

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA AGROSS GROUP SAS  
EN SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO 2021-2023.**

**MARÍA CAMILA GRIJALBA RUIZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESCUELA DE POSGRADOS FACEA  
MAESTRÍA EN MERCADEO  
SAN JUAN DE PASTO  
2022**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA EMPRESA AGROSS GROUP SAS  
EN SAN JUAN DE PASTO PARA EL PERIODO 2020-2021.**

**MARÍA CAMILA GRIJALBA RUIZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Magister en Mercadeo**

**Asesor:**

**CARLOS ALBERTO AGUIRRE UNIGARRO**

**Mg. MARKETING AGROINDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**

**ESCUELA DE POSGRADOS FACEA**

**MAESTRÍA EN MERCADEO**

**SAN JUAN DE PASTO**

**2022**

### **Nota de Responsabilidad**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del autor”. “Artículo 1º del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Director(a)**

---

**Jurado 1**

---

**Jurado 2**

---

**Jurado 3**

**San Juan de Pasto, Agosto 2022**

### **Resumen**

En este Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Agross Group SAS, se diseñaron estrategias basadas en el análisis de las diferentes variables asociadas a la comercialización de diferentes tipos de productos para el agro negocio en el departamento de Nariño. Para tal fin, en primera instancia se realizó una auditoría de marketing la cual arrojó un diagnóstico certero sobre las diferentes falencias de la empresa en relación al mercadeo; seguido de esto se realizó un estudio de mercado analizando los factores internos y externos de la empresa y del entorno en el que se desenvuelven los negocios agropecuarios; finalizando con la propuesta de un Plan de Acción. Se utilizó un enfoque misto (cualitativo y cuantitativo) utilizando como fuente primaria encuestas, entrevista y auditorías, como fuente secundaria se realizó una revisión bibliográfica, generando una investigación descriptiva y explicativa utilizando un método lógico inductivo; puntualizando una muestra de 242 empresas que se atienden en el sector. Encontrando que la empresa no cuenta con el conocimiento técnico para desarrollar estrategias comerciales efectivas al carecer de planeación estratégica, manejo inadecuado de los clientes, cartera de productos, inversiones, stock de inventarios, canales de comercialización, comunicación estratégica, entre otros aspectos. El Plan de Acción constituye una herramienta consistente para llevar el control de las actividades que se plantean a partir de la escogencia de las estrategias agresivas las cuales corresponden a las establecidas en la combinación de las fortalezas y las oportunidades. De igual forma se formularon estrategias de orden táctico como plan de apoyo y se discriminaron las estrategias de Marketing Digital. .

### **Abstract**

In this Strategic Marketing Plan for the company Agross Group SAS, strategies were designed based on the analysis of the different variables associated with the commercialization of different types of products for agribusiness in the department of Nariño. For this purpose, in the first instance, a marketing audit was carried out, which yielded an accurate diagnosis of the different shortcomings of the company in relation to marketing; Following this, a market study was carried out analyzing the internal and external factors of the company and the environment in which the agricultural businesses are carried out; ending with the proposal of an Action Plan. A mixed approach (qualitative and quantitative) was used, using surveys, interviews and audits as a primary source, a bibliographic review was carried out as a secondary source, generating a descriptive and explanatory investigation using an inductive logical method; specifying a sample of 242 companies that are served in the sector. Finding that the company does not have the technical knowledge to develop effective business strategies due to the lack of strategic planning, inadequate customer management, product portfolio, investments, inventory stock, marketing channels, strategic communication, among other aspects. The Action Plan constitutes a consistent tool to control the activities that arise from the choice of aggressive strategies which correspond to those established in the combination of strengths and opportunities. In the same way, tactical order strategies were formulated as a support plan and Digital Marketing strategies were discriminated.

## Contenido

|                                                                                 | Pág. |
|---------------------------------------------------------------------------------|------|
| Introducción.....                                                               | 17   |
| 1. Título .....                                                                 | 18   |
| 1.1 Línea .....                                                                 | 18   |
| 1.2 Sublínea .....                                                              | 18   |
| 2. Problema de Investigación.....                                               | 19   |
| 2.1 Planteamiento del Problema .....                                            | 19   |
| 2.2 Formulación del Problema .....                                              | 24   |
| 2.3 Sistematización del Problema .....                                          | 24   |
| 3. Justificación .....                                                          | 25   |
| 4. Objetivo de la Investigación .....                                           | 27   |
| 4.1 Objetivo General .....                                                      | 27   |
| 4.2 Objetivos Específicos .....                                                 | 27   |
| 5. Fundamentación Teórica .....                                                 | 28   |
| 5.1 Antecedentes .....                                                          | 28   |
| 5.2 Marco Teórico .....                                                         | 41   |
| 5.2.1 Mercadeo.....                                                             | 42   |
| 5.2.2 Decisiones Estratégicas.....                                              | 46   |
| 5.2.2.1 El Proceso de Planificación Estratégica y la Función de Marketing. .... | 49   |
| 5.2.3 Plan Estratégico de Marketing .....                                       | 50   |
| 5.2.4 Marketing de Servicios .....                                              | 55   |
| 5.2.4.1 Triángulo del Marketing de Servicios. ....                              | 57   |

|                                                                |    |
|----------------------------------------------------------------|----|
| 5.3 Marco Contextual .....                                     | 58 |
| 5.4 Marco Espacial .....                                       | 60 |
| 5.5 Marco Temporal .....                                       | 60 |
| 5.6 Marco Conceptual .....                                     | 61 |
| 5.6.1 Plan de Marketing.....                                   | 61 |
| 5.6.2 Matriz DOFA .....                                        | 61 |
| 5.6.3 Matriz MEFI.....                                         | 61 |
| 5.6.4 Matriz MEFE.....                                         | 61 |
| 5.6.5 Matriz MPC .....                                         | 62 |
| 5.6.6 Matriz PEYEA.....                                        | 62 |
| 5.6.7 Matriz IE .....                                          | 62 |
| 5.6.8 Matriz GE.....                                           | 62 |
| 5.6.9 Matriz MCPE .....                                        | 63 |
| 5.6.10 Competencia y/o Productos Substitutos .....             | 63 |
| 5.6.11 Auditoria de Marketing – Conocimiento del Mercado ..... | 64 |
| 5.6.12 Planeación Estratégica .....                            | 64 |
| 5.6.13 Segmentación del Mercado .....                          | 65 |
| 5.6.14 Posicionamiento de Marca .....                          | 66 |
| 5.6.15 Plan de Medios .....                                    | 66 |
| 5.6.16 E-commerce.....                                         | 66 |
| 5.6.17 Presupuesto de Mercadeo.....                            | 67 |
| 5.6.18 Pronóstico de Ventas.....                               | 69 |
| 5.6.19 Ciclo de Vida del Producto .....                        | 70 |



|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 5.6.20 Creación de Valor .....                                    | 70 |
| 5.6.21 Fertilizante.....                                          | 71 |
| 5.6.22 Insumos Agrícolas .....                                    | 71 |
| 5.7 Marco Legal .....                                             | 71 |
| 6. Aspectos Metodológicos y Administrativos .....                 | 74 |
| 6.1 Paradigma y Enfoque Mixto .....                               | 74 |
| 6.2 Tipo de Investigación .....                                   | 75 |
| 6.2.1 Investigación Descriptiva y Explicativa .....               | 75 |
| 6.3 Método Mixto.....                                             | 76 |
| 6.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información .....   | 76 |
| 6.4.1 Fuentes de Información Primaria .....                       | 77 |
| 6.4.1.1 Auditoria de Marketing. ....                              | 77 |
| 6.4.1.2 Encuesta.....                                             | 77 |
| 6.4.2 Fuentes de Información Secundaria.....                      | 77 |
| 6.4.2.1 Libros. ....                                              | 77 |
| 6.4.2.2 Artículos de Revista. ....                                | 78 |
| 6.4.2.3 Trabajos de Grado.....                                    | 78 |
| 6.4.2.4 Población. ....                                           | 78 |
| 6.4.2.5 Definición y Determinación del Tamaño de la Muestra. .... | 78 |
| 6.4.3 Procedimiento de Muestreo.....                              | 79 |
| 6.4.3.1 Muestreo Probabilístico Aleatorio-simple.....             | 79 |
| 6.5 Tratamiento de la Información.....                            | 80 |
| 6.5.1 Encuestas.....                                              | 80 |

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 6.5.2 Auditoria de Marketing.....                      | 80  |
| 6.5.3 Edición y Comunicación.....                      | 81  |
| 6.5.4 Matriz de Categorización de Variables.....       | 82  |
| 7. Resultados.....                                     | 83  |
| 7.1 Auditoría de Marketing.....                        | 83  |
| 7.2 Estudio de Mercado.....                            | 88  |
| 7.2.1 Contexto del Mercado Actual y Segmentación.....  | 88  |
| 7.2.2 Variable Precio.....                             | 98  |
| 7.2.3 Variable Plaza.....                              | 100 |
| 7.2.4 Variable Promoción.....                          | 101 |
| 7.2.5 Análisis Matricial con Enfoque de Marketing..... | 106 |
| 7.3 Plan de Acción.....                                | 116 |
| 8. Conclusiones.....                                   | 124 |
| 9. Recomendaciones.....                                | 126 |
| Referencias.....                                       | 127 |
| Anexos.....                                            | 136 |

**Lista de tablas**

|                                                                            | <b>Pág.</b> |
|----------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tabla 1. Eslabones de la cadena de valor .....                             | 44          |
| Tabla 2. El Plan de Marketing en tres fases .....                          | 51          |
| Tabla 3. Triangulo del marketing de servicios y sus tres dimensiones ..... | 57          |
| Tabla 4. Peso de los insumos en los costos de producción .....             | 60          |
| Tabla 5. Criterios para una óptima segmentación del mercado .....          | 65          |
| Tabla 6. Tendencias conceptuales de presupuesto de mercadeo .....          | 68          |
| Tabla 7. Componentes del Estado de Pérdidas & Gaancias .....               | 69          |
| Tabla 8. Marco Legal .....                                                 | 72          |
| Tabla 9. Matriz de Categorización de Variables .....                       | 82          |
| Tabla 10. Ámbito general de la empresa en función del Marketing .....      | 83          |
| Tabla 11. Investigación de Mercados .....                                  | 84          |
| Tabla 12. Precio Producto .....                                            | 84          |
| Tabla 13. Mercado y Canales de distribución .....                          | 85          |
| Tabla 14. Comunicación Integral .....                                      | 85          |
| Tabla 15. Organización Comercial & TIC's .....                             | 86          |
| Tabla 16. Tabla de Resultados .....                                        | 87          |
| Tabla 17. Cuenta Trayectoria de los clientes en años .....                 | 88          |
| Tabla 18. Cuenta Tipo de Negocio .....                                     | 89          |
| Tabla 19. Cuenta Tamaño de la empresa .....                                | 90          |
| Tabla 20. Cuenta Conocimiento del sector .....                             | 91          |
| Tabla 21. Cuenta Cobertura de mercado .....                                | 92          |

|           |                                                                                |     |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 22. | Cuenta Proveedor de insumos agroquímicos .....                                 | 93  |
| Tabla 23. | Cuenta Modo o forma en que el cliente conoce al proveedor de agroquímico ..... | 94  |
| Tabla 24. | Cuenta Parámetro de competitividad proyección de necesidades .....             | 95  |
| Tabla 25. | Cuenta Modo de Negociación .....                                               | 96  |
| Tabla 26. | Cuenta Variable impulso de compra.....                                         | 97  |
| Tabla 27. | Cuenta Fidelización a proveedor de insumos .....                               | 98  |
| Tabla 28. | Cuenta Percepción sobre precio de compra .....                                 | 98  |
| Tabla 29. | Cuenta Estimación sobre precio justo.....                                      | 99  |
| Tabla 30. | Cuenta Zona de preferencia para el punto de adquisición del agroinsumo.....    | 100 |
| Tabla 31. | Cuenta Nivel de efectividad variable promoción .....                           | 101 |
| Tabla 32. | Cuenta Nivel de Efectividad variable oferta visual .....                       | 103 |
| Tabla 33. | Cuenta Efectividad variable oferta auditiva .....                              | 104 |
| Tabla 34. | Cuenta Efectividad oferta audiovisual .....                                    | 105 |
| Tabla 35. | Matriz PESTEL .....                                                            | 106 |
| Tabla 36. | Matriz PORTER .....                                                            | 107 |
| Tabla 37. | Matriz INTERNO .....                                                           | 108 |
| Tabla 38. | Matriz de Evaluación de Factores Externos.....                                 | 109 |
| Tabla 39. | Matriz de Evaluación de Factores Internos .....                                | 110 |
| Tabla 40. | Matiz de Perfil Competitivo MPC .....                                          | 111 |
| Tabla 41. | Matriz DOFA.....                                                               | 112 |
| Tabla 42. | Matriz SPACE (PEYEA) .....                                                     | 114 |
| Tabla 43. | Calificación Matriz SPACE (PEYEA) .....                                        | 114 |
| Tabla 44. | Estrategias Agresivas .....                                                    | 115 |

|                                                              |     |
|--------------------------------------------------------------|-----|
| Tabla 45. Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica..... | 116 |
| Tabla 46. Plan de Acción Estratégico de Marketing .....      | 118 |
| Tabla 47. Plan de Acción Táctico de Marketing.....           | 119 |
| Tabla 48. Plan de Acción Marketing Digital .....             | 121 |
| Tabla 49. Recursos económicos.....                           | 122 |

**Lista de figuras**

|                                                                               | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Figura 1. Definiciones de Marketing según AMA .....                           | 43          |
| Figura 2. Componentes del Marketing MIX .....                                 | 45          |
| Figura 3. La planificación del marketing .....                                | 53          |
| Figura 4. Diferencias entre marketing estratégico y marketing operativo ..... | 54          |
| Figura 5. Fases en la elaboración del plan de marketing .....                 | 55          |
| Figura 6. Mapa de Pasto.....                                                  | 59          |
| Figura 7. Ciclo de vida del producto.....                                     | 70          |
| Figura 8. Diseño metodológico .....                                           | 75          |

**Lista de gráficos**

|                                                                                   | <b>Pág.</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Gráfico 1. Resultados Auditoria de Marketing .....                                | 87          |
| Gráfico 2. Trayectoria en años.....                                               | 88          |
| Gráfico 3. Tipo de Negocio .....                                                  | 89          |
| Gráfico 4. Tamaño de la empresa .....                                             | 90          |
| Gráfico 5. Conocimiento del sector .....                                          | 91          |
| Gráfico 6. Cobertura de Mercado .....                                             | 92          |
| Gráfico 7. Proveedor de insumos agroquímicos .....                                | 93          |
| Gráfico 8. Modo o forma en que el cliente conoce al proveedor de agroquímico..... | 94          |
| Gráfico 9. Parámetro de competitividad proyección de necesidades.....             | 95          |
| Gráfico 10. Modo de Negociación.....                                              | 96          |
| Gráfico 11. Variable impulso de compra .....                                      | 97          |
| Gráfico 12. Fidelización a proveedor de insumos .....                             | 98          |
| Gráfico 13. Percepción sobre precio de compra .....                               | 99          |
| Gráfico 14. Estimación precio justo.....                                          | 100         |
| Gráfico 15. Zona de preferencia para el punto de adquisición del agroinsumo ..... | 101         |
| Gráfico 16. Nivel de Efectividad variable promoción .....                         | 102         |
| Gráfico 17. Efectividad variable oferta visual.....                               | 103         |
| Gráfico 18. Efectividad variable oferta auditiva.....                             | 104         |
| Gráfico 19. Efectividad oferta audiovisual.....                                   | 105         |
| Gráfico 20. Grafico SPACE .....                                                   | 115         |

**Lista de anexos**

|                                                                   | <b>Pág.</b> |
|-------------------------------------------------------------------|-------------|
| Anexo 1. Formato de encuesta .....                                | 136         |
| Anexo 2. Formato de Auditoria de Marketing AGROSS GROUP SAS ..... | 143         |



## **Introducción**

Agross Group SAS, es una empresa que está registrada en Cámara de Comercio hace 5 años, conformada por un único dueño, contando con 14 colaboradores, cuyo objetivo es comercializar productos agrícolas de la mejor calidad a fin de atender los diferentes mercados que demandan productos para el manejo fitosanitario de los diferentes cultivos de la región sur del país, teniendo en cuenta la práctica de una agricultura moderna, acompañada de una gestión y acompañamiento técnico, aplicación de buenas prácticas agrícolas, sostenibilidad y búsqueda de la rentabilidad operacional que permita maximizar el desarrollo y supervivencia de la empresa, empleados, proveedores, acreedores y satisfacer a sus clientes (Agross Group, 2020).

Esta propuesta investigativa enfocó esfuerzos en hacer el diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo (PEM) fundamentado en un diagnóstico, un estudio de mercado y la formulación de un plan de acción para la empresa de “Agross Group S.A.S.”, el cual sustentó en el análisis situacional que contempla: direccionamiento estratégico, macro y micro entorno, el estudio de la competencia y de los clientes o potenciales clientes, el análisis de la empresa orientado hacia conocer la situación actual de esta, a partir de lo cual se realizó un análisis matricial para la formulación de las estrategias de posicionamiento.

Los objetivos del PEM deben ser alcanzables y medibles, dependiendo de las estrategias que se formulen teniendo en cuenta requerimientos, control de procesos, toma de decisiones estratégicas, entre otros. El tipo de paradigma y enfoque de carácter mixto con una tendencia hacia el enfoque cuantitativo, el estudio de mercado se realizó con un total de 242 personas como lo define el tamaño de la muestra, finalmente esta propuesta se desarrolló en el periodo de tiempo de julio a diciembre del año 2021.

## **1. Título**

Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Agross Group SAS en San Juan de Pasto para el periodo 2021-2023.

### **1.1 Línea**

Procesos de Cambio en las Organizaciones de Nariño, orientados a la competitividad internacional a través de la gestión estratégica de mercadeo.

### **1.2 Sublínea**

Procesos de cambio en la gestión de mercadeo orientados a la competitividad, en las organizaciones nariñenses.

## **2. Problema de Investigación**

### **2.1 Planteamiento del Problema**

Por medio de una entrevista realizada al propietario Agross Group SAS y a la observación directa, se logró evidenciar una necesidad de identidad frente a otras empresas del mercado, direccionamiento estratégico, caracterización de los procesos administrativos y comerciales, así como la organización y consolidación de los papeles de cada integrante de la empresa para lograr un funcionamiento armónico y concatenado, entre otras. Los aspectos más relevantes de la empresa que son considerados dentro de los Factores Claves de Éxito para el desarrollo competitivo de este negocio son descritos detalladamente a continuación:

Desde la Dimensión Comercial, los mercados no estaban segmentados eficazmente, la empresa tampoco estaba posicionada frente a su competencia, los canales de comercialización carentes de confiabilidad, ausencia de una organización eficaz en el área de ventas, sin realización de investigación de mercados de manera periódica y tampoco evidencia sobre conocimiento de herramientas del marketing para la aplicación en su área comercial, sin una estrategia eficaz para la promoción, publicidad y divulgación de información favorable, evidenciando que el marketing, la planeación y el presupuesto no son eficaces.

Por otro lado, la empresa ofrece calidad en producto, diferenciando su servicio al cliente conservando precios adecuados, desarrollando iniciativas para el mejoramiento de la marca y posicionamiento frente a los clientes, además, se cuenta con una base de datos que facilita construir perfiles específicos y de valor de los segmentos, canales y consumidores. De lo anterior, se puede concluir que la empresa es reactiva en un negocio donde debería ser propositiva, dejando a un lado el análisis de ventas, seguimiento efectivo a clientes y análisis de variaciones extraordinarias.

En lo relacionado con la Dimensión Operativa de Servicio, se puede establecer que el proceso de Servicio es suficientemente flexible para permitir cambios necesarios para satisfacer a los clientes, la infraestructura, instalaciones y equipos de la empresa son adecuados para atender sus necesidades de funcionamiento y servicio actual y futura, sin embargo, se tienen planes de contingencia para ampliar su capacidad instalada o de trabajo por encima de su potencial actual, cuando la demanda lo requiere. En ese sentido, se aprecia que cuenta con la capacidad de sus equipos y/o con la capacidad de trabajo del talento humano para responder a los niveles de operación que exige el mercado, acogiendo el concepto de innovación en los procesos asociados al servicio, cumpliendo con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica.

A pesar de lo anterior, la empresa no tiene definidos los criterios y variables para hacer la planeación del servicio, tampoco cuenta con criterios formales para la planeación de compra de equipos y materiales, además de carecer de un procedimiento formal de investigación de nuevas tecnologías o procesos, planes de contingencia para la consecución de herramientas o personas claves que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos y plan de actualización de tecnología. La administración de los inventarios no garantiza niveles adecuados de uso y control, también, carece de una política de calidad definida, lo cual no involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos.

En la Dimensión Administrativa, la empresa tiene definido un diagrama donde se muestra la forma como está organizada, de igual forma, las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos, capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo,

analizando Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, cumpliendo con las normas técnicas nacionales establecidas por el sector.

A pesar de lo anterior, la empresa no involucra controles para identificar errores o defectos y sus causas, a la vez que toma acciones inmediatas para corregirlos, principalmente por que la gerencia no tiene un esquema de seguimiento y control del trabajo de la gente que le permite tomar mejores decisiones, además de no tener definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores, así como no tener definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones.

En el mismo sentido, se observa que la empresa no tiene documentados ni por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias, así como también carece de un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial, tampoco se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental. Por lo que se puede concluir que la gestión y proyección de la empresa no obedecen a un Plan Estratégico.

En relación con la Dimensión de Talento Humano, se puede establecer que dentro de los aspectos positivos se destaca: la utilización de varias herramientas que le permitan hacer planeación de recursos humanos, se hace análisis de la demanda y la oferta de personal para tomar decisiones, poniendo en funcionamiento un método reconocido de evaluación y valoración de cargos con el fin de asignar salarios equitativamente internos a sus trabajadores.

Por otro lado, la organización no cuenta con un sistema de información de recursos humanos que le permita tomar decisiones apoyada en lo que tiene y en lo que requiere, tampoco ha establecido ni sigue unas políticas claras para hacer reclutamiento y selección del personal, al

carecer de un manual de descripción de cargos para hacer selección de personal, capacitación y medición de salarios. De igual forma carece de mecanismos de evaluación de desempeño por competencias y tampoco se realizan estudios relacionados con el mejoramiento continuo para alcanzar acciones preventivas y correctivas, y no cuenta con un presupuesto anual que es asignado por la dirección de la empresa considerando los planes a desarrollar.

En cuanto a la Dimensión Financiera y Contable, se pueden identificar aspectos positivos como: la realización de presupuestos anuales de ingresos, egresos y flujo de caja, comparación mensual de los resultados financieros con los presupuestos, analizando las variaciones y toma las acciones correctivas; el empresario controla los márgenes de operación, la rentabilidad y la ejecución presupuestal de la empresa mensualmente, evaluando el crecimiento del negocio frente a las inversiones realizadas y conoce el retorno sobre su inversión, controlando su nivel de endeudamiento y cumpliendo con los compromisos adquiridos con sus acreedores de manera oportuna.

Sin embargo, se han identificado diversos aspectos negativos como: el hecho que la información financiera de la empresa no es confiable, oportuna, útil y se usa para la toma de decisiones, teniendo en cuenta que el Empresario no recibe los informes de resultados contables y financieros en los diez (10) primeros días del mes siguiente a la operación, lo anterior posiblemente a que la empresa no tiene un sistema establecido para contabilizar, controlar y rotar eficientemente sus inventarios, tampoco cuenta con un sistema claro para establecer sus costos, dependiendo de los servicios y procesos, además por la ausencia de una política definida para el manejo de su cartera, no conoce ni controla sus niveles de rotación de cartera, no maneja con regularidad el flujo de caja para tomar decisiones sobre el uso de los excedentes o faltantes de liquidez.

Para finalizar, en la Dimensión Tecnológica dentro de los aspectos positivos que se visualizaron se encontró que la empresa dispone de un Sistema de Información que sirve de apoyo para la toma de decisiones, contando con un software contable confiable, el cual sistematiza la información de los proveedores y clientes, también cuenta con un portal en internet, usando la tecnología de datos tanto internos como externos, la cual es actualizada constantemente mediante copias de seguridad. Es preciso mencionar que se utiliza las TIC para diferenciar el servicio, la cual está a disposición para el personal.

Por otro lado, el sistema de Información de la empresa no está protegido contra virus y violaciones externas (firewalls), tampoco utiliza las TIC para reducir costos operacionales, ni tampoco utiliza ningún formato de comercio electrónico. De igual forma carece de un acompañamiento en servicio postventa a través de internet y sus empleados no están capacitados para la atención al cliente por medios electrónicos.

Por todo lo que aqueja a la organización se puede concluir en una falta de estructuración del equipo comercial y administrativo que le permita tener un reconocimiento más amplio en el mercado y diferenciarse de la competencia existente en el mismo sector. Por esto, el Representante Legal busca la forma más efectiva de hacer que el equipo en su totalidad trabaje de forma articulada y eficaz para asumir retos decrecimiento y expansión en el mercado, el cual surge de los resultados que hasta el momento ha tenido la empresa y de las necesidades que se tienen como tal para hacer de la misma un ente más eficiente y rentable, siendo esta una parte fundamental para el desarrollo de la actividad empresarial.

El problema se relaciona dentro del contexto de empowerment y motivación laboral el cual no le permite desarrollar equipos en todas las dimensiones empresariales, de los cuales no se evidencia un completo compromiso y los problemas de comunicación estratégica entre el área

comercial y el área administrativa, lo cual se ocasiona por falta de metodologías claras que permitan seguir un conducto específico para realizar las labores que cada quien tiene asignado y una falta de direccionamiento que sea capaz de crecer al ritmo proyectado. Cuando la empresa comienza a crecer y adquirir nuevas responsabilidades en el ánimo de enfrentar los retos del mercado.

Principales Síntomas: Zonas con presupuestos no cumplidos, proyecto sin realizar, poca fluidez a nivel administrativo y resultados por debajo del 60% en varias zonas de acción, se pueden anexar ventas resultados por cliente y cumplimiento de presupuesto. Personal con muy poca capacidad de decisión y con objetivos no muy claros. Falta contundencia y direccionamiento por parte de la gerencia y líderes encargados. Los resultados se pueden medir con baja en ventas, nula la organización y con clientes insatisfechos.

## **2.2 Formulación del Problema**

¿Cómo solventar todas las necesidades de la empresa por medio del diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Agross Group SAS?

## **2.3 Sistematización del Problema**

- ¿Un diagnóstico de marketing de la empresa Agross Group SAS permite identificar las fortalezas y las acciones de mejora para la implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo y la comercialización de sus servicios?
- ¿El estudio de mercado le permite a la empresa Agross Group SAS, agregarle valor al servicio y ampliar sus propuestas comerciales?
- ¿Un Plan de Acción posibilita una ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo y ampliación del volumen de ventas en los diferentes mercados en los que esta presenta la empresa Agross Group SAS?



### **3. Justificación**

Después de analizar los diversos retrocesos en la economía colombiana debido al COVID-19 (DANE, 2020), se ha logrado determinar que el único sector económico que ha generado impacto positivo es el correspondiente al agroalimentario. Como bien se conoce, el sector agropecuario en el departamento de Nariño ha desarrollado avances tanto en producción, I+D+i, comercial, sin embargo, se aprecia la gran oportunidad de potencializar los negocios relacionados con alimentos, además de pertenecer a un reducido número de productores que recibe ingresos en época de pandemia.

La aplicación de los conocimientos adquiridos en la maestría, son el fundamento para hacer un diagnóstico objetivo de las necesidades, no solo de marketing, sino de toda la organización, aportando en la generación de conocimiento nuevo y actualizado, con fines comerciales, para el sector en general teniendo como punto de partida la solución y estabilización de problemáticas internas, para que pueda promocionarse en el mercado.

Una Investigación de Mercados, da a conocer las necesidades, gustos, preferencias y tendencias del mercado al cual se quiere potencializar, además, además de brindar el conocimiento necesario para desarrollar estrategias efectivas en el desarrollo comercial de la organización, situación que jalona y apalanca a las demás dimensiones: administrativa, operativa de servicios, tecnológica, financiera y talento humano.

La realización un Plan Estratégico de Mercadeo, fortalece la Comunicación Estratégica con los clientes y potenciales clientes utilizando las diferentes herramientas del marketing, cuya aplicación se dio en todas las áreas de la empresa incluyendo la comercial. Lo anterior, obedeciendo a las nuevas tendencias mundiales de desarrollo económico en base al e-commerce, la generación de valor, posicionamiento, entre otras; aplicando los conocimientos teóricos

adquiridos durante la maestría, cuyo resultado final fue la proposición de nuevo conocimiento enfocado al desarrollo innovador de la empresa.

## **4. Objetivo de la Investigación**

### **4.1 Objetivo General**

Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Agross Group SAS para el periodo 2021-2023.

### **4.2 Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico de la empresa para la implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo y la comercialización, mediante una Auditoría de Marketing a la empresa Agross Group SAS.
- Realizar un Estudio de Mercado con el fin de analizar los gustos, preferencias y necesidades de los clientes para la empresa Agross Group SAS.
- Proponer un Plan de Acción para la efectiva ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo y la respectiva ampliación del volumen de ventas en los diferentes mercados en los que está presente la empresa Agross Group SAS.

## **5. Fundamentación Teórica**

### **5.1 Antecedentes**

A continuación, se muestran los estudios más relevantes y propicios para el desarrollo efectivo de este proyecto de investigación. Cabe mencionar que se realizó una revisión bibliográfica utilizando las diferentes bases de datos a nivel mundial, obteniendo estudios del área comercial de empresas dedicadas a la comercialización y venta de insumos agrícolas, así como de asistencia técnica, encontrando una concentración de trabajos de grado de nivel pregrado y maestría relacionados con el tema, precisamente en Perú y Ecuador.

El estudio, “Plan Estratégico para la distribuidora Mundo Agrícola en el municipio de San Pablo – Nariño 2011 – 2015, San Juan de Pasto – Colombia, Universidad de Nariño”, define que 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 (Ordoñez & Ordoñez, 2011), formulando así, como su principal objetivo el diseño de un Plan Estratégico para la empresa distribuidora, siendo este de gran importancia para la presente propuesta investigativa, en vista de que brinda la hoja de ruta a seguir en el diseño del plan, además de aportar el diseño de un instrumento de recolección de información con variables claves para realizar el diagnóstico organizacional de la empresa “Agross Group S.A.S.” Este estudio cuenta con elementos teóricos importantes como lo es la “planeación estratégica”, “Modelo de la planificación estratégica” y “Administración de la estrategia”.

El estudio “Plan estratégico de mercadeo para el portafolio de productos de Microfertisa S.A.: Tolima zona norte al año 2015, Ibagué – Colombia, Universidad de la Sabana”, en el cual se propone buscar nuevas alternativas de comercialización del portafolio de productos de

Microfertisa S.A., la permanencia de los clientes actuales, el crecimiento en la participación del gasto de los mismos, y el desarrollo de nuevos mercados. En la actualidad el crecimiento en el mercado solo se da por la calidad y eficiencia de los productos de Microfertisa S.A sin el desarrollo de un plan estratégico de mercadeo que impulse y logre llevar a la empresa a ser la más rentable en el país (Medina et al., 2014).

En este estudio se muestra una ruta crítica muy clara para el desarrollo de un PEM, teniendo en cuenta las diferentes variables que influyen en el diagnóstico y la investigación de mercados, en la cual se aplican de manera práctica los conocimientos básicos de marketing. De igual forma aborda temáticas en el marco teórico y soporta la discusión relacionada con el desarrollo empresarial con base al marketing.

Adicionalmente en la investigación “Plan de marketing para la empresa comercializadora de insumos agrícolas “Fronteagro” de la ciudad de Huaquillas, Huaquillas – Ecuador, Universidad Nacional de Loja”. Tiene como objetivo general elaborar un plan de marketing para la empresa comercializadora de insumos agrícolas Fronteagro del cantón Huaquillas, mismo que impulse el desarrollo y crecimiento de la empresa que ha sido objeto del presente estudio, cuyo desarrollo se fundamenta en sustentos teóricos de Planes de Marketing y a información obtenida de campo mediante el empleo de encuestas. Se utilizará el método deductivo, el muestreo estadístico, con la finalidad de obtener datos se aplicaron encuestas a una muestra representativa del universo, determinándose hechos importantes en el fenómeno investigado. El método inductivo, se utilizó para analizar ciertos fenómenos y en su posterior para establecer relaciones del hecho con la investigación y obtener conclusiones (Mora, 2013).

Este estudio muestra el proceso de planeación de marketing y su desarrollo en empresas dedicadas a la venta de insumos agrícolas, de igual manera brinda un soporte teórico y metodológico para su aplicación práctica en el desarrollo de estrategias de marketing.

En la investigación “Plan estratégico de la comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO en el municipio de Túquerres 2013. San Juan de Pasto – Colombia, Universidad de Nariño”. Se encontró que la comercializadora SOLAGRO, es una de las empresas reconocidas al interior de la localidad, por su calidad y servicio técnico prestado a los agricultores; sin embargo, la falta de una planificación a largo plazo ha imposibilitado generar grandes rendimientos e incluso establecer un posicionamiento más amplio dentro de la región. De otra parte, la existencia de un criterio gerencial basado en la parte empírica, no ha permitido generar cambios radicales. De ahí la importancia de establecer un plan estratégico que permita guiar de la manera más acertada el rumbo de la empresa (Portillo & Zambrano, 2013).

El abordaje de los clientes en la región andina de Nariño especialmente en Túquerres y sus alrededores, el cual es un mercado con mucha potencialidad comercial y a fin con el segmento de mercados de clientes de la propuesta que se está desarrollando.

Complementariamente el estudio de “Gestión de calidad con el uso del marketing en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de insumos agrícolas del distrito de Santa 2016, Chimbote – Perú, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote”, presenta como su principal propósito investigativo: determinar las principales características de la Gestión de calidad con uso del marketing en las Micro y pequeñas empresas del sector servicio – rubro venta de insumos agrícolas, del distrito de Santa, 2016. El diagnóstico realizado con mediante diseño no experimental transversal, con un número de 20 micro y pequeñas empresas permite evidenciar que estas son dirigidas por administradores, quienes conocen el término gestión de calidad, pero llevan

poco tiempo en el cargo (Bazán, 2019), dejando ver que este es una constante también el contexto internacional donde el talento humano en muchas de las ocasiones no es el idóneo o que sencillamente realiza muchas tareas si especializarse, esta situación hace retrasar el crecimiento de las organizaciones porque no hay esfuerzos claros para el área de mercadeo en las mismas; así mismo este estudio aporta en la construcción de conocimiento relacionado con la importancia de la gestión de la calidad en el Marketing en la comercialización de agroinsumos. Este estudio también se realizó con el enfoque de atención al cliente como se lo puede evidenciar a continuación:

“Estudio de Gestión de calidad en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta minorista de insumos agrícolas, distrito de Moro, 2018, Chimbote – Perú, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote”. En este se planteó como objetivo principal: Determinar las características gestión de calidad en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta minorista de insumos agrícolas, distrito de Moro, 2018, de igual manera esta fue una investigación de diseño no experimental – transversal, dando como resultado que el 60 % de los representantes tienen una edad de 18- 30 años, El 90% del género de los representantes es masculino, el 50% tienen educación superior, el 70% el cargo que desempeña los representantes es administrador, el 100% tiene un número entre 1 a 5 trabajadores, el 60% de los representantes no tienen conocimiento de gestión de calidad , El 50% tienen conocimiento de la técnica las 5s de gestión de calidad, el 50% tienen poca iniciativa para la implementación de gestión de calidad. La investigación concluye que gran parte de los representantes son mayores, en cuanto a gestión de calidad son muchos los que no tienen conocimientos sobre cómo gestionar sus negocios, pero lo hacen de forma empírica (García Flores, 2019).

El principal aporte de este estudio a la presente investigación es el abordaje sobre el tema del servicio al cliente en estas organizaciones, el cual es una tendencia muy efectiva que fortalece la teoría del Marketing, en la actualidad es un aspecto diferenciador que es parte de la generación de valor. De igual manera resalta la importancia del SGC en la estructura organizacional como estrategia de competitividad y diferencial frente a la competencia, visualizando la importancia de la atención al cliente, evaluando el conocimiento de la gestión de la calidad, determinando metodologías precisas para establecer variables relevantes en el proceso de comercialización y ventas y en general el trato al cliente interno y externo y su influencia en el desarrollo empresarial.

Respecto al manejo de inventarios de producto de organizaciones de agroinsumos se encontró que el estudio “Evaluación del control interno en el área de almacén y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Distribuidora de Insumos Agrícolas S.R.L”- Universidad César Vallejo” se logró determinar que existe una relación directa entre el control interno de inventarios y la rentabilidad de la empresa (Delgado & Huaman, 2019).

Para fines de estudio se logró determinar que el adecuado manejo de inventarios se convierte en un factor clave de éxito puesto que incide de manera proporcional en la rentabilidad de las organizaciones de este tipo. Desde este punto de vista el diagnóstico se convierte en una herramienta como parte del mejoramiento continuo sobre las finanzas de la organización.

Control de herramientas e insumos agrícolas y gestión de almacenes en Agroindustrias Romex S. A., Tarapoto, 2018, Tarapoto – Perú, Universidad César Vallejo. Resumen: El objetivo general es determinar la relación entre el control de herramientas e insumos agrícolas y la gestión de almacenes en la empresa Agroindustrias Romex S.A, Tarapoto, 2018. Asimismo, el tipo de investigación es No experimental con un diseño descriptivo – correlacional, cuya muestra estuvo constituida por 30 colaboradores relacionadas al área de almacenes de la empresa Agroindustrias



Romex S.A en el período 2018. La técnica fue la encuesta y la observación para la variable control de herramientas e insumos agrícolas y la gestión de almacén, cuyos instrumentos son cuestionarios y fichas de observación, El control de herramientas e insumos agrícolas en la empresa Agroindustrias Romex S.A, Tarapoto, 2018, tiene un nivel medio en un 50%, debido a que se presentan deficiencias en muchos factores de acuerdo a las actividades realizadas por los colaboradores. De igual manera, se comprobó que existe una relación directa, positivamente alta ya que se evidencia estadística que la correlación P fue de 0,743 entre el control de herramientas e insumos agrícolas y la gestión de almacenes en la empresa Agroindustrias Romex S.A., Tarapoto, 2018 (Infante, 2019).

El control de herramientas y la gestión de almacenes, les permite a las organizaciones que cuentan con una gran cantidad de productos en inventarios, amerita un tratamiento especial, que no solo genera efectividad en el desarrollo de los procesos de comercialización, sino también influye positivamente en planeación estratégica a la hora de lanzar promociones.

Estudio de factibilidad para la creación de una comercializadora de insumos agrícolas en el sector Quitumba Grande, parroquia de Intag, cantón Cotacachi, provincia Imbabura, Ibarra – Ecuador, Universidad Técnica del Norte. Resumen: Este proyecto se lo realiza en la comunidad de Quitumba debido a que en este sector no existe ningún negocio similar que expendan insumos agrícolas, además se implantó porque la mayoría de la población rural se dedica a la agricultura y se ve como una necesidad para ellos, para que puedan adquirir los insumos cuando ellos lo requieran y en el momento oportuno. Además, la implantación de este negocio es viable porque las demás comunidades igualmente se dedican a la agricultura, lo que quiere decir que la oferta crece a gran escala. Las condiciones para el desarrollo del proyecto son óptimas, es decir; cuenta con espacio suficiente para transportar la mercadería, talento humano competente, proveedores

calificados y con el capital suficiente (propio y financiado), para mantener en pie al proyecto. Para que el proyecto se dé a conocer y funcione correctamente se realizara estrategias de mercado que la competencia no lo hace, además para asegurar el funcionamiento se trabajó legalmente obedeciendo a las leyes del gobierno actual. La comercialización de los insumos se realizó de forma similar al de la competencia, con la diferencia que el talento humano es capacitado en la rama, además dio asesoría técnica correcta y personalizada a los potenciales clientes (Arias, 2015).

Muestra todas las variables a tener en cuenta a la hora de posicionar un negocio de comercialización y ventas de insumos agrícolas, de igual manera los autores resaltan la importancia de un talento humano capacitado en la comercialización de este tipo de productos como Factor Clave de Éxito y como factor diferenciador que genera un alto valor agregado.

Por su parte en el estudio “Caracterización de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro ventas de insumos agrícolas del distrito de Chimbote en el año 2013, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote” tuvo como objetivo general determinar las principales características de la competitividad de las Micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro venta de insumos agrícolas. La investigación fue descriptiva- no experimental-transversal, en esta se escogió en forma dirigida una muestra de 10 MYPE de una población de 34, a quienes se les aplicó un cuestionario de 16 preguntas. Obteniéndose los siguientes resultados: Se determinó que la mayoría de los representantes de las MYPE son personas entre 20 y 30 años de edad, con estudios universitarios, de estado civil solteros, con cargo de administradores y con experiencia entre 1 a 5 años en el sector. Por otro lado, respecto a las MYPE se determinó que el número de trabajadores dentro de ellas oscila entre uno a cinco trabajadores por MYPE, dichas MYPE son formales y la mayoría de ellas con un tiempo en el mercado entre 3 a más años. Finalmente con respecto a la competitividad se determinó que los trabajadores en su mayoría, si

conocen el término competitividad pero no consideran que su empresa sea competitiva, sin embargo consideran que su potencial competitivo sería los precios y la atención al cliente por lo cual consideran que siendo su empresa competitiva obtendría mayor rentabilidad (Nizama, 2015).

El principal aporte investigativo de estudio radica en el análisis de los diferentes factores vistos desde el área administrativa como del área operativa, se destaca el multipropósito del formulario de encuesta utilizado por los investigadores y las percepciones de competitividad en las PYME evidenciando los escasos de liderazgo, empoderamiento y engagement en los trabajadores, fenómeno que puede obedecer a la poca inversión de los directivos en el Talento Humano y como aspectos urgentes a mejorar en este tipo de organizaciones.

Ahora bien, en el estudio de “Gestión de inventarios para reducir costos del almacén de insumos agrícolas de la empresa AGROMASS S.A.C. Chimbote, 2018, Chimbote – Perú, Universidad César Vallejo”. El objetivo fue aplicar la gestión de inventarios, para reducir los costos del almacén de insumos agrícolas de la empresa Agromass S.A.C. La población fue los costos del almacén de insumos agrícolas los cuales son 467 productos, y la muestra estuvo conformada por los costos del almacén de insumos agrícolas del año 2016 y 2017 de 12 productos. El resultado Obtenido fue que la gestión de inventario sí reduce los costos del almacén, los costos sin aplicar la gestión de inventario fueron de S/. 1 518 501,58, y aplicando la gestión de inventario fueron de S/.1 419 998,73 logrando obtener un ahorro de S/. 98 502,85, lo que representa una reducción de un 6,49% de la empresa Agromass S.A.C (Agurto Rosas & Carranza Martinez, 2019).

Mediante este estudio se logra comprender que la solución a muchos aspectos de costos para este tipo de organizaciones radica en el sistema de inventarios. Este estudio aporta en la estrategia relacionada con la estructura de costos que es muy importante para el desarrollo efectivo de las demás áreas de la organización incluyendo la de Mercadeo.

Conjuntamente el estudio de “Caracterización del financiamiento y la rentabilidad de la micro y pequeña empresa del sector comercio rubro venta de insumos agrícolas del distrito de Corrales 2018, Tumbes, Perú, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote “teniendo como objetivo principal: el desarrollo sobre la importancia económica y social que actualmente tienen las Mype, Este trabajo se ha realizado a través de una investigación cuantitativa, de tipo descriptivo no experimental, con la aplicación de una encuesta a los propietarios de las cinco (5) distribuidoras de la venta de insumos agrícolas en el Distrito de Corrales teniendo como resultado que del 100 % de los encuestados manifiesta que sus utilidades aumentaron del 1% al 20%, donde permite determinar que la rentabilidad económica financiera es favorable para la micro y pequeña empresa dedicada al rubro venta de insumos agrícolas, concluyéndose que estas Mypes han recibido financiamiento por entidades bancarias en la cual les ha permitido obtener una rentabilidad apropiada para seguir compitiendo en este mercado. Este estudio resalta la importancia de la fuerza financiera para el crecimiento empresarial, teniendo al banco como principal fuente de financiamiento (Olaya, 2018).

En este orden de ideas y como aporte principal, aterrizando este proyecto al contexto colombiano, se puede decir que las pymes en Colombia afrontan una gran cantidad de obstáculos legales y de orden tributario, lo cual permite visualizar otras formas de financiación, como lo es el apalancamiento, con negocios relacionados con el sector agro, entre otros.

Por otra parte, el estudio de “Caracterización de la gestión de calidad con el uso de la tecnología de información y comunicación en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de insumos agrícolas, avenida José Gálvez, distrito de Chimbote, 2016, Chimbote – Perú, Universidad Católica Los Ángeles Chimbote”. Tuvo como objetivo general, determinar las principales características de Gestión de Calidad con el uso de las herramientas de Tecnología de

la Información y Comunicación en las Micros y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de insumos agrícolas, av. José Gálvez, distrito de Chimbote, 2016. La investigación fue de diseño no experimental –transversal, para el recojo de información se utilizó una población muestral de 22 micro y pequeñas empresas, a quienes se les aplicó un cuestionario de 20 preguntas debidamente estructuradas, a través de la técnica de la encuesta (Obregón, 2019).

Este estudio aporta metodológicamente en la caracterización de los clientes a los cuales van dirigidas las estrategias de Marketing, de igual manera hace énfasis en la necesidad de aplicación de las TIC en el desarrollo empresarial como una estrategia que efectiviza los diferentes procedimientos organizacionales.

En el estudio “Plan de negocios para comercializar insumos agrícolas de la empresa AGROMARKET S.A. del cantón Daule en el año 2021, Guayaquil - Ecuador, Universidad Católica de Santiago de Guayaquil”, se planteó como principal objetivo comercial incrementar las ventas en un 10%, este a pesar de ser un proyecto comercial, también se dirige hacia un gremio con necesidades, cuyo aporte social es brindar asesorías técnicas sin costo y facilitar la forma de pago que se ajuste a su realidad económica (León & Ramírez, 2020); esta investigación es importante para el presente estudio, debido a que analiza al gremio al cual se enfoca la propuesta de mejoramiento, siendo este el fundamento del mercadeo, que es entender las necesidades de los clientes, agregando valor al área comercial y a la empresa en general.

De igual forma en el “Estudio de la factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la venta de insumos agrícolas que permita atender la demanda de los productores del recinto el Batán, Milagro – Ecuador, Universidad Estatal de Milagro”. Debido a la gran producción y necesidad del empleo de insumos agrícolas; considerando la poca accesibilidad a los mismos por parte de los pequeños agricultores, se ve la gran oportunidad de crear una microempresa de

insumos Agrícolas, el mismo que prestara los servicios de venta y asesoría técnica para el tratamiento de la tierras y mejoras en la producción del sector. Dado que existe una gran variedad de cultivo en el lugar de implementar este proyecto, se genera una amalgama de posibilidades para el desarrollo y beneficios del mismo. Mediante la ejecución de este proyecto, aspirando a convertirse en distribuidores potenciales de los futuros microempresarios agrícolas, del sector y lugares aledaños a él, contando con el personal especializado para la asesoría y venta de nuestros productos (Mongón, 2013).

En este estudio se muestran las diferentes variables que conllevan a la creación de una empresa competitiva en la venta de insumos agrícolas, de igual forma, resalta la importancia de suplir las necesidades de un grupo social, encontrando que un factor clave de éxito es la generación de valor por medio del ofrecimiento de servicios de asistencia técnica a los agricultores, situación que se debe tener en cuenta a la hora de generar una estrategia confiable.

Ahora bien, el estudio “Área específica de desempeño laboral: Responsable técnico comercial en empresa de insumos agrícolas, La Plata – Argentina, Universidad Nacional de La Plata” hace inferencia en que las grandes empresas transnacionales que controlan los mercados a escala han alcanzado un rol dominante en la provisión de los principales insumos agroindustriales y biotecnología para el agro pampeano, extrayendo cuantiosos beneficios del territorio, y acentuando la interacción vertical del complejo agroindustrial y la dependencia de los productores rurales respecto a las grande empresas proveedoras de semillas y paquetes tecnológicos (Atilio López, 2019). Lo anterior, deja como aporte, el conocimiento práctico del ejercicio comercial de la comercialización y venta de insumos agrícolas y posición dominante en un territorio pequeño donde se desarrolla agroindustria similar a la situación local (Nariño). Además, aporta la

metodología de segmentación de clientes que puede ser aplicada como parte de la estrategia de mercadeo.

Se encontró otro estudio denominado “Caracterización de la capacitación y competitividad de las MYPE comerciales rubro agro insumos agrícolas del distrito de Aplao – Castilla – Arequipa año 2017, Juliaca – Perú, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote”. Este trabajo de investigación tuvo como objetivo general: Determinar la caracterización de la capacitación y competitividad de las MYPE comerciales rubro agro insumos agrícolas dese da a conocer el distrito de Aplao provincia de Castilla departamento de Arequipa. En la investigación se da conocer la importancia que hay en una adecuada capacitación que les permite incrementar sus principales competencias básicas (conocimiento), genéricas (habilidades) y específicas (actitudes). El tipo de estudio de la presente investigación fue cuantitativo, por que utilizo la recolección y análisis de datos que evalúa la relación que existe entre dos variables: La caracterización de la capacitación y la Competitividad de las MYPE. La investigación fue de diseño es no experimental – bibliográfica – documental y de caso, para el recojo de la información se utilizó fichas bibliográficas y un cuestionario pertinente realizado utilizando la técnica de la entrevista a los administradores o encargados (tres por cada MYPE) del rubro agro insumos agrícolas del distrito de Aplao provincia de Castilla departamento de Arequipa, en donde se encontró como resultado de acuerdo a la variable de capacitación el con el promedio más bajo que el 36.3% de los administradores / encargados de las MYPE asisten a clases, capacitaciones promocionales o en el trabajo y con el promedio más alto según a la variable de competitividad que el 77.8% de los administradores o encargados de las MYPE presentan un liderazgo efectivo (Cornejo, 2018).

Este estudio muestra la importancia de la capacitación del personal tanto administrativo como operativo, en el desarrollo competitivo de la organización, identificando los diferentes claves

de liderazgo que pueden considerarse dentro de los Factores Claves de Éxito, lo cuales fueron tenidos en cuenta dentro de las estrategias que se propongan.

Complementariamente el estudio “Caracterización de la capacitación en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro, distribuidora de insumos agrícolas del distrito de Santa 2015, Chimbote – Perú, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote”. Resumen: La presente investigación, tuvo por objetivo determinar las principales características de la capacitación en las MYPES del sector comercio \_rubro, distribuidora de insumos agrícolas del distrito de SANTA 2015. La investigación fue tipo cuantitativo, nivel Descriptivo, diseño No experimental/ transversal, se utilizó una población muestral de 10 MYPES a quienes se les aplicó un cuestionario de 15 preguntas a través de la técnica de la encuesta obteniéndose los siguientes resultados: El 60% de los representantes de las MYPES, tienen edad de 31 a 50 años. El 70% son de sexo Masculino. El 50% tienen grado de instrucción superior universitario. El 60% de las MYPES tienen de 4 a 7 años a más de presencia en el mercado. El 80% de las MYPES quieren maximizar ganancias (Asto, 2017).

La aplicación de las diferentes herramientas de recolección de información enfocadas al diagnóstico estratégico de las necesidades de capacitación para fortalecer el talento humano incluido el que se dedica a la comercialización, ventas, mercadeo, entre otras administrativas y técnico operativas.

Para finalizar el marco de antecedentes del conocimiento se concluye con el estudio “Descripción de procesos e identificación de la problemática que presenta el área de servicio al cliente de la comercializadora y distribuidora de productos agropecuarios Agroganadero S.A.S. agencia Pasto periodo 2011-2012, San Juan de Pasto, Colombia, Universidad de Nariño” Este se realizó con el propósito de ofrecer una alternativa de solución para la comunidad empresarial de



Agroganadero S.A.S. y en general; por ser necesario recalcar la labor que desempeñan los colaboradores que directamente interrelacionan con el cliente, y a quienes es indispensable formar activamente en Cultura del Servicio interno, el cual les permitió desarrollar todas sus capacidades de manera acertada, resolver inconvenientes del día a día de forma exitosa y que individualmente sientan la mayor motivación por brindar el mejor servicio a sus clientes, siendo parte de una empresa que los valora y cree en su potencial (Benites, 2012).

En este estudio, se muestra la importancia de fortalecer el componente interno para agregar valor a la compañía, situación que desde el punto de vista del marketing es una tendencia que puede generar estrategias confiables y efectivas, teniendo como fundamento el cliente interno y la cultura de servicio.

## **5.2 Marco Teórico**

En este capítulo se analizaron elementos teóricos fundamentales que tienen incidencia en el diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Agross Group SAS, permitiendo orientar, fundamentar y esquematizar la búsqueda de variables pertinentes al problema de investigación.

### **5.2.1 Mercadeo**

El mercadeo está ligado al entendimiento directo e indirecto de las necesidades de los clientes internos y externos de la organización, con el fin de generar estrategias concebibles ya sea a corto, mediano y largo plazo, por lo tanto el marketing se convierte en un estudio de como participa la empresa en el mercado en el que se quiere posicionar.

Para (Álvarez Pinto, 2007):

La conceptualización del Marketing ha sido tema de investigación de diversos investigadores, así por ejemplo para la Asociación de Marketing de Estados Unidos (AMA, American Marketing Association), el Marketing es el proceso de planear y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que puedan satisfacer las necesidades de los consumidores y los objetivos de la organización (p. 67).

En este punto se aprecia que el concepto asociado al marketing puede estar influenciado por variables tales como la creación de valor, investigación y planeación estratégica entre otros.

Para (Chapal, 2020):

(...) el mercadeo es un proceso de crear gratas experiencias, construir relaciones sólidas y brindar un servicio excepcional a sus clientes, logrando la satisfacción de sus necesidades, permitiendo que el cliente conozca, se identifique y se enamore del producto o servicio (p. 27).

En este sentido, se concuerda con lo establecido por Monferrer Tirado (2013), en su libro Fundamentos de Marketing, quien menciona:

¿Qué debemos entender entonces por marketing? De forma amplia, debemos entenderlo como una filosofía de negocio que se centra en el cliente. En concreto, en el centro de la teoría y

la práctica del marketing se sitúa el afán por proporcionar valor y satisfacción a sus mercados. Para ello, es esencial que la empresa sea capaz de identificar las necesidades de su cliente, de diseñar y desarrollar ofertas ajustadas a las mismas y de transmitir las y acercarlas de forma efectiva hacia su mercado. En base a ello, esta filosofía de negocio se fundamenta en un conjunto de técnicas de investigación asociadas al análisis estratégico de los mercados, así como de un conjunto de técnicas de comercialización asociadas a la operativización de acciones de respuesta hacia los mercados.

Por su lado, Jay C. Levinson (citado en Bucheli, 2016), menciona: “mercadeo es todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular”.

### Figura 1.

*Definiciones de Marketing según AMA*



*Fuente:* (Monferrer Tirado, 2013, p. 19).

En este caso, el esquema involucra al marketing desde un enfoque de demanda de productos y servicios, lo cuales se basan en el desarrollo de cada uno de los eslabones que a la larga se convierten en una cadena de generación de valor. En la siguiente tabla, se describen cada uno de los eslabones.

**Tabla 1.***Eslabones de la cadena de valor*

| <b>Eslabón</b>                      | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Necesidades, deseos y demandas      | <p>Por necesidad entendemos carencia genérica: física, social o individual, a la cual el consumidor va a desear hacer desaparecer; problema: los deseos no siempre se pueden cumplir, por lo tanto, lo que el consumidor demande resulte diferente a lo que deseó en un principio. Ejemplo:</p> <p>Necesidad: Alimentación</p> <p>Deseo: Churrasco.</p> <p>Demanda: Pechuga de pollo.</p> <p>A partir de este punto nace la investigación de mercados la cual busca comprender las necesidades, deseos y demandas.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Producto                            | <p>En la actualidad, las necesidades no solo se satisfacen con productos físicos, sino también con la prestación de un servicio o la combinación de los dos, concibiéndolo más que todo como una propuesta de valor o conjunto de ventajas ofrecidas por la organización para satisfacer las necesidades, que supone una combinación de productos físicos, servicios, información, experiencias, acontecimientos, personas, lugares, empresas, etc.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Valor, satisfacción y emoción       | <p>¿Cómo eligen los consumidores entre las distintas alternativas de productos y servicios? Los consumidores toman sus decisiones en base a las expectativas netas de valor que les plantean las distintas ofertas o diferencias entre los valores positivos (beneficios) y negativos (sacrificios) esperados. Ejemplo:</p> <p>Necesidad: Velocidad (PV)</p> <p>Bicicleta: Baja (EV1)</p> <p>Automóvil: Alta (EV2)</p> <p><math>PV &lt; EV</math> = Cliente insatisfecho – no volverá</p> <p><math>PV = EV</math> = Cliente satisfecho – es posible que repita</p> <p><math>PV &gt; EV</math> = Cliente encantado – seguro volverá</p>                                                                                                                                                                  |
| Intercambio, transacción y relación | <p>Intercambio: es el proceso que consiste en conseguir de otro el producto que uno desea, ofreciendo algo a cambio, para lo cual suscitan cinco condiciones: 1) mínimo dos partes; 2) cada una tiene algo que la otra valora; 3) las partes están en la obligación de comunicarse y proporcionar valor; 4) las partes son libres de aceptar o rechazar la oferta de la contraparte; y 5) las partes deben considerar adecuado o deseable negociar entre sí.</p> <p>Transacción: en el desenlace del intercambio, en caso de llegar a buen puerto, concluye con un suceso al que llamamos transacción.</p> <p>Relación: destinar esfuerzos en tratar de añadir un horizonte a largo plazo en el proceso de intercambio que le permita establecer y mantener estas relaciones a lo largo del tiempo.</p> |

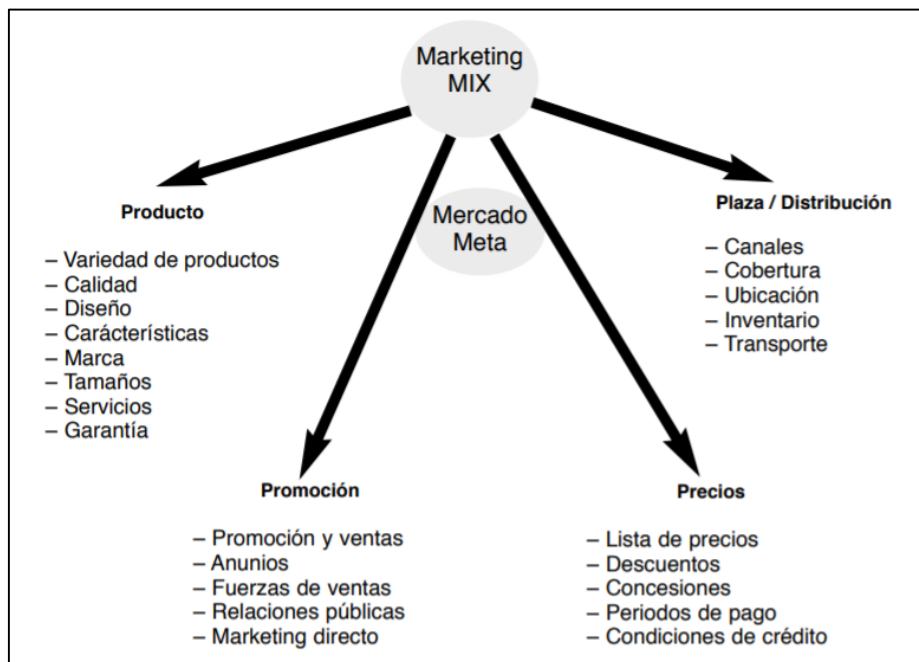
|                      |                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mercado              | Diferencia entre mercado e industria, el primero es el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto. Y por industria, el conjunto de vendedores.                                                                     |
| Gestión de Marketing | Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, comunicación y distribución (4 Pes) de ideas, bienes y servicios, para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como de organizaciones, como de la sociedad en general. |

*Fuente:* este estudio con base en Monferrer (2013).

Entendiendo que la función del marketing es el desarrollo de estrategias enfocadas a mejorar las relaciones con los clientes tanto internos como externos, es preciso describir el mix de marketing, el cual es a guisa de desarrollo de una o varias estrategias.

**Figura 2.**

*Componentes del Marketing MIX*



*Fuente:* (AMA, S.F.) (citado en Álvarez Pinto, 2007).

### **5.2.2 Decisiones Estratégicas**

En el marketing la toma de decisiones está enmarcada en unos objetivos estratégicos, los cuales tienen como fin, mejorar las condiciones comerciales que ofrece la empresa con el fin de cumplir las expectativas tanto con clientes internos como externos, lo cual implica, un desarrollo o conglomeración de habilidades para quienes ejercen este proceso de toma decisiones.

Complementando lo anterior, según (Keller & Kotler, 2012):

Para hacer su trabajo, los especialistas en marketing necesitan ideas para interpretar los resultados obtenidos en el pasado, y para planificar las actividades futuras. Si quieren tomar las mejores decisiones tácticas posibles a corto plazo, y las mejores decisiones estratégicas a largo plazo, es preciso que cuenten con información oportuna, precisa y procesable sobre los consumidores, la competencia y sus marcas. Descubrir la perspectiva del consumidor y comprender las implicaciones que ésta tiene para el marketing, a menudo puede conducir al lanzamiento exitoso de un producto, o a estimular el crecimiento de una marca (p. 97).

Por lo anterior según la teoría, es preciso contar con información confiable y de calidad, situación que mejora el entendimiento de las necesidades de marketing en la organización para generar las estrategias y tácticas apropiadas y que estas generen un cambio positivo en la manera de llevar el área comercial.

La estrategia describe cómo se logran los objetivos generales, es decir, la dirección futura de los productos y mercados de la organización incluyendo los métodos de intervención que ayuda a la organización a cumplir su misión y a lograr sus objetivos generales de manera factible y eficaz. En lo referente al marketing estratégico, Gilligan (citado en Álvarez, 2007) afirma que es “el proceso de diseñar planes de acción efectivos para alcanzar las metas”, es decir, estos planes establecen cómo compite la organización en los mercados seleccionados (p. 70).

Por otra parte, una decisión estratégica implica la selección del plan o planes estratégicos que permitan alcanzar las metas de manera eficaz y eficiente. La toma de decisiones (estratégica o táctica) es una parte del proceso de resolución de problemas.

En este orden de ideas, se puede visualizar que el estudio de mercado o investigación de mercados es una parte fundamental para la toma de decisiones estratégicas, toda vez, que indaga sobre las necesidades específicas que los clientes o potenciales clientes quieren apreciar en el servicio que la empresa ofrece.

La toma de decisiones estratégicas constituye el corazón de la dirección estratégica ya que es en este proceso en el cual las organizaciones seleccionan sus mercados, eligen su posición competitiva y construyen sus competencias esenciales. Luego, el diseño y la implementación de las decisiones estratégicas no es una tarea trivial, por el contrario, las posibilidades de fracaso en las decisiones se pueden dar tanto en el diseño como en la propia implementación (Rodríguez & Pedraja, 2007).

Para (Contreras Sierra, 2013):

El concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo muchos usos y aplicaciones diversas, desde el campo militar –en el cual se dice que tuvo su origen–, pasando por el político, administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado. La estrategia se constituye en un aspecto muy importante en las decisiones que deben tomar las personas que tienen a cargo la gestión de una organización, en la que hay recursos de todo tipo que deben ser utilizados en forma óptima para cumplir con las políticas y metas trazadas. Asimismo, la estrategia es una apuesta en un mundo globalizado en el que las empresas luchan por lograr mantenerse en el mercado utilizando todas las herramientas que poseen, estableciendo

políticas flexibles y agresivas de gestión que les permitan posicionarse y tener continuidad en el futuro (p. 153).

Lo anterior, corroborando lo que expresa (Porter, 1996) (citado en Álvarez & Bolaños, 2011) estrategia es: “la creación de una posición única y valiosa integrada por un conjunto distinto de actividades orientadas a sostener dicha posición” (p. 122).

En ese orden de ideas, se pueden identificar tres tipo de estrategias: estrategia a largo plazo la cual está enfocada a una temporalidad de entre 3 y 5 años, la estrategia a mediano plazo la cual se desarrolla en un plazo entre 1 y 3 años y la estrategia a corto plazo la cual está enfocada a un periodo mínimo de un año. La utilización de estas estrategias puede variar según la complejidad del PEM.

Complementando esta afirmación, según (Jaimes Amorocho et al., 2009): “Las empresas hoy más que nunca se enfrentan al dilema de tener que planear para el largo plazo y a la vez enfrentarse a escenarios complejos e inestables, lo cual dificulta su estabilidad y crecimiento.”

Lo anterior, denota un juego que implica la aplicación de diferentes herramientas tales como la identificación diagnóstica, análisis matricial, entrevistas, y revisión de fuentes secundarias para fortalecer la estrategia general a la cual se va adaptar la organización, entre otras, de lo cual, para fines académicos se ha delimitado una estrategia de mediano plazo (entre 1 y 3 años).

Por su lado, (Sainz de la Peña, 2012) explica el concepto de táctica de la siguiente manera: Existe una notable diferencia entre la batalla propiamente dicha y las acciones militares que la preceden y la siguen. El nivel táctico se organiza para ganar los combates y batallas y tiene unas características propias que le diferencian claramente, al menos desde el punto de vista teórico, de los niveles estratégico y operativo. A nivel táctico, la producción de inteligencia sigue el mismo patrón que en los niveles estratégico y operativo, pero



adaptándose el ciclo a la medida del escalón. Sus principales características son la urgencia y la limitación de medios que hacen que, muchas veces, se trabaje con la información bruta o semielaborada. Su ventaja es el contacto directo con la situación (p. 213).

Entre las tácticas tradicionales se encuentran: marca, eslogan, punto de venta (físico), variedad, empaque, entre otras de comunicación como televisión y radio. Entre las táctica no convencionales se encuentra el comercio electrónico, redes sociales, apps, entre otras relacionadas con las nuevas tendencias conceptuales y tecnológicas.

Para finalizar este contexto teórico es preciso mostrar algunas de las decisiones estratégicas que se pueden utilizar en negocios que influyen en el mercadeo agroindustrial, los cuales según (Solórzano, 2015): “Corresponde tomar cuatro decisiones clave: definición del negocio, estrategia general, mercado meta y posicionamiento” (p. 36).

Así las cosas, se puede inferir que la toma de decisiones estratégicas es el primer paso para la resolución de problemas y por ende de crecimiento a nivel organizacional, de igual forma no todas las decisiones tienen la misma importancia ni producen las mismas consecuencias, hay unas más importantes que otras en las empresas y tomar las mejores decisiones a nivel administrativo, conlleva por sí mismo el asumir riesgos que pueden marcar la diferencia en cuanto al éxito o fracaso empresarial. Para fines del diseño del plan estratégico de mercadeo se hace fundamental una toma de decisiones estratégicas por cada una de las variables del marketing mix.

**5.2.2.1 El Proceso de Planificación Estratégica y la Función de Marketing.** La planificación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Morales, 2005).

Así mismo, la planeación estratégica conduce a la configuración de acciones orientadas a alcanzar un determinado objetivo. Usualmente, dicho proceso supone un diagnóstico que ofrece un balance de la situación actual y perspectivas; a partir de éste, se avanza en la definición de objetivos y las estrategias pertinentes (Solórzano, 2015).

Para fines de la presente propuesta investigativa se hace indispensable hacer un diagnóstico de la organización para identificar aquellas variables que afectan tanto de manera positiva como negativa para hacer una correcta planificación de estrategias de la mano con el área de mercadeo y por ende con el diseño del plan estratégico de marketing. En esta propuesta la planificación estratégica juega un papel determinante para desarrollar una visión de mediano y largo plazo a la hora de diseñar los objetivos, actividades, metas, indicadores y responsables de la propuesta de plan de acción.

### ***5.2.3 Plan Estratégico de Marketing***

Los planes estratégicos de marketing están basados en la valoración del equipo de planificación de Marketing, percepciones y expectativas de la directiva (Álvarez, 2007). Según (Kotler y Armstrong, 1998) (citados en Morales, 2005), los planes formales de marketing pueden ofrecerle muchas ventajas a todo tipo de empresas, grandes y pequeñas, nuevas y maduras. Estos planes hacen que la gerencia piense en el futuro, además le permite aprovechar las oportunidades del entorno en constante cambio. De allí que la planificación estratégica sea el punto de partida para desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre las metas y las capacidades de la organización y sus oportunidades de mercadotecnia cambiantes.

Orville C. Walker Jr (citado en Cifuentes, 2014), plantea la definición de plan de marketing como el documento escrito que detalla la situación actual respecto a los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de

marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o presupuesto. En la primera parte, el administrador del marketing detalla su evaluación de la situación actual de la compañía. Complementariamente para (Munuera y Rodríguez, 2007) ( citado en Suárez et al., 2014) el marketing estratégico no solo analiza las necesidades y oportunidades latentes del mercado, sino que además estudia el grado de rivalidad de los competidores y sus respectivas ventajas competitivas, así como la evaluación de la situación real de la cartera de productos existentes, al agrupar en ésta los instrumentos que ocupan una posición central de la actividad del diagnóstico y elección de la estrategia, productos o servicios a ofertar (p. 52).

**Tabla 2.**

*El Plan de Marketing en tres fases*

| <b>Fase</b>                                           | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Primera fase: análisis y diagnóstico de la situación. | Esta fase consiste en dos etapas, Análisis de la Situación, donde se efectúa un estudio riguroso y exhaustivo del contexto tanto externo como interno de la empresa, y Diagnóstico de la Situación, donde utilizando la información antes estudiada se resumen las oportunidades y amenazas del entorno y los puntos fuertes y débiles de la empresa, sintetizando el panorama en el que se encuentra. También se analiza el marketing mix.<br>Análisis de la situación externa: Este análisis abarca la comprensión de todos ambientes que engloban a la empresa. De esta manera se realiza un estudio del entorno, el sector y el mercado. |
| Segunda fase: decisiones estratégicas de marketing.   | Una vez concluido el Diagnostico de la Situación, se formulan los objetivos y las estrategias de marketing, basándose en la información recolectada, se plantean los objetivos de marketing y las respectivas estrategias                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Tercera fase: decisiones operativas de marketing.     | En esta parte del plan es donde se materializa todo lo desarrollado anteriormente, ya que para que una estrategia sea eficaz se debe traducir en acciones concretas. A estas se les debe asignar un responsable, recursos (materiales y financieros), tiempos de preparación y ejecución, evaluar los costos y jerarquizarlas por importancia y urgencia                                                                                                                                                                                                                                                                                     |

*Fuente:* Este estudio con base en (Costa, 2016)

Las fases mencionadas anteriormente se convierten en una hoja de ruta para cumplir con el principal propósito investigativo de este estudio, brindando un orden coherente y sistemático para la realización de actividades que conlleven al cumplimiento de los objetivos de investigación.

En este punto es preciso mencionar que la evaluación del PEM debe realizarse bajo diversos indicadores de gestión de marketing, ventas y servicio al cliente que para (Keller & Kotler, 2012, p. 599), corresponden a las siguientes variables:

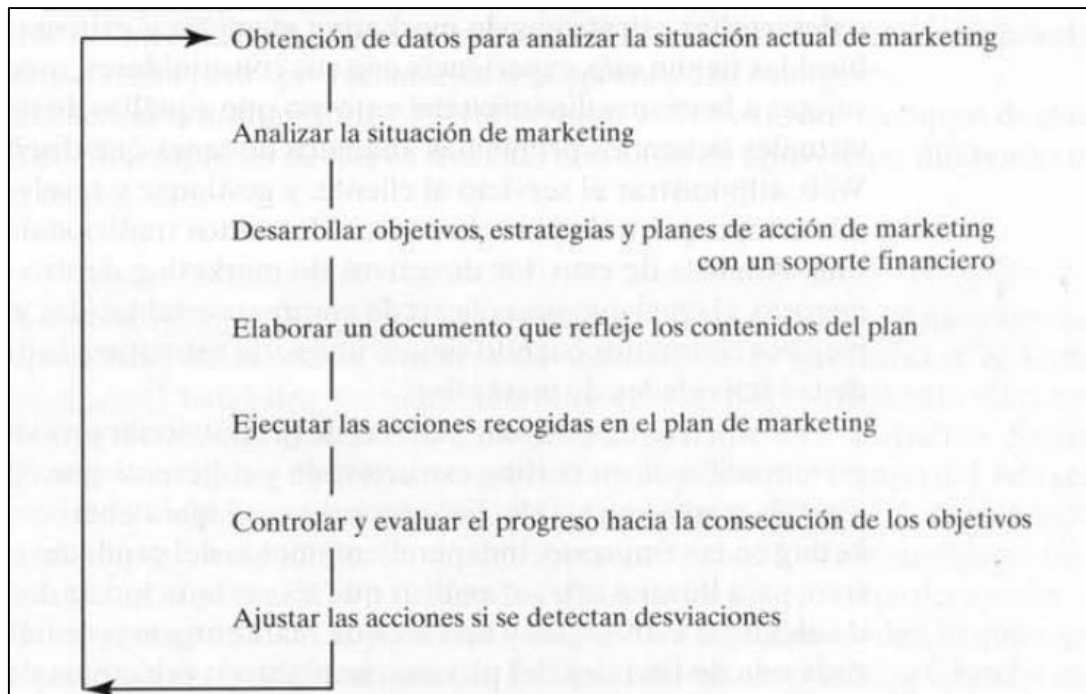
- 1) Número promedio de visitas de ventas por vendedor por día.
- 2) Tiempo promedio de la visita de ventas por contacto.
- 3) Ingreso promedio por visita de ventas.
- 4) Costo promedio por visita de ventas.
- 5) Costo de entretenimiento por visita de ventas.
- 6) Pedidos por cada 100 visitas de ventas.
- 7) Número de nuevos clientes por periodo.
- 8) Número de clientes perdidos por periodo.
- 9) Costo de la fuerza de ventas como porcentaje de las ventas totales.

De igual manera, y considerando el auge de la tecnología en el desarrollo de estrategias de marketing, se proponen los siguientes indicadores: 10) Visitas al portal web, 11) Numero de compras por el portal web y 13) Porcentaje de clientes satisfechos.

Por su lado, (Burk Wood, 2003), considera como esquema general de la planificación del marketing, el siguiente flujo:

**Figura 3.**

*La planificación del marketing*

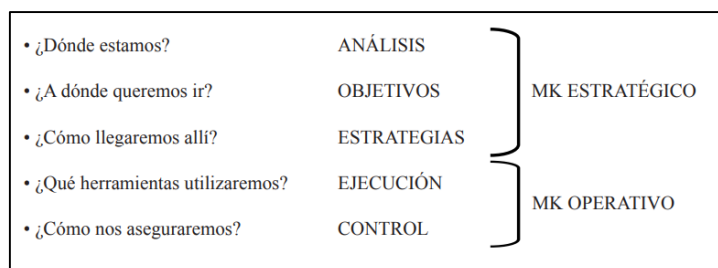


*Fuente:* (Burk Wood, 2003, p. 4).

En otro sentido y para finalizar los enfoques de planificación del marketing, se debe tener en cuenta lo expresado por (Monferrer Tirado, 2013), quien menciona que

(...) mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que nos permitan implementar las estrategias marcadas (p. 37).

Lo anterior desde el entendido que se deben contestar de la siguiente manera a preguntas explícitas con el fin de agilizar el proceso:

**Figura 4.***Diferencias entre marketing estratégico y marketing operativo*

*Fuente:* (Monferrer Tirado, 2013, p. 37)

De esto, se puede decir que tanto el marketing estratégico como operativo obedecen al direccionamiento estratégico de la organización, los cuales deben desarrollarse desde un análisis de la situación interna y externa, el establecimiento de objetivos de marketing y la proposición de estrategias; y finalizando con la ejecución de recursos y el diseño de evaluación y control de las acciones que se proponen.

A continuación se muestran las fases que Monferrer (2013) muestra como óptimas para el establecimiento de una planificación estratégica del marketing, mostrando una constante en el diagnóstico inicial, sin embargo, mostrando más que variaciones, interpretaciones de los nuevos enfoques del conocimiento relacionado con el desarrollo del marketing.

**Figura 5.***Fases en la elaboración del plan de marketing**Fuente:* (Monferrer Tirado, 2013, p. 38)

### 5.2.4 Marketing de Servicios

Teniendo en cuenta que la empresa se desenvuelve en la prestación de servicios, porque en definitiva no es quien produce los insumos si no que comercializa y asesora respecto a los productos y marcas de sus aliados estratégicos que en este caso son los proveedores, se hace indispensable entender la perspectiva del marketing de servicios.

La American Marketing Association (AMA) acuñó el concepto de servicios en 1960. Su comité de definiciones los concibió como:

“Actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a título oneroso, o que se proporcionan junto con los bienes”. Esta definición fue refinada en 1891 en los siguientes términos: Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades

esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción (Grande, 2005) (citado en Castillo Gómez, 2018).

Por su lado, para (Monferrer Tirado, 2013):

(...) la evolución del concepto de marketing ha acontecido en la aparición de un gran número de sub disciplinas que, partiendo de los supuestos fundamentales sobre los que se ha construido el concepto de marketing, se han centrado en aplicaciones específicas del mismo. Así, partiendo de una concepción amplia del producto como todo aquello que es susceptible de intercambio entre dos partes (bienes, servicios, ideas, etc.), la realidad es que cualquier organización implicada en procesos de intercambio puede incorporar la filosofía de marketing (p. 27).

En ese sentido, es preciso mencionar lo expresado por (Burk Wood, 2003):

La incorporación de algún tipo de servicio al cliente con los productos supone un valor añadido que permite a las empresas enriquecer y realizar un marketing mix. La etiqueta de prácticamente cualquier producto de alimentación en los supermercados incluye una invitación a llamar a un teléfono gratuito para exponer cualquier cuestión o pregunta, es solo una parte más del servicio al cliente. Otras formas de servicio incluyen la instalación (aparatos médicos, suelos de madera), soporte técnico (ordenadores, conexiones a internet) o incluso formación (programas informáticos). En muchos casos, el servicio al cliente es un aspecto determinante en las ofertas de las empresas. Estos servicios proporcionan a los consumidores una experiencia de primera mano con la empresa y les ayuda a explotar mejor los beneficios de los productos. La estrategia de servicio al cliente es una parte determinante de cualquier plan de marketing, especialmente para las empresas digitales que operan totalmente a través de Internet y donde no es posible ofrecer un servicio directo y personal al consumidor. En este caso las empresas se basan en algún tipo de



combinación de correo electrónico, chat, telefonía directa o teléfonos gratuitos para poder prestar el servicio (p. 18).

En este tipo de empresas se hace indispensable analizar este enfoque del marketing, debido a que como se ha evidenciado en la organización las personas se sienten atraídas ante una buena atención, una correcta asesoría de los productos que se ofrecen, así como su respectivo acompañamiento y una adecuada posventa; estas variables han facilitado el mantenimiento de clientes leales, así las cosas, se procede a analizar el marketing de servicios.

**5.2.4.1 Triángulo del Marketing de Servicios.** Según Kothler P. (citado en Pérez González & Molina Morejón, 2007) uno de los modelos o esquemas que vinculan los procesos y relaciones más importantes del marketing de los servicios es el llamado Triángulo del marketing de los servicios con sus tres dimensiones: marketing interno, marketing externo y marketing interactivo. Para que el servicio sea íntegro, deben complementarse las tres dimensiones del marketing que convergen en el triángulo. Estas se conceptualizan de forma genérica en las relaciones empresa-cliente, empresa-empleado y empleado-cliente:

**Tabla 3.**

*Triangulo del marketing de servicios y sus tres dimensiones*

| <b>Dimensiones</b>        | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Relación empresa-cliente  | Determinar cuáles son las promesas que se harán a los clientes, a partir de la comunicación de los servicios, productos y procedimientos de las empresas, es decir, lo que ellos esperan recibir del servicio y la manera en que se realizará.                                                                                                                   |
| Relación empresa-empleado | En el momento en que las promesas hechas pueden ser cumplidas, se necesita que los proveedores del servicio se encuentren bien capacitados, y que cuenten con todas las herramientas y equipos necesarios para poder obtener un buen desempeño. En la mercadotecnia interna debe darse, la satisfacción, tanto de los proveedores como de los clientes internos. |
| Relación empleado-cliente | En el momento en que el cliente recibe “el servicio” es un momento crítico de los servicios, porque es aquí cuando se cumplen o se rompen las promesas realizadas por los empleados o proveedores del servicio. Se cumple también la retroalimentación empleado- cliente.                                                                                        |

*Fuente:* Este estudio con base en (Kothler, Philip) (citado en Pérez & Molina, 2007)

Es así como la cadena del valor del servicio o cadena de utilidad es de gran beneficio para diseñar y ejecutar las estrategias del sector de servicios. La cadena de valor del servicio especifica con todo detalle las actividades que realizan las empresas de servicios para crear valor para sus clientes o consumidores y proveedores. Este es un aspecto indispensable a tener en cuenta en la organización porque este proceso permite no solo retener clientes, si no capturar a potenciales clientes.

### **5.3 Marco Contextual**

Colombia está dividido en 32 departamentos y un distrito capital (Bogotá), además de contar con seis grandes regiones: Andina, Caribe, Pacífica, Orinoquía, Amazonía e Insular. De los 32 departamentos de Colombia, se encuentra el departamento de Nariño en donde se llevó a cabo la presente propuesta investigativa, específicamente en San Juan de Pasto, la capital del departamento de Nariño, al sur de Colombia. Se levanta al pie del volcán Galeras, a 2.527 m.s.n.m. (EcuRed, s. f.)

Las principales actividades económicas de la ciudad están centradas en la industria artesanal y manufactura, el comercio y los servicios abarca el 50 % aproximadamente de la actividad económica con algunas pequeñas industrias o microempresas (EcuRed, s. f.).

**Figura 6.***Mapa de Pasto**Fuente: (Google Maps, 2020)*

Por su parte, los insumos agropecuarios tienen un impacto directo sobre productividad y la competitividad por su incidencia en los costos de producción, conllevando riesgos que afectan la eficiencia y la rentabilidad de la actividad agropecuaria y por tanto el ingreso del productor. Alcanzar la eficiencia en el uso de los insumos agropecuarios se constituye en uno de los principales propósitos de la política del Gobierno Nacional para 2018 – 2022. Esto exige la implementación de acciones encaminadas a facilitar el acceso y promover el uso eficiente, racional y sostenible de los insumos agropecuarios por parte de los productores (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019)

Así mismo, entre los rubros que componen los costos de producción agropecuaria en Colombia, los insumos (entre fertilizantes y plaguicidas) llegan en algunos casos a representar el

35%, proporción que, asociada a los precios de éstos, se constituyen en factores determinantes de la rentabilidad de las actividades agropecuarias (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

**Tabla 4.**

*Peso de los insumos en los costos de producción*

| <b>Región</b>                | <b>Cultivo</b>           | <b>Fertilizantes</b> | <b>Plaguicidas</b> | <b>F+P</b>       |
|------------------------------|--------------------------|----------------------|--------------------|------------------|
| <b>Costa atlántica</b>       | Algodón                  | 7,90%                | 5,20%              | 13,10%           |
|                              | Arroz de riego           | 25,60%               | 9,00%              | 34,60%           |
|                              | Maíz amarillo mecanizado | 18,50%               | 5,60%              | 24,10%           |
|                              | Maíz blanco mecanizado   | 20,20%               | 8,70%              | 28,90%           |
| <b>Eje cafetero</b>          | Café tecnificado pequeño | 19,00%               | 0,90%              | 19,90%           |
|                              | Café tecnificado grande  | 16,70%               | 1,80%              | 18,50%           |
|                              | Plátano                  | 27,10%               | 1,30%              | 28,40%           |
| <b>Antioquia</b>             | Café tecnificado         | 26,70%               | 2,10%              | 28,80%           |
| <b>Cauca y Nariño</b>        | Palma de aceite          | 12,60%               | 2,60%              | 15,20%           |
| <b>Cundinamarca y Boyacá</b> | Papa criolla             | 13,90%               | 7,30%              | 21,20%           |
|                              | Papa para uso industrial | 22,20%               | 10,10%             | 32,30%           |
|                              | Papa pastusa             | 21,10%               | 6,60%              | 27,70%           |
|                              |                          | <b>8% - 28%</b>      | <b>5% - 15%</b>    | <b>13% - 35%</b> |

*Fuente:* Cámara Procultivos ANDI, 2017 citado en (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, 2019).

## 5.4 Marco Espacial

Este proyecto se realizó en la ciudad de San Juan de Pasto, Departamento de Nariño – República de Colombia.

## 5.5 Marco Temporal

El presente trabajo se llevó a cabo entre el periodo de tiempo de julio a diciembre del presente año, tiempo durante el cual se recopilaron los datos para la conclusión del proyecto y la culminación del diseño del Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa “Agross Group S.A.S.”

## **5.6 Marco Conceptual**

### **5.6.1 Plan de Marketing**

El plan de marketing es un documento que forma parte de la documentación de la planificación estratégica de una empresa. El plan de marketing sirve para recoger los objetivos y estrategias, además de las acciones que van a ser necesarias realizar para conseguir éstos objetivos (Mora González, 2013, p. 12)

### **5.6.2 Matriz DOFA**

Es una herramienta de análisis que puede ser aplicada a cualquier situación, individuo, producto, empresa, etc., que esté actuando como objeto de estudio en un momento determinado del tiempo. El análisis DOFA permite hacer un análisis de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera tener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados (Medina et al., 2014, p. 18).

### **5.6.3 Matriz MEFI**

Matriz de evaluación de factores internos, es una herramienta que permite hacer el análisis de fortalezas y debilidades de una empresa teniendo en cuenta todas las áreas funcionales de esta, además a través de esta herramienta se realiza la asignación de una calificación para evaluar a nivel interno la capacidad de la empresa, teniendo en cuenta factores como los clientes atendidos, los clientes internos, fuerza de ventas, entre otros.

### **5.6.4 Matriz MEFE**

Matriz de evaluación de factores externos, herramienta que permite hacer el análisis de oportunidades y amenazas de una empresa teniendo en cuenta todas las áreas funcionales de esta, además a través de esta herramienta se realiza la asignación de una calificación para evaluar a nivel externo la capacidad de la empresa.

### **5.6.5 Matriz MPC**

Matriz de perfil competitivo, en esta matriz se identifican factores importantes de competitividad del sector en el que se desenvuelve una empresa, en la cual se identifican dos competidores principales y la empresa que esté haciendo el análisis, luego de una clasificación se saca un promedio y arroja el perfil y la posición competitiva de las empresas en cuestión, en la cual se analizan: precios, cobertura, impacto, entre otras variables.

### **5.6.6 Matriz PEYEA**

Matriz de posición estratégica y evaluación acción, esta matriz relaciona cuatro factores tales como la fuerza financiera, estabilidad del ambiente, la ventaja competitiva y la fuerza de la industria, se divide en 4 cuadrantes como son el agresivo, el conservador, defensivo o competitivos en los cuales hay diferentes posibles estrategias según donde se ubique la empresa después de hacer una evaluación de su diagnóstico.

### **5.6.7 Matriz IE**

Matriz interna externa, esta matriz consta de nueve cuadrantes y se la construye a partir de las matrices MEFE y MEFI, subdivide en 3 grandes estrategias como, crecer y construir, Proteger y mantener y cosechar o desinvertir, al igual que las otras matrices cada uno de sus cuadrantes genera una serie de posibles estrategias para la empresa.

### **5.6.8 Matriz GE**

Matriz de la gran estrategia, esta matriz relaciona dos aspectos como el crecimiento del mercado que puede ser rápido o lento y la ventaja competitiva que puede ser fuerte o débil, se utilizan los insumos de información y la matriz de perfil competitivo, esta matriz se subdivide en cuatro cuadrantes y según donde la empresa se ubique hay diferentes estrategias que pueden ser empleadas o tomadas por la empresa.

### **5.6.9 Matriz MCPE**

Matriz cuantitativa de la planeación estratégica, esta es la última matriz dentro del desarrollo del análisis por matrices, esta ayuda a definir la mejor estrategia que debe seguir la empresa, se deben tener en cuenta dos estrategias, resultado del análisis anterior a su construcción y se las evalúa frente a las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa con el fin de decir cuál de las dos estrategias es la más indicada para la empresa.

### **5.6.10 Competencia y/o Productos Sustitutos**

Según (Solórzano, 2015, p. 23) al hablar de competencia, se deben tener en cuenta dos aspectos:

Lo primero, es que competidores son los que disponen de una tecnología o servicio que respondan a un problema similar, o producto, para satisfacer las necesidades del mercado. Quizás pueda haber diferencias en colores, tamaños, sabores u otra característica, pero esencialmente son lo mismo. Pero, lo más importante es que son competidores los que utilizan similares estrategias mercadológicas en el mismo mercado. Se habla de rivalidad competitiva para indicar el grado de lucha entre los competidores; la misma aumenta cuando no hay diferenciación significativa entre las ofertas de mercado o bien si hay muchos competidores en el mercado o bien si hay muchos competidores y el mercado no es muy grande (...). Por otra parte, los productos sustitutos, son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad pero con una tecnología diferente. Los sustitutos pueden tener mayor influencia si su precio es más bajo o si los costos de cambio –por parte del usuario- de tecnología son reducidos. Aparentemente a pesar de no llenar todos los requerimientos alimenticios (...).

Lo primero, es que disponen de una tecnología o servicio que responden a un problema similar, o producto, para satisfacer las necesidades del mercado. Quizá pueda haber diferencias en

colores, tamaños, sabores u otra característica, pero esencialmente son lo mismo. Pero lo más importante es que son competidores los que utilizan similares estrategias mercadológicas, en el mismo mercado. Se habla de rivalidad competitiva para indicar el grado de lucha entre los competidores; la misma aumenta cuando no hay diferenciación significativa entre las ofertas del mercado bien si hay muchos competidores y el mercado no es muy grande. En el caso de estudio no hay evidencia de que haya una dura competencia.

Por otra parte los productos sustitutivos son aquellos que pueden satisfacer la misma necesidad pero con una tecnología diferente. Los sustitutos pueden tener mayor influencia si su precio es más bajo o si los costos cambian.

Por su lado, (Reyes M, 1994, p. 353) expone que el análisis de la competencia hace parte de un “monitoreo del entorno” y comprende los siguientes aspectos:

- Mapa de todos los competidores con influencia significativa en el mercado.
- Sectores que están trabajando.
- Fortalezas y debilidades
- Todo tipo de información de trabajo pertinente al desarrollo de la competencia (ventas, precios, publicidad, etc.).

#### ***5.6.11 Auditoria de Marketing – Conocimiento del Mercado***

Es un instrumento de recolección de información, es el punto de inicio del proceso de planificación estratégica de Marketing dado que, permite medir las oportunidades del entorno y la capacidad de Marketing de la organización. Por otra parte, el proceso de auditoria debe ser una revisión sistemática, crítica, e imparcial del funcionamiento de las actividades de Marketing en la Organización (Álvarez Pinto, 2007, p. 74)

#### ***5.6.12 Planeación Estratégica***



Mediante la planeación estratégica se puede procesar y analizar información pertinente a nivel interno y externo de la organización con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización hacia el futuro (Portillo & Zambrano, 2013)

### **5.6.13 Segmentación del Mercado**

Es la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de Mercadeo. No existe una sola forma de segmentar un mercado. Se deben probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas (Cifuentes, 2014).

Por su lado (Solórzano, 2015), en este proceso se debe tener en cuenta que la definición del negocio es básica y que depende del mercado y la tecnología, definiendo segmentación de la siguiente forma:

Segmentar es dividir el mercado en grupos homogéneos en relación a determinada característica. Pero la simple división del mercado no es suficiente para lograr una segmentación efectiva (p. 16).

#### **Tabla 5.**

##### *Criterios para una óptima segmentación del mercado*

| Criterios                       | Definición                                                                                                                                                                                                     |
|---------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Identificación y mensurabilidad | El segmento debe ser fácil de identificar y calcular su dimensión. Lo típico es que esta información se obtiene de fuentes secundarias o bien con un pequeño estudio de mercado.                               |
| Sostenibilidad                  | Para ser atractivo, la población meta debe ser lo suficientemente grande para garantizar la sostenibilidad del negocio. Esto no solo está ligado al número de negocios sino al volumen y monto de las compras. |
| Accesibilidad                   | La idea clave es poder llegar a los miembros del segmento con los planes mercadológicos actuales o futuros.                                                                                                    |

|                |                                                                                                                                      |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Diferenciación | Los segmentos deben responder de manera diferente a los programas mercadológicos. De ser lo contrario, no sería necesario separarlos |
|----------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

*Fuente:* este estudio con base en Solórzano (2015).

#### **5.6.14 Posicionamiento de Marca**

Es el lugar que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene de una marca, lo que constituye la principal diferencia que existen entre esta y su competencia. También a la capacidad del producto de alinearse al consumidor (Medina et al., 2014, p. 25).

#### **5.6.15 Plan de Medios**

El plan de medios es una herramienta publicitaria muy importante, a través del cual se puede concebir, analizar y seleccionar los canales por los que se transmite información al público objetivo en el momento oportuno; para que este sea efectivo es fundamental definir: los objetivos, analizar el público objetivo, las estrategias, canales, medios y asignación de presupuesto (Castillo, 2019)

#### **5.6.16 E-commerce**

El E-commerce es el comercio electrónico, que es la actual modalidad a la que muchos consumidores están accediendo a la compra y a la venta de productos por internet, es decir, la comercialización de forma online. Esta modalidad de comercio se ha vuelto muy popular con el auge del internet (Aguirre & Castillo; 2019).

### **5.6.17 Presupuesto de Mercadeo**

Según (Keller & Kotler, 2012):

El plan de marketing define los mecanismos de medición del progreso realizado hacia el cumplimiento de las metas. Los gerentes suelen usar presupuestos, horarios y medidas de marketing para supervisar y evaluar los resultados. A partir de los presupuestos cualquiera de los interesados puede comparar los gastos planificados contra los gastos reales para un periodo determinado. La programación temporal permite que la dirección sepa cuándo deben completarse las tareas y cuándo son concluidas en realidad. Las medidas de marketing permiten seguir los resultados reales de los programas de marketing, para determinar si la compañía está avanzando hacia la consecución de sus metas (p. 56).

Según (Álvarez Pinto, 2007):

La planificación estratégica es la determinación de metas y objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios que permitan la obtención de estas metas. Los planes estratégicos de marketing están basados en la valoración del equipo de planificación de Marketing, percepciones y expectativas de la directiva.

Podemos considerar que existen cuatro enfoques para la formulación de la estrategia, estos son: el enfoque clásico, el enfoque evolutivo, el enfoque procedimental y el enfoque sistémico (p. 72-73).

En este sentido es preciso describir cada una de estas tendencias de la siguiente manera:

**Tabla 6.***Tendencias conceptuales de presupuesto de mercadeo*

| <b>Enfoque</b> | <b>Propulsores</b>                                         | <b>Principales Características</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|----------------|------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clásico        | Ansoff, Sloan y Porter                                     | Centra sus bases en la teoría económica, la argumentación de sus propulsores indica que la maximización de la ganancia es el objetivo más importante y que la tarea del estratega es posicionar la organización o unidad de negocio en tal sentido.                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Evolutivo      | Henderson (del Boston Consulting Group), Friedman y Peters | Similar a la escuela clásica, pero difiere de la clásica en el sentido de que los evolucionistas creen que el estratega no puede controlar el ambiente, sus defensores también indican que dado que las organizaciones grandes son inherentemente lentas la idea de una estrategia omnimoda es poco realista, además de que las estrategias a largo plazo son contraproducentes y se puede obtener mejores resultados a través de movimientos rápidos, de corto plazo y procesos de reducción de costos. |
| Procedimental  | Mintzberg y Hamel                                          | Este modelo surgió de la escuela evolutiva y está basada en la idea de que una buena estrategia sólo puede ser el fruto de la participación del estratega en las actividades diarias del negocio. Sus propulsores reconocen que el ambiente es demasiado poderoso e imprevisible como para que el estratega pueda superarlo o manejarlo en base al análisis intelectual.                                                                                                                                 |
| Sistémico      | Whittington y Morgan                                       | Se centra en que no hay modelo de estrategia que sea aplicable a todos los tipos de organización, pero que los objetivos y la estrategia es el resultado de los entornos sociales y culturales del estratega. Este punto de vista enfatiza en la manera en que la estrategia y el proceso de estrategia no son esencialmente objetivos y racionales particularmente en las empresas transnacionales.                                                                                                     |

*Fuente: (AMA) (citado en Álvarez Pinto, 2007, p. 73).*

En otro sentido, se debe tener en cuenta la recomendación de (Kotler & Armstrong, 2013) en el que la responsabilidad del impacto sobre las utilidades de sus estrategias de marketing, es el gerente de esa área; para lo cual, sugieren realizar una análisis desde la perspectiva financiera proyectando el Estado de Pérdidas y Ganancias, proclive a control y seguimiento. Planteando lo siguiente:

**Tabla 7.***Componentes del Estado de Pérdidas & Gaancias*

| <b>Principales componentes</b>                                 | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ventas netas                                                   | Los ingresos brutos por ventas menos devoluciones y subsidios (por ejemplo, subsidios comerciales, en efectivo, por cantidad y promoción).                                                                                                                             |
| Costo de los bienes vendidos (a veces llamado costo de ventas) | El costo real de la mercancía vendida por un fabricante o revendedor. Incluye el costo de inventario, las compras y otros costos asociados con la fabricación de los productos.                                                                                        |
| Margen bruto (o utilidad bruta)                                | La diferencia entre las ventas netas y el costo de los bienes vendidos.                                                                                                                                                                                                |
| Gastos de operación                                            | Los gastos incurridos mientras se hacen negocios. Estos incluyen todos los demás gastos más allá de los costos de los bienes vendidos que son necesarios para realizar sus negocios. Los gastos de operación pueden ser presentados en total o desglosados en detalle. |
| Gastos de marketing                                            | Incluyen los gastos de ventas, de promoción y de distribución.                                                                                                                                                                                                         |
| Gastos generales y administrativos                             | Salarios administrativos; gastos de la función de marketing y gastos indirectos (como depreciación, interés, mantenimiento y seguros).                                                                                                                                 |
| Utilidad neta antes de impuestos                               | Utilidad ganada después de haber restado todos los gastos.                                                                                                                                                                                                             |

*Fuente:* este estudio con base en (Kotler & Armstrong, 2013)

**5.6.18 Pronóstico de Ventas**

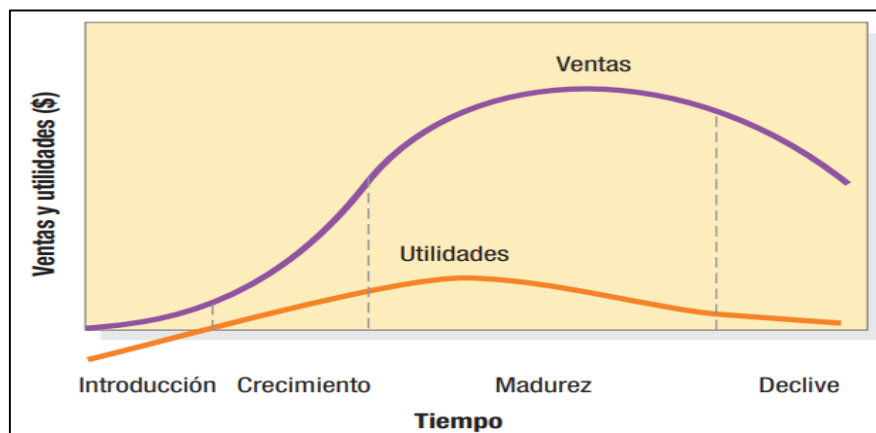
Según (Kotler & Armstrong, 2013) para estimar los niveles apropiados de venta y producción, entre otras, se debe tener en cuenta: la demanda total del mercado (Q); el número de consumidores (n); la cantidad adquirida por un comprador promedio por año (q) y el precio de una unidad promedio (p); aplicando la siguiente fórmula:  $Q = n \times q \times p$ . Donde el límite superior de la demanda del mercado se llama mercado potencial.

### 5.6.19 Ciclo de Vida del Producto

Según lo expresado por (Keller & Kotler, 2012), el ciclo de vida de un producto corresponde a la introducción, crecimiento, madurez y declive, tal como se muestra en la siguiente ilustración:

**Figura 7.**

*Ciclo de vida del producto*



Fuente: Keller & Kotler (2012, p. 310).

### 5.6.20 Creación de Valor

Según Keller & Kotler (2012):

La creación de valor exitosa requiere de una entrega de valor exitosa. Cada vez es más frecuente que los especialistas en marketing holístico visualicen sus negocios bajo una perspectiva de una red de generación de valor. En lugar de concentrarse únicamente en sus proveedores, distribuidores y clientes inmediatos, estudian la totalidad de la cadena de suministro, que vincula las materias primas, los componentes y los productos manufacturados, y evidencia cómo llegan éstos hasta los consumidores finales. Hacia arriba en la cadena, las empresas analizan a los proveedores de sus proveedores, y hacia abajo a los clientes de sus distribuidores. Asimismo,

examinan los segmentos de consumidores y toman en consideración una amplia gama de nuevos y diferentes medios de venta, distribución, y servicios relacionados con sus ofertas (p. 415).

#### **5.6.21 Fertilizante**

Es una sustancia natural, sintética o artificial de composición orgánica o inorgánica que permite agregar al suelo los nutrimentos necesarios para su buen desempeño (Cifuentes, 2014).

#### **5.6.22 Insumos Agrícolas**

Es todo aquello disponible para el uso y desarrollo de la vida humana, desde lo que encontramos en la naturaleza hasta lo que creamos nosotros mismos, es decir, la materia prima de una cosa (Ávila, Medina & Guzmán, 2014).

### **5.7 Marco Legal**

El ICA diseña y ejecuta estrategias para prevenir, controlar y reducir riesgos sanitarios biológicos y químicos para las especies vegetales y animales, que puedan afectar la producción agropecuaria, forestal, pesquera y acuario de Colombia. De igual manera, el ICA tiene la responsabilidad de garantizar la calidad de los insumos agrícolas y las semillas que se usan en Colombia, al tiempo que reglamenta y controla el uso de organismos vivos modificados por ingeniería genética para el sector agropecuario (Medina et al., 2014).

**Tabla 8.***Marco Legal*

| <b>Tipo de Norma</b> | <b>Año</b> | <b>Institución</b>                        | <b>Principales observaciones</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
|----------------------|------------|-------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Decreto 2141         | 1992       | ICA                                       | Entre las funciones del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA, las siguientes:<br><br>Ejercer el control técnico sobre las importaciones de insumos destinados a la actividad agropecuaria, así como de animales, vegetales y productos de origen animal y vegetal, a fin de prevenir la introducción de enfermedades y plagas que puedan afectar la agricultura y la ganadería del país, y certificar la calidad sanitaria de las exportaciones, cuando así lo exija el país importador.<br><br>Ejercer el control técnico de la producción y comercialización de los insumos agropecuarios que constituyan un riesgo para la producción y la sanidad agropecuarias.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| LEY 101              | 1993       | EL Congreso de Colombia                   | El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, por intermedio del Instituto Agropecuario, ICA, deberá desarrollar las políticas y planes tendientes a la protección de la sanidad, la producción y la productividad agropecuarias del país. Por lo tanto, será el responsable de ejercer acciones de sanidad agropecuaria y el control técnico de las importaciones, exportaciones, manufactura, comercialización y uso de los insumos agropecuarios destinados a proteger la producción agropecuaria nacional y a minimizar los riesgos alimentarios y ambientales que provengan del empleo de los mismos y a facilitar el acceso de los productos nacionales al mercado internacional. Para la ejecución de las acciones relacionadas con la sanidad agropecuaria y el control técnico de los insumos agropecuarios, el ICA podrá realizar sus actividades directamente o por intermedio de personas naturales o jurídicas oficiales o particulares, mediante la celebración de contratos o convenios o por delegación para el caso de las personas jurídicas oficiales. Para este efecto, coordinará las acciones pertinentes con los Ministerios de Salud y del Medio Ambiente y con las demás entidades competentes |
| Decreto 1840         | 1994       | El Presidente de la República de Colombia | Artículo 1°. El ámbito de aplicación del presente Decreto cubre todas las especies animales y vegetales y sus productos, el material genético animal y las semillas para la siembra existentes en Colombia o que se encuentren en proceso de introducción al territorio nacional, como también los insumos agropecuarios.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Resolución 3079      | 1995       | ICA                                       | Por la cual se dictan disposiciones sobre la industria, comercio y aplicación de bioinsumos y productos afines, de abonos o fertilizantes, enmiendas, acondicionadores del suelo y productos afines; plaguicidas químicos, reguladores fisiológicos, coadyuvantes de uso agrícola y productos afines. Que toda persona natural o jurídica que se dedique a las actividades contempladas en el considerando anterior debe observar y cumplir las normas contenidas en la legislación vigente.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Resolución 00150     | 2003       | ICA                                       | Por la cual se adopta el Reglamento Técnico de Fertilizantes y Acondicionadores de Suelos para Colombia. Corresponde al Instituto Colombiano Agropecuario ICA otorgar el registro y ejercer el control                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |



|                 |      |     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|------|-----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                 |      |     | legal y técnico de los fertilizantes y acondicionadores de suelos en el país; que uno de los propósitos del ICA en el campo agropecuario es el de alcanzar un mayor grado de seguridad Alimentaria, mediante el incremento de la producción de los alimentos básicos y de los niveles de productividad, la sustitución de las importaciones y la diversificación y aumento de las exportaciones; y que para ello se requiere, entre otros factores, la aplicación eficaz de fertilizantes y acondicionadores de suelos, minimizando así los riesgos para la salud humana, la sanidad agropecuaria y el ambiente |
| Resolución 1167 | 2010 | ICA | Por medio de la cual se establecen los requisitos para el registro y control de personas que se dediquen a la comercialización de insumos agropecuarios y/o semillas para siembra a través de establecimientos de comercio. Los establecimientos de comercio que tienen registro vigente para la comercialización de insumos agropecuarios y semillas para siembra, deben llevar a cabo actualización de la información con la cual se le otorgó el registro, de acuerdo con esta resolución.                                                                                                                   |

*Fuente:* Este estudio con base en: (El Congreso de Colombia, 1993); (Instituto Colombiano Agropecuario, 1995); (Presidencia de la República, 1994); (Instituto Colombiano Agropecuario, 2003) & (Instituto Colombiano Agropecuario, 2010).

## 6. Aspectos Metodológicos y Administrativos

Para el desarrollo de este estudio se propone utilizar una metodología de enfoque mixto, cuya recolección de información primaria fue flexible a los problemas ocasionados por la pandemia. Para su aplicación se aprovecharon las herramientas electrónicas como lo son formularios de google drive, entre otros. En la revisión documental, se espera establecer el marco referencial, formulado bajo antecedentes actualizados y teoría validada en el mercado.

### 6.1 Paradigma y Enfoque Mixto

Para el desarrollo de este estudio se determinó un paradigma lógico inductivo y un enfoque **mixto**, teniendo en cuenta que lo que se busca es: conocer a través de la aplicación de encuestas (cuantitativo) y auditoria de marketing (cualitativo) las características, gustos, preferencias de clientes y potenciales clientes, así como la situación actual de la organización.

Según Hernández-Sampieri (2014), el investigador acude a este enfoque cuando utiliza diferentes fuentes de información y tipo de datos tomando en cuenta técnicas cuantitativas y cualitativas. Los enfoques mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio (p. 534).

Es importante aclarar que enfoque mixto, para fines de este estudio el enfoque que más peso tiene es el cuantitativo, y esto responde a que para formular un plan de acción de mercadeo efectivo la organización debe basarse en cifras, datos y resultados exactos o palpables de la realidad de la compañía porque en base a ello se escoge los factores claves de éxito o el Pareto de la organización para enfocar la toma de decisión y el proceso de planificación estratégico.

## 6.2 Tipo de Investigación

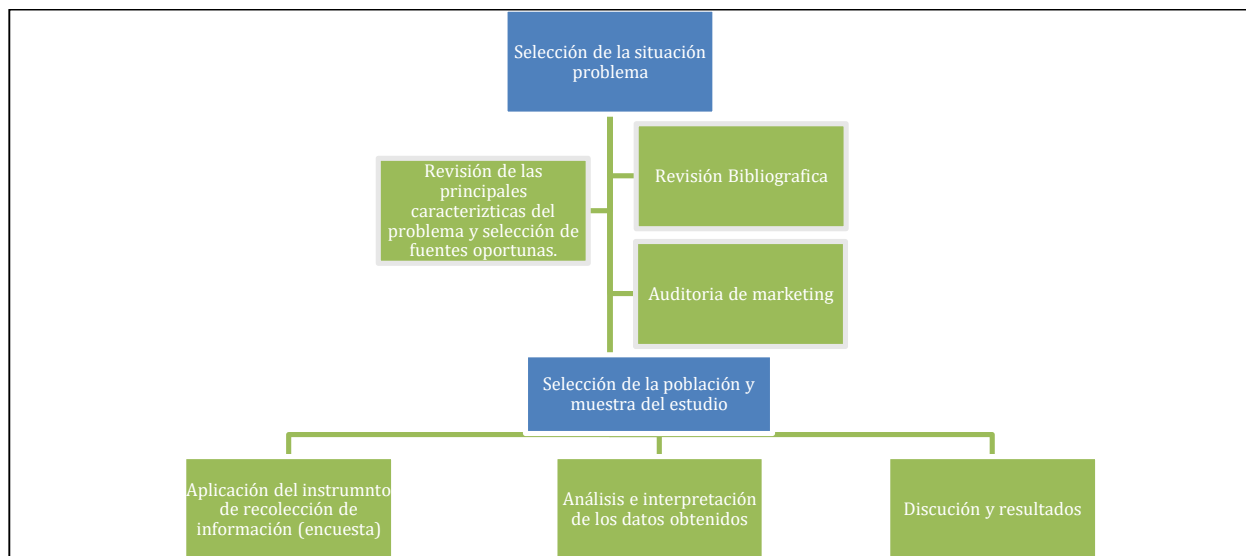
### 6.2.1 Investigación Descriptiva y Explicativa

El tipo de investigación utilizado es descriptiva y explicativa. En primera instancia, porque se pretende describir la realidad de las diferentes situaciones y eventos que se están abordando en los procesos actuales de mercadeo en la empresa “Agross Group S.A.S.”, para lo cual, se propone analizar la información recogida en la auditoria de marketing, así como en el estudio de mercado y en base a esto se busca explicar el actuar estratégico de la empresa bajo un diagnostico interno y externo de la organización.

Para llevar a cabo la investigación descriptiva se realizó un proceso lógico con las siguientes etapas:

#### Figura 8.

##### *Diseño metodológico*



*Fuente:* Diseño propio con base en (Castillo, 2018).

En este orden de ideas, se utilizaron las diferentes herramientas que dota la investigación de mercados, a partir de la recolección de información. En primera instancia, la auditoría de marketing permitió evaluar diversos componentes del direccionamiento estratégico que tiene la empresa, de igual manera mostró las diferentes necesidades relacionadas con el mercadeo.

Seguido de esto se realizó el estudio de mercado, que fortaleció el entendimiento de la organización en su función del marketing, complementando la información para poder identificar las diferentes variables y poder desarrollar un análisis matricial que incluye: PESTEL, PORTER, MEFI, MEFE, DOFA, SPACE y MPC.

Finalmente se propone un Plan de Acción para la empresa y sus diferentes actividades a realizar en el marco temporal del estudio.

### **6.3 Método Mixto**

Los métodos de investigación mixta son la integración sistemática de los métodos cuantitativo y cualitativo en un solo estudio con el fin de obtener un a "fotografía" más completa del fenómeno. Éstos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativa y cualitativa conserva en sus estructuras y procedimientos originales ("forma pura de los métodos mixtos"). Alternativamente, estos métodos pueden ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos del estudio ("forma modificad a de los métodos mixtos") (Chen, 2006; Johnson et al., 2006) (citados en Bernilla, 2011)

### **6.4 Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información**

La recolección de datos para la presente propuesta investigativa se realizó mediante técnicas y herramientas como la auditoría de marketing y encuesta, así como la revisión de estudios previos con la finalidad de encontrar información pertinente para el desarrollo del plan estratégico de mercadeo para la empresa "Agross Group S.A.S."

#### ***6.4.1 Fuentes de Información Primaria***

Esta se da cuando se obtiene información directamente de la población objeto de estudio (Gerente, mercado objetivo).

**6.4.1.1 Auditoria de Marketing.** Es una herramienta de trabajo que permite analizar y evaluar los programas y acciones del área comercial y de marketing, así como su adecuación al entorno y a la situación del momento. A través de las auditorías de marketing se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora. El fruto de estos análisis da como resultado la recomendación o no de un plan de acción que permita mejorar la rentabilidad de la empresa (Oquendo Loza, 2016, p. 182).

**6.4.1.2 Encuesta.** Es una técnica para obtener información directamente de la población objetivo, la encuesta es la aplicación de un procedimiento estándar para recolectar información de una muestra de personas acerca de los aspectos estructurales ya sean características demográficas u opinión acerca de un tema específico. La información se recoge de forma estructurada y el estímulo es el mismo para todas las personas. Este instrumento facilita la comparación de resultados.

#### ***6.4.2 Fuentes de Información Secundaria***

Esta se da cuando se obtiene información de manera indirecta relacionadas al estudio, aquí se encuentra la revisión bibliográfica mediante el análisis de documentos y textos afines con el tema de investigación.

**6.4.2.1 Libros.** Permiten buscar información general sintetizada sobre diferentes temas de metodología de investigación, así como también permitieron ahondar sobre el contexto de la propuesta investigativa.

**6.4.2.2 Artículos de Revista.** Permiten hacer una revisión del problema que se está estudiando a partir de revistas científicas.

**6.4.2.3 Trabajos de Grado.** Se revisaron trabajos de grado nivel de pregrado y posgrado afines al tema de investigación con el propósito de elaborar antecedentes del conocimiento, de las cuales se puede destacar estudios a nivel nacional e internacional.

**6.4.2.4 Población.** Para este estudio la población objeto de estudio son los clientes actuales y potenciales clientes con los que cuenta la empresa, quienes son personas naturales de diferentes municipios del departamento de Nariño y algunos del departamento del Cauca, para un total de 652 personas que están relacionadas comercialmente con la empresa. En base a esta población se procede a determinar el tamaño de la muestra para la realización de la investigación de mercado.

**6.4.2.5 Definición y Determinación del Tamaño de la Muestra.** Según Marín (2017), algunos de los conceptos que se manejan dentro de la formula son los siguientes:

- La población es el número completo de individuos con características afines que conforman los posibles participantes de nuestro estudio. En la fórmula la población es representada con la letra N.
- La muestra es la cantidad representativa de esa población y se indica con la letra n.
- El margen o posibilidad de error es la diferencia que pueda darse entre los resultados obtenidos con la muestra y los que se hubiesen obtenido si la encuesta se aplicara a toda la población. Lo ideal es que el margen de error ronde el 5 %. Este es representado con la letra e.
- El porcentaje de confianza es el nivel de certeza que ofrecen los resultados expuestos. Se simboliza con la letra  $Z\alpha$

- Como se puede notar el margen de error y el porcentaje de confianza son dependientes.

Si el nivel de certeza deseado por el investigador es de 97 %, su margen de error de 3 %. Esto también influye en el tamaño de la muestra, pues a mayor confianza, el número de la muestra más elevado y viceversa.

A continuación, se define el tamaño de la muestra teniendo en cuenta que el total de la población son 652 clientes potenciales y que se utiliza la muestra para poblaciones finitas:

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

N= 652

Z= 95% (puntuación Z=1.96)

p=0.5

q=0.5

e=5%

$n = (1.96 * 0.5) * (0.5 * 652) / (0.52 (652-1)) + (1.96 (0.5 * 0.5))$

n= 242

El total de la muestra es **242** clientes potenciales.

### **6.4.3 Procedimiento de Muestreo**

**6.4.3.1 Muestreo Probabilístico Aleatorio-simple.** Los métodos de muestreo probabilísticos son aquellos que se basan en el principio de equiprobabilidad. Es decir, aquellos en los que todos los individuos tienen la misma probabilidad de ser elegidos (una vez definida todas las empresas que hacen parte de la población) para formar parte de una muestra y, consiguientemente, todas las posibles muestras de tamaño n tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Sólo estos métodos de muestreo probabilísticos nos aseguran la representatividad

de la muestra extraída y son, por tanto, los más recomendables (Otzen & Monterola, 2017) (citado en Castillo, 2018)

## **6.5 Tratamiento de la Información**

### **6.5.1 Encuestas**

La recolección de información se dio de manera telefónica y con la aplicación de un formulario enviado por correo electrónico, debido a la situación de pandemia que se afronta en estos días. Para el análisis de la información recolectada en las encuestas se procesó la información en el programa Excel de la siguiente manera:

- Pasar respuestas a una base de datos en Excel.
- Elaboración de la matriz de información.
- Diseño de gráficos (barras y tortas).
- Diseño de tablas dinámicas
- Organización de los gráficos y tablas dinámicas en un documento de Word.
- Análisis de cada uno de los gráficos con sus respectivos porcentajes.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.
- Presentación del informe final.

### **6.5.2 Auditoria de Marketing**

Para el análisis de la información recolectada en la entrevista con el gerente encargado, se procesó la información de la siguiente manera:

- Segmentar los datos (factores internos y externos) que afectan directamente a la empresa y el posterior diseño del PEM.
- Organización de los datos recolectados.
- Análisis de la información



- Elaboración de los resultados de forma estructurada y alineada a los parámetros de la investigación.
- Elaboración de conclusiones y recomendaciones.

### ***6.5.3 Edición y Comunicación***

El presente trabajo de investigación se redactó en formato Word, tamaño carta, bajo la presentación y lineamiento de las normas internacionales American Psychological Association (APA) en su sexta edición que rigen la presentación y publicación de trabajos en el ámbito universitario.

#### 6.5.4 Matriz de Categorización de Variables

**Tabla 9.**

*Matriz de Categorización de Variables*

| Objetivo General                                                                                                                                                                                                         |                        | Diseñar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Agross Group SAS para el periodo 2021-2023.                              |                                                                                                                                                              |                                                                                                              |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Objetivos específicos                                                                                                                                                                                                    | Categoría              | Subcategoría                                                                                                                     | Fuente de información                                                                                                                                        | Preguntas orientadoras (necesidades de información)                                                          |
| Realizar un diagnóstico de la empresa para la implementación de un Plan Estratégico de Mercadeo y la comercialización, mediante una Auditoría de Marketing a la empresa Agross Group SAS.                                | Diagnóstico            | -Análisis situacional.<br>-Diseño del PEM.<br>-Diseño de los objetivos del PEM.                                                  | Representante legal (Auditoría de Marketing)                                                                                                                 | ¿Cómo realizar el acompañamiento en el área de mercadeo?                                                     |
| Realizar un Estudio de Mercado con el fin de analizar los gustos, preferencias y necesidades de los clientes para la empresa Agross Group SAS.                                                                           | Estudio de Mercados    | -Características<br>-Gustos<br>-Preferencias<br>-Análisis de mercados<br>-Análisis matricial.                                    | Empresas que operan en San Juan de pasto que pertenecen al sector terciario (comercial ) con activos fijos superior a 100 millones de pesos (MLV) (Encuesta) | ¿Cuál es el valor diferencial que genera el estudio de mercado para el desarrollo efectivo de la estrategia? |
| Proponer un Plan de Acción para la efectiva ejecución del Plan Estratégico de Mercadeo y la respectiva ampliación del volumen de ventas en los diferentes mercados en los que está presente la empresa Agross Group SAS. | Planeación estratégica | -Objetivo general de mercadeo<br>-Acciones propuestas<br>-Diseño de actividades estratégicas<br>-Cuadro de Mando<br>-Presupuesto | Plan de Acción                                                                                                                                               | ¿Cuál es el plan anual de marketing que debe de seguir?                                                      |

*Fuente:* este estudio.

## 7. Resultados

### 7.1 Auditoría de Marketing

A continuación se realiza un diagnóstico relacionado con el marketing y sus diferentes formas en la empresa.

**Tabla 10.**

*Ámbito General de la Empresa en Función del Marketing*

| ENUNCIADOS                                                                                                       | PUNTAJE     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Disposición de un plan de marketing coherente y realizable                                                       | 1           |
| Gestión de marketing con autoridad y responsabilidad                                                             | 2           |
| Gestión directiva proclive al marketing                                                                          | 4           |
| Definición de puestos de trabajo, atribución de objetivos                                                        | 2           |
| Favorabilidad del clima general de trabajo                                                                       | 5           |
| Gestión por trabajar con una óptica de marketing                                                                 | 2           |
| Presencia de forma activa en la red                                                                              | 1           |
| Remuneraciones en línea con el sector                                                                            | 5           |
| Capacidad para afrontar los cambios del entorno                                                                  | 2           |
| Normalidad de la tasa de absentismo y rotación de personal                                                       | 5           |
| Conocimiento sobre posicionamiento                                                                               | 1           |
| Conocimiento sobre rentabilidad cualitativa y cuantitativa de las diferentes acciones en marketing off y on-line | 3           |
| La atención al cliente y su dependencia                                                                          | 1           |
| Conocimiento sobre carga de trabajo Vs. cartera de pedidos                                                       | 1           |
| Conocimiento sobre importe y porcentaje de las devoluciones e impagados                                          | 5           |
| Nivel de control de las diferentes variables de marketing                                                        | 1           |
| Mínimo indispensable de responsables y directivos                                                                | 1           |
| Cualificación de la dirección para cubrir satisfactoriamente el reto del mercado                                 | 3           |
| Conocimiento ventas vs gastos                                                                                    | 5           |
| Efectividad de los sistemas de control actuales                                                                  | 1           |
| Histórico de la empresa de los últimos cinco o mínimo 3 años                                                     | 5           |
| Enfoque de la información al análisis de viabilidad                                                              | 1           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b>                                                                                             | <b>2,59</b> |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 11.***Investigación de Mercados*

| ENUNCIADOS                                                                                     | PUNTAJE     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Investigación permanentemente de las necesidades del público objetivo                          | 2           |
| Conocimiento a profundidad de la competencia                                                   | 1           |
| Análisis y seguimiento de las tendencias del mercado                                           | 1           |
| Realización de estudios comparativos: mercados, productos, servicios, precios                  | 1           |
| Análisis de la repercusión de los avances tecnológicos                                         | 1           |
| Planificación de ventas en base a las demandas del mercado                                     | 5           |
| Realización regular de estudios o informes de mercado                                          | 1           |
| Consideración y valoración de los aportes que realiza el personal                              | 4           |
| Conocimiento de los segmentos del mercado                                                      | 4           |
| Influencia de los cambios políticos en la estrategia                                           | 3           |
| Conocimiento del posicionamiento de la empresa y sus competidores en internet y redes sociales | 1           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b>                                                                           | <b>2,18</b> |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 12.***Precio Producto*

| ENUNCIADOS                                                                                  | PUNTAJE     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Proceso lógico en la renovación de la cartera de productos                                  | 3           |
| Departamento de I+D+i                                                                       | 1           |
| Conocimiento de la etapa en que se encuentra la gama                                        | 1           |
| Consecución de objetivos por línea                                                          | 2           |
| Responsable con plenos poderes sobre cada línea de productos                                | 1           |
| Realización de test de productos y mercados antes de lanzarlos                              | 1           |
| Precisión de fuertes inversiones tecnológicas, comerciales y humanas                        | 3           |
| Buena coordinación entre los departamentos de compras, distribución y ventas                | 5           |
| Alcance de niveles máximos de compras                                                       | 5           |
| Valor añadido sobre la competencia                                                          | 5           |
| Visibilización de ventajas de productos a clientes                                          | 5           |
| Medidas estándar para controlar el nivel de calidad en el proceso de servucción             | 1           |
| Determinación de sustitución de productos no rentables, en base a una política de marketing | 1           |
| Implementación de sistemas de incentivo a la calidad                                        | 1           |
| Revisión periódica de precios                                                               | 5           |
| Consideración periódica de los precios de la competencia                                    | 1           |
| Conocimiento del coste de pedido mínimo rentable                                            | 1           |
| Valoración del precio por el cliente                                                        | 1           |
| Afectación de la marca del distribuidor                                                     | 4           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b>                                                                        | <b>2,47</b> |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 13.***Mercado y Canales de distribución*

| ENUNCIADOS                                                                            | PUNTAJE     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Adecuado nivel de stock para satisfacer las demandas del mercado                      | 3           |
| Coordinación y dinámica entre los departamentos de logística & de compras y comercial | 1           |
| Idoneidad de los canales de forma sistemática                                         | 1           |
| Posibilidad de entrar en nuevos canales                                               | 5           |
| Conocimiento de los costes de distribución por canal y tipo de cliente                | 5           |
| Mantenimiento de mercados poco rentables                                              | 5           |
| Introducción de producto(s) en el mercado                                             | 1           |
| Distribuidores ajenos                                                                 | 5           |
| Manejo del concepto de pedido mínimo                                                  | 1           |
| Incremento de los gastos de almacenamiento y/o transporte frente al de las ventas     | 3           |
| Análisis de motivos de devolución de los pedidos                                      | 1           |
| Análisis de motivos de pérdida de los clientes                                        | 1           |
| Seguimiento individualizado a los clientes más importantes                            | 4           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b>                                                                  | <b>2,77</b> |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 14.***Comunicación Integral*

| ENUNCIADOS                                                                                                      | PUNTAJE     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Manual de Identidad corporativa                                                                                 | 5           |
| Política que coordine las diferentes campañas de publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación, etc. | 1           |
| Sistema de comunicación interna en la empresa                                                                   | 1           |
| Posicionamiento en buscadores                                                                                   | 1           |
| Nivel de recordación                                                                                            | 4           |
| Criterios profesionales para la inversión en medios                                                             | 4           |
| Conocimiento sobre la imagen que tiene la competencia sobre la empresa                                          | 1           |
| Regularidad en medios de comunicación                                                                           | 1           |
| Efectividad de los diferentes presupuestos a las diferentes herramientas de la comunicación                     | 3           |
| Importancia le dan al marketing directo                                                                         | 1           |
| Imagen frente al mercado                                                                                        | 3           |
| Control sobre las campañas                                                                                      | 1           |
| Posicionamiento en internet y redes sociales                                                                    | 1           |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b>                                                                                            | <b>2,08</b> |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 15.***Organización Comercial & TIC's*

| <b>ENUNCIADOS</b>                                                                                                                          | <b>PUNTAJE</b> |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|
| Nivel de comunicación entre el departamento comercial y de marketing                                                                       | 1              |
| Previsión de objetivos por zonas y productos                                                                                               | 4              |
| Porcentaje sobre el volumen de ventas que representa: cada producto, cada delegación, cada vendedor, cada cliente, cada canal, entre otros | 5              |
| Familiarización de los vendedores con las nuevas tecnologías                                                                               | 2              |
| Distribución y adjudicación de zonas y rutas de forma lógica y racional                                                                    | 5              |
| Manual de ventas                                                                                                                           | 1              |
| Revisión regular de tarifas de venta y catálogos de información                                                                            | 4              |
| Precios frente a la competencia                                                                                                            | 5              |
| Histórico de los últimos cinco años                                                                                                        | 5              |
| Estimación de plazos de entrega que más interesan a los clientes                                                                           | 1              |
| Control de clientes de difícil cobro                                                                                                       | 2              |
| Disposición de un cuadro de mando mensual con la evolución de las variables clave (ventas, productos, promociones, rentabilidad, etc.      | 1              |
| Crecimiento de la empresa y sus productos superior la media del sector                                                                     | 1              |
| Conveniencia de los plazos de cobro                                                                                                        | 5              |
| Motivación de la fuerza de ventas                                                                                                          | 3              |
| Rotación de personal de la fuerza de ventas                                                                                                | 4              |
| Cliente mayoritario superior al 20%                                                                                                        | 1              |
| Clasificación de clientes en A, B y C                                                                                                      | 1              |
| Formación profesional de forma regular al equipo comercial                                                                                 | 3              |
| Determinación de estacionalidad de los productos                                                                                           | 5              |
| Sistema de remuneración dinámico y motivador                                                                                               | 3              |
| Sistema de control de ventas y vendedores                                                                                                  | 1              |
| Control de motivos de las devoluciones                                                                                                     | 1              |
| Preparación para entrar en e-commerce                                                                                                      | 1              |
| Posicionamiento de la empresa en internet y en los buscadores                                                                              | 3              |
| Página web sencilla de actualizar                                                                                                          | 5              |
| Gestión de contenidos                                                                                                                      | 1              |
| Comunicación digital o community manager                                                                                                   | 1              |
| Monitorización de las redes sociales e internet                                                                                            | 1              |
| Campañas coordinadas on-line y off-line                                                                                                    | 1              |
| Optimización de la gestión del SEO en la página web                                                                                        | 1              |
| Web estructurada y enfocada a los clientes                                                                                                 | 1              |
| Actualización constantemente de la página                                                                                                  | 1              |
| Campañas de mejora de posicionamiento a través de SEM                                                                                      | 1              |
| Comunicación asertiva de palabras más buscadas dentro de su sector                                                                         | 1              |
| Presupuesto anual dedicado al marketing en buscadores                                                                                      | 1              |
| Presencia en redes sociales coherente con la filosofía de la empresa                                                                       | 5              |
| Utilización del e-mail marketing en las estrategias de captación y fidelización                                                            | 1              |
| Herramientas de seguimiento en las acciones de email marketing                                                                             | 1              |
| Seguimiento de las analíticas de la página web                                                                                             | 1              |
| Conocimiento del público objetivo y donde se puede encontrar en la red                                                                     | 1              |
| Videos y contenidos multimedia de la empresa en la red                                                                                     | 4              |
| Web con la tecnología adecuada para alcanzar los objetivos                                                                                 | 1              |

|                                                                                                                                 |             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
| Tendencias de búsqueda en buscadores de su sector                                                                               | <b>1</b>    |
| Campañas de relaciones públicas virtuales a través de los diferentes medios disponibles (blogs, redes sociales, portales, etc.) | <b>4</b>    |
| E-commerce en la web                                                                                                            | <b>1</b>    |
| <b>PUNTAJE TOTAL</b>                                                                                                            | <b>2,24</b> |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 16.**

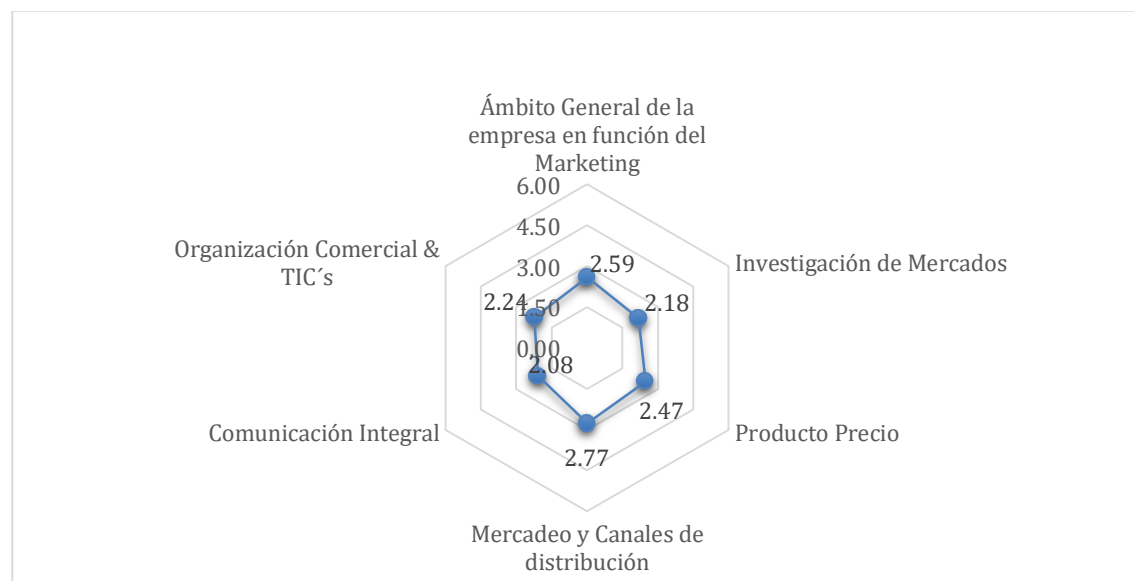
*Tabla de Resultados*

| %           | ÁREAS                                                 | PUNTAJE     |                |
|-------------|-------------------------------------------------------|-------------|----------------|
| 40%         | Ámbito General de la empresa en función del Marketing | 2,59        | CRITICO        |
| 10%         | Investigación de Mercados                             | 2,18        | CRITICO        |
| 10%         | Producto Precio                                       | 2,47        | CRITICO        |
| 10%         | Mercadeo y Canales de distribución                    | 2,77        | CRITICO        |
| 10%         | Comunicación Integral                                 | 2,08        | CRITICO        |
| 20%         | Organización Comercial & TIC's                        | 2,24        | CRITICO        |
| <b>100%</b> | <b>PUNTAJE TOTAL</b>                                  | <b>2,39</b> | <b>CRITICO</b> |

*Fuente:* este estudio.

**Gráfico 1.**

*Resultados Auditoria de Marketing*



*Fuente:* este estudio.

De lo anterior se puede concluir que a la empresa le hace falta gestión estratégica con enfoque de marketing, debido a que del total de variables la empresa cumple con un bajo porcentaje y en muchos casos no se tiene conocimiento sobre el mejoramiento continuo a partir de un enfoque de mercadeo. Se hace necesario invertir en el fortalecimiento de todos estos ítems para el desarrollo efectivo de la estrategia comercial y sus diferentes componentes.

7.2 Estudio de Mercado

7.2.1 Contexto del Mercado Actual y Segmentación

Tabla 17.

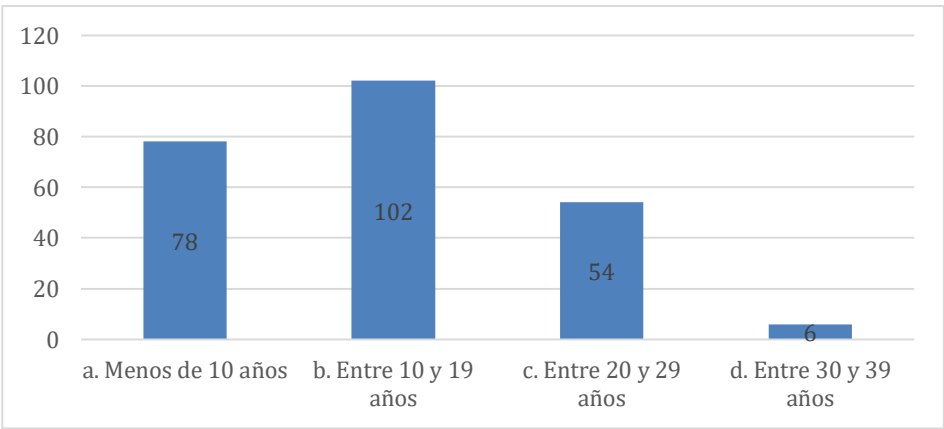
Cuenta Trayectoria de los clientes en años

| Trayectoria en años   | Cuenta | %    |
|-----------------------|--------|------|
| a. Menos de 10 años   | 78     | 32,5 |
| b. Entre 10 y 19 años | 102    | 42,5 |
| c. Entre 20 y 29 años | 54     | 22,5 |
| d. Entre 30 y 39 años | 6      | 2,5  |
| Total general         | 240    | 100  |

Fuente: este estudio.

Gráfico 2.

Trayectoria en años



Fuente: este estudio.



Se observa que el 42,5% correspondiente a 102 clientes, tiene una trayectoria relativamente corta de entre 10 - 19 años, de igual forma el 17,5% correspondiente a 78 clientes, tienen una trayectoria corta de entre 0 - 9 años; mientras que el 22,5% y el 2,5% tienen una trayectoria de entre 20 - 29 años y > a 30 años, respectivamente.

Tabla 18.

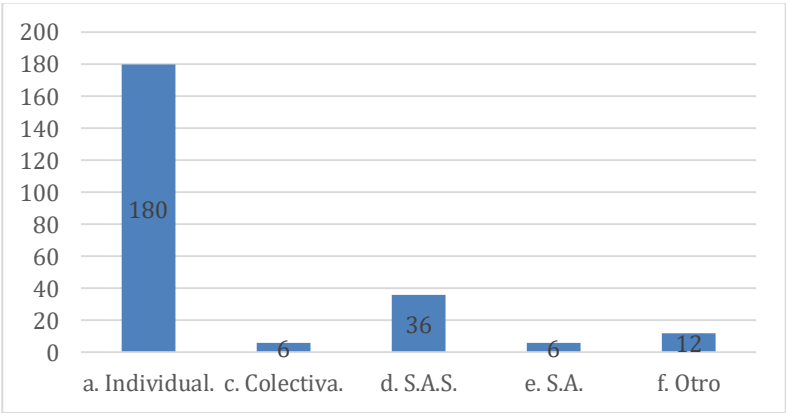
Cuenta Tipo de Negocio

| Tipo de Negocio | Cuenta | %   |
|-----------------|--------|-----|
| a. Unipersonal. | 180    | 75  |
| c. Colectiva.   | 6      | 2,5 |
| d. S.A.S.       | 36     | 15  |
| e. S.A.         | 6      | 2,5 |
| f. Otro         | 12     | 5   |
| Total general   | 240    | 100 |

Fuente: este estudio.

Gráfico 3.

Tipo de Negocio



Fuente: este estudio.

En primera instancia se observa que el 75% de los clientes son empresas "unipersonales" que están lideradas por un solo individuo, mientras que el 15% corresponden a SAS. También se

observa que dentro de la casilla “otro” principalmente se menciona la asociación, sin embargo esta puede ser relacionada a una S.A.S o una S.A.

**Tabla 19.**

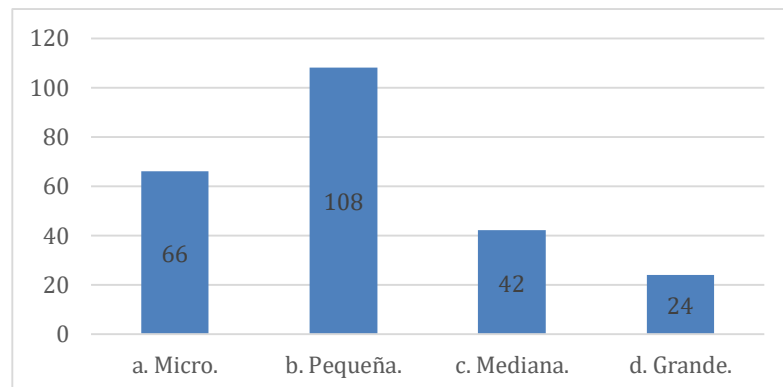
*Cuenta Tamaño de la empresa*

| <b>Tamaño de la empresa</b> | <b>Cuenta</b> | <b>%</b>   |
|-----------------------------|---------------|------------|
| a. Micro.                   | 66            | 27,5       |
| b. Pequeña.                 | 108           | 45         |
| c. Mediana.                 | 42            | 17,5       |
| d. Grande.                  | 24            | 10         |
| <b>Total general</b>        | <b>240</b>    | <b>100</b> |

*Fuente:* este estudio.

**Gráfico 4.**

*Tamaño de la empresa*

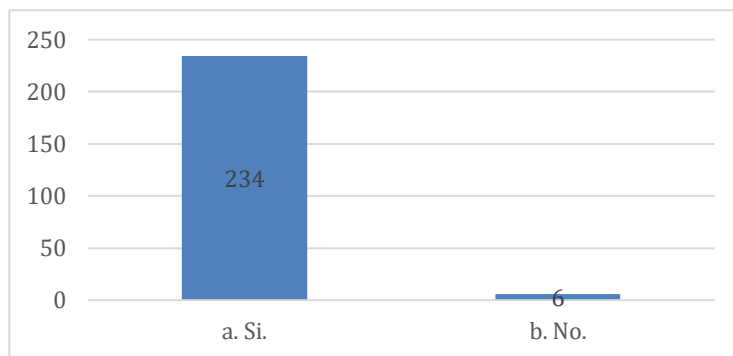


*Fuente:* este estudio.

El 45% correspondiente a 108 clientes cuentan con empresas pequeñas, de igual forma, el 27,5% representando 66 clientes son microempresas, mientras que el 17,5% y el 10% son empresas medianas y grandes respectivamente.

**Tabla 20.***Cuenta Conocimiento del sector*

| <b>Conocimiento del sector</b> | <b>Cuenta</b> | <b>%</b>   |
|--------------------------------|---------------|------------|
| a. Si.                         | 234           | 97,5       |
| b. No.                         | 6             | 2,5        |
| <b>Total general</b>           | <b>240</b>    | <b>100</b> |

*Fuente:* este estudio.**Gráfico 5.***Conocimiento del sector**Fuente:* este estudio.

El 97,5% afirman conocer el sector al que pertenecen mientras que tan solo el 2,5% afirman no conocerlo. Quienes respondieron “si”, aciertan al afirmar pertenecer al sector primario.

Tabla 21.

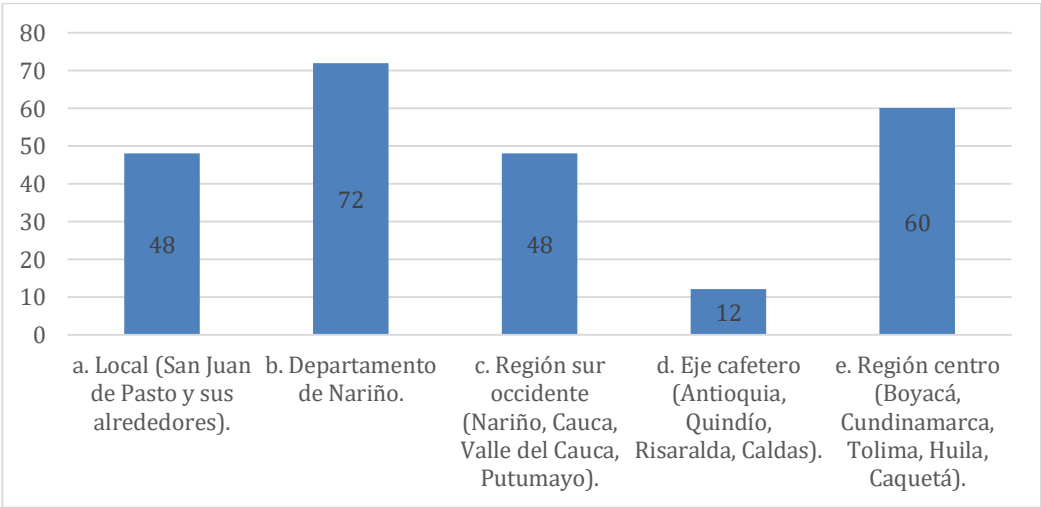
Cuenta Cobertura de mercado

| Cobertura de mercado                                                | Cuenta | %   |
|---------------------------------------------------------------------|--------|-----|
| a. Local (San Juan de Pasto y sus alrededores).                     | 48     | 20  |
| b. Departamento de Nariño.                                          | 72     | 30  |
| c. Región sur occidente (Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Putumayo). | 48     | 20  |
| d. Eje cafetero (Antioquia, Quindío, Risaralda, Caldas).            | 12     | 5   |
| e. Región centro (Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Huila, Caquetá).    | 60     | 25  |
| Total general                                                       | 240    | 100 |

Fuente: este estudio.

Gráfico 6.

Cobertura de Mercado

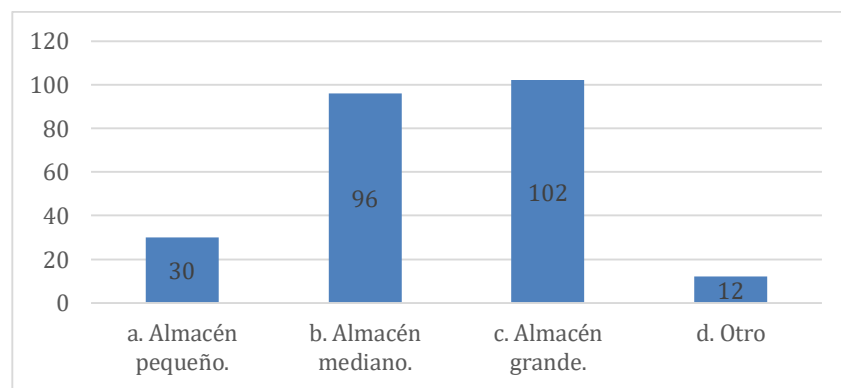


Fuente: este estudio.

El 50% de los clientes atienden mercados diferentes al regional y local que representan el 50% restante. Lo principales mercados atendidos se encuentran en la región Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Huila, Caquetá.

**Tabla 22.***Cuenta Proveedor de insumos agroquímicos*

| <b>Proveedor de insumos agroquímicos</b> | <b>Cuenta</b> | <b>%</b>   |
|------------------------------------------|---------------|------------|
| a. Almacén pequeño.                      | 30            | 12,5       |
| b. Almacén mediano.                      | 96            | 40         |
| c. Almacén grande.                       | 102           | 42,5       |
| d. Otro                                  | 12            | 5          |
| <b>Total general</b>                     | <b>240</b>    | <b>100</b> |

*Fuente: este estudio.***Gráfico 7.***Proveedor de insumos agroquímicos**Fuente: este estudio.*

El 42,5% de los clientes prefieren acudir a un lugar grande, el 40% prefiere un lugar mediano, mientras que solo el 12,5% acude a un lugar pequeño, para comprar insumos agroquímicos. Se observa que la quienes respondieron por la opción “otro” realizan negociaciones directamente con distribuidores y fabricantes.

Tabla 23.

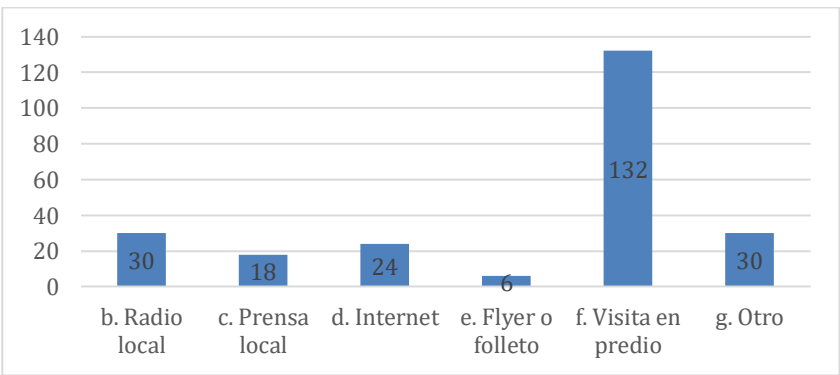
Cuenta Modo o forma en que el cliente conoce al proveedor de agroquímico

| Forma o medio en que se conoce al proveedor | Cuenta     | %          |
|---------------------------------------------|------------|------------|
| b. Radio local                              | 30         | 12,5       |
| c. Prensa local                             | 18         | 7,5        |
| d. Internet                                 | 24         | 10         |
| e. Flyer o folleto                          | 6          | 2,5        |
| f. Visita en predio                         | 132        | 55         |
| g. Otro                                     | 30         | 12,5       |
| <b>Total general</b>                        | <b>240</b> | <b>100</b> |

Fuente: este estudio.

Gráfico 8.

Modo o forma en que el cliente conoce al proveedor de agroquímico



Fuente: este estudio.

El 55% de los clientes conocen a su proveedor por visitas realizadas por las empresas a los predios, el 12,5% por medio de la radio, el 10% por medio de internet. El cliente conoce al proveedor de agroquímico principalmente por la gestión del segundo en visitar el predio de los potenciales clientes, por otro lado, quienes contestaron la opción “otro” se observan las siguientes tendencias: por Conocimiento personal de los distribuidores; en menor proporción se aprecian las siguientes tácticas: Llamada; Recomendación (voz a voz) y tradición.

Variable Producto (servucción)

Tabla 24.

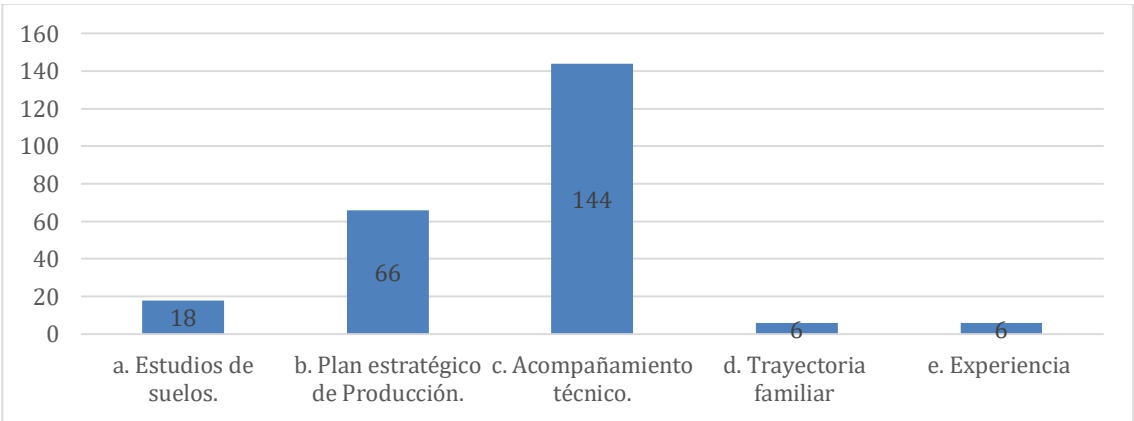
Cuenta Parámetro de competitividad proyección de necesidades

| Parámetro de competitividad proyección de necesidades | Cuenta | %    |
|-------------------------------------------------------|--------|------|
| a. Estudios de suelos.                                | 18     | 7,5  |
| b. Plan estratégico de servucción.                    | 66     | 27,5 |
| c. Acompañamiento técnico.                            | 144    | 60   |
| d. Trayectoria familiar                               | 6      | 2,5  |
| e. Experiencia                                        | 6      | 2,5  |
| Total general                                         | 240    | 100  |

Fuente: este estudio.

Gráfico 9.

Parámetro de competitividad proyección de necesidades



Fuente: este estudio.

El 60% de los clientes basa su proyección de necesidades con base en el acompañamiento técnico, el 27,5% obedece a una planeación de la producción y un 7,5% se basa en el estudio de suelos. Lo anterior, corrobora que la función de la venta directa en la comercialización de los productos agregando valor por medio del servicio, hecho que se puede denominar servucción, en

ese orden de ideas, se visibilizan una posibilidad relacionada con la integración hacia atrás para generar desarrollo de productos propios por medio de la I+D+i.

Tabla 25.

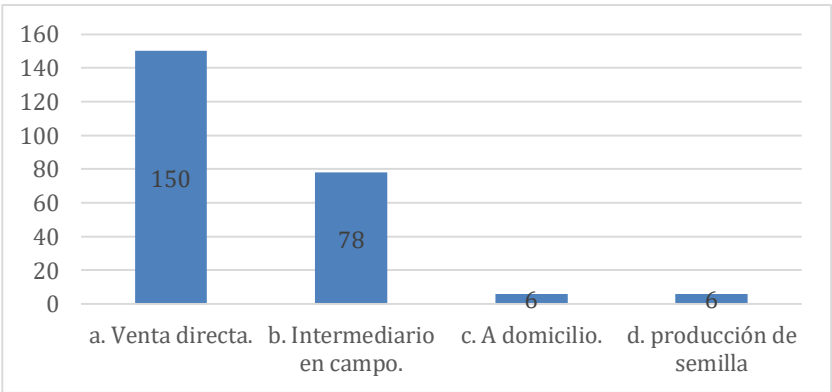
Cuenta Modo de Negociación

| Modo de negociación        | Cuenta     | %          |
|----------------------------|------------|------------|
| a. Venta directa.          | 150        | 62,5       |
| b. Intermediario en campo. | 78         | 32,5       |
| c. A domicilio.            | 6          | 2,5        |
| d. Producción de semilla   | 6          | 2,5        |
| <b>Total general</b>       | <b>240</b> | <b>100</b> |

Fuente: este estudio.

Gráfico 10.

Modo de Negociación



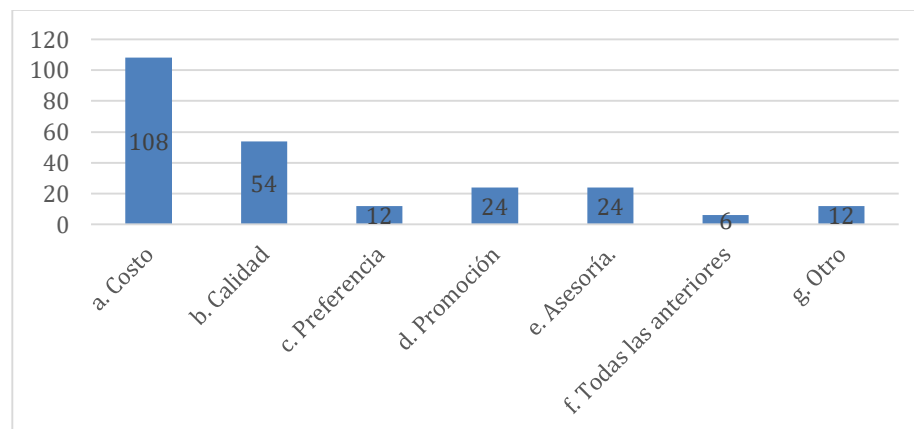
Fuente: este estudio.

El 62,5% de los clientes prefiere el modo de negociación venta directa, el 32,5% prefiere negociar con un intermediario en campo, mientras que un 5% prefiere la venta a domicilio. De igual manera, esto corrobora la preferencia de los clientes por generar vínculos comerciales con sus proveedores para ganar espacio en la fuerza de Porter llamada “poder de negociación de clientes”.



**Tabla 26.***Cuenta Variable impulso de compra*

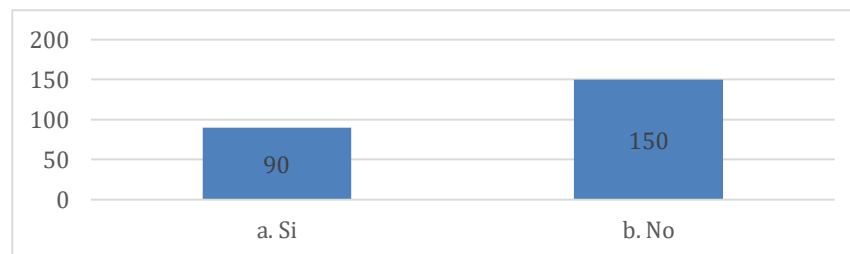
| <b>Impulso de compra de insumos agroquímicos</b> | <b>Cuenta</b> | <b>%</b>   |
|--------------------------------------------------|---------------|------------|
| a. Costo                                         | 108           | 45         |
| b. Calidad                                       | 54            | 22,5       |
| c. Preferencia                                   | 12            | 5          |
| d. Promoción                                     | 24            | 10         |
| e. Asesoría.                                     | 24            | 10         |
| f. Todas las anteriores                          | 6             | 2,5        |
| g. Otro                                          | 12            | 5          |
| <b>Total general</b>                             | <b>240</b>    | <b>100</b> |

*Fuente:* este estudio.**Gráfico 11.***Variable impulso de compra**Fuente:* este estudio.

El 45% de los clientes basa su impulso de compra en el costo, el 22,5% en la calidad, el 10% en la promoción, otro 10% en la asesoría. Entre los que marcaron la opción “otro” se apreciaron la combinación de las siguientes variables: Costo y Calidad; La Necesidad en el sistema de producción.

**Tabla 27.***Cuenta Fidelización a proveedor de insumos*

| <b>Fidelización al proveedor</b> | <b>Cuenta</b> | <b>%</b>   |
|----------------------------------|---------------|------------|
| a. Si                            | 90            | 37,5       |
| b. No                            | 150           | 62,5       |
| <b>Total general</b>             | <b>240</b>    | <b>100</b> |

*Fuente:* este estudio.**Gráfico 12.***Fidelización a proveedor de insumos**Fuente:* este estudio.

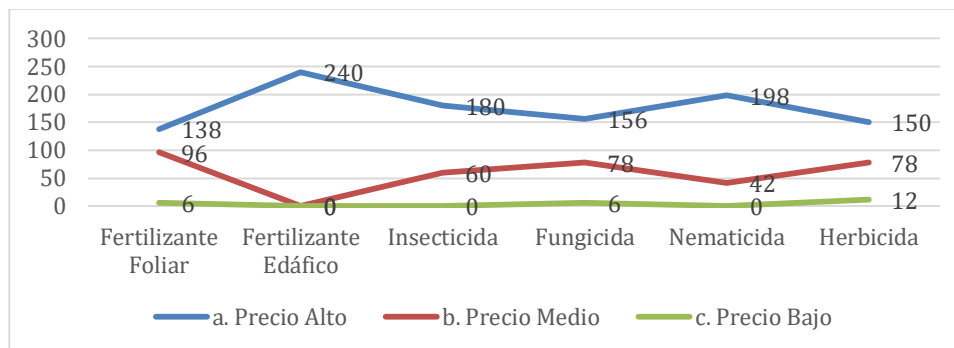
Se observa que el 62,5% afirman no estar fidelizados, mientras que el 37,5% se encuentran fidelizados.

### 7.2.2 Variable Precio

**Tabla 28.***Cuenta Percepción sobre precio de compra*

| <b>Percepción precio compra</b> | <b>F. Foliar</b> | <b>F. Edáfico</b> | <b>Insecticida</b> | <b>Fungicida</b> | <b>Nematicida</b> | <b>Herbicida</b> |
|---------------------------------|------------------|-------------------|--------------------|------------------|-------------------|------------------|
| a. Precio Alto                  | 138              | 240               | 180                | 156              | 198               | 150              |
| b. Precio Medio                 | 96               | 0                 | 60                 | 78               | 42                | 78               |
| c. Precio Bajo                  | 6                | 0                 | 0                  | 6                | 0                 | 12               |

*Fuente:* este estudio.

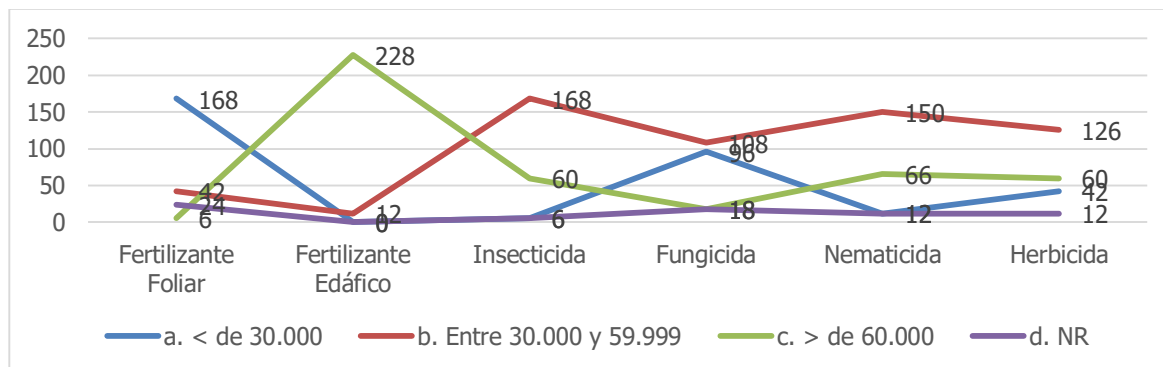
**Gráfico 13.***Percepción sobre precio de compra**Fuente:* este estudio.

Principalmente se aprecia que los clientes tienen una percepción de los precios altos en todas las líneas de productos que compra, sin embargo, se destaca la percepción frente al Fertilizante Edáfico y el Nematicida.

**Tabla 29.***Cuenta Estimación sobre precio justo*

| Percepción precio justo  | F. Foliar | F. Edáfico | Insecticida | Fungicida | Nematicida | Herbicida |
|--------------------------|-----------|------------|-------------|-----------|------------|-----------|
| a. < de 30.000           | 168       | 0          | 6           | 96        | 12         | 42        |
| b. Entre 30.000 y 59.999 | 42        | 12         | 168         | 108       | 150        | 126       |
| c. > de 60.000           | 6         | 228        | 60          | 18        | 66         | 60        |
| d. NR                    | 24        | 0          | 6           | 18        | 12         | 12        |

*Fuente:* este estudio.

**Gráfico 14.***Estimación precio justo**Fuente:* este estudio.

En primera instancia, consideran que el fertilizante foliar debería estar en un precios inferior a 30.000 pesos, en el fertilizante edáfico se observa principalmente un precio superior al de 60.000 pesos. En relación con el insecticida se parecía una estimación de entre 30.000 y 59.999 pesos, al igual que el fungicida, nematicida y el herbicida.

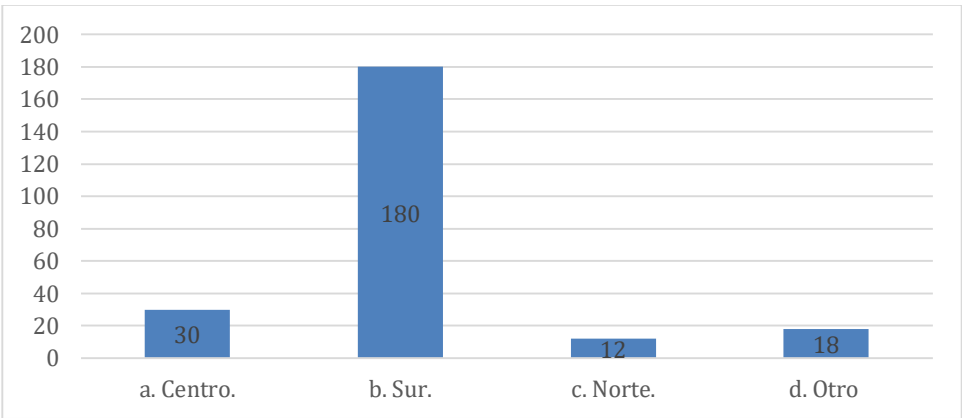
**7.2.3 Variable Plaza****Tabla 30.***Cuenta Zona de preferencia para el punto de adquisición del agroinsumo*

| Zona                 | Cuenta     | %          |
|----------------------|------------|------------|
| a. Centro.           | 30         | 12,5       |
| b. Sur.              | 180        | 75         |
| c. Norte.            | 12         | 5          |
| d. Otro              | 18         | 7,5        |
| <b>Total general</b> | <b>240</b> | <b>100</b> |

*Fuente:* este estudio.

Gráfico 15.

*Zona de preferencia para el punto de adquisición del agroinsumo*



Fuente: este estudio.

El 75% prefiere una sucursal o punto de venta en la zona sur del departamento, de igual manera los clientes perciben la opción de abrir puntos de venta en los corregimiento; o en varios puntos del departamento.

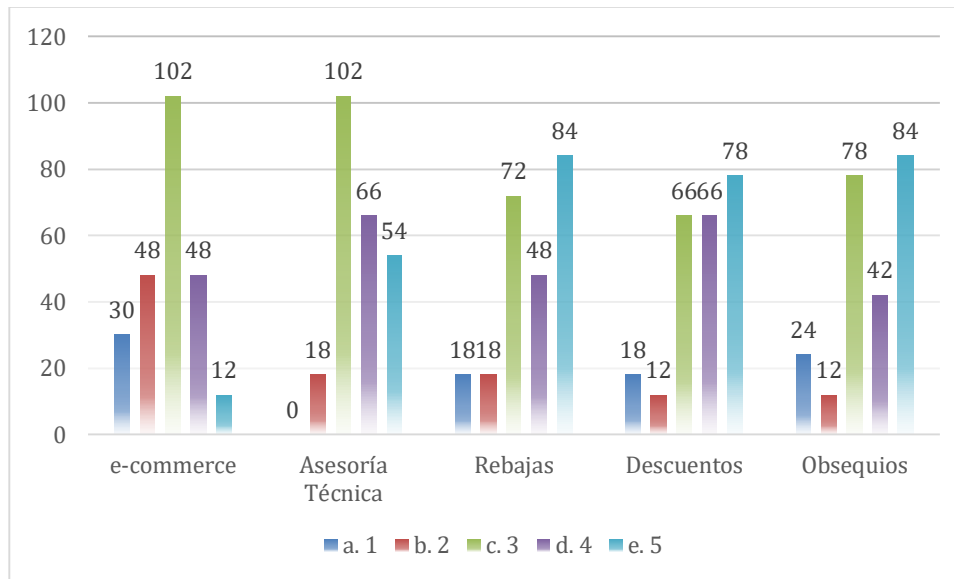
7.2.4 Variable Promoción

Tabla 31.

*Cuenta Nivel de efectividad variable promoción*

| Nivel de efectividad | e-commerce | Asesoría Técnica | Rebajas | Descuentos | Obsequios |
|----------------------|------------|------------------|---------|------------|-----------|
| a. 1                 | 30         | 0                | 18      | 18         | 24        |
| b. 2                 | 48         | 18               | 18      | 12         | 12        |
| c. 3                 | 102        | 102              | 72      | 66         | 78        |
| d. 4                 | 48         | 66               | 48      | 66         | 42        |
| e. 5                 | 12         | 54               | 84      | 78         | 84        |

Fuente: este estudio.

**Gráfico 16.***Nivel de Efectividad variable promoción**Fuente:* este estudio.

En primera instancia, en relación con el e-commerce se aprecia una concentración de calificación media (3), en asesoría técnica se aprecia una tendencia media (3) sin embargo hay una cantidad considerable con una respuesta superior a la media; en relación con las variables rebajas, descuentos y obsequios, se observa una tendencia por encima de la superior a la media. Por lo tanto se puede establecer que los clientes son muy reactivos ante estos estímulos comerciales asociados a la promoción.

Tabla 32.

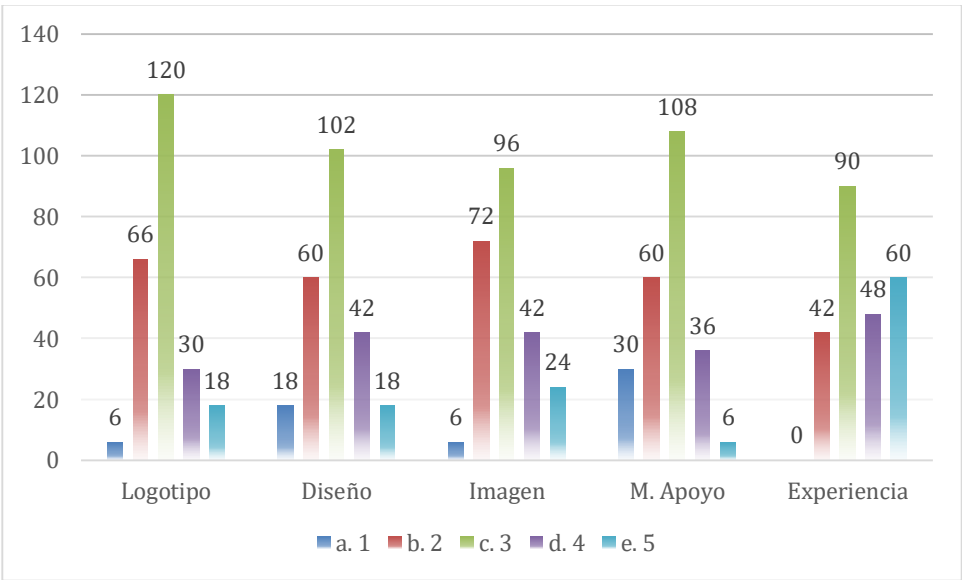
Cuenta Nivel de Efectividad variable oferta visual

| Nivel de efectividad | Logotipo | Diseño | Imagen | M. Apoyo | Experiencia |
|----------------------|----------|--------|--------|----------|-------------|
| a. 1                 | 6        | 18     | 6      | 30       | 0           |
| b. 2                 | 66       | 60     | 72     | 60       | 42          |
| c. 3                 | 120      | 102    | 96     | 108      | 90          |
| d. 4                 | 30       | 42     | 42     | 36       | 48          |
| e. 5                 | 18       | 18     | 24     | 6        | 60          |

Fuente: este estudio.

Gráfico 17.

Efectividad variable oferta visual



Fuente: este estudio.

En relación con la oferta visual, la variable logotipo se observa una respuesta inferior a la media, al igual que en diseño, imagen y material de apoyo, sin embargo, se observa una concentración superior a la media con la variable experiencia.

Tabla 33.

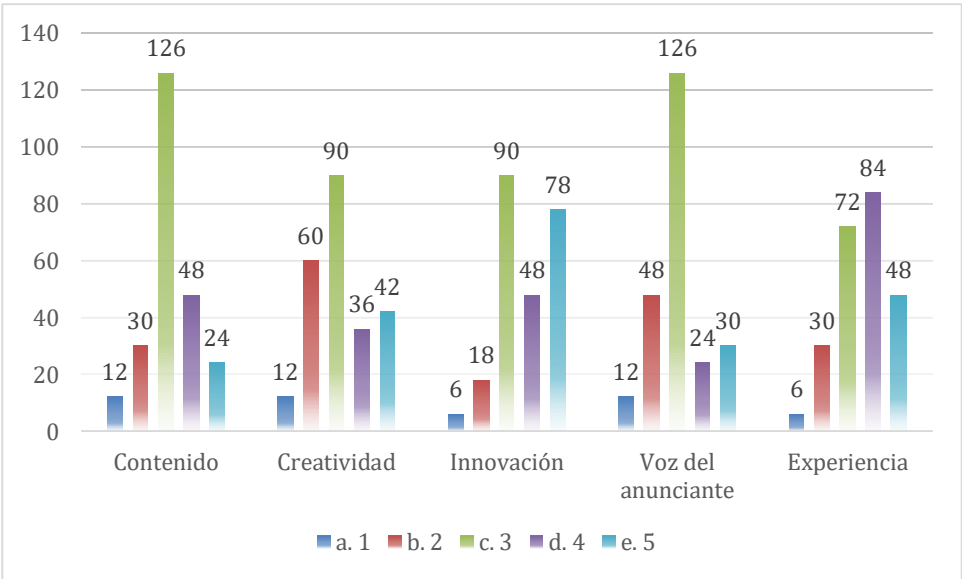
Cuenta Efectividad variable oferta auditiva

| Nivel de efectividad | Contenido | Creatividad | Innovación | Voz del anunciante | Experiencia |
|----------------------|-----------|-------------|------------|--------------------|-------------|
| a. 1                 | 12        | 12          | 6          | 12                 | 6           |
| b. 2                 | 30        | 60          | 18         | 48                 | 30          |
| c. 3                 | 126       | 90          | 90         | 126                | 72          |
| d. 4                 | 48        | 36          | 48         | 24                 | 84          |
| e. 5                 | 24        | 42          | 78         | 30                 | 48          |

Fuente: este estudio.

Gráfico 18.

Efectividad variable oferta auditiva



Fuente: este estudio.

En relación con la oferta auditiva, la variable contenido obtuvo una calificación superior a la media, al igual que en la variable innovación y la variable experiencia. En la variable creatividad, se observa una respuesta inferior a la media, al igual que en voz del anunciante.



Tabla 34.

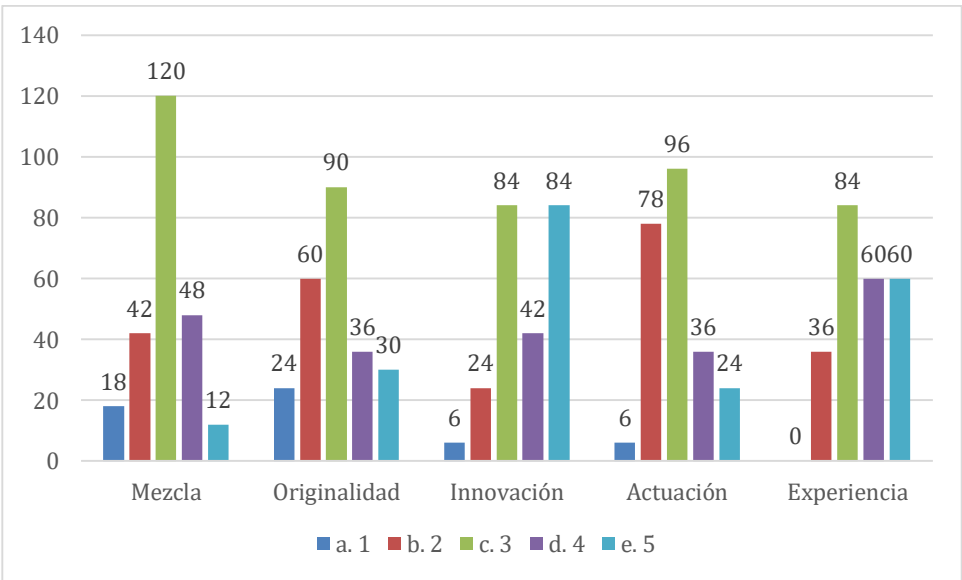
Cuenta Efectividad oferta audiovisual

| Nivel de efectividad | Mezcla | Originalidad | Innovación | Actuación | Experiencia |
|----------------------|--------|--------------|------------|-----------|-------------|
| a. 1                 | 18     | 24           | 6          | 6         | 0           |
| b. 2                 | 42     | 60           | 24         | 78        | 36          |
| c. 3                 | 120    | 90           | 84         | 96        | 84          |
| d. 4                 | 48     | 36           | 42         | 36        | 60          |
| e. 5                 | 12     | 30           | 84         | 24        | 60          |

Fuente: este estudio.

Gráfico 19.

Efectividad oferta audiovisual



Fuente: este estudio.

En relación con la oferta audiovisual, en la variable mezcla se observa una respuesta un leve superior a la media, al igual que las variables innovación y experiencia muestran una calificación superior a la media, mientras que la variable originalidad muestra una calificación inferior a la media al igual que actuación.

### 7.2.5 Análisis Matricial con Enfoque de Marketing

**Tabla 35.**

*Matriz PESTEL*

| No | Factor      | Factor Crítico de Éxito             | Descripción                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | DOFA        | Magnitud Impacto |
|----|-------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|
| 1  | Económico   | Trayectoria de los clientes         | Se observa que el 42,5% correspondiente a 102 clientes tiene una trayectoria relativamente corta de entre 10 - 19 años, de igual forma el 17,5% correspondiente a 78 clientes, tienen una trayectoria corta de entre 0 - 9 años; mientras que el 22,5% y el 2,5% tienen una trayectoria de entre 20 - 29 años y más de 30 años, respectivamente. | OPORTUNIDAD | 3                |
| 2  | Económico   | Incentivos económicos para el campo | Son presupuestos destinado por gobierno el DNP para el desarrollo agropecuario, a través de sus diferentes ministerios y gabinetes.                                                                                                                                                                                                              | OPORTUNIDAD | 3                |
| 3  | Económico   | Conflicto Armado                    | Se ha intensificado el conflicto armado en el departamento de Nariño debido a la concentración del narcotráfico                                                                                                                                                                                                                                  | AMENAZA     | 3                |
| 4  | Económico   | Uso de las TIC's                    | El avance tecnológico permite el uso de las TIC's en entornos comerciales de orden tanto estratégico como práctico                                                                                                                                                                                                                               | OPORTUNIDAD | 2                |
| 5  | Social      | Crisis por la inflación             | A partir de los estragos económicos ocasionados por la pandemia, los precios de los productos aumentaron su precio al consumidor, sin embargo, hasta el momento no hay una tendencia a que estos precios bajen nuevamente y por el contrario tienden a subir en los próximos meses, no se presenta un a efectiva reactivación económica.         | AMENAZA     | 2                |
| 6  | Tecnológico | Costos de la mano de obra           | Los costos laborales en Colombia son más altos que los de algunos países de la región.                                                                                                                                                                                                                                                           | AMENAZA     | 2                |
| 7  | Tecnológico | Baja tecnificación del sector       | El sector no cuenta con la tecnificación adecuada para el desarrollo competitivo de las organizaciones hortofrutícolas y ganaderas, en relación a oferta técnica, tecnológica, de otras regiones del país                                                                                                                                        | AMENAZA     | 2                |
| 8  | Político    | Transacciones por Internet          | Las transacciones por internet hoy representan más del 4% del PIB en Colombia, lo cual influye en los nuevos modelos de negocios electrónicos.                                                                                                                                                                                                   | OPORTUNIDAD | 2                |
| 9  | Político    | Generación de Empleos               | El aumento de unidades de negocios generaría una estabilización en el precio de la mano de obra y por ende mejora la productividad de la región.                                                                                                                                                                                                 | OPORTUNIDAD | 2                |
| 10 | Social      | Amenaza de una nueva pandemia       | El Covid 19 al ser un virus que todavía no se ha extinguido, se puede deducir que pueden verse otros episodios con nuevas olas de contagio, de igual manera no se descarta un nuevo virus o el brote de otra sepa similar a la que ocasionó la pandemia                                                                                          | AMENAZA     | 2                |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 36.***Matriz PORTER*

| <b>No</b> | <b>Factor</b>                                   | <b>Factor Crítico de Éxito</b>                    | <b>Descripción</b>                                                                                                                                                                        | <b>DOFA</b>        | <b>Magnitud impacto</b> |
|-----------|-------------------------------------------------|---------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|-------------------------|
| 1         | <i>Poder de Negociación de Clientes</i>         | Tipo de empresa de los clientes del sector        | La mayoría de unidades productivas están registradas como empresas unipersonales (Fuente: E.M.)                                                                                           | <i>OPORTUNIDAD</i> | 3                       |
| 2         | <i>Poder de Negociación de Proveedores</i>      | Tamaño de las empresas de los clientes del sector | El 45% son empresas pequeñas, el 27,5% son empresas mico (Fuente: E.M.).                                                                                                                  | <i>OPORTUNIDAD</i> | 3                       |
| 3         | <i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i> | Cobertura de mercado de los clientes              | El 80% de las empresas de los clientes atiende principalmente el mercado hortofrutícola y ganadero del departamento de Nariño, la Región Suroccidente, el eje cafetero y centro del país. | <i>OPORTUNIDAD</i> | 2                       |
| 4         | <i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>   | Tamaño de la competencia                          | El 42,5% cuenta con almacenes grandes, mientras que el 40% cuenta con almacenes medianos                                                                                                  | <i>OPORTUNIDAD</i> | 2                       |
| 5         | <i>Rivalidad entre Competidores</i>             | Modo de comunicación entre proveedor y cliente    | El cliente conoce al proveedor de agroquímico principalmente por la gestión del segundo en visitar el predio de los potenciales clientes.                                                 | <i>OPORTUNIDAD</i> | 2                       |
| 6         | <i>Poder de Negociación de Clientes</i>         | Alto poder de negociación de clientes             | Los clientes regatean hasta que se rebajen los precios.                                                                                                                                   | <i>AMENAZA</i>     | 2                       |
| 7         | <i>Poder de Negociación de Proveedores</i>      | Alto poder de negociación de proveedores          | Los Proveedores no bajan los precios.                                                                                                                                                     | <i>AMENAZA</i>     | 2                       |
| 8         | <i>Amenaza de Nuevos Competidores Entrantes</i> | Entrada de nuevos competidores                    | En los últimos años se observa una tendencia relacionada con la apertura de nuevos negocios de agroquímicos.                                                                              | <i>AMENAZA</i>     | 2                       |
| 9         | <i>Amenaza de Nuevos Productos Sustitutos</i>   | Entrada de productos sustitutos                   | Pueden tener influencia la entrada de productos orgánicos.                                                                                                                                | <i>AMENAZA</i>     | 2                       |
| 10        | <i>Rivalidad entre Competidores</i>             | Rivalidad entre competidores                      | Existe rivalidad entre los negocios que ofrecen los mismos productos, en su lucha por fidelizar clientes.                                                                                 | <i>AMENAZA</i>     | 3                       |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 37.***Matriz INTERNO*

| No | Factor         | Factor Crítico de Éxito   | Descripción                                                                                                                                                                 | DOFA      | Magnitud impacto |
|----|----------------|---------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|------------------|
| 1  | Producción     | Proyección de ventas      | No se realiza un Plan Estratégico de Ventas para la estimación de los productos que se quieren comercializar en la empresa (Fuente: E.M.).                                  | DEBILIDAD | 3                |
| 2  | Producción     | Modo de negociación       | Se comercializa en gran proporción bajo la modalidad de venta directa (Fuente: E.M.)                                                                                        | FORTALEZA | 3                |
| 3  | Mercadeo       | Impulso de escogencia     | El costo es una de las variables más importantes seguida de la variable calidad (Fuente: E.M.)                                                                              | FORTALEZA | 3                |
| 4  | Producción     | Fidelización              | Los clientes no se sienten fidelizados a los proveedores de agroquímicos en un 62,5% (Fuente: E.M.)                                                                         | DEBILIDAD | 3                |
| 5  | Finanzas       | Precios Bajos             | Al tener bajo poder de negociación con proveedores, los precios se ajustan a los costos del servicio (Fuente: E.M.)                                                         | FORTALEZA | 3                |
| 6  | Finanzas       | Zona de ubicación         | Los clientes prefieren que la ubicación de su proveedor de agroquímico en un 75%, tan solo el 12,5% prefiere el centro del departamento (Fuente: E.M.)                      | DEBILIDAD | 3                |
| 7  | Mercadeo       | Promoción                 | Los clientes obedecen medianamente a las promociones ofrecidas mediante e-commerce, asesoría técnica, rebajas descuentos y obsequios (Fuente: E.M.)                         | DEBILIDAD | 3                |
| 8  | Mercadeo       | Oferta visual             | Los clientes obedecen medianamente a las promociones ofrecidas mediante logotipo, diseño, imagen, material de apoyo y experiencia del anunciante (Fuente: E.M.)             | DEBILIDAD | 2                |
| 9  | Mercadeo       | Oferta auditiva           | Los clientes obedecen medianamente a las promociones ofrecidas mediante contenido, creatividad, innovación, voz del anunciante, experiencia del anunciante (Fuente: E.M.)   | DEBILIDAD | 2                |
| 10 | Producción     | Oferta audiovisual        | Los clientes obedecen medianamente a las promociones ofrecidas mediante mezcla, originalidad, innovación, actuación, experiencia (Fuente: E.M.)                             | DEBILIDAD | 2                |
| 11 | Tecnología     | Poca inversión en TIC     | Carece de equipos tecnológicos que les permitan la conectividad a partir del buen aprovechamiento de las TIC                                                                | DEBILIDAD | 2                |
| 12 | Administración | Poca capacitación         | No se evidencia capacitación sobre comunicación de orden estratégico y de orden táctico, lo cual es importante para el trabajo en equipo                                    | DEBILIDAD | 2                |
| 13 | Finanzas       | Alta fuerza financiera    | Se cuenta con un brazo financiero estable debido a que en épocas de pandemia el sector agroalimentario incluyendo proveedores de insumos fue de los primeros en reactivarse | FORTALEZA | 2                |
| 14 | Talento Humano | Pocos asistentes técnicos | Se limita a los necesarios para atender las zonas más influyentes                                                                                                           | DEBILIDAD | 2                |

|    |                |                                       |                                                                                                                                                                                      |           |   |
|----|----------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|
| 15 | Administración | Inversión en SGC                      | Se está realizando inversión desde la gestión administrativa sobre la aplicación de estándares de calidad en procesos tanto administrativo, técnicos y comerciales como financieros. | FORTALEZA | 2 |
| 16 | Mercadeo       | Ausencia de Investigación de mercados | No se cuenta con estudios de mercado con enfoque estratégico                                                                                                                         | DEBILIDAD | 1 |

Fuente: este estudio.

**Tabla 38.**

*Matriz de Evaluación de Factores Externos*

| MEFE                   |                                                   |      |                               |        |            |
|------------------------|---------------------------------------------------|------|-------------------------------|--------|------------|
| OPORTUNIDADES          |                                                   |      |                               |        |            |
| Número                 | FACTOR CRITICO DE ÉXITO                           | PESO | Calificación                  | Número | Puntuación |
|                        |                                                   |      | Tipo                          |        |            |
| 1                      | Transacciones por Internet                        | 0,08 | Respuesta Media               | 2      | 0,16       |
| 2                      | Generación de Empleos                             | 0,07 | Respuesta Mala                | 1      | 0,07       |
| 3                      | Trayectoria de los clientes                       | 0,07 | Respuesta Mala                | 1      | 0,07       |
| 4                      | Incentivos económicos para el campo               | 0,07 | Respuesta Media               | 2      | 0,14       |
| 5                      | Tipo de empresa de los clientes del sector        | 0,06 | Respuesta Media               | 2      | 0,12       |
| 6                      | Tamaño de las empresas de los clientes del sector | 0,06 | Respuesta Superior a la Media | 3      | 0,18       |
| 7                      | Uso de las TIC's                                  | 0,05 | Respuesta Superior a la Media | 3      | 0,15       |
| 8                      | Cobertura de mercado de los clientes              | 0,05 | Respuesta Superior a la Media | 3      | 0,15       |
| 9                      | Tamaño de la competencia                          | 0,03 | Respuesta Superior a la Media | 3      | 0,09       |
| 10                     | Modo de comunicación entre proveedor y cliente    | 0,03 | Respuesta Superior a la Media | 3      | 0,09       |
| SUBTOTAL OPORTUNIDADES |                                                   |      |                               |        | 1,22       |
| AMENAZAS               |                                                   |      |                               |        |            |
| Número                 | FACTOR CRITICO DE ÉXITO                           | PESO | Calificación                  | Número | Puntuación |
|                        |                                                   |      | Tipo                          |        |            |
| 1                      | Crisis por la inflación                           | 0,05 | Respuesta Mala                | 1      | 0,05       |
| 2                      | Costos de la mano de obra                         | 0,05 | Respuesta Media               | 2      | 0,10       |
| 3                      | Baja tecnificación del sector                     | 0,05 | Respuesta Superior            | 4      | 0,20       |
| 4                      | Conflicto Armado                                  | 0,05 | Respuesta Superior            | 4      | 0,20       |
| 5                      | Amenaza de una nueva pandemia                     | 0,05 | Respuesta Superior            | 4      | 0,20       |
| 6                      | Rivalidad entre competidores                      | 0,04 | Respuesta Media               | 2      | 0,08       |
| 7                      | Entrada de productos sustitutos                   | 0,04 | Respuesta Superior a la Media | 3      | 0,12       |
| 8                      | Entrada de nuevos competidores                    | 0,04 | Respuesta Superior a la Media | 3      | 0,12       |
| 9                      | Alto poder de negociación de proveedores          | 0,03 | Respuesta Superior            | 4      | 0,12       |
| 10                     | Alto poder de negociación de clientes             | 0,03 | Respuesta Superior            | 4      | 0,12       |
| SUBTOTAL AMENAZAS      |                                                   |      |                               |        | 1,31       |
| TOTAL                  |                                                   | 1,00 |                               |        | 2,53       |

Fuente: este estudio.

En este aspecto se observa que las debilidades tienen un peso superior al de las fortalezas, situación que debe ser solucionada mediante la gestión estratégica.

**Tabla 39.***Matriz de Evaluación de Factores Internos*

| <b>MEFI</b>                 |                                       |             |                     |               |                   |
|-----------------------------|---------------------------------------|-------------|---------------------|---------------|-------------------|
| <b>FORTALEZAS</b>           |                                       |             |                     |               |                   |
| <b>Número</b>               | <b>FACTOR CRITICO DE ÉXITO</b>        | <b>PESO</b> | <b>Calificación</b> |               | <b>Puntuación</b> |
|                             |                                       |             | <b>Tipo</b>         | <b>Número</b> |                   |
| 1                           | Modo de negociación                   | 0,10        | Fortaleza Mayor     | 4             | 0,40              |
| 2                           | Impulso de escogencia                 | 0,10        | Fortaleza Mayor     | 4             | 0,40              |
| 3                           | Precios Bajos                         | 0,09        | Fortaleza Mayor     | 4             | 0,36              |
| 4                           | Alta fuerza financiera                | 0,08        | Fortaleza Mayor     | 4             | 0,32              |
| 5                           | Inversión en SGC                      | 0,08        | Fortaleza Menor     | 3             | 0,24              |
| <b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>  |                                       |             |                     |               | <b>1,72</b>       |
| <b>DEBILIDADES</b>          |                                       |             |                     |               |                   |
| <b>Número</b>               | <b>FACTOR CRITICO DE ÉXITO</b>        | <b>PESO</b> | <b>Calificación</b> |               | <b>Puntuación</b> |
|                             |                                       |             | <b>Tipo</b>         | <b>Número</b> |                   |
| 1                           | Proyección de ventas                  | 0,10        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,10              |
| 2                           | Fidelización                          | 0,08        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,08              |
| 3                           | Zona de ubicación                     | 0,07        | Debilidad Menor     | 2             | 0,14              |
| 4                           | Promoción                             | 0,06        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,06              |
| 5                           | Oferta visual                         | 0,05        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,05              |
| 6                           | Oferta auditiva                       | 0,05        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,05              |
| 7                           | Oferta audiovisual                    | 0,04        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,04              |
| 8                           | Poca inversión en TIC                 | 0,03        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,03              |
| 9                           | Poca capacitación                     | 0,03        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,03              |
| 10                          | Pocos asistentes técnicos             | 0,02        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,02              |
| 11                          | Ausencia de Investigación de mercados | 0,02        | Debilidad Mayor     | 1             | 0,02              |
| <b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b> |                                       |             |                     |               | <b>0,62</b>       |
| <b>TOTAL</b>                |                                       | 1,00        |                     |               | 2,34              |

*Fuente:* este estudio.

Se observa que el peso de las amenazas supera el peso de las oportunidades, realizando inversiones al interior de la organización.

**Tabla 40.***Matiz de Perfil Competitivo MPC*

| #           | FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO | PESO | Agross Group SAS |         |      | Agropecuaria Hacienda la |         |      | Distribuidora Agrícola la |         |      | Agrícola San José |         |      |
|-------------|-------------------------|------|------------------|---------|------|--------------------------|---------|------|---------------------------|---------|------|-------------------|---------|------|
|             |                         |      | CALIFICACIÓN     | PUNTAJE |      | CALIFICACIÓN             | PUNTAJE |      | CALIFICACIÓN              | PUNTAJE |      | CALIFICACIÓN      | PUNTAJE |      |
|             |                         |      | Tipo #           |         |      | Tipo #                   |         |      | Tipo #                    |         |      | Tipo #            |         |      |
| 1           | Cobertura               | 0,12 | Debilidad Menor  | 2       | 0,24 | Gran Fortaleza           | 4       | 0,48 | Gran Debilidad            | 1       | 0,12 | Gran Debilidad    | 1       | 0,12 |
| 2           | Surtido                 | 0,12 | Fortaleza Menor  | 3       | 0,36 | Gran Fortaleza           | 4       | 0,48 | Gran Debilidad            | 1       | 0,12 | Gran Debilidad    | 1       | 0,12 |
| 3           | Locaciones              | 0,10 | Fortaleza Menor  | 3       | 0,30 | Fortaleza Menor          | 3       | 0,30 | Debilidad Menor           | 2       | 0,20 | Debilidad Menor   | 2       | 0,20 |
| 4           | Comercialización        | 0,10 | Fortaleza Menor  | 3       | 0,30 | Gran Fortaleza           | 4       | 0,40 | Debilidad Menor           | 2       | 0,20 | Debilidad Menor   | 2       | 0,20 |
| 5           | Precio                  | 0,10 | Fortaleza Menor  | 3       | 0,30 | Fortaleza Menor          | 3       | 0,30 | Debilidad Menor           | 2       | 0,20 | Debilidad Menor   | 2       | 0,20 |
| 6           | Publicidad              | 0,10 | Debilidad Menor  | 2       | 0,20 | Fortaleza Menor          | 3       | 0,30 | Gran Debilidad            | 1       | 0,10 | Gran Debilidad    | 1       | 0,10 |
| 7           | Logística               | 0,10 | Debilidad Menor  | 2       | 0,20 | Debilidad Menor          | 2       | 0,20 | Debilidad Menor           | 2       | 0,20 | Debilidad Menor   | 2       | 0,20 |
| 8           | Tecnología              | 0,10 | Debilidad Menor  | 2       | 0,20 | Debilidad Menor          | 2       | 0,20 | Debilidad Menor           | 2       | 0,20 | Gran Debilidad    | 1       | 0,10 |
| 9           | Capacidad Instalada     | 0,08 | Fortaleza Menor  | 3       | 0,24 | Fortaleza Menor          | 3       | 0,24 | Debilidad Menor           | 2       | 0,16 | Gran Debilidad    | 1       | 0,08 |
| 10          | Talento Humano          | 0,08 | Fortaleza Menor  | 3       | 0,24 | Fortaleza Menor          | 3       | 0,24 | Debilidad Menor           | 2       | 0,16 | Debilidad Menor   | 2       | 0,16 |
| <b>1,00</b> |                         |      | <b>2,58</b>      |         |      | <b>3,14</b>              |         |      | <b>1,66</b>               |         |      | <b>1,48</b>       |         |      |

*Fuente:* este estudio.

La empresa se encuentra por encima de varios factores ante sus competidores directos, sin embargo, se ve relegada ante la empresa más fuerte del sector, que goza de reconocimiento y buen nombre en el mercado.

**Tabla 41.***Matriz DOFA*

| MATRIZ DOFA   |                                                   |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|---------------|---------------------------------------------------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|               |                                                   | FORTALEZAS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | DEBILIDADES                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | Número     | Factor Crítico de Éxito                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Número                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | Factor Crítico de Éxito                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 1          | Modo de negociación                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Proyección de ventas                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 2          | Impulso de escogencia                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | 2                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Fidelización                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 3          | Precios Bajos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 3                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Zona de ubicación                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 4          | Alta fuerza financiera                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | 4                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Promoción                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 5          | Inversión en SGC                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            | 5                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Oferta visual                                                                                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 6          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 6                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Oferta auditiva                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 7          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 7                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Oferta audiovisual                                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 8          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 8                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Poca inversión en TIC                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 9          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 9                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Poca capacitación                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 10         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 10                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Pocos asistentes técnicos                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
|               |                                                   | 11         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 11                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | Ausencia de Investigación de mercados                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| OPORTUNIDADES |                                                   | 1          | Fortalecer la estrategia de comercialización a través del uso efectivo de las TIC’s, vinculando a los clientes a un entorno virtual de comunicación en el que se ofrezcan varias propuestas: visual, auditiva audiovisual, entre otras, con la capacidad de mejorar el flujo de inventarios manteniendo precios competitivos en el mercado. | 1                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Inversión en adecuación de los puntos de venta, que incluya las siguientes propuestas: merchandising, publicidad, oferta visual, auditiva y audiovisual. En el caso de apertura de un nuevo punto de venta, se debe realizar una campaña de lanzamiento. |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| Número        | Factor Crítico de Éxito                           |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 1             | Transacciones por Internet                        |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 2             | Generación de Empleos                             | 2          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Integración hacia atrás: Compra de terrenos para la producción agropecuaria, I+D+i para el sector agropecuario, con el fin de generar nuevas propuestas de agronegocios.                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                          | 2                                                                                                                                                                                                                                               | Inversión en Tecnología (equipos de cómputo, videobeam, parlante, tabletas, entre otros, que incluya capacitación específica sobre uso efectivo de TIC’s en la Planeación de Ventas |
| 3             | Trayectoria de los clientes                       |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 4             | Incentivos económicos para el campo               |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 5             | Tipo de empresa de los clientes del sector        | 3          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          | Ampliación de cobertura: inversión en un Punto de Servicio al cliente y Ventas en Ipiales que pueda facilitar la prestación de los servicios y la venta de productos que se ofrecen por la empresa, generando una fuente de trabajos y empleos. |                                                                                                                                                                                     |
| 6             | Tamaño de las empresas de los clientes del sector |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 7             | Uso de las TIC’s                                  |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 8             | Cobertura de mercado de los clientes              | 4          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Establecimiento de una Política de precios al cliente y al proveedor, para fortalecer la estabilidad por la venta de los productos agroquímicos con mayor rotación de inventario, teniendo en cuenta que la inflación en la economía el poder adquisitivo de la moneda ya no es el mismo por lo tanto, se observa una tendencia a la alza de precios |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 | 4                                                                                                                                                                                   |
| 9             | Tamaño de la competencia                          |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 10            | Modo de comunicación entre proveedor y cliente    |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |
| 12            |                                                   |            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                     |



| AMENAZAS |                               |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|----------|-------------------------------|---|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Número   | Factor Crítico de Éxito       |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 1        | Crisis por la inflación       | 1 | A partir de una buena Gestión Organizacional se puede reducir de manera considerable el alto poder de negociación de clientes así como de proveedores, estabilizando la estimación de los costos tanto directos como indirectos, así como la competitividad ante el mercado informal                                         | 1 | Consolidación de una estrategia de marca, la cual puede ser realizada de manera efectiva por medio del uso de las TIC                                                                                                                                                                                                                      |
| 2        | Costos de la mano de obra     | 2 | Abrir una Línea de Servicio con enfoque de valor agregado (SGC), que le facilite a los clientes la adquisición de recursos financieros otorgados por las diferentes instituciones de orden privado, en el marco de la crisis ocasionada por la pandemia y otras ayudas para el campo                                         | 2 | Capacitación específica en uso de TIC's para la comercialización y oferta electrónica, utilizando espacios de e-commerce (comercio electrónico) que incluye página web, redes sociales, ventas electrónicas, entre otras, con el fin de mejorar la condiciones financieras de la asociación, así como el empoderamiento del Talento Humano |
| 3        | Baja tecnificación del sector |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 4        | Conflicto Armado              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 5        | Amenaza de una nueva pandemia | 3 | Aprovechamiento de espacios virtuales para la generación de comunicación entre los clientes y la empresa, con el fin de diferenciar el servicio que se presta tanto en la web, redes sociales, ventas electrónicas, portafolios de productos virtuales, cotizaciones en tiempo real, utilización de aplicativos, entre otras | 3 | Capacitación específica en gestión organizacional para el mercadeo, le permite a la empresa potencializar sus capacidades comerciales para encontrar nuevos clientes, a partir de la utilización de material POP, merchandising, CRM y Relaciones Públicas como estrategia propia del negocio, manejada con autonomía por el RH.           |
| 6        | Rivalidad entre competidores  |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 7        |                               |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 8        |                               | 4 | Mantener visibles las principales variables de impulso de compra que son "precio" y "calidad" por medio del fortalecimiento de procesos implícitos al mejoramiento continuo de las organizaciones                                                                                                                            | 4 | Consolidación de una estrategia de fidelización por medio de la comunicación asertiva en las relaciones con los clientes                                                                                                                                                                                                                   |
| 9        |                               |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 10       |                               |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| 12       |                               |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |

Fuente: este estudio.

**Tabla 42.***Matriz SPACE (PEYEA)*

| <b>MATRIZ SPACE (PEYEA)</b>         |                           |                     |                                      |                                                   |                     |
|-------------------------------------|---------------------------|---------------------|--------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------|
| <b>POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA</b> |                           |                     | <b>POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA</b>  |                                                   |                     |
| <b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>       |                           |                     | <b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b> |                                                   |                     |
| <b>Número</b>                       | <b>Factor</b>             | <b>Calificación</b> | <b>Número</b>                        | <b>Factor</b>                                     | <b>Calificación</b> |
| 1                                   | Precios Bajos             | 5                   | 1                                    | Crisis por la inflación                           | -3                  |
| 2                                   | Zona de ubicación         | 3                   | 2                                    | Costos de la mano de obra                         | -3                  |
| 3                                   | Alta fuerza financiera    | 5                   | 3                                    | Baja tecnificación del sector                     | -4                  |
| 4                                   |                           |                     | 4                                    | Transacciones por Internet                        | -4                  |
| 5                                   |                           |                     | 5                                    | Generación de Empleos                             | -4                  |
| 6                                   |                           |                     | 6                                    | Trayectoria de los clientes                       | -5                  |
| 7                                   |                           |                     | 7                                    | Incentivos económicos para el campo               | -5                  |
| 8                                   |                           |                     | 8                                    | Conflicto Armado                                  | -3                  |
| 9                                   |                           |                     | 9                                    | Amenaza de una nueva pandemia                     | -3                  |
| 10                                  |                           |                     | 10                                   | Uso de las TIC's                                  | -4                  |
| <b>PROMEDIO</b>                     |                           | <b>4,3</b>          | <b>PROMEDIO</b>                      |                                                   | <b>-3,8</b>         |
| <b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>     |                           |                     | <b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b>   |                                                   |                     |
| <b>Número</b>                       | <b>Factor</b>             | <b>Calificación</b> | <b>Número</b>                        | <b>Factor</b>                                     | <b>Calificación</b> |
| 1                                   | Proyección de ventas      | -3                  | 1                                    | Tipo de empresa de los clientes del sector        | 5                   |
| 2                                   | Modo de negociación       | -6                  | 2                                    | Tamaño de las empresas de los clientes del sector | 5                   |
| 3                                   | Impulso de escogencia     | -5                  | 3                                    | Cobertura de mercado de los clientes              | 5                   |
| 4                                   | Fidelización              | -4                  | 4                                    | Tamaño de la competencia                          | 4                   |
| 5                                   | Promoción                 | -4                  | 5                                    | Modo de comunicación entre proveedor y cliente    | 5                   |
| 6                                   | Oferta visual             | -4                  | 6                                    | Rivalidad entre competidores                      | 5                   |
| 7                                   | Oferta auditiva           | -3                  | 7                                    |                                                   |                     |
| 8                                   | Oferta audiovisual        | -3                  | 8                                    |                                                   |                     |
| 9                                   | Poca inversión en TIC     | -4                  | 9                                    |                                                   |                     |
| 10                                  | Poca capacitación         | -4                  | 10                                   |                                                   |                     |
| 11                                  | Pocos asistentes técnicos | -3                  | 11                                   |                                                   |                     |
| 12                                  | Inversión en SGC          | -4                  | 12                                   |                                                   |                     |
| <b>PROMEDIO</b>                     |                           | <b>-3,9</b>         | <b>PROMEDIO</b>                      |                                                   | <b>4,8</b>          |

Fuente: este estudio.

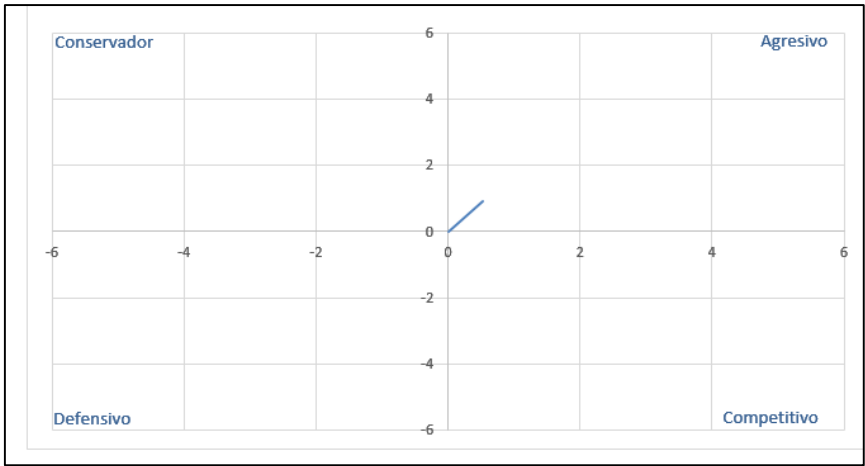
**Tabla 43.***Calificación Matriz SPACE (PEYEA)*

|                                      |              |                                    |              |
|--------------------------------------|--------------|------------------------------------|--------------|
| <b>FUERZA FINANCIERA (FF)</b>        | <b>4,33</b>  | <b>FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)</b> | <b>4,83</b>  |
| <b>ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)</b> | <b>-3,80</b> | <b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>    | <b>-3,92</b> |
| <b>EJE X</b>                         | <b>0</b>     | <b>EJE Y</b>                       | <b>0</b>     |
|                                      | <b>0,53</b>  |                                    | <b>0,92</b>  |

Fuente: este estudio.

Gráfico 20.

Grafico SPACE



Fuente: este estudio.

Tabla 44.

Estrategias Agresivas

| ESTRATEGIAS AGRESIVAS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fortalecer la estrategia de comercialización a través del uso efectivo de las TIC’s, vinculando a los clientes a un entorno virtual de comunicación en el que se ofrezcan varias propuestas: visual, auditiva audiovisual, entre otras, con la capacidad de mejorar el flujo de inventarios manteniendo precios competitivos en el mercado.          |
| Integración hacia atrás: Compra de terrenos para la producción agropecuaria, I+D+i para el sector, con el fin de generar nuevas propuestas de agronegocios.                                                                                                                                                                                          |
| Ampliación de cobertura: inversión en un Punto de Servicio al cliente y Ventas en Ipiales que pueda facilitar la prestación de los servicios y la venta de productos que se ofrecen por la empresa, generando una fuente de trabajos y empleos.                                                                                                      |
| Establecimiento de una Política de precios al cliente y al proveedor, para fortalecer la estabilidad por la venta de los productos agroquímicos con mayor rotación de inventario, teniendo en cuenta que la inflación en la economía el poder adquisitivo de la moneda ya no es el mismo por lo tanto, se observa una tendencia a la alza de precios |

Fuente: este estudio.

## 7.3 Plan de Acción

**Tabla 45.**

### Matriz cuantitativa de Planeación Estratégica

|                                                     |             | <b>Estrategia 1</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |             | <b>Estrategia 2</b>                                                                                                                                          |             | <b>Estrategia 3</b>                                                                                                                                                                                                                             |             | <b>Estrategia 4</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |             |
|-----------------------------------------------------|-------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------|
|                                                     |             | Fortalecer la estrategia de comercialización a través del uso efectivo de las TIC's, vinculando a los clientes a un entorno virtual de comunicación en el que se ofrezcan varias propuestas: visual, auditiva audiovisual, entre otras, con la capacidad de mejorar el flujo de inventarios manteniendo precios competitivos en el mercado. |             | Integración hacia atrás: Compra de terrenos para la producción agropecuaria, I+D+i para el sector, con el fin de generar nuevas propuestas de agro negocios. |             | Ampliación de cobertura: inversión en un Punto de Servicio al cliente y Ventas en Ipiales que pueda facilitar la prestación de los servicios y la venta de productos que se ofrecen por la empresa, generando una fuente de trabajos y empleos. |             | Establecimiento de una Política de precios al cliente y al proveedor, para fortalecer la estabilidad por la venta de los productos agroquímicos con mayor rotación de inventario, teniendo en cuenta que la inflación en la economía el poder adquisitivo de la moneda ya no es el mismo por lo tanto, se observa una tendencia a la alza de precios |             |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                | <b>PESO</b> | <b>Clasificación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | <b>Punt</b> | <b>Clasificación</b>                                                                                                                                         | <b>Punt</b> | <b>Clasificación</b>                                                                                                                                                                                                                            | <b>Punt</b> | <b>Clasificación</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>Punt</b> |
| # <b>Factores Clave</b>                             |             | Tipo #                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             | Tipo #                                                                                                                                                       |             | Tipo #                                                                                                                                                                                                                                          |             | Tipo #                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |             |
| 1 Transacciones por Internet                        | 0,08        | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4 0,32      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                     | 3 0,24      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                   | 4 0,32      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4 0,32      |
| 2 Generación de Empleos                             | 0,07        | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 0,21      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                     | 3 0,21      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                        | 3 0,21      | No Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | 1 0,07      |
| 3 Trayectoria de los clientes                       | 0,07        | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 0,21      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                   | 4 0,28      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4 0,28      |
| 4 Incentivos económicos para el campo               | 0,07        | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 0,21      | Poco Atractiva                                                                                                                                               | 2 0,14      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                        | 3 0,21      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4 0,28      |
| 5 Tipo de empresa de los clientes del sector        | 0,06        | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4 0,24      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                   | 4 0,24      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3 0,18      |
| 6 Tamaño de las empresas de los clientes del sector | 0,06        | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4 0,24      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                   | 4 0,24      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3 0,18      |
| 7 Uso de las TIC's                                  | 0,05        | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4 0,20      | Muy Atractiva                                                                                                                                                | 4 0,20      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                   | 4 0,20      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4 0,20      |
| 8 Cobertura de mercado de los clientes              | 0,05        | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 0,15      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | Poco Atractiva                                                                                                                                                                                                                                  | 2 0,10      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4 0,20      |
| 9 Tamaño de la competencia                          | 0,03        | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4 0,12      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                        | 3 0,09      | NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0 0,00      |
| 10 Modo de comunicación entre proveedor y cliente   | 0,03        | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4 0,12      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                   | 4 0,12      | NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0 0,00      |
| <b>Subtotal Oportunidades</b>                       | <b>0,57</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | <b>2,02</b> |                                                                                                                                                              | <b>0,79</b> |                                                                                                                                                                                                                                                 | <b>2,01</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | <b>1,71</b> |
| <b>AMENAZAS</b>                                     |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |                                                                                                                                                              |             |                                                                                                                                                                                                                                                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |
| # <b>Factores Clave</b>                             |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |             |                                                                                                                                                              |             |                                                                                                                                                                                                                                                 |             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |             |
| 1 Crisis por la inflación                           | 0,05        | NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0 0,00      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                     | 3 0,15      | NA                                                                                                                                                                                                                                              | 0 0,00      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3 0,15      |
| 2 Costos de la mano de obra                         | 0,05        | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 0,15      | Poco Atractiva                                                                                                                                               | 2 0,10      | No Atractiva                                                                                                                                                                                                                                    | 1 0,05      | NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0 0,00      |
| 3 Baja tecnificación del sector                     | 0,05        | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | 3 0,15      | Muy Atractiva                                                                                                                                                | 4 0,20      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                   | 4 0,20      | NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0 0,00      |
| 4 Conflicto Armado                                  | 0,05        | NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0 0,00      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | NA                                                                                                                                                                                                                                              | 0 0,00      | NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | 0 0,00      |
| 5 Amenaza de una nueva pandemia                     | 0,05        | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4 0,20      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                     | 3 0,15      | Poco Atractiva                                                                                                                                                                                                                                  | 2 0,10      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             | 3 0,15      |
| 6 Rivalidad entre competidores                      | 0,04        | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | 4 0,16      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                     | 3 0,12      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                   | 4 0,16      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4 0,16      |
| 7 Entrada de productos sustitutos                   | 0,04        | NA                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | 0 0,00      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | Poco Atractiva                                                                                                                                                                                                                                  | 2 0,08      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4 0,16      |
| 8 Entrada de nuevos competidores                    | 0,04        | Poco Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | 2 0,08      | NA                                                                                                                                                           | 0 0,00      | Razonablemente Atractiva                                                                                                                                                                                                                        | 3 0,12      | Muy Atractiva                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 4 0,16      |

|                             |                                          |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |
|-----------------------------|------------------------------------------|-------------|--------------------------|---|-------------|--------------------------|---|-------------|--------------------------|---|-------------|--------------------------|---|-------------|
| 9                           | Alto poder de negociación de proveedores | 0,03        | NA                       | 0 | 0,00        | Muy Atractiva            | 4 | 0,12        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,09        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,09        |
| 10                          | Alto poder de negociación de clientes    | 0,03        | Muy Atractiva            | 4 | 0,12        | Muy Atractiva            | 4 | 0,12        | Muy Atractiva            | 4 | 0,12        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,09        |
| <b>Subtotal Amenazas</b>    |                                          | <b>0,43</b> |                          |   | <b>0,86</b> |                          |   | <b>0,96</b> |                          |   | <b>0,92</b> |                          |   | <b>0,96</b> |
| <b>FORTALEZAS</b>           |                                          |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |
| #                           | <b>Factores Clave</b>                    |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |
| 1                           | Modo de negociación                      | 0,10        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        |
| 2                           | Impulso de escogencia                    | 0,10        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,30        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        |
| 3                           | Precios Bajos                            | 0,09        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,27        | Muy Atractiva            | 4 | 0,36        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,27        | Muy Atractiva            | 4 | 0,36        |
| 4                           | Alta fuerza financiera                   | 0,08        | Muy Atractiva            | 4 | 0,32        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,24        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,24        | Muy Atractiva            | 4 | 0,32        |
| 5                           | Inversión en SGC                         | 0,08        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,24        | Muy Atractiva            | 4 | 0,32        | Muy Atractiva            | 4 | 0,32        | Muy Atractiva            | 4 | 0,32        |
| <b>Subtotal Fortalezas</b>  |                                          | <b>0,45</b> |                          |   | <b>1,63</b> |                          |   | <b>1,72</b> |                          |   | <b>1,53</b> |                          |   | <b>1,80</b> |
| <b>DEBILIDADES</b>          |                                          |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |
| #                           | <b>Factores Clave</b>                    |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |                          |   |             |
| 1                           | Proyección de ventas                     | 0,10        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,30        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,30        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        | Muy Atractiva            | 4 | 0,40        |
| 2                           | Fidelización                             | 0,08        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,24        | Muy Atractiva            | 4 | 0,32        | Muy Atractiva            | 4 | 0,32        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,24        |
| 3                           | Zona de ubicación                        | 0,07        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,21        | Muy Atractiva            | 4 | 0,28        | Muy Atractiva            | 4 | 0,28        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,21        |
| 4                           | Promoción                                | 0,06        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,18        | Muy Atractiva            | 4 | 0,24        | Muy Atractiva            | 4 | 0,24        | NA                       | 0 | 0,00        |
| 5                           | Oferta visual                            | 0,05        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,15        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,15        | Muy Atractiva            | 4 | 0,20        | NA                       | 0 | 0,00        |
| 6                           | Oferta auditiva                          | 0,05        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,15        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,15        | Muy Atractiva            | 4 | 0,20        | NA                       | 0 | 0,00        |
| 7                           | Oferta audiovisual                       | 0,04        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,12        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,12        | Muy Atractiva            | 4 | 0,16        | NA                       | 0 | 0,00        |
| 8                           | Poca inversión en TIC                    | 0,03        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,09        | Muy Atractiva            | 4 | 0,12        | Muy Atractiva            | 4 | 0,12        | Muy Atractiva            | 4 | 0,12        |
| 9                           | Poca capacitación                        | 0,03        | NA                       | 0 | 0,00        | NA                       | 0 | 0,00        | Muy Atractiva            | 4 | 0,12        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,09        |
| 10                          | Pocos asistentes técnicos                | 0,02        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,06        | Poco Atractiva           | 2 | 0,04        | Muy Atractiva            | 4 | 0,08        | NA                       | 0 | 0,00        |
| 11                          | Ausencia de Investigación de mercados    | 0,02        | NA                       | 0 | 0,00        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,06        | Muy Atractiva            | 4 | 0,08        | Razonablemente Atractiva | 3 | 0,06        |
| <b>Subtotal Debilidades</b> |                                          | <b>0,55</b> |                          |   | <b>1,50</b> |                          |   | <b>1,78</b> |                          |   | <b>2,20</b> |                          |   | <b>1,12</b> |
| <b>TOTAL</b>                |                                          | <b>2,00</b> |                          |   | <b>6,01</b> |                          |   | <b>5,25</b> |                          |   | <b>6,66</b> |                          |   | <b>5,59</b> |

Fuente: este estudio.

**Tabla 46.***Plan de Acción Estratégico de Marketing*

|                                                                      |  |                                                                                                   |                      |               |                                     |                                                                          |                                                                  |                                                         |                     |                     |                         |                   |
|----------------------------------------------------------------------|--|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|---------------|-------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|---------------------|---------------------|-------------------------|-------------------|
| Objetivo:                                                            |  | Satisfacer las necesidades del mercado bajo la prestación de servicios integrales de calidad.     |                      |               |                                     |                                                                          |                                                                  | Fecha de elaboración:                                   |                     | 1/5/2022            |                         |                   |
| Responsable:                                                         |  | Dirección General - Dirección de Mercadeo                                                         |                      |               | Indicador:                          | Rendimiento de la utilidad                                               |                                                                  |                                                         | Vigencia:           |                     | 01-09-2019 / 31-12-2019 |                   |
| Que hacer                                                            |  | Meta                                                                                              | Quien lo hace        | Plazo         | Recursos (anual)                    | Efectos sobre la empresa                                                 | indicador                                                        | Cuadro de mando (según el cumplimiento de la actividad) |                     |                     |                         | % de Cumplimiento |
|                                                                      |  |                                                                                                   |                      |               |                                     |                                                                          |                                                                  | Cumplimiento < 100%                                     | Cumplimiento = 100% | Cumplimiento > 100% |                         |                   |
| Marketing Digital                                                    |  | Ofrecer propuestas: visual, auditiva audiovisual, entre otras del Marketing Digital               | Director de Mercadeo | Corto Plazo   | TH<br>TIC<br>Financieros            | > Visitas on line < Costos                                               | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                     |                     |                         |                   |
| Integración hacia atrás                                              |  | Adquirir terrenos para la producción agropecuaria e I+D+i                                         | Director General     | Mediano Plazo | TH<br>Equipos<br>TIC<br>Financieros | > Diversificación de negocio<br>> Cantidad de visitas (predio y almacén) | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                     |                     |                         |                   |
| Ampliación de Cobertura                                              |  | Inversión en un Punto de Ventas y Servicio al Cliente en Ipiales                                  | Director de Mercadeo | Corto Plazo   | TH<br>Adecuación<br>Financieros     | > Visitas on line > Cantidad de visitas (predio y almacén)               | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                     |                     |                         |                   |
| Establecimiento de una Política de precios al cliente y al proveedor |  | Estabilización de precios en venta de los productos agroquímicos con mayor rotación de inventario | Director de Mercadeo | Corto Plazo   | TH<br>Financieros                   | > organización                                                           | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios                        |                                                         |                     |                     |                         |                   |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 47.***Plan de Acción Táctico de Marketing*

|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                               |                       |                                 |                                                                           |                                                                  |                                                         |                       |                     |          |                         |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|----------|-------------------------|--|
| Objetivo:                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                              | Satisfacer las necesidades del mercado bajo la prestación de servicios integrales de calidad. |                       |                                 |                                                                           |                                                                  |                                                         | Fecha de elaboración: |                     | 1/5/2022 |                         |  |
| Responsable:                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                              | Dirección General - Dirección de Mercadeo                                                     |                       |                                 | Indicador:                                                                |                                                                  | Rendimiento de la utilidad                              |                       | Vigencia:           |          | 01-09-2019 / 31-12-2019 |  |
| Que hacer                                                                                                                                   | Meta                                                                                                                                                                                                                                                         | Quien lo hace                                                                                 | Plazo                 | Recursos (anual)                | Efectos sobre la empresa                                                  | indicador                                                        | Cuadro de mando (según el cumplimiento de la actividad) |                       |                     |          | % de cumplimiento       |  |
|                                                                                                                                             |                                                                                                                                                                                                                                                              |                                                                                               |                       |                                 |                                                                           |                                                                  | Cumplimiento < 100%                                     | Cumplimiento = 100%   | Cumplimiento > 100% |          |                         |  |
| Adecuación de los puntos de venta, que incluya las siguientes propuestas: merchandising, publicidad, oferta visual, auditiva y audiovisual. | Se deben adecuar los puntos existentes conforme a lo planteado en la Planeación Estratégica.                                                                                                                                                                 | Director de Mercadeo                                                                          | Corto Plazo           | TH Adecuación TIC's Financieros | > Visitas (almacén y on line)                                             | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                       |                     |          |                         |  |
| Adquisición de Tecnología                                                                                                                   | Compra de equipos de cómputo, videobeam, parlante, tabletas, entre otros, que incluya capacitación específica sobre uso efectivo de TIC en la Planeación de Ventas                                                                                           | Director General                                                                              | Corto Plazo           | TH Equipos TIC Financieros      | > Diversificación de negocio<br>> Cantidad de visitas (almacén y on line) | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                       |                     |          |                         |  |
| Comunicación Estratégica para el Mercadeo                                                                                                   | Pautas en medios convencionales tales como televisión local, regional y nacional; radio local, departamental y regional, prensa local, departamental y regional, así como, materiales de apoyo tales como regalos, bonos, tarjetas de descuento, entre otros | Director de Mercadeo                                                                          | Corto y Mediano Plazo | TH Financieros                  | > Visitas on line<br>> Cantidad de visitas (almacén y on line)            | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                       |                     |          |                         |  |

---

|                                                             |                                                                                                                                                    |                      |                |                |                                           |
|-------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|----------------|----------------|-------------------------------------------|
| Aumentar la planta de personal de ventas/asistencia técnica | Generar espacios laborales propicios y aumentar la venta de los productos y servicios que ofrece la empresa por medio de la ampliación del mercado | Director de Mercadeo | TH Financieros | > Organización | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios |
|                                                             |                                                                                                                                                    | Corto Plazo          |                |                |                                           |

---

*Fuente:* este estudio.



**Tabla 48.***Plan de Acción Marketing Digital*

|                          |                                                                                     |                                                                                               |                       |                            |                                                                           |                                                                  |                                                         |                       |                     |                                   |  |
|--------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----------------------|---------------------|-----------------------------------|--|
| Objetivo:                |                                                                                     | Satisfacer las necesidades del mercado bajo la prestación de servicios integrales de calidad. |                       |                            |                                                                           |                                                                  |                                                         | Fecha de elaboración: |                     | 1/5/2022                          |  |
| Responsable:             |                                                                                     | Dirección General - Dirección de Mercadeo - Community Manager                                 |                       | Indicador:                 |                                                                           | Rendimiento de la Utilidad                                       |                                                         |                       |                     | Vigencia: 01-09-2019 / 31-12-2019 |  |
| Que hacer                | Meta                                                                                | Quien lo hace                                                                                 | Plazo                 | Recursos (anual)           | Efectos sobre la empresa                                                  | indicador                                                        | Cuadro de mando (según el cumplimiento de la actividad) |                       |                     | % de cumplimiento                 |  |
|                          |                                                                                     |                                                                                               |                       |                            |                                                                           |                                                                  | Cumplimeinto < 100%                                     | Cumplimiento = 100%   | Cumplimiento > 100% |                                   |  |
| Redes Sociales           | Promocionar la marca a través de redes sociales como Facebook, Instagram y twitter. | Community Manager, Diseñador Gráfico.                                                         | Corto Plazo           | TH Equipos TIC Financieros | > Visitas (almacén y on line)                                             | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                       |                     |                                   |  |
| Campañas SEO Y SEM.      | Realizar campañas de marketing digital SEO Y SEM.                                   | Community Manager Dirección de mercadeo.                                                      | Mediano y Largo Plazo | TH Equipos TIC Financieros | > Diversificación de negocio<br>> Cantidad de visitas (almacén y on line) | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                       |                     |                                   |  |
| Capacitación Estratégica | Participar en ruedas de negocios y eventos empresariales 4 veces en el año.         | Director General Director de mercadeo                                                         | Corto Plazo           | TH Financieros             | > Organización                                                            | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios<br>*Número de Clientes |                                                         |                       |                     |                                   |  |
| Tienda online            | Implementación de comercio electrónico- Tienda online                               | Community Manager Director de Mercadeo.                                                       | Mediano Plazo         | TH Financieros             | > Visitas (almacén y on line)                                             | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios                        |                                                         |                       |                     |                                   |  |

|                  |   |                                    |                                         |               |                |                       |         |                                           |
|------------------|---|------------------------------------|-----------------------------------------|---------------|----------------|-----------------------|---------|-------------------------------------------|
| CRM CEM          | Y | Diseño de CRM Y CEM                | Community Manager Director de Mercadeo. | Mediano Plazo | TH Financieros | > (almacén y on line) | Visitas | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios |
| E-mail marketing |   | Implementación de E-mail marketing | Community Manager Director de Mercadeo  | Corto Plazo   | TH Financieros | > (almacén y on line) | Visitas | *Ventas Netas<br>*Rotación de Inventarios |

*Fuente:* este estudio.

**Tabla 49.**

*Recursos económicos*

| ACCIONES ESTRATÉGICAS                                                                                                                       | DURACIÓN        |              |    |            | RECURSOS QUE COMPROMETE |                 |                        |                             |                |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|--------------|----|------------|-------------------------|-----------------|------------------------|-----------------------------|----------------|
|                                                                                                                                             | PLAZO           | FECHA INICIO | DE | FECHA FIN  | TALENTO HUMANO          | INFRAESTRUCTURA | EQUIPOS Y/O TECNOLOGÍA | INSUMOS Y/O MATERIAS PRIMAS | COSTO TOTAL    |
| Ampliación de Cobertura                                                                                                                     | Corto           | 01/07/2022   |    | 01/09/2022 | \$ 24.000.000           | \$ 20.000.000   | \$ 2.000.000           | \$ 4.000.000                | \$ 50.000.000  |
| Adecuación de los puntos de venta, que incluya las siguientes propuestas: merchandising, publicidad, oferta visual, auditiva y audiovisual. | Corto           | 1/4/2022     |    | 31/3/2023  | \$ 12.000.000           | \$ 10.000.000   | \$ 1.000.000           | \$ 2.000.000                | \$ 7.000.000   |
| Uso de TIC's en área de ventas                                                                                                              | Mediano         | 1/4/2022     |    | 31/3/2023  | \$ 0                    | \$ 0            | \$ 4.000.000           | \$ 3.000.000                |                |
| Aumentar la planta de personal de ventas/asistencia técnica                                                                                 | Mediano         | 1/4/2022     |    | 31/3/2023  | \$ 40.000.000           | \$ 0            | \$ 4.000.000           | \$ 3.000.000                | \$ 47.000.000  |
| Establecimiento de una Política de precios al cliente y al proveedor                                                                        | Corto           | 1/4/2022     |    | 31/3/2023  | \$ 1.000.000            | \$ 0            | \$ 0                   | \$ 0                        | \$ 1.000.000   |
| Integración hacia atrás                                                                                                                     | Mediano         | 1/4/2022     |    | 31/3/2023  | \$ 24.000.000           | \$ 20.000.000   | \$ 5.000.000           | \$ 5.000.000                | \$ 54.000.000  |
| Comunicación Estratégica para el Mercadeo                                                                                                   | Mediano         | 1/4/2022     |    | 31/3/2023  | \$ 12.000.000           | \$ 0            | \$ 0                   | \$ 3.000.000                | \$ 15.000.000  |
| Marketing Digital                                                                                                                           | Corto y Mediano | 01/07/2022   |    | 31/3/2023  | \$ 24.000.000           | \$ 0            | \$ 10.000.000          | \$ 0                        | \$ 34.000.000  |
| Total                                                                                                                                       |                 |              |    |            | \$ 137.000.000          | \$ 50.000.000   | \$ 26.000.000          | \$ 20.000.000               | \$ 233.000.000 |

*Fuente:* este estudio.



## **8. Conclusiones**

En primera instancia se observa que los diagnósticos completos de negocio y marketing, muestran que la empresa carece de planeación estratégica, lo anterior muestra una tendencia baja a la gestión organizacional. En este aspecto se analizaron seis directrices, el primero denominado “ámbito general de la empresa visto desde el marketing”, arrojó falencias de orden estratégico (ausencia de una ruta crítica para el marketing) y táctico (comunicación integral).

Cabe destacar que la empresa ha venido adelantando gestión en las siguientes variables: gestión proclive al marketing, clima laboral, remuneraciones acordes con lo pagado por el sector, normalidad en tasas de abstencionismo y deserción, conocimiento sobre montos objeto de devolución, utilidades operativas (ventas - gastos), reportes históricos.

A pesar que la investigación de mercados es uno de los criterios con menor puntaje, se destaca el hecho de realizar planeación de ventas frente a las necesidades del mercado, se tiene en cuenta la información suministrada por el personal y conocimiento sobre la segmentación de mercados. En cuanto a producto & precio, se observa la aplicación de un proceso lógico en la renovación de la cartera de productos, situación que puede mejorarse al conocer las preferencias en los modos de negociación; de igual manera, se observan inversiones levemente importantes en cuanto a tecnología, comercio y talento humano, buena coordinación entre los departamentos de compras, distribución y ventas, alcance de niveles máximos de compras, valor añadido sobre la competencia, visibilización de ventajas de productos a clientes, entre otras cualidades.

En cuanto al mercadeo y los canales de distribución, se observa que medianamente se cuenta con un adecuado stock de inventario para satisfacer las necesidades de los clientes, además, existe la posibilidad de entrar en nuevos canales, conocimiento de los costes de distribución por

canal y tipo de cliente, mantenimiento de mercados poco rentables, se utiliza la figura de distribuidores ajenos y seguimiento individualizado a los clientes más importantes.

Una de las falencias más notables, es la relacionada con la comunicación integral, sin embargo, se observan las siguientes variables: manual de Identidad corporativa; efectividad de los diferentes presupuestos a las diferentes herramientas de la comunicación; nivel de recordación y la estimación de criterios profesionales para la inversión en medios. Por lo tanto, las inversiones de tipo estratégico y táctico están enfocadas a mejorar en base la locación.

En el estudio de mercado se observan las diferentes variables clave de éxito, las cuales fueron clasificadas en producto, precio, plaza, promoción, servicio, valor agregado, mejora continua entre otras para generar un impacto mucho más grande a la Proyección de Ventas y la Planeación Estratégica.

El Plan de Acción constituye una herramienta consistente para llevar el control de las actividades que se plantean a partir de la escogencia de las estrategias agresivas las cuales corresponden a las establecidas en la combinación de las fortalezas y las oportunidades. De igual forma se formularon estrategias de orden táctico como plan de apoyo y se discriminaron las estrategias de Marketing Digital.

## **9. Recomendaciones**

En primera instancia se recomienda fortalecer el pensamiento estratégico mediante la aplicación del presente Plan de Marketing, fijar autoridad y responsabilidad, definición de puestos de trabajo, objetivos, hacer presencia virtual en la red, estudiar las estrategias de posicionamiento, establecer una dependencia de atención al cliente, estudiar las cargas de trabajo y su relación con la cartera de pedidos.

En lo relacionado con Investigación de Mercados se puede adelantar el desarrollo de las siguientes variables: investigación de necesidades del público objetivo, estudio de la competencia, análisis de tendencias del mercado (estado del arte), realización de estudios comparativos (mercado/producto; mercado/servicio, mercado/precio, etc.), análisis de recursos tecnológicos para el comercio real y comercio electrónico, análisis de factores externos, entre otros.

Se estima que cumpliendo con los componentes de las siguientes variables, el panorama de mercadeo puede mejorar considerablemente: la coordinación entre los departamentos de logística, de compras & comercial, introducción de productos en el mercado, familiarizarse con el concepto de pedido mínimo, análisis de devolución de productos, y análisis de pérdida de clientes.

En un enfoque más estratégico de comunicación, se observan falencias en lo relacionado con: Política que coordine las diferentes campañas de publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación, etc; sistema de comunicación interna en la empresa; posicionamiento en buscadores; conocimiento sobre la imagen que tiene la competencia sobre la empresa y fijar regularidad en medios de comunicación.

Se recomienda usar el cuadro de mano para tomar las acciones correctivas necesarias de manera oportuna, llevando una calificación del logro de los objetivos de manera regular.

### Referencias

- Agurto Rosas, C. A., & Carranza Martinez, N. N. (2019). *Gestión de inventarios para reducir costos del almacén de insumos agrícolas de la empresa Agromass S.A.C. Chimbote, 2018* [Pregrado, Universidad César Vallejo]. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27565/Agurto\\_RCA-Carranza\\_MNN.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/27565/Agurto_RCA-Carranza_MNN.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Álvarez Castañón, L. del C., & Bolaños Evia, G. R. (2011). Innovación y Estrategia: Dos conceptos aparentemente contradictorios. *Nova scientia*, 3(5), 118-142. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2007-07052011000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2007-07052011000100007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Alvarez Pinto, F. D. (2007). Planificación Estrategica De Marketing. *PERSPECTIVAS*, 20, 67-104. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=425942331006>
- Arias Espinoza, M. (2015). *Estudio de factibilidad para la creación de una comercializadora de insumos agrícolas en el sector Quitumba Grande, parroquia de Intag, cantón Cotacachi, provincia Imbabura*. [Pregrado, Universidad Técnica del Norte]. <http://repositorio.utn.edu.ec/bitstream/123456789/4284/1/02%20ICO%20455%20TESIS.pdf>
- Asto Avalos, J. (2017). *Caracterización de la capacitación en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro, distribuidora de insumos agrícolas del distrito de Santa 2015* [Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/8519/CAPACITACION\\_MYPES\\_ASTO\\_AVALOS\\_JOSE\\_CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/8519/CAPACITACION_MYPES_ASTO_AVALOS_JOSE_CARLOS.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

- Atilio López, R. (2019). *Área específica de desempeño laboral: Responsable técnico comercial en empresa de insumos agrícolas* [Práctica, Universidad Nacional de La Plata]. [http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/73112/Documento\\_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/73112/Documento_completo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bazán Alejos, K. (2019). *Gestión de calidad con el uso del marketing en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta de insumos agrícolas del distrito de Santa 2016* [Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11828/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_BAZAN\\_ALEJOS\\_KATHERINE\\_LUCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/11828/GESTION_DE_CALIDAD_BAZAN_ALEJOS_KATHERINE_LUCIA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Benites, K. (2012). *Descripción de procesos e identificación de la problemática que presenta el área de servicio al cliente de la comercializadora y distribuidora de productos agropecuarios agroganadero S.A.S. agencia Pasto periodo 2011-2012* [Pregrado, Universidad de Nariño]. <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=85614>
- Bernilla Rodríguez, E. (2011). *Los metodos mixtos* [Educación]. <https://es.slideshare.net/Bernachi/los-metodos-mixtos>
- Bucheli, K. (2016). *Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa de transporte de carga «ALTRANS S.A.S.» en Ipiales—Nariño periodo 2016-2017* [Pregrado]. Universidad de Nariño.
- Burk Wood, M. (2003). *El plan de marketing: Guía de referencia* (Primera Edición). Pearson Educación. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=25733>



- Castillo Gómez, E. M. (2018). *Plan estratégico de mercadeo para la empresa de servicios «Consultores Asociados de Nariño SAS» para el año 2018 en San Juan de Pasto*. CAN-SAS.
- Chapal Cuaran, D. (2020). *Plan Estratégico de Mercadeo para la unidad de negocio de Transporte de Cargas y Encomiendas de Transportadores de Ipiales S.A de la ciudad de Pasto* [Pregrado]. Universidad de Nariño.
- Cifuentes, V. (2014). *Plan estratégico de mercadeo para la empresa Soluciones Nutritivas Ltda.* [Pregrado, Universidad Autónoma de Occidente].  
<https://red.uao.edu.co/bitstream/10614/6711/1/T04760.pdf>
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*, 35, 152-181.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Cornejo Choquecota, E. (2018). *Caracterización de la capacitación y competitividad de las MYPE comerciales rubro agro insumos agrícolas del distrito de Aplao – Castilla – Arequipa año 2017*. [Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4062/CARACTERIZACION\\_DE\\_LA\\_CAPACITACION\\_COMPETITIVIDAD\\_MYPE\\_CORNEJO\\_CHOQUECOTA\\_EDGAR\\_FLORENCIO.pdf?sequence=3&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/4062/CARACTERIZACION_DE_LA_CAPACITACION_COMPETITIVIDAD_MYPE_CORNEJO_CHOQUECOTA_EDGAR_FLORENCIO.pdf?sequence=3&isAllowed=y)
- Costa, C. (2016). *Plan de marketing para las líneas de fertilizantes hormonales y complejos de Stoller Argentina* [Pregrado, Universidad Siglo 21].  
<https://repositorio.uesiglo21.edu.ar/handle/ues21/12081>
- DANE. (2020). *DANE Información para todos*. DANE Información para todos.  
<https://www.dane.gov.co/>

- Delgado Salinas, W. B., & Huaman Cano, A. M. (2019). *Evaluación del control interno en el área de almacén y su incidencia en la rentabilidad de la empresa “Distribuidora de Insumos Agrícolas S.R.L”- Chimbote 2018* [Pregrado, Universidad César Vallejo]. [http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43557/Huaman\\_CAM-Delgado\\_SWB.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/43557/Huaman_CAM-Delgado_SWB.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- EcuRed. (s. f.). *San Juan de Pasto—EcuRed*. San Juan de Pasto. Recuperado 29 de julio de 2020, de [https://www.ecured.cu/San\\_Juan\\_de\\_Pasto#Geograf.C3.ADa](https://www.ecured.cu/San_Juan_de_Pasto#Geograf.C3.ADa)
- El Congreso de Colombia. (1993). *Ley 101 de 1993*. [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_0101\\_1993.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0101_1993.html)
- García Flores, M. (2019). *Gestión de calidad en atención al cliente en las micro y pequeñas empresas del sector comercio, rubro venta minorista de insumos agrícolas, distrito de Moro, 2018* [Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote]. [http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15156/GESTION\\_DE\\_CALIDAD\\_GARCIA\\_FLORES\\_MERLY\\_LISSETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/15156/GESTION_DE_CALIDAD_GARCIA_FLORES_MERLY_LISSETH.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Google Maps. (2020). *Pasto. Pasto*. <https://www.google.com/maps/place/Pasto,+Nari%C3%B1o/@1.2135252,-77.3122422,13z/data=!3m1!4b1!4m5!3m4!1s0x8e2ed48761b92a73:0x44a368566cc3a522!8m2!3d1.2058837!4d-77.285787>
- Hernández-Sampieri, R. (2014). *Metodología De La Investigacion* (Edición: 6). McGraw Hill. <http://observatorio.epacartagena.gov.co/wp-content/uploads/2017/08/metodologia-de-la-investigacion-sexta-edicion.compressed.pdf>
- Infante Bravo, J. (2019). *Control de herramientas e insumos agrícolas y gestión de almacenes en Agraoindustrias Romex S. A., Tarapoto, 2018* [Maestría, Universidad César Vallejo].

[http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28644/Infante\\_BJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/28644/Infante_BJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Instituto Colombiano Agropecuario. (2003). *Resolución 00150 de 2003*. Instituto Colombiano Agropecuario. <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Resolucion/30033962>

Instituto Colombiano Agropecuario. (2010). *Resolución 1167 de 2010*. Instituto Colombiano Agropecuario. <https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-ica/resoluciones-oficinas-nacionales/2010/2010r1167.aspx>

Instituto Colombiano Agropecuario, S. de B. (Colombia) D. de I. A. (1995). *Normas del ICA en materia de insumos agrícolas*. <https://repository.agrosavia.co/handle/20.500.12324/31650>

Jaimes Amorocho, H., Bravo Chadid, S. A., Cortina Ricardo, A. K., Pacheco Ruiz, C. M., & Quiñones Alean, M. G. (2009). Planeación estratégica de largo plazo: Una necesidad de corto plazo. *Pensamiento & Gestión*, 26, 191-213. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1657-62762009000100009&lng=en&nrm=iso&tlng=es)

Keller, K. L., & Kotler, P. (2012). *Dirección de marketing* (14.<sup>a</sup> ed.). Pearson. <http://148.202.167.116:8080/xmlui/handle/123456789/3652>

Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Decimoprimer edición). Pearson Educación. [https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod\\_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf](https://frq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf)

León León, E. E., & Ramírez Chacho, G. A. (2020). *Plan de negocios para comercializar insumos agrícolas de la empresa AGROMARKET S.A. del cantón Daule en el año 2021*. [Pregrado,

Universidad Católica de Santiago de Guayaquil].

<http://repositorio.ucsg.edu.ec/bitstream/3317/14520/1/T-UCSG-PRE-ESP-IAV-356.pdf>

Marín Suárez, C. (2017). *Cálculo del tamaño óptimo de una muestra*. Universidad Cooperativa de Colombia. <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/1825>

Medina, P., Guzmán, S., & Ávila, J. (2014). *Plan estratégico de mercadeo para el portafolio de productos de Microfertisa S.A.: Tolima zona norte al año 2015* [Posgrado, Universidad de la Sabana].

<https://intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/11115/Sergio%20Andr%c3%a9s%20Guzm%c3%a1n%28TESIS%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. (2019). *Política Agropecuaria y de Desarrollo Rural 2018—2022*. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. <https://sioc.minagricultura.gov.co/Documentos/5.%20LINEAMIENTOS%20DE%20LA%20POL%C3%8DTICA%20DE%20INSUMOS%20AGROPECURIOS.pdf>

Monferrer Tirado, D. (2013). *Fundamentos de Marketing* (Primera edición). Publicacions de la Universitat Jaume I. <https://doi.org/10.6035/Sapientia74>

Mongón Romero, M. (2013). *Estudio de la factibilidad para la creación de una microempresa dedicada a la venta de insumos agrícolas que permita atender la demanda de los productores del recinto el Batán* [Pregrado, Universidad Estatal de Milagro]. [http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/224/3/Estudio%20de%20la%20factibilidad%20para%20la%20creaci%c3%b3n%20de%20una%20microempresa%20dedicada%20a%20la%20venta%20de%20insumos%20agr%c3%adcolas%20que%20permita%20atender%20la%20demanda%20de%20los%20productores%20del%20recinto%20el%20B](http://repositorio.unemi.edu.ec/bitstream/123456789/224/3/Estudio%20de%20la%20factibilidad%20para%20la%20creaci%c3%b3n%20de%20una%20microempresa%20dedicada%20a%20la%20venta%20de%20insumos%20agr%c3%adcolas%20que%20permita%20atender%20la%20demanda%20de%20los%20productores%20del%20recinto%20el%20Bat%c3%a1n..pdf)

- Mora González, Y. (2013). *Plan de Marketing para la empresa comercializadora de insumos agrícolas “FRONTEAGRO” de la ciudad de Huaquillas* [Pregrado, Universidad Nacional de Loja].  
<https://dspace.unl.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/6275/1/Yaritz%20Ximena%20Mora%20Gonz%C3%A1lez.pdf>
- Morales, M. (2005). Marketing estratégico en PYMEs fabricantes de prendas de vestir del estado Zulia\*. *Revista de Ciencias Sociales*, 11(3), 485-496.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1315-95182005000300007&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1315-95182005000300007&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Nizama Nolasco, M. (2015). *Caracterización de la competitividad en las micro y pequeñas empresas del sector comercio-rubro ventas de insumos agrícolas del distrito de Chimbote en el año 2013* [Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/810/COMPETITIVIDAD\\_MYPE\\_NIZAMA\\_NOLASCO\\_MIRIAM\\_STEFANIE.pdf?sequence=4&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/810/COMPETITIVIDAD_MYPE_NIZAMA_NOLASCO_MIRIAM_STEFANIE.pdf?sequence=4&isAllowed=y)
- Obregón Aguilar, N. (2019). *Caracterización de la gestión de calidad con el uso de la tecnología de información y comunicación en las micro y pequeñas empresas del sector comercio rubro venta de insumos agrícolas, avenida José Galvez, distrito de Chimbote, 2016* [Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10354/CALIDAD\\_CARACTERIZACION\\_OBREGON\\_AGUILAR\\_NURY\\_YAJAIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/10354/CALIDAD_CARACTERIZACION_OBREGON_AGUILAR_NURY_YAJAIRA.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Olaya Garcia, D. (2018). *Caracterización del financiamiento y la rentabilidad de la micro y pequeña empresa del sector comercio rubro venta de insumos agrícolas del distrito de*

- Corrales 2018 [Pregrado, Universidad Católica Los Ángeles de Chimbote].  
[http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9886/MYPES\\_RENTABILIDAD\\_OLAYA\\_GARCIA\\_DEISY.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uladech.edu.pe/bitstream/handle/123456789/9886/MYPES_RENTABILIDAD_OLAYA_GARCIA_DEISY.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Oquendo Loza, S. (2016). Auditoria de marketing como instrumento de evaluación de las estrategias comerciales de las empresas. *Fides et Ratio - Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 11(11), 181-199.  
[http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S2071-081X2016000100012&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2016000100012&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Ordoñez Hoyos, O., & Ordoñez Ortiz, J. (2011). *Plan Estratégico para la distribuidora Mundo Agrícola en el municipio de San Pablo – Nariño 2011 – 2015* [Pregrado, Universidad de Nariño]. <http://biblioteca.udenar.edu.co:8085/bibliotecavirtual/viewer.aspx?&var=86199>
- Pérez González, Y., & Molina Morejón, V. (2007). Elementos teóricos-conceptuales útiles para comprender las estrategias y la mercadotecnia de los servicios. *ACIMED*, 16(3), 0-0.  
[http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_abstract&pid=S1024-94352007000900009&lng=es&nrm=iso&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S1024-94352007000900009&lng=es&nrm=iso&tlng=es)
- Portillo, E. E., & Zambrano, H. S. R. (2013). *Plan estratégico de la comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO en el municipio de Túquerres. 2013* [Pregrado, Universidad de la Nariño]. <http://sired.udenar.edu.co/2546/1/5.pdf>
- Presidencia de la República. (1994). *DECRETO 1840 DE 1994*. Presidencia de la República.  
<http://www.suin-juricol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Decretos/1359425>
- Reyes M, R. A. (1994). El marketing plan. *Realidad: Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 39, 345-368. <https://doi.org/10.5377/realidad.v0i39.5227>

- Rodríguez Ponce, E., & Pedraja Rejas, L. (2007). Efectos e implicaciones de las decisiones estratégicas en las instituciones universitarias. *Interciencia*, 32(9), 593-600.  
[http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0378-18442007000900006&lng=es&nrm=iso](http://ve.scielo.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0378-18442007000900006&lng=es&nrm=iso)
- Sainz de la Peña, J. A. (2012). Inteligencia táctica. *UNISCI Discussion Papers*, 28, 213-232.  
<https://www.redalyc.org/pdf/767/76724473010.pdf>
- Solórzano, J. (2015). *Planificación Estratégica de Marketing. Guía para la formulación en el mercado de agro-negocios*. (Primera). FUNICA.  
[https://www.researchgate.net/publication/279536511\\_Planificacion\\_Estrategica\\_de\\_Marketing\\_Guia\\_para\\_la\\_formulacion\\_en\\_el\\_mercado\\_de\\_agro-negocios](https://www.researchgate.net/publication/279536511_Planificacion_Estrategica_de_Marketing_Guia_para_la_formulacion_en_el_mercado_de_agro-negocios)
- Suárez, J., Fernández, L., & Useche, M. C. (2014). Marketing estratégico de las marcas farmacéuticas en Venezuela. *Multiciencias*, 14(1), 49-56.  
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90430816008>

## **Anexos**

### **Anexo 1. Formato de encuesta**

#### **I. Información general de la empresa**

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Trayectoria en años: \_\_\_\_\_
3. Tipo de negocio:
  - a. Individual.
  - b. Limitada.
  - c. Colectiva.
  - d. S.A.S.
  - e. S.A.
  - f. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
4. Tamaño de la empresa
  - a. Micro.
  - b. Pequeña.
  - c. Mediana.
  - d. Grande.
5. ¿Conoce el sector al que pertenece?
  - a. Si.
  - b. No.



- 5.1. Si la respuesta anterior fue “sí”, mencione a cual pertenece
- Primario.
- Secundario.
- Terciario.

6. ¿Cuál es su cobertura de mercado?

- a. Local (San Juan de Pasto y sus alrededores).
- b. Departamento de Nariño.
- c. Región sur occidente (Nariño, Cauca, Valle del Cauca, Putumayo).
- d. Eje cafetero (Antioquia, Quindío, Risaralda, Caldas).
- e. Región centro (Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Huila, Caquetá).

## II. Necesidades de mercadeo

7. ¿En qué tipo de almacén compra insumos agroquímicos?

- a. Almacén pequeño
- b. Almacén mediano
- c. Almacén grande
- d. Otro ¿Cuál?

8. ¿Podría mencionar el nombre del almacén o negocio al cual compra sus insumos agroquímicos?

- a. Si
- b. No

9. ¿Por qué medios se enteró del negocio al cual compra sus insumos de agroquímicos?

- a. Televisión local

- b. Radio local
  - c. Prensa local
  - d. Internet
  - e. Flyer o folleto
  - f. Visita en predio
  - g. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
10. ¿Establecen necesidades con base a estudios específicos en función a algún parámetro de competitividad del sector en el que se desenvuelve?
- a. Estudios de suelos.
  - b. Plan estratégico de Producción
  - c. Acompañamiento técnico
  - d. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
11. ¿Cuál es el modo de negociación?
- a. Venta directa.
  - b. Intermediario en campo.
  - c. A domicilio.
  - d. Otra. ¿Cuál? \_\_\_\_\_
12. ¿Cuáles son los aspectos más relevantes a la hora de comprar los insumos agroquímicos?
- a. Costo
  - b. Calidad
  - c. Preferencia
  - d. Promoción
  - e. Asesoría.

13. ¿Considera que los productos que compra, suplen sus necesidades de cultivo y/u otros?

- a. Si
- b. No

14. Mencione la principal debilidad que usted identifica frente al poder de negociación entre usted como cliente y el almacén al cual le compra los insumos agroquímicos

---



---



---

15. ¿Considera que se encuentra fidelizado al almacén al cual compra los insumos agroquímicos?

- a. Si
- b. No

### III. Análisis de Precio

16. Marque con una “x” como considera el precio al cual compra los siguientes productos:

| Producto               | Precio alto | Precio medio | Precio bajo |
|------------------------|-------------|--------------|-------------|
| Fertilizante foliar    |             |              |             |
| Fertilizante edáfico   |             |              |             |
| Plaguicida insecticida |             |              |             |
| Plaguicida fungicidas  |             |              |             |
| Plaguicida nematicida  |             |              |             |
| Plaguicida herbicidas  |             |              |             |

17. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Fertilizante foliar*?

a. \_\_\_\_\_

18. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por un *Fertilizante edáfico*?

b. \_\_\_\_\_

19. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por *Plaguicida insecticida*?

a. \_\_\_\_\_

20. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por *Plaguicida fungicidas*?

a. \_\_\_\_\_

21. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por *Plaguicida nematocida*?

a. \_\_\_\_\_

22. ¿Qué precio estaría dispuesto a pagar (MLV) por *Plaguicida herbicidas*?

a. \_\_\_\_\_

#### IV. Análisis de Plaza

23. ¿En qué zona usted desearía encontrar el almacén de insumos agroquímicos?

a. Centro.

b. Sur.

c. Norte.

- d. Occidente.
- e. Oriente
- f. Otro. ¿Cuál? \_\_\_\_\_

## V. Análisis Servicio

21. De 1 a 5 siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor, evalúe cuales son los aspectos más relevantes en una oferta visual:

| Características                           | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------------------|---|---|---|---|---|
| Logotipos impactantes.                    |   |   |   |   |   |
| Diseño congruente y distintivo.           |   |   |   |   |   |
| Fotografía, calidad de imagen.            |   |   |   |   |   |
| Tipo de: tarjeta, credencial, flyer, etc. |   |   |   |   |   |
| Manejo de colores intensos.               |   |   |   |   |   |
| Manejo de colores opacos.                 |   |   |   |   |   |
| Servicio postventa.                       |   |   |   |   |   |
| Acompañamiento.                           |   |   |   |   |   |
| Experiencia del medio emisor.             |   |   |   |   |   |

22. De 1 a 5 siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor, evalúe cuales son los aspectos más relevantes en una oferta auditiva:

| Características               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Contenido estratégico.        |   |   |   |   |   |
| Propuesta auditiva original.  |   |   |   |   |   |
| Innovación.                   |   |   |   |   |   |
| Voz de él o la anunciante.    |   |   |   |   |   |
| Servicio postventa.           |   |   |   |   |   |
| Acompañamiento.               |   |   |   |   |   |
| Experiencia del medio emisor. |   |   |   |   |   |

23. De 1 a 5 siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor, evalúe cuales son los aspectos más relevantes en una oferta audiovisual:

| Características               | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|-------------------------------|---|---|---|---|---|
| Mezcla.                       |   |   |   |   |   |
| Propuesta auditiva original.  |   |   |   |   |   |
| Innovación.                   |   |   |   |   |   |
| Voz de él o la anunciante.    |   |   |   |   |   |
| Servicio postventa.           |   |   |   |   |   |
| Acompañamiento.               |   |   |   |   |   |
| Experiencia del medio emisor. |   |   |   |   |   |

#### V. Análisis Promoción

De 1 a 5 siendo 1 la calificación menor y 5 la calificación mayor, evalúe cuales son los aspectos más relevantes en la promoción de la empresa:

| Características  | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|------------------|---|---|---|---|---|
| e-commerce       |   |   |   |   |   |
| Asesoría técnica |   |   |   |   |   |
| Rebajas          |   |   |   |   |   |
| Descuentos       |   |   |   |   |   |
| Obsequios        |   |   |   |   |   |

**Anexo 2. Formato de Auditoria de Marketing AGROSS GROUP SAS****Ámbito general de la empresa**

| <b>Pregunta</b>                                                                                                                               | <b>Si</b> | <b>No</b> | <b>Observación</b> |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|-----------|--------------------|
| 1. ¿Se dispone de un plan de marketing coherente y realizable?                                                                                |           |           |                    |
| 2. ¿Existe un responsable de marketing con autoridad y responsabilidad?                                                                       |           |           |                    |
| 3. ¿La alta dirección es proclive al marketing?                                                                                               |           |           |                    |
| 4. ¿Los puestos de trabajo están bien definidos y se les atribuye objetivos, responsabilidades y la suficiente autoridad para desarrollarlos? |           |           |                    |
| 5. ¿El clima general de trabajo es favorable?                                                                                                 |           |           |                    |
| 6. ¿Cuál es el nivel de esfuerzo por trabajar con una óptica de marketing?                                                                    |           |           |                    |
| 7. ¿Están presentes de forma activa en la red?                                                                                                |           |           |                    |
| 8. ¿Las remuneraciones están en línea con el sector?                                                                                          |           |           |                    |
| 9. ¿Existe un manual de organización en la empresa?                                                                                           |           |           |                    |
| 10. ¿Muestra la dirección buena capacidad a los cambios del entorno?                                                                          |           |           |                    |
| 11. ¿La tasa de absentismo y rotación de personal son normales?                                                                               |           |           |                    |
| 12. ¿Conoce la empresa su posicionamiento?                                                                                                    |           |           |                    |
| 13. ¿Se conoce la rentabilidad cualitativa y cuantitativa de las diferentes acciones en marketing off y on-line?                              |           |           |                    |
| 14. ¿De qué departamento depende la atención al cliente?                                                                                      |           |           |                    |
| 15. ¿Conoce la actual carga de trabajo que cubre su actual cartera de pedidos?                                                                |           |           |                    |
| 16. ¿Se conoce el importe y porcentaje de las devoluciones e impagados?                                                                       |           |           |                    |
| 17. ¿Existe un alto nivel de control de las diferentes variables de marketing?                                                                |           |           |                    |
| 18. ¿El número de responsables y directivos es el mínimo indispensable?                                                                       |           |           |                    |
| 19. ¿La dirección está cualificada para para cubrir satisfactoriamente el reto del mercado?                                                   |           |           |                    |
| 20. ¿Se conoce la cifra mínima que hay que vender para cubrir gastos?                                                                         |           |           |                    |
| 21. ¿Resultan adecuados los sistemas de control actuales?                                                                                     |           |           |                    |
| 22. ¿Se tiene un histórico de la empresa de los últimos cinco o mínimo 3 años?                                                                |           |           |                    |
| 23. ¿La información está enfocada al análisis de viabilidad?                                                                                  |           |           |                    |

### Investigación de Mercados

| Pregunta                                                                                                       | Si | No | Observación |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------|
| 1. ¿Se investigan permanentemente las necesidades de nuestro público objetivo?                                 |    |    |             |
| 2. ¿Se conoce a profundidad a la competencia?                                                                  |    |    |             |
| 3. ¿Se siguen y analizan las tendencias del mercado?                                                           |    |    |             |
| 4. ¿Se hacen estudios comparativos: mercados, productos, servicios, precios?                                   |    |    |             |
| 5. ¿Se analiza la repercusión de los avances tecnológicos?                                                     |    |    |             |
| 6. ¿se planifica la producción en base a las demandas del mercado?                                             |    |    |             |
| 7. ¿Se realizan de forma regular estudios o informes de mercado?                                               |    |    |             |
| 8. ¿Se consideran y valoran los aportes que realiza el personal, sea cual sea su categoría?                    |    |    |             |
| 9. ¿Se conocen los diferentes segmentos del mercado?                                                           |    |    |             |
| 10. ¿Los cambios políticos pueden afectar nuestra estrategia?                                                  |    |    |             |
| 11. ¿Se conoce profundamente el posicionamiento de la empresa y sus competidores en internet y redes sociales? |    |    |             |

### Producto y precio

| Pregunta                                                                                                       | Si | No | Observación |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------|
| 1. ¿Existe un proceso lógico en la renovación de la cartera de productos?                                      |    |    |             |
| 2. ¿Existe un departamento de I+D+i?                                                                           |    |    |             |
| 3. ¿Se sabe en qué etapa se encuentra nuestra gama?                                                            |    |    |             |
| 4. ¿Está consiguiendo cada línea sus objetivos?                                                                |    |    |             |
| 5. ¿En la compañía hay un responsable con plenos poderes sobre cada línea de productos?                        |    |    |             |
| 6. ¿Deberá la línea de productos expandirse o reducirse?                                                       |    |    |             |
| 7. ¿La empresa realiza test de productos y mercados antes de lanzarlos?                                        |    |    |             |
| 8. ¿Para competir con éxito en el sector, se precisan fuertes inversiones tecnológicas, comerciales y humanas? |    |    |             |
| 9. ¿Existe buena coordinación entre los departamentos de compras, distribución y ventas?                       |    |    |             |
| 10. ¿Se han alcanzado los niveles máximos de compras?                                                          |    |    |             |
| 11. ¿Los productos de la empresa cuentan con algún valor añadido sobre la competencia?                         |    |    |             |



|                                                                                                        |  |  |  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 12. ¿Conocen los clientes las posibles ventajas de los productos de la empresa?                        |  |  |  |
| 13. ¿Tenemos medidas estándar para controlar el nivel de calidad en la fabricación del producto?       |  |  |  |
| 14. ¿Se determina la sustitución de los productos no rentables, en base a una política de marketing?   |  |  |  |
| 15. ¿Se tiene implementado algún sistema de incentivo a la calidad?                                    |  |  |  |
| 16. ¿Se revisan los precios de forma periódica?, ¿Se considera a la competencia y al mercado para eso? |  |  |  |
| 17. ¿Se conoce el coste de pedido mínimo para que resulte rentable?                                    |  |  |  |
| 18. ¿Cómo valora el cliente el precio?                                                                 |  |  |  |
| 19. ¿Cómo nos afecta la marca del distribuidor?                                                        |  |  |  |

### Mercadeo y Canales de distribución

| Pregunta                                                                                                         | Si | No | Observación |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------|
| 1. Para satisfacer las demandas del mercado ¿Se cuenta con el nivel de stock adecuado?                           |    |    |             |
| 2. El departamento de logística ¿actúa de forma coordinada y dinámica en compras y comercial?                    |    |    |             |
| 3. ¿Se revisa la idoneidad de los canales de forma sistemática?                                                  |    |    |             |
| 4. ¿Se estudia la posibilidad de entrar en nuevos canales?                                                       |    |    |             |
| 5. ¿Se conocen los costes de distribución por canal y tipo de cliente?                                           |    |    |             |
| 6. ¿Se mantienen los mercados que no son rentables?                                                              |    |    |             |
| 7. ¿Existe un producto que quiera introducir en el mercado?                                                      |    |    |             |
| 8. ¿Qué es más interesante desde el punto de vista comercial y económico, tener distribuidores propios o ajenos? |    |    |             |
| 9. ¿Se maneja el concepto de pedido mínimo?                                                                      |    |    |             |
| 10. Los gastos de almacenamiento y/o transporte ¿crecen más rápido que las ventas?                               |    |    |             |
| 11. ¿Se analizan los motivos de devolución de los pedidos?                                                       |    |    |             |

|                                                                                  |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 12. ¿Se analizan los motivos de pérdida de los clientes?                         |  |  |  |
| 13. A los clientes más importantes, ¿se les hace un seguimiento individualizado? |  |  |  |

### Comunicación integral

| Pregunta                                                                                                                                          | Si | No | Observación |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------|
| 1. ¿Existe un manual de identidad corporativa?                                                                                                    |    |    |             |
| 2. ¿Existe un responsable y una política que coordinen las diferentes campañas de publicidad, promoción, relaciones públicas, comunicación, etc.? |    |    |             |
| 3. ¿Existe un sistema de comunicación interna en la empresa?                                                                                      |    |    |             |
| 4. ¿Cuál es el posicionamiento de nuestra empresa en los buscadores?                                                                              |    |    |             |
| 5. ¿Los clientes y proveedores identifican fácilmente nuestra empresa y nuestros productos?                                                       |    |    |             |
| 6. ¿La inversión en medios se realiza en base a los criterios profesionales o personales?                                                         |    |    |             |
| 7. ¿Sabemos la imagen que tiene de nuestra empresa la competencia?                                                                                |    |    |             |
| 8. ¿Sabemos salir con regularidad en los medios de comunicación?                                                                                  |    |    |             |
| 9. ¿Son adecuados los diferentes presupuestos a las diferentes herramientas de la comunicación?                                                   |    |    |             |
| 10. ¿Qué importancia le dan al marketing directo?                                                                                                 |    |    |             |
| 11. ¿Conocemos la imagen que tiene el mercado de nuestra empresa y nuestros productos?                                                            |    |    |             |
| 12. ¿En las diferentes campañas de comunicación son imaginativos o conservadores?                                                                 |    |    |             |
| 13. ¿Estamos bien posicionados en internet y redes sociales?                                                                                      |    |    |             |

### Organización comercial

| Pregunta                                                                                                                                                     | Si | No | Observación |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------|
| 1. ¿Existe buena comunicación entre el departamento comercial y de marketing ?                                                                               |    |    |             |
| 2. ¿Se realiza una previsión de objetivos por zonas y productos?                                                                                             |    |    |             |
| 3. ¿Se conoce el porcentaje sobre el volumen de ventas que representa: cada producto, cada delegación, cada vendedor, cada cliente, cada canal, entre otros? |    |    |             |
| 4. ¿Los vendedores están familiarizados con las nuevas tecnologías?                                                                                          |    |    |             |
| 5. ¿Están distribuidas y adjudicadas las zonas y rutas de forma lógica y racional?                                                                           |    |    |             |
| 6. ¿Existe un manual de ventas?                                                                                                                              |    |    |             |
| 7. ¿Se revisan regularmente las tarifas de venta y los catálogos de información?                                                                             |    |    |             |
| 8. ¿Se sabe cómo están sus precios frente a la competencia?                                                                                                  |    |    |             |
| 9. ¿Se tiene el histórico de los últimos cinco años?                                                                                                         |    |    |             |
| 10. ¿Se tienen en cuenta los plazos de entrega que más interesan a los clientes?                                                                             |    |    |             |
| 11. ¿Se tiene bien controlado el tema de clientes de difícil cobro?                                                                                          |    |    |             |
| 12. ¿Se dispone de un cuadro de mando mensual con la evolución de las variables clave (ventas, productos, promociones, rentabilidad, etc.)?                  |    |    |             |
| 13. ¿El crecimiento de la empresa y sus productos es mayor al de la media del sector?                                                                        |    |    |             |
| 14. ¿Los plazos de cobro son los más convenientes para la empresa?                                                                                           |    |    |             |
| 15. ¿La fuerza de ventas está motivada?                                                                                                                      |    |    |             |
| 16. ¿Existe una alta rotación de personal de la fuerza de ventas?                                                                                            |    |    |             |
| 17. ¿Existe un cliente que compre más del 20%?                                                                                                               |    |    |             |
| 18. ¿Se tiene clasificados a los clientes en A, B y C?                                                                                                       |    |    |             |
| 19. ¿El equipo comercial recibe formación profesional de forma regular?                                                                                      |    |    |             |
| 20. ¿Qué piensan los vendedores de la competencia de nuestra empresa?                                                                                        |    |    |             |
| 21. En la determinación de los objetivos ¿se tiene en cuenta la estacionalidad de los productos?                                                             |    |    |             |

|                                                                |  |  |  |
|----------------------------------------------------------------|--|--|--|
| 22. ¿Existe un sistema de remuneración dinámico y motivador?   |  |  |  |
| 23. ¿Existe un buen sistema de control de ventas y vendedores? |  |  |  |
| 24. ¿Se controlan los motivos de las devoluciones?             |  |  |  |
| 25. ¿La empresa está preparada para entrar en e-commerce?      |  |  |  |

### Internet y las nuevas tecnologías

| Pregunta                                                                                                                     | Si | No | Observación |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|-------------|
| 1. ¿Qué tipo de posicionamiento se encuentra ubicada la empresa en internet y en los buscadores (cualitativo, cuantitativo)? |    |    |             |
| 2. ¿Cuenta con una página web sencilla de actualizar?                                                                        |    |    |             |
| 3. ¿Cuenta con un gestor de contenidos?                                                                                      |    |    |             |
| 4. ¿Se cuenta con un especialista en comunicación digital o community manager?                                               |    |    |             |
| 5. ¿Se realiza una monitorización de las redes sociales e internet?                                                          |    |    |             |
| 6. ¿Se realizan campañas coordinadas on-line y off-line ?                                                                    |    |    |             |
| 7. ¿Se tiene optimizada la gestión del SEO en la página web?                                                                 |    |    |             |
| 8. ¿Se cuenta con una web estructurada y enfocada a los clientes?                                                            |    |    |             |
| 9. ¿Se actualiza constantemente la página?                                                                                   |    |    |             |
| 10. ¿Se realizan campañas de mejora de posicionamiento a través de SEM?                                                      |    |    |             |
| 11. ¿Se trabaja con las palabras más buscadas dentro de su sector?                                                           |    |    |             |
| 12. ¿Se cuenta con un presupuesto anual dedicado al marketing en buscadores?                                                 |    |    |             |
| 13. ¿La presencia en redes sociales es coherente con la filosofía de la empresa?                                             |    |    |             |
| 14. ¿Se utiliza el e-mail marketing en las estrategias de captación y fidelización?                                          |    |    |             |
| 15. ¿Se cuenta con herramientas de seguimiento en las acciones de email marketing?                                           |    |    |             |
| 16. ¿Se realiza un seguimiento de las analíticas de la página web?                                                           |    |    |             |

|                                                                                                                                                   |  |  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| 17. ¿Se conoce al público objetivo y donde se puede encontrar en la red?                                                                          |  |  |
| 18. ¿Se tienen videos y contenidos multimedia de la empresa en la red?                                                                            |  |  |
| 19. ¿Cuenta la web con la tecnología adecuada para alcanzar los objetivos?                                                                        |  |  |
| 20. ¿Se realizan búsquedas de las tendencias de búsqueda en buscadores de su sector?                                                              |  |  |
| 21. ¿Se realizan campañas de relaciones públicas virtuales a través de los diferentes medios disponibles (blogs, redes sociales, portales, etc.)? |  |  |
| 22. ¿Cuenta o puede contar con e-commerce en su web?                                                                                              |  |  |