

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS  
AGRÍCOLAS SOLAGRO EN EL MUNICIPIO DE TÚQUERRES.  
2013

EMERSON ERNESTO PORTILLO  
HOUSSEMAN STEVEN RAMOS ZAMBRANO

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS  
AGRÍCOLAS SOLAGRO EN EL MUNICIPIO DE TÚQUERRES.  
2013

EMERSON ERNESTO PORTILLO  
HOUSSEMAN STEVEN RAMOS ZAMBRANO

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

Asesor:  
CARLOS ARTURO RAMIREZ GOMEZ  
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS  
Especialista en Mercadeo

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2013

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son de responsabilidad exclusiva de los autores.

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

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del Asesor de Tesis

---

Firma del Jurado

---

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2013.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN.....	10
1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN.....	11
1.1.TITULO.....	11
1.2.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
1.2.1. Descripción.....	11
1.3.FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.4.SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
1.5.OBJETIVO .....	13
1.5.1. Objetivo General.....	13
1.5.2. Objetivos Específicos .....	13
1.6.JUSTIFICACIÓN.....	13
1.7.MARCO DE REFERENCIA.....	14
1.7.1. Marco Teórico.....	14
1.7.2. Marco de Referencia .....	20
Macro segmentación: .....	22
Micro segmentación: .....	22
1.8.APROXIMACIÓN METODOLÓGICA .....	22
1.8.1. Tipo de Investigación.....	22
1.8.2. Población y muestra.....	23
1.8.3. Método de Investigación .....	24
1.8.4. Fuentes de información .....	24
1.8.5. Tratamiento de la información .....	24
2.CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA.....	25
2.1.ANTECEDENTES.....	25
2.2.COMPONENTES DE LA EMPRESA .....	26
2.2.1. Misión Actual.....	26
2.2.2. Visión Actual .....	26
2.2.3. Principios y Valores Corporativos.....	26
3.ESTUDIO DE MERCADO COMERCIALIZADORA SOLAGRO.....	28
3.1.TIPO DE NECESIDADES .....	28
3.2.MOTIVACIONES .....	28
3.2.1. La necesidad de estímulo: .....	28
3.2.2. Tipología De Las Necesidades:.....	29
3.3.LOS VALORES HUMANOS.....	29
4.COMPORTAMIENTO DE ELECCION DEL COMPRADOR .....	30
4.1.EL COMPRADOR, AGENTE ACTIVO DE DECISIÓN .....	30
4.2.EL COMPRADOR PRODUCTOR DE SATISFACCIONES .....	32
4.3.CONCEPTO DE PRODUCTO MULTIATRIBUTO .....	32
4.4.EL CONSUMIDOR Y LA INFORMACIÓN.....	33
4.5.LOS COMPORTAMIENTOS DE RESPUESTA DEL COMPRADOR .....	33
4.6.PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DE LA COMERCIALIZADORA SOLAGRO.....	33
4.7.ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES MEDIANTE LA SEGMENTACIÓN.....	34
4.8.ANÁLISIS ATRACTIVO DEL MERCADO DE REFERENCIA .....	34

4.9.ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA .....	35
4.10.PERCEPCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DE LA COMERCIALIZADORA SOLAGRO.....	36
5.ANÁLISIS MICROAMBIENTE .....	38
5.1.DIAGNOSTICO INTERNO (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA) .....	38
5.2.MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI).....	43
6.ANÁLISIS MACROAMBIENTE .....	45
6.1.DIAGNOSTICO EXTERNO (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS POAM) .....	45
6.2.MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE .....	49
7.ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LA COMERCIALIZADORA SOLAGRO .....	50
7.1.MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	50
8.MODELOS COMPETITIVOS .....	51
8.1.MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	51
8.2.MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO.....	53
9.ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA .....	55
9.1.ESTRATEGIAS CORPORATIVAS.....	57
10.ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD .....	58
11.REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	61
11.1.HORIZONTE DE TIEMPO .....	61
11.2.MATRIZ DIRECTRICES ORGANIZACIONALES VS REQUISITOS DEL CLIENTE SOLAGRO .....	61
11.3.ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN.....	62
11.4.ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN .....	62
11.5.ESTABLECIMIENTO DE LOS NUEVOS VALORES CORPORATIVOS.....	62
11.6.ESTABLECIMIENTO DE NUEVOS OBJETIVOS.....	62
11.7.POLITICA EMPRESARIAL .....	63
12.PLATAFORMA ESTRATÉGICA.....	63
12.1.Matriz interna externa: .....	63
12.2.Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA-SPACE).....	64
12.3.Matriz Boston Consulting Group (BCG) .....	65
12.4.Matriz de la Gran Estrategia .....	66
13.Decisión estratégica.....	68
13.1.Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE) .....	68
14.INDICADORES DE GESTIÓN .....	72
15.MAPA ESTRATEGICO .....	73
16.PLAN DE ACCIÓN.....	74
CONCLUSIONES.....	75
RECOMENDACIONES .....	76
BIBLIOGRAFIA.....	77
ANEXOS.....	78

## ÍNDICE GRÁFICOS

Gráfico 1. Organigrama Comercializadora SOLAGRO.....	25
Gráfico 2. Cinco fuerzas Competitivas de Porter.....	52
Gráfico 3. Diamante Competitivo .....	54
Gráfico 4. Análisis de Vulnerabilidad Comercializadora SOLAGRO.....	60
Gráfico 5. Matriz Interna Externa Solagro .....	63
Gráfico 6. Matriz PEYEA Y/O SPACE.....	65
Gráfico 7. Matriz BCG Empresa SOLAGRO .....	66
Gráfico 8. Matriz de la Gran Estrategia .....	67

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz De Evaluación De Factores Internos Solagro .....	44
Tabla 2. Matriz De Evaluación De Factores Externos Solagro .....	50
Tabla 3. Matriz De Perfil Competitivo Solagro.....	51
Tabla 4 Cadena de Valor Comercializadora SOLAGRO .....	86
Tabla 5. Matriz Dofa.....	56
Tabla 6. Análisis de Vulnerabilidad Comercializadora SOLAGRO .....	59
Tabla 7. Matriz Directrices Organizacionales Vs Requisitos Del Cliente .....	61
Tabla 8. Matriz PEYEA Y/O SPACE .....	64
Tabla 9. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica de la Comercializador de Productos Agrícolas -SOLAGRO .....	68

## TABLA DE ANEXOS

ANEXO A. ENCUESTA CLIENTE INTERNO.....	79
ANEXO B. CADENA DE VALOR .....	84

## **RESUMEN**

Ante este escenario, 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.



## **ABSTRACT**

Given this scenario, the marketer SOLAGRO, is one of the recognized companies within the town, for its quality and service provided to farmers, but the lack of a long-term planning has been unable to generate high yields and even set positioning within the broader region. Moreover, the existence of a managerial approach based on the empirical part, it has generated radical changes. Hence the importance of a strategic plan to guide the more reliably the direction of the company.

## INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica es una herramienta administrativa de gran utilidad para las organizaciones, que les permite minimizar y contrarrestar los riesgos y la incertidumbre en el desarrollo de la actividad, encaminando sus acciones de forma organizada, en un período de tiempo determinado, al logro de los objetivos planteados.

La definición de estrategias claras, coherentes con la filosofía organizacional, los recursos financieros, humanos, el entorno, etc., permitirá la consecución de las metas fijadas, de ahí la importancia de la planeación, ya que orienta todas las acciones hacia un punto establecido.

Es evidente la diferencia entre las empresas que improvisan a las que se guían por planes debidamente estructurados, que han analizado los factores que las afectan, que tienen plenamente identificados los recursos con los que cuentan, las fortalezas para mantenerse y crecer en un mercado muchas veces difícil e inestable o un futuro incierto; sin embargo, al tener directrices precisas, podrán enfrentar los cambios y no simplemente reaccionar a ellos.

Todo este proceso se llevará a cabo en la COMERCIALIZADORA SOLAGRO, con el fin de elevar su productividad mediante este estudio de planeación estratégica que le permite formular e implementar las mejores decisiones para el logro de sus objetivos, que conlleve a su fortalecimiento en el mediano plazo.

## 1. MARCO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1. TITULO

PLAN ESTRATÉGICO DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS SOLAGRO EN EL MUNICIPIO DE TÚQUERRES. 2013

### 1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

**1.2.1. Descripción:** Solagro, es una empresa Nariñense dedicada a la comercialización de insumos agrícolas: fertilizantes, foliares y edáficos, siendo fundada el 15 de junio de 2010; su sede principal se establece en la cabecera municipal de Túquerres; donde suministra insumos de calidad a los territorios cercanos al ente territorial en mención y al Municipio de Ipiales.

Partiendo del hecho de que su constitución surgió como respuesta al entorno agrícola en el que se desenvuelve el municipio, pues Túquerres es catalogada como uno de los principales productores de papa con variedades como la Tuquerreña, San Pedro, Capira, Parda, Pastusa, Criolla; seguido de los cultivos de haba, el repollo solo, trigo.

Las nuevas técnicas de producción que se vienen generando en los agricultores, ha generado una cultura del cuidado del medio ambiente, con la adopción de métodos productivos amigables que no generen gran impacto. Sin embargo, el acompañamiento y la capacitación en los mismos, no han sido los más adecuados, circunstancia que originado que algunos productores desistan del proceso a media marcha.

Ante esto la comercializadora ha intentado brindar productos que estén acordes a dichas necesidades con acompañamiento técnico de primera calidad, no obstante, aunque la empresa cuenta con un marcado reconocimiento y muchas de sus políticas de servicio se fundamentan en decisiones de posicionamiento a través de la calidad. SOLAGRO no cuenta con una estructura idónea que permita que sus acciones se encaminen ha dicho objetivo, más aún su situación se encrudece al no contar con una herramienta de medición y seguimiento a las asesorías, ventas y satisfacción de los clientes frente a la compra de los productos. Instrumento que sería de gran ayuda para propender por generar una mejor calidad e incrementar los niveles de satisfacción de sus colaboradores y actuales clientes mediante una adecuada prestación de los servicios.

Consecuentemente con ello, el área de atención al cliente de la empresa carece de un sistema coordinado y eficiente, pues escasea de un esquema definido de atención, lamentablemente la gerencia no ha establecido directrices que permita definir un guión claro para así identificar la necesidad de manera instantánea.

De otra parte, las actividades publicitarias no han generado los resultados esperados; la información publicitaria existente en los puntos de venta es limitada, repercutiendo en el desconocimiento de productos y servicios con los que cuenta la empresa; además se observa que es primordial fortalecer la motivación de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de trabajo en equipo, como el mejorar la comunicación al interior de la empresa.

En los últimos años se observa una mayor competencia dentro del mismo municipio y territorios cercanos, debido principalmente a la falta de concientización de sus propietarios acerca de la importancia de la función de planificar y proyectar la empresa, creando un ambiente de imprevisión. La comercializadora muestra desconocimiento en los métodos apropiados para solucionar y enfrentar a la competencia mediante la planeación y la prevención.

Indudablemente el panorama descrito anteriormente ocasiona que los recursos presentes al interior de la organización no se aprovechen de manera eficiente y eficaz, tal como sucede con el talento humano, e igualmente afecte en la perspicacia para aprovechar las oportunidades de atraer nuevos clientes y potencializar las fortalezas con que cuenta SOLAGRO. De alguna u otra manera esto impide desarrollar un futuro exitoso en materia de prestación de servicio de calidad y posicionamiento en el mercado.

El continuar trabajando bajo los parámetros establecidos hasta el momento representaría para SOLAGRO una disminución de sus clientes. El desaprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado actual y las fortalezas con que actualmente cuenta, permitiría que otras empresas del sector alcancen mayores rendimientos en el entorno y logren captar los clientes potenciales de la empresa, generando una disminución en las ventas, que limitarían su permanencia.

Es por ello, que es indispensable la inclusión de un plan estratégico de mejoramiento para el desarrollo de la comercializadora, proceso que debe ser de una masiva participación por parte de los colaboradores, quien son los que se mantienen en contacto directo con el cliente y quienes conocen a la empresa.

### **1.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Es factible el diseñar un plan estratégico de la comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO en el municipio de Túquerres, tendientes a elevar su participación en el mercado?

### **1.4. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo es la estructura interna de la empresa?

¿Cuál sería la propuesta de redireccionamiento estratégico para la comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO?

¿Cuál sería la propuesta de indicadores de gestión, que permita a la comercializadora realizar el seguimiento, y evaluar el desempeño de la misma?

¿Cuál será el plan de acción más acorde para tomar los correctivos necesarios, que permita a la organización mejorar su funcionamiento interno y aumentar su participación en el mercado?

## **1.5. OBJETIVO**

### **1.5.1. Objetivo General**

- Formular un plan estratégico para la comercializadora de productos agrícolas *SOLAGRO* en el municipio de Túquerres, para el año 2013.

### **1.5.2. Objetivos Específicos**

- Realizar un diagnóstico previo entorno al funcionamiento de la comercializadora de productos agrícolas *SOLAGRO* en el municipio de Túquerres, para el año 2013.
- Diseñar una propuesta de redireccionamiento estratégico para la comercializadora de productos agrícolas *SOLAGRO* en el municipio de Túquerres, para el año 2013.
- Definir un sistema de indicadores de gestión para la administración de la empresa, que permita realizar el seguimiento, y evaluar el desempeño de la misma.
- Elaborar el plan operativo para la comercializadora de productos agrícolas *SOLAGRO*.

## **1.6. JUSTIFICACIÓN**

En un mundo globalizado y altamente competitivo como el de hoy se exige que las empresas y por ende las personas crezcan al mismo ritmo de este mundo cambiante, por ello una empresa líder en la actualidad puede volverse obsoleta en el futuro, de allí que el elemento diferenciador sea tener la capacidad para adaptarse y mejorar continuamente. Estos parámetros nos demuestran que para ser un emprendedor o microempresario se necesita de una persona que sea capaz de soñar, innovar, buscar oportunidades, trabajar mucho y replantear constantemente sus metas. No es secreto para nadie que no todas las personas tienen la chispa del emprendimiento, pero quienes se lanzan a esa aventura deben reunir como mínimo esos y muchos elementos más. No obstante, las empresas dedicadas a la comercialización de agro insumos no son ajenas ante estos percances, pues la apertura de mercados y los tratados de libre comercio, implica que las mismas realicen cambios radicales en su manera de prestar sus servicios.

Ante este escenario, 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.

Por tanto, esta investigación tiene como objetivo primordial elaborar un plan de mejoramiento para la comercializadora de productos agrícolas *SOLAGRO*, que le permita responder de manera eficiente y eficaz a los cambios que se suscitan en su entorno, alcanzando las metas propuestas y permitiendo ocupar un lugar importante y reconocido en el mercado comercial; es así que el desarrollo de este proyecto se constituirá en una

importante fuente de información y en una herramienta dinámica que permitirá la toma de decisiones más adecuadas frente al establecimiento de soluciones requeridas por la comunidad y al mismo tiempo como un medidor de la eficacia y eficiencia de las políticas y medidas implementadas por esta, siendo menester aclarar que el plan de mejora no será un fin o una solución definitiva, sencillamente se convertirá en un mecanismo para identificar los riesgos y potencializar los puntos fuertes de la compañía.

Los resultados más importantes que ésta investigación genera son: un conocimiento actualizado de la situación actual de la empresa (Clientes, proveedores, competencia), un instrumento fundamental para el diseño de políticas internas en busca del mejoramiento del actual nivel de participación en el mercado; como también en un proceso de participación del grupo de trabajo en la creación de tácticas que permita mejorar el servicio prestado.

De igual manera, aportará una experiencia metodológica en el sentido de poner en práctica los conocimientos adquiridos en la especialización de alta Gerencia, aún más donde el nivel de énfasis radicara en la gerencia estratégica. Así mismo es un proyecto que será entregado a la respectiva empresa para su ejecución.

## **1.7. MARCO DE REFERENCIA**

### **1.7.1. Marco Teórico**

Los repentinos cambios en el entorno, las particularidades del mercado, como las peculiaridades de la cultura de una compañía y la reacción competitiva inesperada, juega un papel predominante en la dinámica y/o funcionamiento de una empresa; sin embargo, la aparición de modelos de planeación estratégica, parecen mitigar estos problemas en las empresas; teniendo su razón de ser en sus contenidos teóricos, no obstante, es indudable la necesidad de continuar en la implementación de procesos, modernización y anticipación a tendencias futuras e igualmente a generar actividades competitivas de constancia.

Es así que en ciclos de turbulencia en las que se ven inmersas las compañías se hace necesario la implementación de planes estratégicos que estipulen directrices para generar posicionamientos idóneos en el mercadeo con ventajas competitivas sostenibles; en ese sentido los siguientes autores definen inicialmente la planeación y algunos componentes de interés de la siguiente manera, siendo insumos de gran relevancia en el planteamiento de la restructuración de las compañías.

## **PLANEACIÓN**

La planificación implica una visión de futuro, seleccionando una serie de objetivos y acciones que permitan tomar decisiones acertadas a los requerimientos del mercado. Por lo tanto, los planes proporcionan las herramientas necesarias para precisar los resultados que busca un organismo, las condiciones futuras y los elementos necesarios para que funcione eficazmente. Koontz, H.<sup>1</sup> resalta que: La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo

---

<sup>1</sup> Koontz, H. (2001). Administración: Una Perspectiva Global, México: Mc Graw Hill Editores. P. 48.

contrario no ocurrirán. No obstante, se es imposible en ocasiones predecir con exactitud el futuro, debido a las múltiples variables que confluyen en la operación de las empresas, es así, que se hace indispensable la elaboración de planes que permitan dejar los acontecimientos de la casualidad y al azar a un lado. La planificación será entonces un proceso exigente que requiere determinación en forma consciente, cursos de acción y decisiones basadas en el propósito, el conocimiento y las estimaciones consideradas.

De otra parte, Munch y García definen la planeación como:

*“La determinación de los objetivos y las elecciones de los cursos de acción para lograrlos con base en la integración y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en un futuro”.*<sup>2</sup>

Henry Jones la define así:

*“El desarrollo sistemático de programas de acciones encaminadas a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de analizar, evaluar y seleccionar entre las oportunidades que hayan sido previstas”.*<sup>3</sup>

La definición de Gómez Ceja es:

*“El proceso que nos permite la identificación de oportunidades de mejoramiento en la operación de la organización con base en la técnica, así como el establecimiento formal de planes o proyectos para el aprovechamiento integral de dichas oportunidades”.*<sup>4</sup>

Como se puede vislumbrar, la planeación es un instrumento de gran importancia en el bien vivir de las empresas, en donde la modernización que camina a pasos agigantados han provocado que algunas tareas se vuelvan más complejas, tal es el caso de la tecnología donde se ha vuelto más sofisticada y abarca a cada instante más campos, las personas desean estar a la vanguardia y ser participe en los procesos que se están realizando, como la creciente diversidad de bienes y servicios, por tanto, la planeación más que en un concepto se ha vuelto en una necesidad.

## **ESTRATEGIA**

La estrategia entendiendo como acciones planificadas sistemáticamente que se llevan a cabo para lograr un fin determinado, ha sido uno de los campos de mayor interés tanto para la academia como para las organizaciones, debido a la relación directa que se tiene con el cumplimiento de los resultados empresariales.

La(s) estrategia(s) se define(n) luego de efectuar un minucioso y certero diagnóstico de la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve, y en base

---

<sup>2</sup> VALENCIA, Rodríguez Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. Cengage Learning Editores, 2005. Quinta Edición. P.21.

<sup>3</sup> Ibídem. P.21

<sup>4</sup> Ibídem. P.21

a los resultados obtenidos la gerencia decide qué medidas podrían aplicarse para mejorar las condiciones actuales.

Thompson, A. y Strickland, A. plantea lo siguiente acerca de la estrategia: *La creación de la estrategia concierne al: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr que la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía... La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas*<sup>5</sup>.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Suarez Zendejas<sup>6</sup> plantea que la planeación estratégica es un proceso de continua evaluación sistemática de la naturaleza del negocio, estableciendo los objetivos a largo plazo, metas cuantificables, como el desarrollo de las estrategias para alcanzarlos, teniendo en cuenta la definición de un plan de presupuesto que permita el cumplimiento de las estrategias. Para su estructuración puede partir de los siguientes interrogantes:

¿Dónde estamos hoy?  
¿Dónde queremos ir?  
¿Cómo llegamos allá?

Consecuentemente con ello, Amaya se refiere:

*“La planeación estratégica es 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 proposito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”*.<sup>7</sup>

Para Steiner, G.<sup>8</sup> *“La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.”*

Por último, Rodríguez V. la define como:

---

<sup>5</sup> THOMPSON, A y STRICKLAND, A. (2001). Administración Estratégica. México: Mc Graw-Hill. P. 45.

<sup>6</sup> ZEDENJAS, Suarez Vicente. Fundamentos de Planeación. P. 31. Disponible en:

[https://docs.google.com/document/d/1s\\_7GkaqdO1sF14HPiRqtzxiZd-4bzLCVWitS9KF5bJk/edit?hl=en\\_US&pli=1](https://docs.google.com/document/d/1s_7GkaqdO1sF14HPiRqtzxiZd-4bzLCVWitS9KF5bJk/edit?hl=en_US&pli=1), tomado el 09 de Mayo de 2013 a las 11:39am

<sup>7</sup> AMAYA, Amaya Jairo, Gerencia, Planeación y Estrategia. Ed. Universidad Santo Tomas de Aquino. 2005. P.14

<sup>8</sup>Steiner, Gergea (1998). "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. P.20.



*“Es el conjunto de planes integrales de una organización que normarán el comportamiento futuro de la misma”.<sup>9</sup>*

De hecho, como se puede detallar los conceptos de planeación y estrategia están estrechamente relacionados; cada uno de ellos, designan un proceso de actividades y acciones ordenadas en el horizonte del tiempo de tal forma que se logre alcanzar uno o varios objetivos, de la misma manera es menester aclarar, que la planeación estratégica es un proceso integrador, pues ella reúne la totalidad de las funciones operacionales, colaborando a la alta dirección a coordinarlas y aprovecharlas conjuntamente.

## **ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA**

Diseñar un proceso de administración estratégica, es un insumo de gran relevancia al momento de que las organizaciones definan las mejores estrategias que permitan la eficiencia, eficacia y efectividad en cada una de las áreas de las compañías; indiscutiblemente esto es gracias al uso del enfoque sistemático, lógico y racional que se define en ella.

De acuerdo a esta temática Certo hace hincapié:

*“la administración estratégica es un proceso que se sigue para asegurar que una organización posea estrategias organizacionales y beneficie a todos”.<sup>10</sup>*

Stephen Robbins en el mismo sentido comparte que son decisiones y acciones administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización; pero su aporte se enfatiza en decir la importancia que esta posee, siendo sus palabras las siguientes:

*“La importancia de la administración estratégica es la de marcar la diferencia en el desempeño de la organización...Las organizaciones de todas las clases y tamaños se encuentran en condiciones que cambian constantemente, cambios que pueden ser grandes o pequeños pero que tienen que ocuparse los gerentes y es aquí donde la administración estratégica cobra su importancia al disminuir la incertidumbre del ambiente”<sup>11</sup>*

### **Estrategias de Integración**

De acuerdo con Amaya, J, *son aquellas que en su conjunto se denominan estrategias para la integración vertical conformada por la integración hacia delante, la integración hacia atrás y la integración horizontal, instrumento que sirve para que la empresa controle a los distribuidores, a los proveedores y a la competencia.*<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Óp. cit. P.88

<sup>10</sup> Óp. Cit. P.101

<sup>11</sup> STEPHEN, Robbins. Administración. Novena Edición, Ed. Pearson educación. 2005. P.181.

<sup>12</sup> Óp. Cit. P.55

Integración hacia delante: implica aumentar el control sobre los distribuidores o detallistas, siendo una manera eficaz de su aplicación la otorgación de franquicias.

Integración hacia atrás: es una estrategia para aumentar o adquirir el control y dominio sobre los proveedores de una empresa.

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

### ***Estrategias Intensivas***

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

Penetración en el mercado: Son los mayores esfuerzos de comercialización que hace una empresa para aumentar la participación en el de mercado con los productos y servicios existentes, por ejemplo: el incremento de vendedores, aumentar el gasto publicitario, promociones, etc.

Desarrollo de mercado: Introducción de productos y servicios actuales en otras zonas geográficas.

Desarrollo del producto: pretende incrementar las ventas mediante modificaciones o mejoras en los productos y servicios, teniendo en cuenta que se requiere de grandes inversiones en desarrollo en investigación para lograr este objetivo.

### ***Estrategias de Diversificación***

En ese mismo orden de ideas, Amaya se refiere a la existencia de tres tipos de estrategias de diversificación: la concéntrica, horizontal y conglomerada.<sup>13</sup>

Diversificación concéntrica: adicionar productos o servicios nuevos pero relacionados con los actuales.

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

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

Actualmente, estos tipos de estrategia no son los más usados, dada la incapacidad que tienen las empresas para manejar negocios diversificados ante ello Porter se refiere:

“Los gerentes descubrieron que no podían manejar a la bestia”<sup>14</sup>

---

<sup>13</sup> Óp. Cit. P.57

<sup>14</sup> Ibídem. P.57

Es así que las empresas están dejando de lado los negocios menos fructíferos, para dedicarse a los negocios nucleares.

### **Estrategias Defensivas**

Además de las estrategias mencionadas anteriormente, las empresas pueden recurrir a la empresa de riesgo compartido, el encogimiento, la desinversión o liquidación.

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

Encogimiento: implica reagruparse mediante la reducción de costos y activos para revertir una disminución de ventas y utilidades, está es también conocida como estrategia para dar giro o reorganizar.

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

Liquidación: la venta de todos los activos de una empresa, en partes a su valor tangible.

### **Modelo de la Planificación Estratégica**

David, F. señala que "las etapas de la planificación estratégica son tres: formulación de la estrategia, implementación de la estrategia y evaluación de la estrategia."<sup>15</sup>

No obstante, Amaya, J. manifiesta que:

*“La planificación estratégica es un proceso que involucra varias etapas, que parte desde la definición de un horizonte para la visión, hasta llegar al monitoreo estratégico en los indicadores de gestión que evalúan el logro de los resultados del plan”.*<sup>16</sup>

Ante ello, describe seis componentes diferentes:

1. Selección de un horizonte de tiempo: En donde se establece el periodo de tiempo en cual se va a hacer el plan estratégico, considerándose los lapsos de 3 a 5 años como un periodo de mediano plazo.
2. Principios Corporativos: Las normas, valores, creencias que regulan la vida de una organización, siendo la base para construir la misión y la visión de la empresa.
3. Diagnóstico estratégico: Parte de la estructuración del análisis DOFA, a través de las herramientas de Perfil de Capacidad Interna, Perfil de Oportunidad y Amenazas, las 5 fuerzas de Porter.
4. Direccionamiento estratégico: Qué es dar respuesta ¿en dónde estamos?, a través de matriz de axiología, definición de la nueva misión, visión y objetivos estratégicos.

---

<sup>15</sup> David, Fred (1999). Gestión Estratégica: conceptos y casos 7<sup>a</sup> ed. Parte alta del río Saddler, NJ: Prentice Hall. P. 5.

<sup>16</sup> Óp. Cit. P. 23

5. Plan estratégico y Operativo. Que consiste en dar respuesta a ¿Qué se va hacer para lograr la visión?
6. Monitoreo estratégico: Es el establecimiento de índices de gestión, que permitan medir el desempeño y los logros del proceso.

### **Análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas)**

Esta herramienta surge de la integración de las matrices de análisis interno, perfil competitivo, análisis de entorno y las cinco fuerzas de Porter; insumos de importancia que permiten extraer factores claves para examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual éste compete.

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

#### **1.7.2. Marco de Referencia**

##### **GEOGRÁFICOS**

Municipio	Túquerres
Tamaño de la ciudad	Extensión total: 221.4 Km <sup>2</sup>
	Extensión área urbana: 4.6 Km <sup>2</sup>
	Extensión área rural: 216.8 Km <sup>2</sup>
Urbana-rural	17.290 Cabecera-23.591 Resto
Clima	Promedio de temperaturas que oscila entre los 9 y los 13 grados Celsius, situación determinada por la altura principalmente. El promedio anual de lluvias es de 900 mm, valor que se hace creciente a medida que se descende hacia el piedemonte de la cordillera occidental, en el pacífico.

##### **DEMOGRÁFICOS**

Habitantes	40.881 Habitantes
Nivel de Ingresos	<u>Sector Primario:</u>
Promedio(Precios corrientes a 2001)	Trabajador del Casco Urbano: \$ 245.000
	<u>Sector Secundario:</u>
	<u>Sector Terciario:</u>

Trabajador del Casco Urbano: \$ 340.000

Edad

	<b>TOTAL</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>
	<b>40.881</b>	<b>20.264</b>	<b>20.617</b>
0-4	3.484	1.779	1.705
5-9	3.615	1.864	1.751
10-14	3.886	1.974	1.912
15-19	3.982	2.074	1.908
20-24	3.562	1.862	1.700
25-29	3.146	1.580	1.566
30-34	2.992	1.481	1.511
35-39	2.787	1.339	1.448
40-44	2.669	1.270	1.399
45-49	2.390	1.131	1.259
50-54	1.951	919	1.032
55-59	1.627	781	846
60-64	1.352	654	698
65-69	1.149	536	613
70-74	925	424	501
75-79	728	328	400
80 Y MÁS	636	268	368

Género

20.264 Hombres- 20.617 Mujeres

Ciclo de vida familiar

soltero, casado, con hijos , divorciado, viudo

Clase social

Alta, Media, Baja.

Escolaridad

Primaria, Secundaria, Técnicos, Tecnólogos y Profesionales

Ocupación

Profesionales, Estudiantes, Amas de Casas, A medieros

Origen étnico

Mestizos

**Fuente:** DANE-Alcaldía Municipal de Túquerres

Bajo esta contextualización, el 58% de la población se encuentra localizada en el sector rural, en donde la distribución según número y tamaño de las explotaciones se tiene que el 87.81% del total de los predios demarcados poseen un área de entre 0 y 5 hectáreas; el 10.55% posee un área de entre 6 y 20 hectáreas; un 1.26% posee un área de entre 21 y 50 hectáreas; un 0.28% de las explotaciones tiene un área de entre 51 a 100 hectáreas y tan sólo un 0.11% de los predios posee un área superior a las 100 hectáreas.<sup>17</sup>

<sup>17</sup> Disponible en: <http://es.wikipedia.org/wiki/T%C3%BAquerres>; tomado el 09 de Mayo de 2013.

Este escenario muestra el carácter minifundista de la explotación agrícola en donde se ve un potencial de venta de productos agrícolas, tales como los fertilizantes que comercializa SOLAGRO.

- **Macro segmentación:** Agricultores del municipio de Túquerres poseedores de más de 2 has en cultivos y que tiene como prioridad satisfacer las necesidades de producción y calidad, a través del paquete tecnológico que se les ofrece en los productos de SOLAGRO
- **Micro segmentación:** La empresa ha definido tres micro segmentos, que tienen características y comportamientos propios: los agricultores clientes directos de 25 y 45 años de edad, Asociaciones y Almacenes del Municipio de Túquerres.

Agricultores: Son los clientes agricultores del municipio de Túquerres que cultivan de forma individual y que poseen más de 2 hectáreas de cultivo; a estos se les brinda un acompañamiento y asistencia técnica por partes del equipo de profesionales de SOLAGRO y cuentan con descuentos especiales por volúmenes representativos de compras.

Asociaciones: Son grupos de agricultores pequeños que cultivan en forma de organizada, de tal forma que su volumen de siembra sea más grande. Estas asociaciones cuentan con talleres y charlas de capacitación en el manejo del cultivo que trabajen, además de descuentos por ventas de contado.

Almacenes: Son establecimientos comerciales, donde se venden los productos de nuestro portafolio; cuentan con el apoyo comercial del equipo técnico de la empresa, además de la realización de algunos eventos y promociones para incentivar la venta del portafolio de SOLAGRO.

## **1.8. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA**

El presente trabajo partirá del desarrollo de las siguientes actividades:

- Revisión bibliográfica para definir la estructura del plan y desarrollo del mismo.
- Determinar y definir las posibles fuentes de información para el desarrollo del plan.
- Efectuar cenáculos con los funcionarios y/o empleados, propietario, administradores y clientes, objetos de la investigación, que permita establecer un diagnóstico y un estudio de mercado exploratorio.
- Depurar la información relevante y diseñar con base en la misma el plan estratégico de mejora.

### **1.8.1. Tipo de Investigación**

Atendiendo a la naturaleza y contenidos de la temática que trata esta investigación se utilizará el método exploratorio descriptivo, con el cual se llegará a determinar cuáles son las causas que originan el problema anteriormente planteado, tomando como posible referencias las características demográficas, actitudes de las personas,

comportamiento de los clientes entre otros, que permitan establecer algún tipo de correlación para su posterior análisis e interpretación.

Para la ejecución del trabajo de campo, las encuestas serán aplicadas a los clientes externos de la comercializadora SOLAGRO con el fin de facilitar un estudio de mercado exploratorio que permita definir decisiones de mejoramiento más acertadas a los requerimientos de estos.

### 1.8.2. Población y muestra

La población objeto de estudio de mercado exploratorio está constituida por los clientes de la comercializadora de SOLAGRO partiendo del supuesto de que se distribuye normalmente, ya que ellos poseen características y condiciones similares como las generadas a partir de la agricultura, por ejemplo, las remuneraciones laborales (jornales), las horas trabajadas, entre otras, teniendo en cuenta que este sector es considerado la principal actividad económica de la zona, así como el hecho de que todas las personas hacen parte de una economía campesina y de sus características como tal. La ventaja que brinda para la investigación que una población se distribuya normalmente, es que proporciona unos valores medios cercanos a los reales en tanto que la muestra sea significativa, como lo es en este caso.

En cuanto al número de clientes externos de la comercializadora, se establece un total de 200 personas.

**a) Método de muestreo.** El muestreo en este caso es probabilístico y aleatorio, ya que se deben identificar clientes de todas las sedes. De todos modos, la muestra es muy representativa.

**b) Tamaño de la muestra.** Considerando como número de clientes 200 personas, se trabajará con una muestra representativa, con un grado de confianza del noventa y cinco por ciento (95%) y un margen de error del cinco por ciento (5%).

Con los parámetros anteriores se utiliza la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N \times Z^2 \times p \times q}{E^2 \times (N-1) + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

N = Es la población total, es decir 200 clientes.

n = Tamaño de la muestra.

Z = 1.96 (Valor tabla normal al 95% de confianza.)

E = 0.05 (error máximo).

### FORMULA DE AJUSTE

$$n' = \frac{n}{1 + \frac{n}{N}}$$

Con lo anterior, el resultado es una muestra ajustada cuyo tamaño es de **79 clientes**.

#### 1.8.3. Método de Investigación

Se utilizará el método deductivo-Inductivo, puesto que permite a partir de premisas generales llegar a conclusiones particulares en relación a la información obtenida, fuentes y calidad de la misma, además clarifica el conocimiento.

#### 1.8.4. Fuentes de información

Para el desarrollo del presente trabajo se tomara como fuentes de referencia:

Fuentes Primarias: Se elaboraran por medio de entrevistas dirigidas al personal, incluidos directivos. Así mismo, se empleara 79 encuestas (Ver anexo) para los clientes externos de la organización que permita obtener un estudio de mercado exploratorio y la observación directa del comportamiento organizacional presente en la comercializadora SOLAGRO.

Fuentes Secundarias: Libros de Administración relacionados a la planeación estratégica y/o mejoramiento para la estructuración del marco teórico; artículos de investigación, reportes, ensayos, comentarios, libros de texto, censos, entre otras, así como la información terciaria, compuesta por enciclopedias, diccionarios y algunos libros de texto, serán organizadas y tratadas de tal manera que posibiliten su análisis y aportes a la investigación.

#### 1.8.5. Tratamiento de la información

Una vez recolectada y depurada la información se procederá a la elaboración del respectivo análisis a partir de cuadros, gráficos o tablas según sea el caso, presentando un informe final escrito que contenga lo anteriormente descrito que permita vislumbrar la situación actual y de mejora de la empresa.



## 2. CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA

### 2.1. ANTECEDENTES

La COMERCIALIZADORA SOLAGRO empresa Nariñense y fundada el 15 de junio de 2010, cuenta con su sede principal en el municipio de Túquerres, encargada de la comercialización de productos agrícolas (fertilizantes, foliares y edáficos), en Túquerres, Pasto, Ipiales y municipios aledaños (Sapuyes, Ospina, Guachucal, Guaitarilla e Imúes); Además brinda asesoría, a los pequeños, medianos y grandes agricultores de la región, con profesionales agrónomos totalmente aptos y capacitados para dicha tarea, esto con el fin de optimizar el manejo de los cultivos y futuro aprovechamiento de los mismos; La asesoría y comercialización se lleva a cabo directamente con el agricultor, los cuales son identificados dentro de una base de datos preestablecida, que contiene productores entre otros, para posteriormente proceder a la venta de los productos ofertados.

La empresa ha definido un paquete completo entre productos y asesoría con precios accesibles, que brinda la satisfacción y economía a clientes actuales y futuros; generando cultivos sanos y productivos que aseguran su venta desde su siembra.

La empresa SOLAGRO desea orientarse hacia la calidad de procedimientos, que contribuyan y den satisfacción a los clientes y sus expectativas, asegurando su cumplimiento a través de capacitación profesional y continua al capital humano, cimentados además en sólidos procesos de planeación, estrategias administrativas, financieras y de marketing, para que a través de esto la lleven a cumplir con la consolidación dentro del mercado regional como la mejor empresa comercializadora de insumos agrícolas y líder en asesoría y acompañamiento del agricultor. Lineándose bajo el compromiso, el respeto, la ética, la lealtad, la honestidad, la responsabilidad y el compromiso social que hace referencia a la permanencia laboral, que la agricultura demanda con respecto al empleo en el sector rural y urbano, sector por el cual SOLAGRO trabajara arduamente

**Gráfico 1. Organigrama Comercializadora SOLAGRO**



**Fuente:** Empresa Solagro

## 2.2. COMPONENTES DE LA EMPRESA

### 2.2.1. Misión Actual

SOLAGRO es una empresa dinámica y eficiente, dedicada al asesoramiento permanente y al servicio personalizado en el manejo de cultivos, mediante paquetes tecnológicos integrales de excelente calidad de síntesis química y orgánica, respetuosos del medio ambiente y para ello cuenta con un magnífico equipo de profesionales, altamente calificados, y siempre dispuestos a brindar el mejor servicio a nuestros clientes y así seguir contribuyendo al desarrollo agrícola y al bienestar del departamento de Nariño.

### 2.2.2. Visión Actual

Consolidar su valor comercial y social convirtiéndose en la mejor empresa comercializadora de insumos agrícolas, líder en asesoría y acompañamiento al agricultor dentro del mercado regional, mediante el compromiso de su capital humano y de valores éticos y profesionales.

### 2.2.3. Principios y Valores Corporativos

El valor fundamental de la COMERCIALIZADORA SOLAGRO es LA SATISFACCIÓN TOTAL DEL CLIENTE al que se reconoce como el factor de éxito más importante, para lo cual se fomentará en la organización lo siguiente:

✓ Honestidad	✓ Cortesía
✓ Transparencia	✓ Eficiencia
✓ Respeto	✓ Puntualidad
✓ Servicio	✓ Responsabilidad
✓ Profesionalismo	✓ Iniciativa
✓ Constancia	✓ Perseverancia
✓ Innovación	✓ Seriedad

#### Filosofía empresarial

**RESPECTO**, Es aceptar y comprender tal y como son los demás, aceptar y comprender su forma de pensar aunque no sea igual que la nuestra y que según nosotros están equivocados. El respeto es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época. Es la consideración que se observa respecto a los actos que pueden ofender los principios y valores de los demás.

**EXCELENCIA**, Significa cubrir y superar las expectativas del trabajo, concluido en forma oportuna, confiable y efectiva.

**ACTITUD POSITIVA**, Una actitud es una forma de respuesta a alguien o a algo,

aprendida y relativamente permanente. El término “actitud positiva” ha sido definido como “reacción afectiva positiva hacia un objeto o proposición abstracto o concreto”. Las actitudes raras veces son asunto individual; generalmente son tomadas de grupos a los que debemos nuestra mayor simpatía.

**PROACTIVIDAD**, Es la actividad destinada a estudiar y poner en marcha planes dispuestos a anticiparse a las necesidades futuras, sometiéndolos constantemente a un análisis crítico riguroso, de modo que permitan eliminar cuanto antes todas aquellas acciones emprendidas que se demuestren que no llevan a ninguna parte.

La proactividad va un paso más allá y busca descubrir necesidades que aparecerán en un futuro.

Ser **PROACTIVO** es pensar las cosas antes de actuar, es un pensamiento de superación, es tratar de descubrir los retos que se plantearán en el futuro, con el fin de que en el presente tomemos medidas para hacerles frente lo mejor posible.

Los colaboradores proactivos dinamizan su entorno laboral, e influyen positivamente en el clima de las relaciones humanas.

Un colaborador proactivo es además asertivo y empático.

Una persona proactiva actúa según sus valores propios.

**TRABAJO EN EQUIPO**, Una de las condiciones de trabajo que más influye en nuestros colaboradores de forma positiva es aquella que permite que haya compañerismo y trabajo en equipo, porque el trabajo en equipo puede dar muy buenos resultados; ya que estimula el entusiasmo para que salgan bien las tareas encomendadas. Fomentamos entre los trabajadores un ambiente de armonía obteniendo resultados beneficiosos: La empresa en efectividad y los trabajadores en sus relaciones sociales. El compañerismo se logra cuando hay trabajo y amistad.

**PROFESIONALISMO**, Responder por los actos propios. Asumir las consecuencias por el resultado de lo hecho o elaborado.

Mantenemos un alto nivel de exigencia ética y profesional basados siempre en un trabajo de equipo con nuestro cliente y en los más altos estándares de calidad, servicio oportuno y atención personalizada.

### **3. ESTUDIO DE MERCADO COMERCIALIZADORA SOLAGRO**

#### **3.1. TIPO DE NECESIDADES**

Una de las Necesidades Genéricas de los clientes de SOLAGRO se centra en la obtención de cultivos productivos, que permitan la adquisición de altos rendimientos y calidad de sus parcelas, con el fin de generar ingresos adecuados para la mejora de sus condiciones de vida. De esta manera, y partiendo de la categorización de necesidades hechas por Abraham Maslow, SOLAGRO también satisface de manera indirecta las necesidades fisiológicas de alimentación debido a que provee al agricultor los insumos necesarios para la obtención de cultivos sanos para su consumo, ya que aproximadamente 15% de las cosechas son destinados para la subsistencia de las familias involucradas en la actividad. De la misma manera, con las necesidades de estima en el sentido de que los campesinos quieren ser reconocidos como grandes terratenientes al interior del municipio de Túquerres.

En ese sentido, la necesidad derivada se ha centrado en la compra y aplicación de insumos agrícolas, productos orgánicos optimizadores de calidad y producción, en cultivos de todas las clases, formando así un paquete completo entre productos y asesoría con precios asequibles, que brinden satisfacción económica a los clientes.

De otra parte, aunque las motivaciones están ligadas a las necesidades insatisfechas, estas pueden dar origen a varias motivaciones y viceversa, en ese orden de ideas los clientes de la comercializadora tiene la necesidad de producir alimentos de excelente calidad a través de sus cultivos, lo que los motiva a comprar insumos agrícolas que le permitan obtener cultivos más sanos vigorosos y con altos rendimientos.

#### **3.2. MOTIVACIONES**

**3.2.1. La necesidad de estímulo:** estas están asociadas al factor sorpresa que indican algún tipo de estímulo que motivan la compra, para el caso de los productos ofrecidos por SOLAGRO están relacionados con la efectividad de los productos después de haber desarrollado actividades de divulgación o visitas personalizadas a los cultivos, generando una expectativa de compra que en términos de los clientes se traduce en muy buenos resultados, tal como se puede apreciar según los datos obtenidos de la entrevista aplicada:



**Fuente:** Esta Investigación

Los clientes actuales de SOLAGRO manifiestan que la principal necesidad de sus cultivos está determinada por los resultados obtenidos, reflejados en los altos rendimientos y por ende en su rentabilidad.

**3.2.2. Tipología De Las Necesidades:** tienen que ver con el bienestar del hombre para satisfacer sus necesidades, en este orden de ideas podemos encontrar dos tipos de necesidades que pueden satisfacer los productos y servicios que ofrece la comercializadora SOLAGRO:

- Necesidades Fisiológicas: En términos de la producción de alimentos para el autoconsumo, partiendo del hecho de que el 15% de la producción obtenida en las parcelas es destinada como pan coger.
- Necesidades de Realización: en donde la producción de alimentos y la comercialización de los mismos genera un ingreso económico al productor que le permite expandir sus límites de ofreciéndole la capacidad de superarse y mejorar sus condiciones de vida, no solo a él sino también a los miembros de su núcleo familiar.

### 3.3. LOS VALORES HUMANOS

Los productos-Fertilizantes ofrecidos por SOLAGRO se han caracterizado por brindar a sus diversos clientes (A medieros y Asociaciones) un paquete tecnológico completo que posibilita incrementar la producción y calidad de los cultivos, cumpliendo un papel social y funcional muy importante para estos en la obtención de producción y rentabilidad.

- **Valor funcional:** los productos ofrecidos por la empresa, están definidos en función del incremento en los rendimientos de los cultivos, esto se logra a través de la calidad y tecnologías diferenciales que se manejan como la parte orgánica, biofísica y tecnologías como el sistema de transporte coloidal (STC).

- **Valor social:** la compañía, tiene diferenciado diferentes segmentos de mercado, en donde encontramos algunos grupos de agricultores que trabajan de forma asociada en una zona y cultivo definido. Esto nos permite desarrollar trabajos diferentes con actividades que promueven el trabajo en equipo y que conlleva la obtención de mejores resultados y el desarrollo de los mismos.

#### 4. COMPORTAMIENTO DE ELECCION DEL COMPRADOR

##### 4.1. EL COMPRADOR, AGENTE ACTIVO DE DECISIÓN

Para el marketing, el comportamiento de comprar abarca el conjunto de actividades que preceden, acompañan y siguen a las decisiones de compra y en las que el individuo o la organización intervienen activamente con objeto de efectuar sus elecciones con conocimiento de causa. Es así como para la comercializadora SOLAGRO sus clientes determinan la compra según un conjunto de actuaciones que le permiten la solución a un problema:

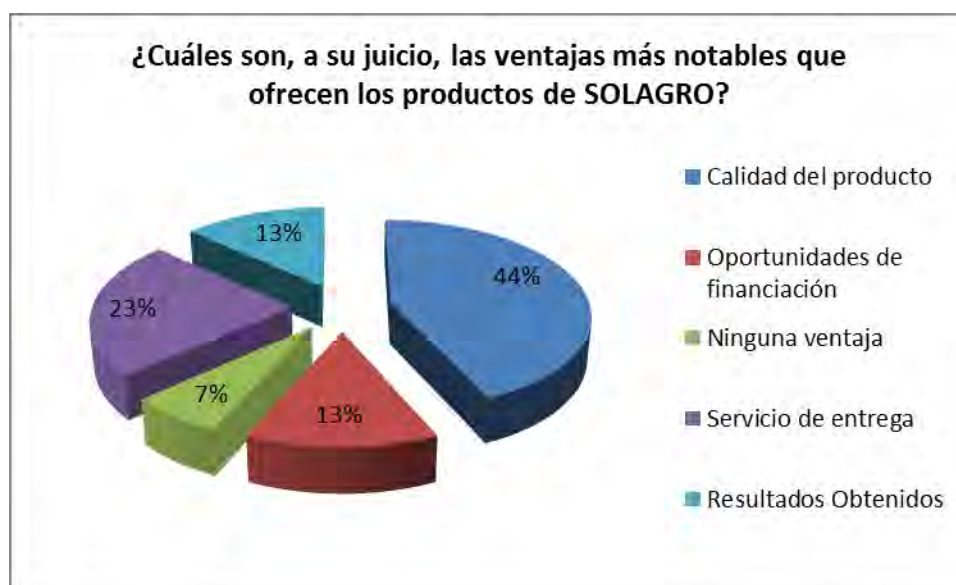
- **Reconocimiento del problema:** se determina cuando el cliente identifica la necesidad de fortalecer los nutrientes necesarios para garantizar la producción de frutos, que en el caso de no tomar acciones puede verse reflejada en una pérdida financiera.
- **Búsqueda de información:** Para el caso de SOLAGRO el cliente cuenta con una amplia gama de información, que le posibilita elegir entre las alternativas más completas en relación a calidad, precio, acompañamiento durante la aplicación del mismo y el seguimiento del cultivo. Situación que se ve reflejada en la entrevista realizada, donde del total de las personas entrevistadas, 27 de estas conoce a la empresa por medio de las visitas que han hecho los asesores de campo a sus fincas.



*Fuente: Esta Investigación*

Es así que los principales métodos utilizados en la búsqueda de la información se reducen en la fuerza de ventas y los medios de comunicación, que implementa la empresa para conservar los clientes actuales y atraer a nuevos.

- **Evaluación de las soluciones posibles:** para contrarrestar la conducta resolutoria limitada del cliente y como mecanismo para respaldar la solución a favor de SOLAGRO se ofrecen un portafolio completo de productos para el campo, contando con asesores idóneos entrenados para formular la aplicación del producto y hacer seguimiento al desarrollo del cultivo, contando para ello con profesionales de las áreas agrónomas y agroindustriales con un perfil ocupacional de negociación, resolución de conflictos y ventas. Además se puede identificar un conjunto de los clientes de SOLAGRO quienes a pesar de la diversidad de productos en el mercado, tienen un comportamiento de rutina en donde con base en sus propias experiencias e información buscan de manera autónoma los productos del portafolio de SOLAGRO.
- **Decisión de compra:** la decisión de compra de los clientes de SOLAGRO de acuerdo con los datos obtenidos de las entrevistas aplicadas está dada por racionalidad en la evaluación de criterios como:
  - El precio y/o la formulación de mecanismos de pago
  - La calidad del producto
  - Servicio de atención al cliente



**Fuente:** Esta Investigación

- **Importancia del riesgo percibido:** Consecuentemente con ello y partiendo del análisis, se puede inferir que los clientes de la comercializadora son racionales en el comportamiento de compra, en el sentido de que escogen la opción más favorable en torno a lo que ofrece el mercado de fertilizantes del municipio. Vale recalcar, que las decisiones que toman los agricultores, asociaciones y almacenes son poco influenciadas por los asesores de la empresa, sin embargo, se persuade en los beneficios que puede traer al adquirir los productos para disminuir la percepción en

cuanto al riesgo de comprar un producto innecesario y/o defectuoso (Riesgo Financiero), y por consiguiente una pérdida de tiempo en reclamaciones y reprocesos, además de correr un riesgo físico y psicológico al obtener productos de sus cosechas que son destinados para pan coger y que puede implicar enfermedades para ellos y sus familias, repercutiendo en sus motivaciones para futuras compras de insumos.

#### **4.2. EL COMPRADOR PRODUCTOR DE SATISFACCIONES**

Se describe el consumo como una actividad en la que los bienes, seleccionados por el individuo, son utilizados solos o en combinación, para "producir" servicios a partir de los cuales se deriva la utilidad, es decir que la adquisición por parte de los agricultores de productos o conjuntos de productos destinados a la producción de alimentos que a su vez generarán un beneficio al consumidor final de los mismos.

#### **4.3. CONCEPTO DE PRODUCTO MULTIATRIBUTO**

**El servicio de base:** Para el caso de SOLAGRO, el servicio base es la producción de alimentos sanos, de calidad y con altos rendimientos que en su momento están dados por los productos exclusivos para cada etapa del cultivo. Por tal razón para SOLAGRO es de vital importancia estudiar su mercado con la mirada del comprador, teniendo en cuenta que;

Lo que el comprador busca no es el producto como tal, sino el servicio de base procurado por el bien, Es así que la principal característica que percibe el consumidor es la productividad.

Productos tecnológicamente muy diferentes pueden aportar el mismo servicio de base al comprador: Este escenario se plantea de esta manera debido a que la comercializadora ofrece dentro de sus portafolio de servicios una amplia gama de productos pero que siempre se orientan en mejorar la productividad de los cultivos. De otra parte, dentro del mercado existen empresas que ofrecen productos sustitutos que posibilitan también el horizonte de elección de los agricultores del municipio de Túquerres.

**Los servicios suplementarios:** Una marca aporta otras utilidades o servicios suplementarios cuya importancia puede ser decisiva cuando los resultados entre marcas competidoras se equilibran. Estos servicios suplementarios pueden ser de dos tipos:

**Necesarios** se identifican con las modalidades de producción del servicio de base (calidad, economía) y a todo lo que acompaña normalmente al servicio de base (embalaje, entrega, modalidades de pago), para el caso de SOLAGRO se desarrollan las actividades de:

- Entrega de pedidos en el lugar donde se va a llevar a cabo la aplicación.
- La formulación de planes de financiación
- El servicio de seguimiento a la aplicación de los productos

Para el caso de los servicios **añadidos**, SOLAGRO, se ha preocupado por implementar servicios adicionales que puedan en un momento determinado, ser factor decisivo para la compra de los productos, mediante un acompañamiento y asesoramiento de los cultivos



por parte de asesores expertos en el tema, adicionalmente pueden hacer las veces de facilitador de contactos para la comercialización de los alimentos y asesoría en la compra de equipos para sus cultivos.

**El papel de la marca:** La comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO, identifico el nombre comercial en mención con el fin posicionar una imagen relacionada con el servicio y la calidad de los productos agrícolas que se ofrecen.

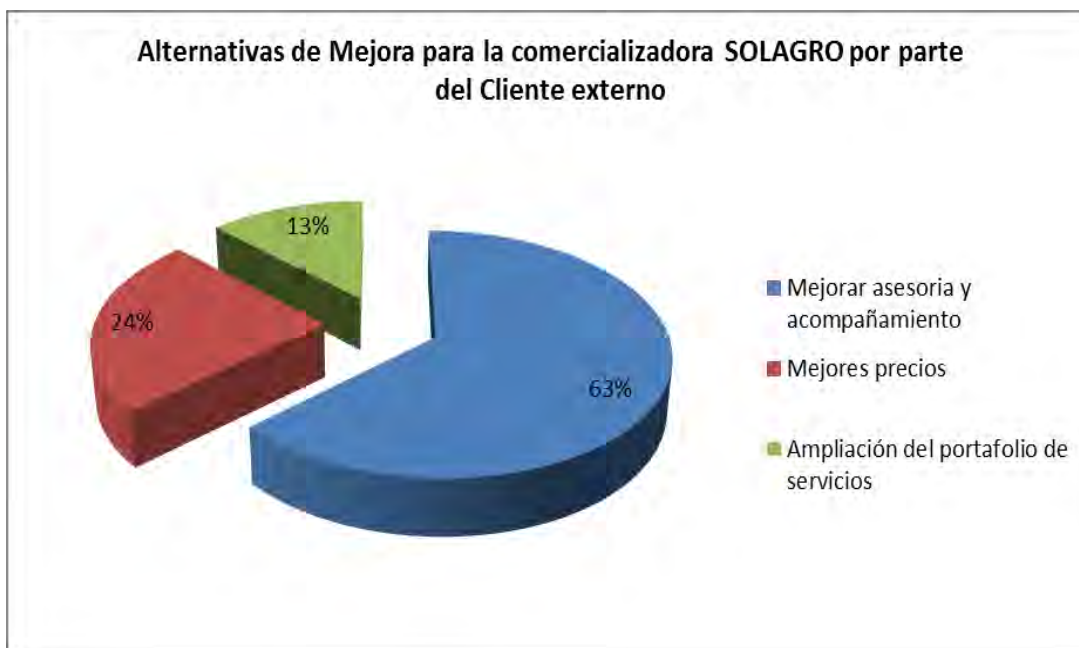
#### 4.4. EL CONSUMIDOR Y LA INFORMACIÓN

Teniendo en cuenta que el cliente cuenta a su disposición con una gran variedad de alternativas para la satisfacción de sus necesidades, es de importancia para la comercializadora SOLAGRO realizar un trabajo de acompañamiento, en donde la información correspondiente a los beneficios del portafolio ofrecido se mantenga en la mente de los clientes.

#### 4.5. LOS COMPORTAMIENTOS DE RESPUESTA DEL COMPRADOR

Partiendo de los niveles de respuesta que puede percibir los clientes de SOLAGRO, se enfatizan en acciones de respuesta cognitiva y comportamental dado que los compradores determinan su adquisición del producto de acuerdo a la experiencia previa y conocimiento como la necesidad de información, la fidelidad de algunos hacia los productos y acompañamiento hecho por los expertos en la implementación de los mismos, así como la satisfacción que se genera por algunos de ellos.

#### 4.6. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE EXTERNO EN RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DE LA COMERCIALIZADORA SOLAGRO



**Fuente:** Esta Investigación

Para determinar la percepción del cliente y tal como se mencionó en la parte metodología se aplicó una encuesta a 79 clientes de los cuales en referencia a las alternativas que ellos propondrían para la mejora de SOLAGRO el 63% definió que el mejorar las asesorías y acompañamiento sería lo más factible para dinamizar la empresa y atraer a nuevos clientes, seguidamente con el 24% se encuentran los que contestaron que el mejorar el precio puede atraer más clientes y mantener a los existentes y finalmente con el 13% el ampliar el portafolio de servicios brindaría una mayor opción al momento de elegir el comprador y no tendrían que recurrir a la competencia.

#### 4.7. ANÁLISIS DE LAS NECESIDADES MEDIANTE LA SEGMENTACIÓN

**Mercado de Referencia:** son los agricultores del Municipio de Túquerres que poseen de dos (2) a más hectáreas y que tiene como prioridad satisfacer las necesidades de producción y calidad, a través del paquete tecnológico que se les ofrece en los productos químicos-orgánicos de SOLAGRO

Para ello, se ha establecido como estrategia de cobertura la del especialista cliente debido a que la compañía ha definido como su categoría a los campesinos, asociaciones y almacenes a los cuales se les ofrece una gama amplia de productos adicionalmente con servicios que acompañamiento técnico.

Teniendo en cuenta que los clientes potenciales de la empresa son los agricultores residentes del municipio de Túquerres y que sus actividades se centran en la explotación de sus parcelas para poder subsistir, se vio la prioridad de brindar a ellos los insumos y herramientas necesarias para potencializar dichos recursos, brindando productos que les permita obtener cosechas de calidad, con niveles de desgaste mínimos de la tierra, adicional a ello, con el acompañamiento de profesionales que los guíen en la manejo de los mismos.

#### 4.8. ANÁLISIS ATRACTIVO DEL MERCADO DE REFERENCIA

**Análisis de la demanda:** Partiendo de que el mercado target son campesinos propietarios de terrenos de dos (2) hectáreas en adelante el caso de la demanda de los productos que comercializa SOLAGRO se enmarcan dentro de unas ventas **expandibles** debido a los esfuerzos de marketing que buscan incrementar los niveles de ingreso y rentabilidad de la empresa. Para ello, se tiene en cuenta el siguiente análisis del mercado potencial.

Número de Unidades de Consumo potenciales

- Propietarios y/o a medieros que posean de dos(2) a más hectáreas
- Esto representa el 87.81% de la población que se encuentra en la zona rural.
- Sea en Túquerres 23.591 habitantes
- Se tiene pues: 87.81% (23.591)
- Sea en Túquerres 20.715 habitantes

Es así, que para mantener los niveles de venta se han desarrollado presión de marketing sustentado en los siguientes factores:

- Publicidad: Persuasiva para el mercado potencial
- Precios: Precios asequibles para el mercado potencial
- Distribución: accesibilidad de los productos en los puntos de aplicación
- Promoción: seguimiento a la aplicación, diseño de cronograma de visitas a clientes.

#### **Mercado potencial, actual y absoluto:**

Población de Túquerres: 40.881 Habitantes

Mercado Potencial absoluto: 14.154 agricultores con cultivos mayores a 2 hectáreas, con edad entre 25 a 45 años.

Demanda global: \$ 2.500.000.000

Frecuencia de compra: 15 veces/año

Gasto: \$ 700.000

$700.000 \times 14.154 = 9.907.800.000$

Ventas anuales SOLAGRO: \$ 450.000.000

Participación en el mercado:  $9.907.800.000/450.000.000=22\%$

#### **Búsqueda de oportunidades de crecimiento**

Teniendo en cuenta la diferencia entre el nivel esperado de la demanda global y el mercado potencial absoluto, SOLAGRO se encuentra en posición de plantear e implementar acciones para su crecimiento. Entre las razones que se pueden evidenciar en la compañía para su baja participación en el mercado se encuentra las debilidades en la red de distribución.

- Una cobertura insuficiente, ya que el hecho de tener un equipo de representantes comerciales de la empresa reducido, no ha permitido llegar a todos los sectores agrícolas de la ciudad de Túquerres.
- Una intensidad de distribución insuficiente, porque el portafolio de productos y servicios de SOLAGRO, están presentes en la zona pero con un número de puntos de venta insuficiente.

#### **4.9. ANÁLISIS DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA**

La comercializadora SOLAGRO ha establecido como diferenciadores: el acompañamiento a los agricultores, la calidad asociada a la composición de los productos que ofrece la organización que ha parte de la composición química también manejan una composición orgánica, adicionalmente se manejan tecnologías biofísicas y el STC (Sistema de Transporte Coloidal) que tiene las propiedades de volver más eficientes las sustancias que permiten el aprovechamiento de los nutrientes.

#### 4.10. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE INTERNO EN RELACIÓN AL FUNCIONAMIENTO DE LA COMERCIALIZADORA SOLAGRO

Para el desarrollo de este acápite se contó con el apoyo de los colaboradores de la empresa (4 empleados) y su respectivo directivo (1 empleado), que permitieron definir los

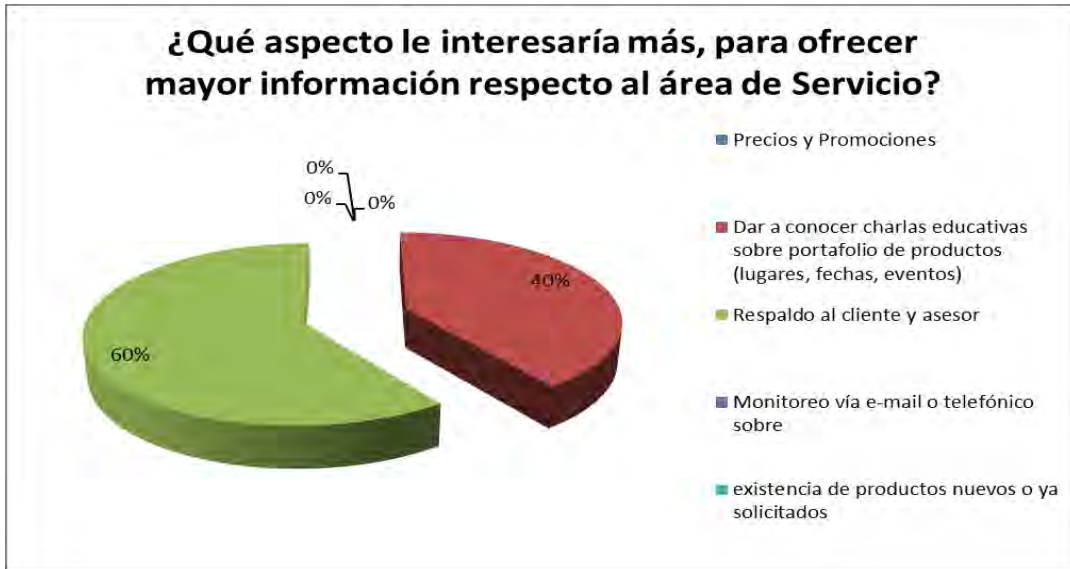


siguientes resultados; que constituyeron en un valioso aporte para el mejoramiento continuo de la empresa.

**Fuente:** Esta Investigación

En referencia a la percepción que tienen los colaboradores en términos del servicio al cliente el 100% manifiesta que las acciones que se encaminan para la satisfacción de los mismos es eficiente, debido a los acompañamientos y seguimientos permanentes que se les efectúa; no obstante, el mayor inconveniente y tal como se puede apreciar en el gráfico anterior los representantes comerciales de SOLAGRO aclaran que el problema se debe por la falta de contacto más personalizado y dedicación de más tiempo al cliente (80%), seguido del no contar con los suficientes productos (20%). En cuanto al primero de ello se sustenta a las arduas jornadas laborales y ocupaciones de los campesinos que no les permite tener una interrelación idónea.

Consecuentemente con ello, las principales técnicas que se emplean para brindarle información al cliente son la verbal con una representatividad del 60%, los medios escritos y verbales comprenden el 40%.



**Fuente:** Esta Investigación

En referencia al esquema anterior, el 80% de los empleados de SOLAGRO declaran que es necesario la creación de un área de servicio<sup>18</sup>, para ello, uno de los temas que más le interesaría conocer es con un 60% el Respaldo al cliente y asesor en términos de los productos ofrecidos, y con un 40% el estar informado de charlas educativas sobre portafolio de productos (lugares, fechas, eventos).

Finalmente una de las apreciaciones más importantes que se resalta de la aplicación de la encuesta es las mejoras que ellos propondrían para el desarrollo de la organización y que se sustentan a continuación.



**Fuente:** Esta Investigación

<sup>18</sup> Esta declaración se sustenta de acuerdo a la encuesta aplicada en donde con la implementación del área en mención se logrará un 60% en las mejoras en la atención del cliente, 20% en asesorías permanentes y el porcentaje restante en Conocer y fortalecer necesidades de clientes y asesores.

El 60% de los empleados concuerdan que el acompañamiento y capacitaciones en ventas puede ser un factor primordial al momento de definir competencia en el mercado, el 20% afirma que la realización de campañas publicitarias más intensivas puede generar mayores niveles de ventas y el porcentaje restante difiere al mencionar que las políticas de precios (Promociones y descuentos por volumen y pronto pago) pueden ser las más eficaces.

Este breve panorama permite inferir que las acciones que se plantean en el presente plan estratégico corporativo están encaminadas a las necesidades de los clientes internos y externos, que permite reforzar lo mencionado en la política organizacional.

## 5. ANÁLISIS MICROAMBIENTE

### 5.1. DIAGNOSTICO INTERNO (PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA)

- Perspectiva Directiva

- ✓ **Variable – Imagen Corporativa:**

- a. Descripción del comportamiento: Solagro siendo una empresa constituida en Junio de 2010 no ha desarrollado aún estrategias de diferenciación y posicionamiento en su imagen corporativa, a pesar de que en su visión empresarial se enfatiza en ser una empresa comercializadora de insumos agrícola y líder en asesoramiento al agricultor en el mercado regional.

- b. Impacto: Para una empresa es vital importancia implementar una identidad empresarial<sup>19</sup> que permita el reconocimiento de sus productos por parte de la comunidad, estrategia que no debe restar importancia a la inversión de capital para fortalecer su imagen corporativa, más aún cuando la competencia puede sacar provecho de esta situación, ganando mayor participación en el mercado.

- c. Negativa.

- d. Debilidad

- e. Mayor

- ✓ **Variable – Aplicación Planes Estratégicos:**

- a. Descripción del comportamiento: Solagro ha centrado la mayor parte de sus recursos humanos y económicos en acciones del área operativa (90%), dejando de lado la planeación y el uso de herramientas estratégicas para el logro de sus objetivos y metas que de alguna manera desorientan su posicionamiento en el mercado y limita el desarrollo de una ventaja competitiva sustentable.

- b. Impacto: Consecuentemente con ello y aclarando que los planes estratégicos que se puedan dar al interior de una empresa definen los lineamientos generales de esa organización, encaminan a la consecución de sus objetivos y en donde se establece una sinergia en todas las áreas de desarrollo de la empresa. Esta

---

<sup>19</sup> Cuando se habla de identidad Empresarial se hace referencia a las acciones necesarias para posicionar el producto dentro de los clientes tanto potenciales como reales. Por ejemplo: Marca.

variable puede impulsar o frenar el crecimiento de la empresa, más aún cuando está en un proceso de incorporación en el mercado.

- c. Negativa
- d. Debilidad
- e. Mayor

- Perspectiva Talento Humano

- ✓ **Variable – competencia del personal: Educación**

- a. Descripción del comportamiento: Las actividades de selección y evaluación al personal están a cargo del gerente de la empresa según los criterios definidos, propendiendo por la asignación del personal idóneo para el desempeño de cada cargo. En consecuencia SOLAGRO cuenta con un equipo en el que el 80% del personal es profesional y el 20% restante es técnico.

- b. Impacto: es vital el reclutamiento de personas dinámicas, con liderazgo y capacidad de aprendizaje, creativas y capaces de proponer, por lo que el nivel de conocimiento es una destreza vital requerida para trabajar en ambientes multiculturales y en constante transformación. Lo que se traduce en una fortaleza para la organización.

- c. Positivo
- d. Fortaleza
- e. Mayor

- ✓ **Variable competencia del personal: Habilidades.**

- a. Descripción del comportamiento: en un mercado tan competitivo como en el que se desenvuelve la organización es significativo contar con personas que conozcan de la gestión interna de la empresa, que tengan una comprensión profunda de los fenómenos que la afectan y que proyecten una energía positiva al cliente además de brindar información efectiva que le genere relaciones de largo plazo para con los clientes, esta es una variable que se evidencia en la asistencia técnica ofrecida por la empresa al agricultor por lo que se considera una fortaleza.

- b. Impacto: las habilidades en el manejo de la información asistencial para con el cliente es una ventaja efectiva sobre los competidores.

- c. Positivo
- d. Fortaleza
- e. Mayor

- ✓ **Variable – Competencia del personal: Formación**

- a. Descripción del comportamiento: en la actualidad SOLAGRO no cuenta con la formulación de un programa de capacitaciones o actividades de formación.

- b. Impacto: Desactualización en la temática que le aplica a las unidades de negocio.

- c. Negativa
- d. Debilidad
- e. Mayor

- Perspectiva Mercadeo

- ✓ **Variable – Cobertura de la empresa:**

- a. Descripción del comportamiento: Inicialmente el campo de acción fue Túquerres. En el término de tres meses amplió su cobertura hacia los municipios aledaños. Después de seis meses Solagro ingresó en el mercado de la ciudad de Ipiales. Actualmente se manejan algunos negocios puntuales en la zona de Pasto en donde la empresa desea tener acción directa y amplia. Solagro a medida que pasa el tiempo ha ido ampliando su zona de influencia.

Nariño es un departamento agricultor por naturaleza, en el que se destaca la riqueza de sus suelos y la variedad climática entre otros factores, lo cual permite que la producción agrícola sea amplia y rentable, encontrando agricultores que representan grandes negociaciones.

- b. Impacto: El crecimiento del mercado incrementa la participación y mejora el posicionamiento, por ende la rentabilidad para su propietario.

- c. Positivo

- d. Fortaleza

- e. Mayor

- ✓ **Variable – Publicidad:**

- a. Descripción del comportamiento: Solagro no ha establecido estrategias contundentes para la promoción de sus productos, únicamente maneja folletos de cada uno de éstos, por lo tanto no existe un reconocimiento masivo especialmente de los pequeños agricultores, ya que gran parte de la escasa publicidad se centra en los grandes y medianos agricultores, por lo que se podría considerar como una debilidad.

- b. Impacto: El hecho de no lograr que el mercado reconozca la empresa, sus productos, su marca impacta de manera negativa a la empresa.

- c. Negativa

- d. Debilidad

- e. Menor

- ✓ **Variable – Servicio al cliente:**

- a. Descripción del comportamiento: Solagro entrega a sus clientes un valor agregado en cada producto, acompañando cada venta y entregando a cada uno de sus clientes lo que realmente satisfaga sus necesidades.

- b. Impacto: El servicio es un elemento diferenciador dentro de la competencia de cualquier mercado, más aún en un mercado poco diferenciado como el de Solagro,

- c. Positiva.

- d. Fortaleza

- e. Mayor

- ✓ **Variable – Precio:**

- a. Descripción del comportamiento: Solagro comercializa sus productos estableciendo precios que le permite ser competitiva en el mercado.

- b. Impacto: El hecho de poder manejar los precios, atendiendo las exigencias del mercado, conlleva a que el cliente prefiera la empresa que le brinda mejores opciones.

- c. Positiva

- d. Fortaleza.



e. Mayor

✓ **Variable – Marketing voz a voz**

a. Descripción del comportamiento: A partir de la experiencia adquirida en el mercado, la organización tiene las condiciones de ejercer una fuerte influencia con lo que se conoce como marketing voz a voz, en la que si un usuario está satisfecho muy fácilmente lo divulgará con las personas que están a su alrededor convirtiéndose en una oportunidad de ampliar la cuota de mercado. La organización señala la obligación de identificar y revisar todos los requisitos del cliente tanto los explícitamente comunicados por el mismo como los requisitos asociados al tipo de cultivo y suelos que forman parte del proceso productivo.

b. Impacto: El brindar productos efectivos con un acompañamiento antes y durante la aplicación del producto es una estrategia que se ha convertido en el punto de partida para ampliar el mercado actual lo que se convierte en una fortaleza.

c. Positiva

d. Fortaleza

e. Mayor

• Perspectiva Financiera

✓ **Variable – Retorno de la Inversión:**

a. Descripción del comportamiento: A pesar de haber inyectado el capital necesario para el funcionamiento inicial de Solagro, el incremento de la cartera conlleva a que ese capital se convirtiera en un pasivo y a que la empresa corra el riesgo de incumplir las responsabilidades con sus proveedores, laborales, funcionamiento, etc., lo cual sin duda es un factor negativo y peligroso para Solagro.

b. Impacto: El no contar con el efectivo suficiente para atender las necesidades de operación de la empresa, poder establecer estrategias competitivas que requieren de inversión de capital, generar una rentabilidad para el propietario genera indudablemente

c. Negativa.

d. Debilidad.

e. Mayor

✓ **Variable – Rotación de Cartera:**

a. Descripción del comportamiento: Inicialmente la rotación de cartera se manejó de manera óptima, la que no superaba un plazo de 2 meses; pero a medida que la empresa y el número de clientes aumentó, los plazos se ampliaron, presentándose por la gran mayoría retrasos en el pago de sus obligaciones, lo cual ha impactado de manera negativa a Solagro. Se considera una debilidad.

b. Impacto: Al no existir una recuperación en periodos de tiempo aceptables del dinero que adeudan los clientes, puede conllevar a una situación de iliquidez y lo más grave a la quiebra del negocio, clientes.

c. Negativa:

d. Debilidad.

e. Mayor

- Perspectiva de Productividad

- ✓ **Variable – Calidad:**

d. Descripción del comportamiento: Solagro desde su constitución se ha caracterizado por ofrecer dentro de su portafolio una amplia gama de productos de excelente calidad y un acompañamiento en su uso y/o manejo por parte de asesores expertos en la materia, que permita satisfacer en mayor instancia las necesidades del agricultor propietario y a mediero.

b. Impacto: Al Saber que la calidad en un producto representa dentro un mercado target una gran ventaja de participación en relación a la competencia y en donde cada día se convierte en un reto para el empresario en términos de costo-beneficio. La calidad se reduce dentro del mercado es uno de los aspectos más importantes para definir la compra

c. Positiva:

d. Fortaleza.

e. Mayor

- ✓ **Variable – Comunicación Continua**

a. Descripción del comportamiento: La empresa establece una comunicación continua y permanente con el cliente quién en conjunto con el ingeniero responsable de la venta propendiendo por aplicar el producto según las condiciones técnicas apropiadas, adicionalmente se realizan visitas al cultivo con el objeto de retroalimentar la información.

En la actualidad no se aplican mecanismos de medición que permitan identificar el grado de satisfacción del cliente.

b. Impacto: al realizar mediciones para calificar el producto y servicio recibido por parte del cliente permite formular acciones en función de la mejora continua.

c. Negativa

d. Debilidad

e. Menor

- Perspectiva de Innovación

- ✓ **Variable – introducción de nuevos productos:**

a. Descripción del comportamiento: Este aspecto ha mejorado en la medida en que inicialmente la empresa manejaba una sola línea de productos; hoy en día la empresa maneja un portafolio más amplio con un total de cuatro laboratorios.

b. Impacto: Esto ha permitido a la empresa crecer y ofrecer a los clientes un servicio más amplio en lo que respecta a la fertilización de cultivos.

c. Positivo.

d. Fortaleza.

e. Mayor

- ✓ **Variable – Implementación de servicios agregados:**

a. Descripción del comportamiento: La empresa ofrece los servicios de acompañamiento y asistencia técnica de los cultivos con profesionales en el área. Sin tener en cuenta la implementación de nuevos servicios de atención al cliente.

b. Impacto: El servicio técnico le permite tener a la empresa un valor agregado pero no marca una verdadera diferencia respecto al resto de competidores. Podría ofrecer servicios adicionales que la diferencien de la competencia como análisis de suelos, asesoramiento en tecnificación de fincas, solicitudes de créditos agropecuarios, entre otros.

c. Negativa:

d. Debilidad.

e. Menor

## 5.2. MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

Esta herramienta para formular estrategias, resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas.

Para su interpretación es de carácter relevante, entender a fondo los factores incluidos más que las cifras reales en sí mismas. Mediante la elaboración de una lista de los factores claves de éxito al interior de la organización, se define las variables más relevantes para luego asignarles un peso acorde con el grado de incidencia e importancia relativa a interior de la organización.

Luego se debe calificar la variable de acuerdo a la siguiente escala: si la variable representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4).

El resultado de la suma de los ponderados puede ir de un mínimo de 1.0 a un máximo de 4.0, siendo la calificación promedio de 2.5. Los totales ponderados muy por debajo de 2.5 caracterizan a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición interna fuerte.

**Tabla 1. Matriz De Evaluación De Factores Internos Solagro**

<b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS</b>						
	<b>PERPECTIVA</b>		<b>VARIABLES</b>	<b>PESO</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>PONDERADO</b>
	<b>FORTALEZAS</b>	TALENTO HUMANO	1	COMPETENCIA DEL PERSONAL: EDUCACIÓN	0,02	4
TALENTO HUMANO		2	COMPETENCIA DEL PERSONAL:HABILIDADES	0,06	4	0,24
MERCADEO		3	PRECIO	0,08	4	0,32
MERCADEO		4	SERVICIO AL CLIENTE	0,08	4	0,32
MERCADEO		5	COBERTURA DE LA EMPRESA	0,08	4	0,32
MERCADEO		6	MARKETING VOZ A VOZ	0,08	4	0,32
PRODUCTIVIDAD		7	CALIDAD	0,08	4	0,32
INNOVACIÓN		8	INTRODUCCIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS	0,08	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>	DIRECTIVA	9	IMAGEN CORPORATIVA	0,08	1	0,08
	DIRECTIVA	10	APLICACION DE PLANES ESTRATEGICOS	0,08	1	0,08
	TALENTO HUMANO	11	COMPETENCIA DEL PERSONAL: FORMACIÓN	0,03	1	0,03
	MERCADEO	12	PUBLICIDAD	0,06	2	0,12
	FINANCIERA	13	RETORNO DE LA INVERSION	0,05	1	0,05
	FINANCIERA	14	ROTACION DE CARTERA	0,06	1	0,06
	PRODUCTIVIDAD	15	COMUNICACIÓN CONTINUA	0,02	2	0,04
	INNOVACIÓN	16	IMPLEMENTACIÓN DE SERVICIOS AGREGADOS	0,04	2	0,08
<b>TOTAL</b>			<b>1,0</b>		<b>2,78</b>	

De acuerdo con los criterios establecidos para la construcción de la matriz de factores internos se realizó el análisis de 16 variables claves de éxito en las que se identificaron ocho fortalezas y ocho debilidades, según los resultados de la matriz se puede establecer que la capacidad competitiva interna de la empresa es medianamente fuerte.

## 6. ANÁLISIS MACROAMBIENTE

### 6.1. DIAGNOSTICO EXTERNO (PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS EXTERNAS POAM)

- Entorno Económico

- ✓ **Variable – Microcréditos**

- a. Descripción del comportamiento:

- b. Visualización a mediano plazo: Aunque la proyección de esta variable es siempre incierta, pues depende de movimientos globales, la competencia de la misma ha generado que la oferta de los microcréditos aumente y a unas tasas de interés cada vez menores.

- c. Impacto en la empresa: El impacto de esta variable es fundamental para el desarrollo de la empresa pues de esta depende el poder adquisitivo de muchos de los clientes actuales y potenciales de Solagro.

- d. Positiva

- e. Oportunidad

- f. Mayor

- ✓ **Variable – Poder Adquisitivo**

- a. Descripción del comportamiento: El empleo en esta región es muy escaso, por lo cual el poder adquisitivo del ciudadano es muy bajo, viven al diario, el 60% de los clientes toman su decisión de compra según las facilidades de pago de cada empresa. Solagro por ser una comercializadora depende de sus proveedores para dar estas facilidades, lo cual complica sus ventas.

- b. Visualización a mediano plazo: Nariño es un departamento pobre, el cual no tiene gran industria por ende la generación de empleos a mediano plazo no es una posibilidad. El gobierno nacional y municipal está trabajando en el apoyo de la generación de empresas, sin embargo con el tratado de libre comercio, estas posibilidades se ven cada vez más lejanas.

- c. Impacto en la empresa: En estos momentos la gente no posee un poder adquisitivo por lo tanto es más difícil adquirir los productos de Solagro.

- d. Negativo

- e. Amenaza

- f. Mayor

- ✓ **Variable – Fluctuación de los precios de los productos agrícolas**

- a. Descripción del comportamiento: Teniendo en cuenta que las acciones en la que se desenvuelve Solagro son referentes al sector agrícola y que uno de los principales factores del cual depende su comercialización es la fluctuación del precio en la que se ven envueltos los productos agrícolas generados en la cosecha de los propietarios y amedieros. Su comportamiento se ve reflejado cuando los precios de los productos son altos generan mayor poder adquisitivo y por ende se refleja en un mayor volumen de ventas para la comercializadora.

- b. Visualización a mediano plazo: Este comportamiento es fluctuante y lo ha sido durante años, por eso en una prospección podemos afirmar que este fenómeno seguirá fluctuación contantemente. se espera que las actividades de comercialización de insumos para el campo que se generen entorno a ella se

vean afectadas de alguna manera en sus utilidades, en algunos momentos positivamente y en otros negativamente.

c. Impacto en la empresa: Es así, que el impacto generado por esta variable en el sector agrícola es directo, ya que cuando los precios de los alimentos se encuentran en niveles rentables para el productor, este cuenta con mayores recursos que incrementan su poder adquisitivo. Situación contraria la que sucede cuando los precios de los alimentos se encuentran reducidos y el productor no tiene recursos, minimizando su poder adquisitivo y algunas veces también reduce su capacidad de pago o cumplimiento con los compromisos adquiridos.

d. Negativa

e. Amenaza

f. Menor

- Entorno Cultural y Social

- ✓ **Variable – Tradición**

a. Descripción del comportamiento: Túquerres tiene como base de su economía el sector agropecuario, lo que ubica muy bien a Solagro en el municipio. Sin embargo la mayoría de los agricultores son pequeños y medianos y por lo general ha sido una tradición transmitida de generación en generación, tanto en la herencia de las tierras como la forma de cultivar. Esto hace que muchos de los agricultores se queden con métodos tradicionales de cultivar, fertilizar, abonar sus tierras, generando un rechazo al cambio e innovación de nuevos métodos y/o productos.

b. Visualización a mediano plazo: La Globalización, la apertura de mercados y la constante aumento de la competencia están haciendo que los mismos agricultores tradicionalistas busquen métodos de cultivo, más eficientes, eficaces y por lo tanto que aumenten su productividad.

c. Impacto en la empresa: Esta variable genera un impacto considerable en la empresa ya que el grupo objetivo son los agricultores, si ellos están generando un cambio en su mentalidad y tienen la mente más abierta al cambio y a la posibilidad de nuevos productos y métodos, es Solagro quien va entrar a convencerlos de que es la opción más productiva para sus cultivos.

d. Negativa

e. Amenaza

f. Menor

- ✓ **Variable – Idiosincrasia**

a. Descripción del comportamiento: En el municipio de Túquerres y por lo general en toda la región, la idiosincrasia reflejada en la falta de trabajo en equipo y las envidias que predominan en todos los sectores afecta las alianzas entre grupos estratégicos generando relaciones conflictivas. En el caso de Solagro y su competencia no se ha podido establecer un acuerdo de precios entre la competencia y la compañía para generar políticas de estabilidad de precios. Lo cual ha generado hasta el momento una guerra de precios en que todos pierden.

b. Visualización a mediano plazo: En el departamento se está trabajando sobre un cambio cultural, además la fuerza de la globalización y la apertura de nuevos y más fuertes mercados, está generando una conciencia en la región, llamando a una unión y trabajo en conjunto para lograr ser una región más fuerte y competitiva, sin embargo estas esperanzas solo se sustentan en proyectos a largo plazo.

c. Impacto en la empresa: La empresa funciona como un sistema integrado, si su entorno social no genera asociatividad, frena el desarrollo de la misma, impide un crecimiento, expansión y por ende un estancamiento de Solagro.

d. Negativa

e. Amenaza

f. Menor

✓ **Variable – Ambiente – Desorden Climático**

a. Descripción del comportamiento: El calentamiento Global, las catástrofes naturales y las continuas destrucciones generadas por el ser humano al ecosistema, han generado cambios climáticos que afectan la tierra, los ciclos normales de invierno – verano en los que se basaban los cultivos se han destruido. Exactamente en el municipio de Túquerres las lluvias son constantes y feroces, hasta el punto en que en el verano llueve. Este clima de constantes lluvias se han destruido muchos cultivos, las inundaciones acaban con hectáreas de tierras aptas para cultivar dejándolas inservibles.

b. Visualización a mediano plazo: La prospectiva de esta situación no es más alentadora que la actual, las catástrofes naturales tienden a aumentar, los cambios climáticos son cada día más notorios y por lo tanto los ciclos de cultivos cada vez son más impredecibles y desordenados.

c. Impacto en la empresa: La empresa por estar dedicada al sector agrícola, se ve directamente afectada, cada vez que los ciclos de lluvia aumentan, las ventas de los productos bajan. Por cada destrucción de parcelas los agricultores tienen más miedo de invertir en sus cultivos.

d. Negativa

e. Amenaza

f. Mayor

• Entorno Político (afecta el entorno económico)

a. **Variable** - TUQUERRES PRODUCTIVO Y COMPETITIVO - Programas Municipales

b. Descripción del comportamiento: : Hasta el gobierno municipal pasado (2011), no existían políticas ni programas de gobierno que impulsaran la productividad y competitividad del municipio, ni trabajarán por la falta de asociatividad para la producción y comercialización

c. Visualización a mediano plazo: El gobierno municipal actual está trabajando en esta variable que ha sido una problemática para el municipio lo que afecta directamente a la empresa.

Se implementarán programas de capacitación, acompañamiento y gestión a las empresas asociativas existentes y microempresas para la consecución de recursos de crédito y subsidio a través de diferentes entidades (Fondo Emprender, AIS, INCODER etc.).

Se fortalecerá los procesos de asociatividad y organización socio empresarial de 3000 productores del sector rural

Fortalecimiento del FORAM para el apalancamiento de 1000 créditos a los pequeños y medianos productores.

Apoyo y-o acompañamiento a las empresas de Economía Mixta.

Acompañamiento al 70% de productores para la generación de productos competitivos, con valor agregado y fortalecimiento de las cadenas de producción agroalimentaria.

d. Impacto en la empresa: Con la implementación de estos programas al municipio, la empresa se verá beneficiada en todos los aspectos, la asociatividad, el respaldo y las capacitaciones a la empresa como tal. Además de los créditos a los clientes.

e. Positiva

f. Oportunidad

g. Mayor

✓ **Variable – Ambiente y Desarrollo - Programas Municipales** (afecta el entorno Ambiental y Cultural)

a. Descripción del comportamiento: Hasta el momento no habían políticas claras de cuidado al ambiente, el deterioro de los recursos naturales por falta de una cultura ambiental es eminente.

b. Visualización a mediano plazo: El gobierno municipal está trabajando en sus programas el lograr el manejo racional y sostenible de los recursos naturales, promover la construcción de un ambiente saludable. Implementando un programa de educación y capacitación para la adopción de una Cultura Ambiental. implementación de 4 proyectos agro ecológicos, el 1% de los recursos del municipio se destinarán a la protección de las cuencas abastecedoras de agua a los acueductos.

c. Impacto en la empresa: La empresa trabaja con productos orgánicos, que ayudan a proteger el medio ambiente, por lo tanto estas políticas públicas pueden incrementar las ventas de los mismos, además la capacitación y concientización de cuidar el ambiente, hacen que el agro se mantenga como la industria más importante de la región.

d. Positiva

e. Oportunidad

f. Mayor

✓ **Variable – Estabilidad Política**

a. Descripción del comportamiento: Teniendo en cuenta que las decisiones que toman los legisladores y líderes políticos son muy fluctuantes en el transcurso de los años, ya que dependen de las demandas y creencias sociales y en donde el rol que desempeñan estos líderes es de un papel de fomento y limitante.

En la última década la estabilidad política ha venido bamboleando en términos de reformas, leyes y decretos que de alguna manera imposibilitan mantener por un largo tiempo estrategias de desarrollo empresarial.

b. Visualización a mediano plazo: La relación Empresa-Estado implica que las unidades empresariales se encuentren de alguna manera en el vaivén de las políticas que se tomen en ámbito gubernamental. Aunque se esté trabajando en la estabilidad política no se ve cercano un camino seguro a esta situación, las condiciones de esta variable tienden a empeorar,

c. Impacto en la empresa: La dificultad de no poder predecir con exactitud el ámbito político como también el pronosticar quienes serán los beneficiarios ha convertido a este escenario como una amenaza para el desarrollo de unidades empresariales.

d. Negativa



- e. Amenaza
- f. Mayor

- Entorno Legal

✓ **Variable – Normatividad (CONPES 3577)** – se sustenta la regulación a la importación, producción, comercialización y condiciones de uso de fertilizantes inorgánicos, abonos orgánicos y biofertilizantes en el País.

a. Descripción del comportamiento: Desde el año 2000 el gobierno Colombiano ha venido fomentando dentro del sector agrícola la producción de fertilizantes provenientes de yacimientos naturales de fosforo, potasio, manganeso y azufre, que permitan reducir de alguna manera la dependencia con mercados externos. Así mismo, se ha impulsado el desarrollo a la investigación y estandarización de procesos producción eficiente y ambientalmente sostenible de abonos orgánicos y biofertilizantes que permitan explorar nuevas fuentes de recursos para promover la competitividad dentro del sector.

b. Visualización a mediano plazo: El hecho de existir esta normativa y de que el actual gobierno esté trabajando en su cumplimiento genera un nicho potencial en donde se prioriza el uso de materiales orgánicos, hace ver al escenario como una oportunidad que influya sobre la consolidación de la empresa.

c. Impacto en la empresa: Dada las condiciones de esta normativa en la que se promueve el uso de insumos a nivel orgánico y en donde se busca nuevas fuentes de recursos a nivel Nacional e incluso Internacional genera un impacto en SOLAGRO para que se constituya en un abastecedor de dicho mercado.

d. Positiva

e. Oportunidad

f. Mayor

## 6.2. MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS MEFE

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva; estas son variables extrínsecas que permiten identificar factores claves de del entorno que influyen en alguna medida en los procesos de la empresa.

El peso de las variables depende del grado de incidencia de cada una sobre el desempeño de la empresa, donde 0,0: no es importante y 1,0: definitivamente importante.

La escala de calificación:

- 4: Oportunidad mayor
- 3: Oportunidad menor
- 2: Amenaza menor
- 1: Amenaza mayor

**Tabla 2. Matriz De Evaluación De Factores Externos Solagro**

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS						
		ENTORNO	VARIABLES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
AMENAZAS	1	SOCIOCULTURAL	Tradición	0.05	2	0.1
	2	SOCIOCULTURAL	Idiosincracia	0.05	2	0.1
	3	POLÍTICO	Estabilidad Política	0.07	1	0.07
	4	ECONÓMICO	Poder adquisitivo	0.18	1	0.18
	5	AMBIENTAL	Desorden Climatico	0.09	1	0.09
OPORTUNIDADES	6	ECONÓMICO	Microcréditos	0.25	4	1
	7	LEGAL	Normatividad (CONPES 3577)	0.07	4	0.28
	8	POLÍTICO	Programas Municipales . Túquerres productivo y competitivo	0.09	4	0.36
	9	ECONÓMICO	Fluctuación en los precios de los alimentos agrícolas	0.08	2	0.16
	10	POLÍTICO	Ambiente y Desarrollo - Programas Municipales	0.07	4	0.28
<b>TOTAL</b>				<b>1.0</b>		<b>2.62</b>

Siendo la calificación promedio 2.5, y donde una calificación de 4.0 indica que la organización está respondiendo de excelente manera a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y una calificación de 1,0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas, SOLAGRO obtuvo una participación de 2,62 lo que evidencia que el entorno le ofrece a la organización una serie de oportunidades que la empresa no está aprovechando efectivamente y que las medidas para minimizar los efectos de las amenazas no son suficientes, por lo que la empresa se encuentra en una posición competitiva superior al promedio que esta gestiona su actividad haciendo solo lo necesario en un sector muy competitivo.

## 7. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA DE LA COMERCIALIZADORA SOLAGRO

### 7.1. MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

La matriz del perfil competitivo identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Los pesos y los totales ponderados de una MPC o una MEFE tienen el mismo significado. Sin embargo, la diferencia es que los factores de una MPC incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fuerzas y a las debilidades, los factores críticos o determinantes para el éxito; en una MPC son más amplios, no incluyen datos específicos o concretos, e incluso se pueden concentrar en cuestiones internas.

Los valores de las calificaciones son los siguientes:

1: Mayor debilidad

- 2: Menor debilidad
- 3: Menor fuerza
- 4: Mayor fuerza

**Tabla 3. Matriz De Perfil Competitivo Solagro**

<b>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</b>										
<b>FACTORES CLAVES DE ÉXITO</b>		<b>PESO</b>	<b>SOLAGRO</b>		<b>AGROGANADERO</b>		<b>AGROPECUARIA LA HACIENDA</b>		<b>AGROGANGA</b>	
			<b>C</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>P</b>	<b>C</b>	<b>P</b>
A	CALIDAD	0.25	4	1	4	1	3	0.75	4	1
B	ASISTENCIA TÉCNICA	0.20	4	0.8	4	0.8	4	0.8	3	0.6
C	PRECIOS	0.20	4	0.8	3	0.6	4	0.8	4	0.8
D	MECANISMOS DE PAGO	0.20	2	0.4	4	0.8	4	0.8	2	0.4
E	ATENCIÓN AL CLIENTE	0.15	3	0.5	3	0.45	3	0.45	3	0.45
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3.5</b>		<b>3.65</b>		<b>3.6</b>		<b>3.25</b>

Acorde con la matriz de perfil competitivo, el factor clave de éxito más relevante es la calidad del producto, en este sentido se le asigna el mayor peso de la tabla, es decir que a la hora de competir la principal razón por la que se generan compras es la calidad del producto y en este sentido la empresa es fuerte pero este es un factor clave de éxito que también se mantiene entre sus competidores.

La asistencia técnica es una variable que le permite a SOLAGRO generar diferenciación ofreciendo alternativas efectivas con un acompañamiento técnico que permiten resultados eficaces aunque sus principales competidores también son fuertes en este tema.

Los precios de los productos determinan en gran parte la compra, SOLAGRO y sus principales competidores formulan políticas de precios similares que en consecuencia originan una variabilidad de precios menor.

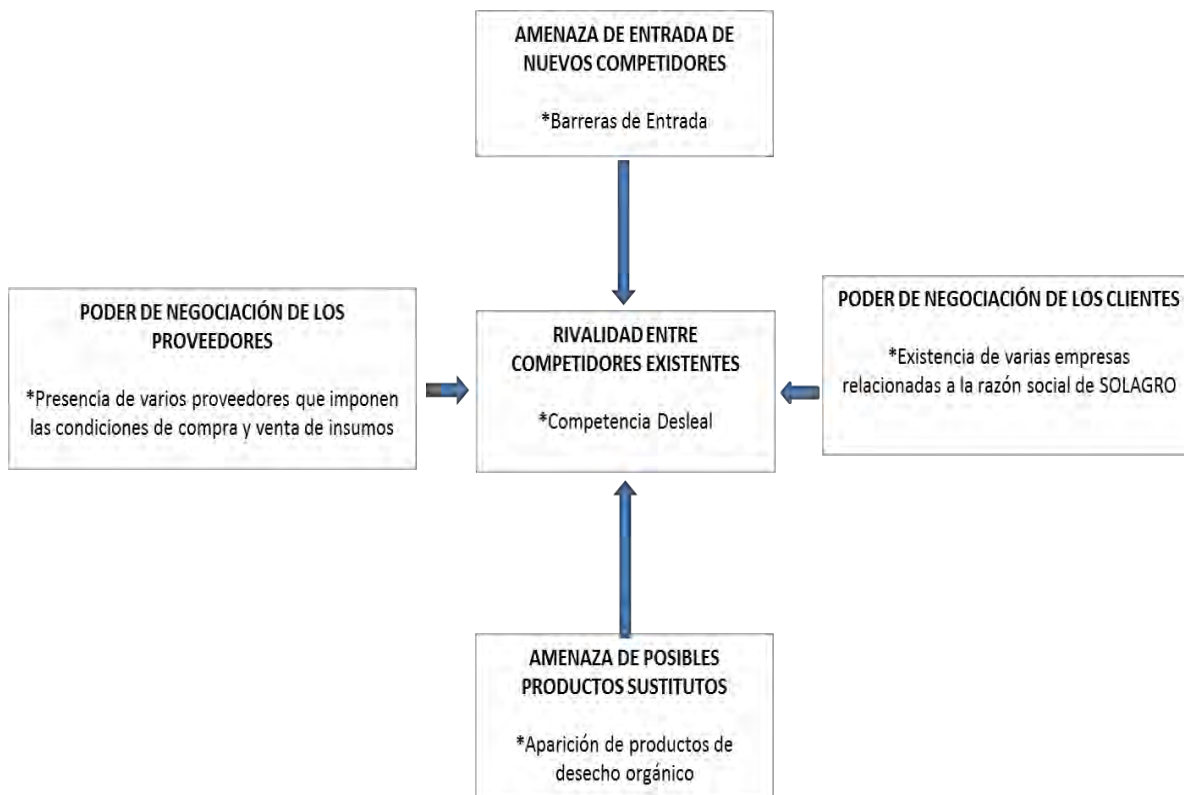
## 8. MODELOS COMPETITIVOS

### 8.1. MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Es un modelo estratégico diseñado por Michael Porter en el año de 1979 y cuyo objetivo se centra en analizar cualquier empresa en términos de rentabilidad donde el determinante es lo atractivo del sector. Según este enfoque el escenario ideal para un mercado atractivo comprendería aquel panorama en donde se dé la existencia de altas barreras de entrada, proveedores débiles, clientes atomizados, pocos competidores y sin

productos sustitutos importantes; bajo esa contextualización a continuación se presenta dicho esquema.

**Gráfico 2. Cinco fuerzas Competitivas de Porter**



**Fuente:** Esta Investigación Adaptado al modelo de Michael Porter

**1. Rivalidad entre competidores:** Este aspecto que se presenta en el medio laboral, ha conllevado principalmente a una competencia desleal entre los competidores, con la cual se valen de cualquier artimaña para sacar provecho de estas y venderle su producto a toda costa. Situación que genera por ejemplo una guerra de precios y por lo tanto la rentabilidad de la comercializadora SOLAGRO se ve afectada.

**2. Poder de negociación de los proveedores:** Entendiendo que esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con la que cuentan los proveedores y que de alguna manera repercute en el posicionamiento de una empresa en el mercado, debido a los acuerdos de comercialización que se pueden llevar para el suministro de insumos.

SOLAGRO se encuentra en desventaja al tener que someterse a las condiciones y exigencias de estos (Agroinca; Agrosolar; Capofert; RPC Biotecnología y Ecoline) debido

a su concentración dentro del espacio geográfico de Túquerres, pues son los únicos dueños y productores de sus tecnologías.

**3. Poder de negociación de los clientes:** En los mercados de productos son dos los factores que influyen en la determinación de la fortaleza del poder de negociación de una empresa frente a sus clientes: Sensibilidad al precio y poder de negociación. En ese sentido, la situación actual en la que se ve envuelta SOLAGRO ante la existencia de una gran variedad de empresas con diferentes productos y servicios que se le ofrecen al cliente, hace que este pueda tener un alto poder de negociación ya que tiene la ventaja de escoger de un sin número de alternativas ofrecidas.

**4. Amenaza nuevos competidores:** Al intentar ingresar una nueva empresa a una industria, ésta puede verse afectada por múltiples **barreras de entrada**, como el caso de la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, entre otros.

Por tanto el medio de los insumos agrícolas es una constante que obliga a cada una de las empresas a buscar nuevos métodos de diferenciación y estrategias de competitividad que garanticen su supervivencia en el mercado, es así que las principales barreras que se presentan al interior del Municipio y en donde efectúa su razón social la comercializadora SOLAGRO, es en primera instancia lo referente a la **CURVA DE EXPERIENCIA** (Know How) en términos del conocimiento adquirido en un lapso de tiempo determinado en aspectos de la organización: gestión, tecnología de productos, procesos, etc.

De la misma manera el ingreso de nuevos competidores se verá influenciado por la **DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTOS**, lo que implicará que sea más difícil el asentamiento de las nuevas organizaciones por el posicionamiento de las marcas de las empresas ya establecidas y los clientes fidelizados alcanzados hasta el momento.

De otra parte, la **IDENTIFICACIÓN DE LA MARCA** juega un papel de suma importancia en esta fuerza, pues su relación con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que la empresa tiene en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de su producto, puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca

Finalmente, las represalias que puedan tomar las empresas ya existen y que se dedican a actividades afines al sector agrícola, podrían verse reflejadas en campañas de publicidad agresivas o bruscas bajadas de precios que puede llevar a asfixiar a la nuevas organizaciones, cuyo margen de beneficios es inferior porque están empezando.

**5. Presencia de productos sustitutos:** Actualmente el medio conlleva a cambios más acelerados, además el ataque de nuevos productos es un aspecto que no es ajeno a la comercialización de insumos agrícolas, cada una de las empresas se ve en la necesidad de implementar mecanismos para garantizar la fidelización y el uso de los productos ofrecidos con el fin de contrarrestar el efecto ocasionado por los productos sustitutos, (Desechos Orgánicos) a precios módicos que establece un límite a los que se pueden ofrecer en un sector .

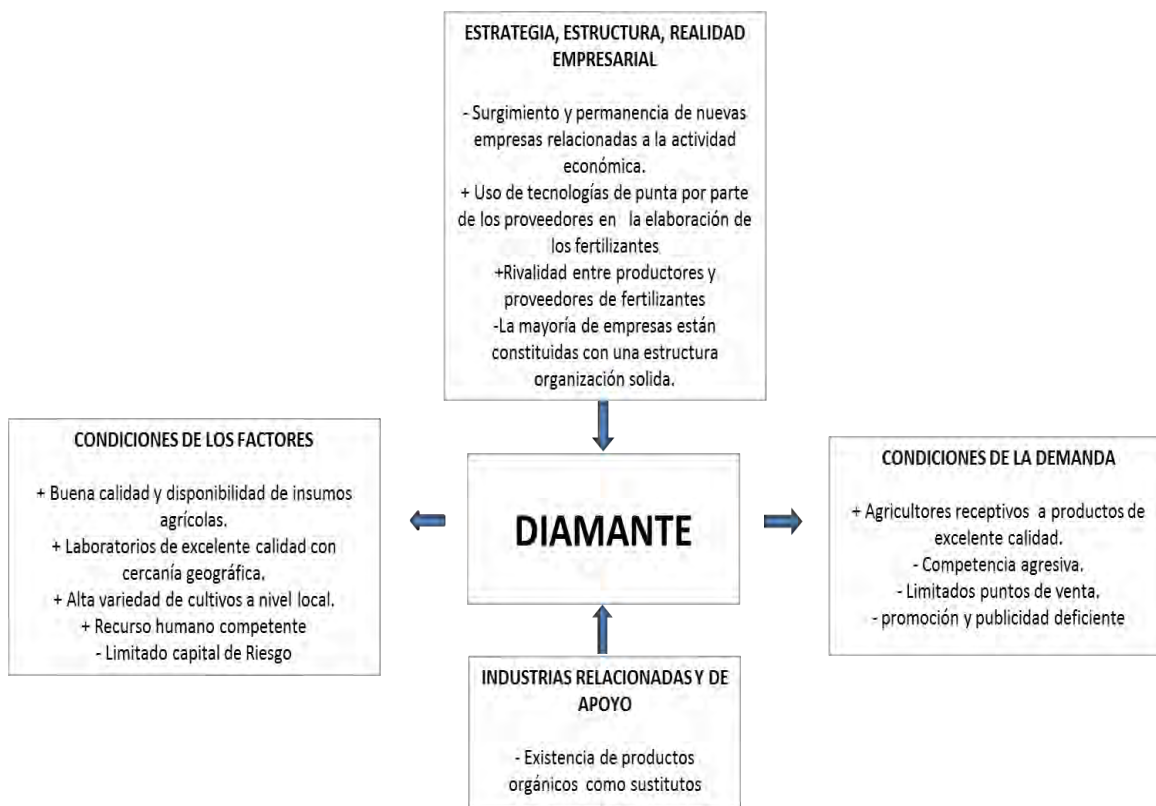
## **8.2. MODELO DEL DIAMANTE COMPETITIVO**

El diamante de Porter que se definió en la publicación de la Ventaja Competitiva de las Naciones, como un sistema mutuamente autorreforzante, debido a la sinergia y la

interrelación de sus componentes<sup>20</sup>, cuenta con cuatro atributos que se definen a continuación:

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

**Gráfico 3. Diamante Competitivo**



**Fuente:** Esta Investigación Adaptado al modelo de Michael Porter

Al explorar los dos escenarios planteados tanto en las cinco fuerzas como en el diamante competitivo, se observa que el sector comercial agrario dentro del municipio de Túquerres

<sup>20</sup> El desarrollo o actuación de uno de los determinantes siempre va a beneficiar o afectar a los otros.

presenta un rápido crecimiento, aunque no con los niveles rentables que muchos esperarían, la competencia existente reduce las posibilidades de alcanzar nivel significativos de dinero, aunque su mismo funcionamiento ha permitido la existencia de barreras de entrada que ha generado trabas para los nuevos competidores, por tanto, la comercializadora de insumos agrícolas SOLAGRO debe influir en los factores de cada fuerza para crear un panorama más favorable para su desarrollo.

## 9. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DOFA

La matriz DOFA, es un tipo análisis que permite examinar la interacción de las características particulares de la empresa así como en el entorno en el cual este compite, es decir se debe enfocar en los factores claves de éxito, resaltando las fortalezas y debilidades diferenciales internas para ser comparadas de forma objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades claves del entorno, es decir se mide la incidencia de las variables de tipo externo sobre las cuales se identifican las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que la organización debe enfrentar, sobre las variables de tipo interno, de las cuales la organización tiene un grado de control.

Por medio de la identificación de las variables internas y externas se pretende determinar cuatro tipos de estrategias:

- **Estrategias FO:** Estas son estrategias de crecimiento por medio de las cuales se pretende hacer uso de las fortalezas internas para tomar ventaja de las oportunidades que ofrece el entorno.
- **Estrategias DO:** Son estrategias de supervivencia que se constituyen como una oportunidad para mejorar las debilidades internas por medio del aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.
- **Estrategias FA:** Al igual que las estrategias DO, estas son estrategias de supervivencia que pretenden por medio del aprovechamiento de las fortalezas internas, neutralizar el impacto de las amenazas del entorno.
- **Estrategias DA:** Estas son estrategias de tipo defensivo o de fuga con el propósito de reducir las debilidades internas, evitando las amenazas del entorno.

### METODOLOGÍA:

Habiendo identificado las variables claves del entorno y las fortalezas y debilidades al interior de la organización mediante las matrices MEFE y MEFI, se identificó las variables de más relevancia acorde con su peso e incidencia sobre el desempeño de la organización, para poder identificar las estrategias pertinentes acorde con la situación actual de la empresa.

**Tabla 5. Matriz Dofa**

<b>MATRIZ DOFA</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<b>FORTALEZAS</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Competencias del personal – educación</li> <li>2. Competencias del personal – habilidades</li> <li>3. Precio</li> <li>4. Servicio al cliente</li> <li>5. Cobertura de la empresa</li> <li>6. Calidad</li> <li>7. Marketing voz a voz</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS FA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diseñar programas de capacitación para con el cliente interno</li> <li>✓ Proveer el personal competente a la organización</li> <li>✓ Generar sinergias empresariales con los diferentes proveedores</li> <li>✓ Asegurar la compra mediante el diseño de políticas de precios</li> <li>✓ Realizar ruedas de negocio</li> <li>✓ Fortalecer la imagen de la empresa</li> <li>✓ Fortalecer los servicios empresariales de la empresa</li> <li>✓ Asegurar la disponibilidad del producto al agricultor</li> <li>✓ Impulsar el marketing voz a voz</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS FO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Aprovechar los programas generados por el gobierno actual</li> </ul>
<b>DEBILIDADES</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Introducción de nuevos productos</li> <li>2. Aplicación de</li> </ol>	<b>ESTRATEGIAS DA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Documentar y estandarizar los procedimientos misionales de la empresa</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Diversificar el uso de los productos</li> </ul>



plan estratégico 3. Retorno de la inversión 4. Comunicación continua 5. Implementación de servicios agregados	✓ Promover la fidelización de los clientes	✓ Diseñar planes de recaudos y control sobre las obligaciones de los clientes
	✓ Diseñar un plan de mercadeo	
	✓ Diseñar paquetes de productos	✓ Buscar alianzas estratégicas
	✓ Hacer alianzas con distribuidores	✓ con entidades bancarias

## 9.1. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

1. Diseñar programas de capacitación para con el cliente interno, con el objeto de sensibilizar al personal y alinear los objetivos empresariales con los objetivos de cada proceso.
2. Generar sinergias empresariales con los diferentes proveedores que permitan la formulación de paquetes de productos que complementen la asesoría de los cultivos durante todo su ciclo.
3. Proveer el personal competente a la organización mediante el diseño de un procedimiento que involucre las actividades de selección, contratación, capacitación y evaluación del personal.
4. Fortalecer la imagen de la empresa mediante la promoción de las buenas prácticas agrícolas, utilizando productos que incidan menos sobre los suelos.
5. Asegurar la compra mediante el diseño de políticas de precios que flexibilicen los costos para los agricultores.
6. Fortalecer los servicios empresariales mediante el acompañamiento personalizado de las aplicaciones de los productos a los cultivos.
7. Asegurar la disponibilidad del producto mediante la creación de un mecanismo de comunicación que permita llevar los productos al cultivo del cliente.
8. Aprovechar los programas generados por el gobierno actual - para generar el desarrollo agrícola
9. Realización de actividades comerciales como reuniones con agricultores, eventos que combinen rifas, bingos etc., con información sobre los beneficios de los productos ofertados por la empresa.
10. Ampliar el portafolio de la empresa
11. Introducción de productos nuevos en el mercado, novedosos
12. Diseñar planes de recaudos y control sobre las obligaciones de los clientes para con la empresa
13. Diseñar un plan de mercadeo que permita mejorar el posicionamiento de la empresa.

14. Diseñar paquetes de productos que se adecuen al tipo de cultivo, al estado del mismo y a las condiciones ambientales que le afecten

15. Hacer alianzas con distribuidores, manejando volúmenes y precios con descuentos

16. Documentar los procedimientos misionales de la empresa de manera que se sistematicen los procedimientos lo cual permita la estandarización y por ende facilidad y pertinencia en la ejecución de los mismos

17. Promover la fidelización de los clientes mediante la creación de bases de datos que permitan hacer seguimiento, además de invitarlos a los diferentes programas de capacitación y eventos que se programen por parte de la organización.

18. Buscar alianzas estratégicas con entidades bancarias dirigidas a fortalecer la disponibilidad de recursos de los clientes.

19. Diversificación del uso de los productos

20. Realizar ruedas de negocio, que permita afianzar las relaciones comerciales con el cliente.

## **10. ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD**

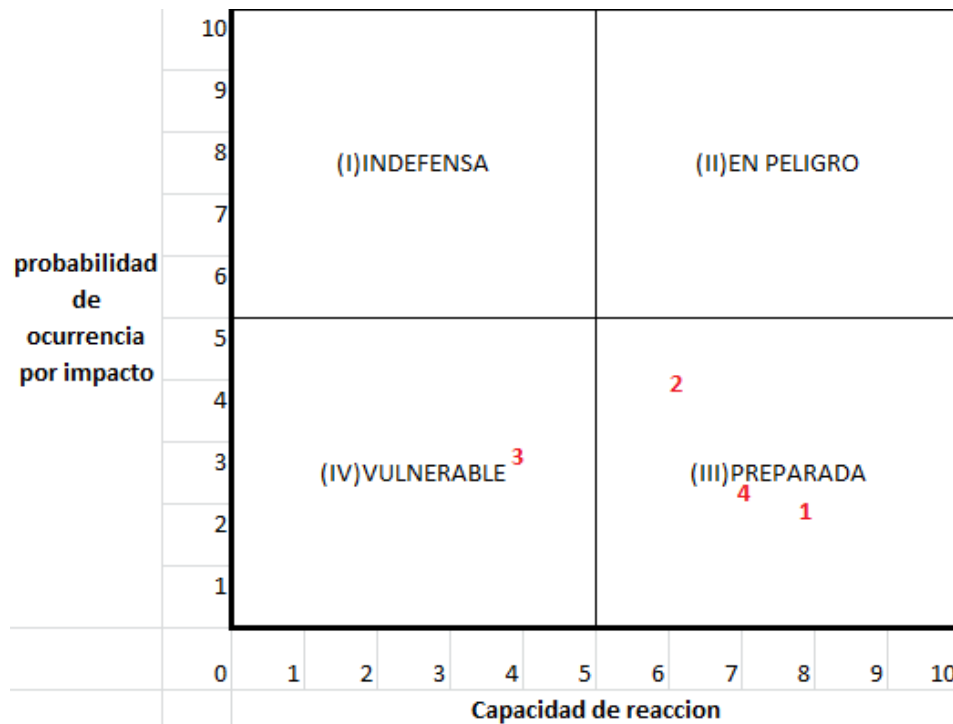
Este análisis consiste en identificar las amenazas de la zona mediante la comprensión de las probabilidades de ocurrencia de fenómenos naturales y de estimación de los riesgos de la actividad humana (riesgos tecnológicos) y operacionales del Sistema. En sentido a continuación se presenta dicho esquema para la comercializadora SOLAGRO.

**Tabla 6. Análisis de Vulnerabilidad Comercializadora SOLAGRO**

PUNTAL	AMENAZA	CONCECUENCIA	IMPACTO	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
1.PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	Inexistencia de inventario	Pérdida de ventas Pérdida de clientes Incumplimiento de metas Reducción de ingresos	9	0,2	8	IV
2. ING REPRESENTANTES COMERCIALES IDONEOS	Personal inapropiado para las labores	Inadecuada atención al cliente Reducción de las ventas Poca rotación de inventario	5	0,8	6	IV
3. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES	Desinterés del cliente por compra de los productos	Perdida de ventas Incumplimiento de metas Posible crisis	7	0,4	4	III
4. CAPACIDAD FINANCIERA	Dificultad para otorgar crédito al cliente Deserción de RH	Pérdida de clientes Carga operativa Incumplimiento del plan de trabajo	8	0,3	7	IV

Grado de vulnerabilidad:  
 I: Indefensa  
 II: En peligro  
 III: Preparada  
 IV: Vulnerable

**Gráfico 4. Análisis de Vulnerabilidad Comercializadora SOLAGRO**



1. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS: Ante una amenaza como la inexistencia de inventarios, la compañía se encuentra de cierta manera preparada, ya que se cuenta con otras alternativas de proveedores que garantizarían el abastecimiento de los productos para su comercialización.
2. ING REPRESENTANTES COMERCIALES IDONEOS: El contar con el personal idóneo para una compañía como Solagro es de vital importancia para la atención de los clientes y su sostenimiento, pero así mismo, la oferta de profesionales en el medio, hace que su ausencia en la compañía, pueda suplirse rápidamente.
3. NECESIDADES Y EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES: Este se perfila como el puntal más crítico y riesgoso para Solagro; aunque la probabilidad sea mínima en términos de desinterés por parte de los clientes, su ocurrencia puede convertirse en un aspecto difícil de controlar ya que la decisión del cliente de no cultivar o dedicarse a otra actividad económica, son factores sobre los que la empresa no puede influir.
4. CAPACIDAD FINANCIERA: Este puntal es importante por suministrar a la empresa el capital necesario para la compra y comercialización de los productos, pero más que eso, este podría convertirse en una amenaza por su déficit, ya que reduciría la capacidad de la

empresa para ofrecer crédito a sus clientes y débil solvencia para el ejercicio de sus actividades.

## 11. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 11.1. HORIZONTE DE TIEMPO

Se ha determinado como tiempo de consolidación empresarial un término de 3 años.

### 11.2. MATRIZ DIRECTRICES ORGANIZACIONALES VS REQUISITOS DEL CLIENTE SOLAGRO

Para establecer la plataforma estratégica de la empresa se hace uso de la matriz DIRECTRICES ORGANIZACIONALES VS REQUISITOS DEL CLIENTE que permite identificar variables clave que formaran parte del marco estratégico de la organización

**Tabla 7. Matriz Directrices Organizacionales Vs Requisitos Del Cliente**

PLANEACION ORGANIZACIONAL		Expectativas de las partes interesadas y metas de la organización						TOTAL
		consolidar la empresa en el mercado	incrementar la rentabilidad del negocio	satisfacer las necesidades del cliente	incrementar la competencia del personal	implementar mecanismos de verificación y control	incrementar la calidad del servicio	
Expectativas, necesidades y requisitos legales y del cliente	IMPORTANCIA RELATIVA	50	50	50	40	50	40	
calidad del producto	50	10	10	10	10	1	1	99.500
precios competitivos	50	10	10	10	1	1	5	89.500
facilidades de pago	50	10	10	10	1	1	5	79.790
asistencia técnica	50	10	10	10	1	10	10	122.000
información efectiva	40	5	5	10	10	10	10	72.450
TOTAL SUMA		110.000	110.000	120.000	42.000	52.500	58.000	

IMPORTANCIA RELATIVA	Nada Importante	Poco Importante	Medianamente Importante	Bastante Importante	Muy Importante
	10	20	30	40	50

ESCALA DE VALORACION	ALTO	MEDIO	BAJO
	10	5	1

### 11.3. ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISIÓN

Somos una empresa dedicada a la comercialización de insumos agrícolas para el campo; brindando al agricultor un acompañamiento personalizado en el manejo de cultivos, a través de la formulación de paquetes tecnológicos integrales de síntesis química y orgánica de excelente calidad, garantizando la satisfacción de nuestros clientes y así contribuir al desarrollo de la región.

### 11.4. ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISIÓN

Para el 2015, consolidarse como una de las principales empresas comercializadoras de insumos agrícolas en el departamento de Nariño, líder en asesoría y acompañamiento técnico, satisfaciendo de manera eficaz las necesidades de nuestros clientes.

### 11.5. ESTABLECIMIENTO DE LOS NUEVOS VALORES CORPORATIVOS

**CALIDAD:** es nuestra filosofía la cultura de excelencia en el desarrollo de todas las actividades de nuestra empresa.

**TRANSPARENCIA:** garantizamos la confianza, seguridad y respaldo siendo coherentes y responsables en la ejecución de nuestras labores exigiéndonos dar a cada quien lo que es debido.

**CAMBIO:** Enfrentamos proactivamente los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno.

**CONFIANZA:** Confiamos en la gente, en lo que dice, en lo que hace y en su compromiso con la organización.

**LOGRO:** Sentimos pasión por los resultados concretos.

### 11.6. Establecimiento de nuevos objetivos

- Incrementar la rentabilidad de la empresa en 2 puntos porcentuales
- Incrementar la competencia del personal
- Incrementar el índice de satisfacción del cliente
- Incrementar el posicionamiento y reconocimiento de la marca y línea de productos
- Brindar asistencia personalizada al cliente
- Incrementar la competitividad de la empresa

- Promover la inclusión de los últimos avances en materia de productos para el campo

## 11.7. POLITICA EMPRESARIAL

Solagro, se compromete a satisfacer las expectativas y necesidades de sus clientes mediante el desarrollo de la competencia técnica de sus colaboradores, el cumplimiento de los requerimientos técnicos y legales, que a su vez generen una reconocida participación en el mercado y retornos financieros a la empresa.

## 12. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

### 12.1. Matriz interna externa:

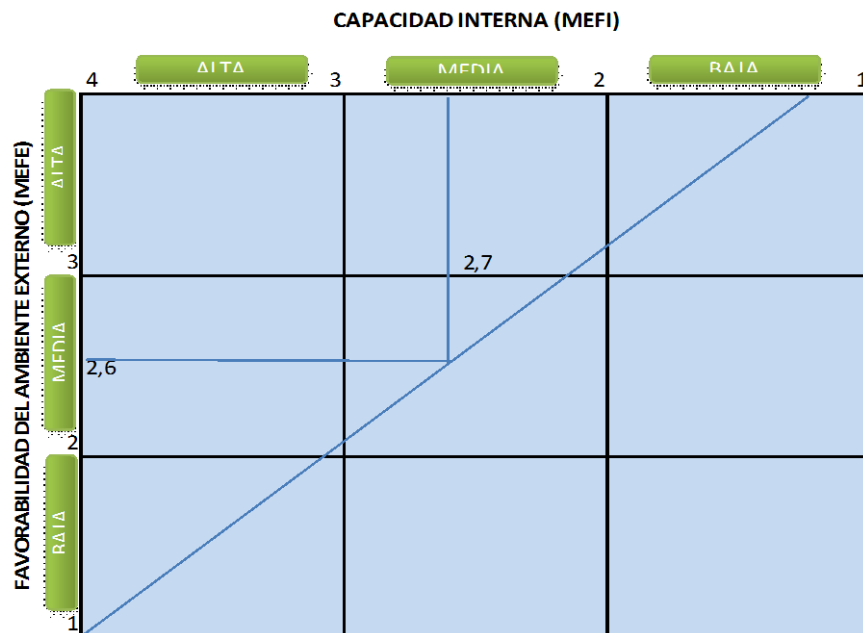
La matriz interna externa está diseñada para la toma de decisiones estratégicas de carteras de negocios.

Se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados de la matriz MEFI (Factores Internos) para el eje de las X y la matriz MEFE (Factores externos) para el eje Y.

El total ponderado sea de la MEFI o la MEFE dentro de la matriz debe ser analizado de la siguiente manera:

Entre 1 y 1,9 representa una posición interna débil Una calificación entre 2 y 2,9 se puede considerar promedio Una calificación de 3 y 4 es fuerte.

**Gráfico 5. Matriz Interna Externa Solagro**



SOLAGRO se posiciona en el cuadrante 5 de la matriz interna externa lo que implica que es pertinente formular estrategias para conservar y mantener su cuota de mercado, no obstante, se espera llegar a escenarios donde pueda crecer y edificar a través de las estrategias intensivas y de integración, como penetración, desarrollo de mercado, desarrollo de productos, entre otras que serán mencionadas en las siguientes matrices.

## 12.2. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA-SPACE)

Tabla 8. Matriz PEYEA Y/O SPACE

<b>TALEZA FINANCIERA (FF)</b>	<b>PUNTUACIONES</b>
Retorno de la inversión	2
Recuperación de cartera	2
	4
<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA</b>	
Microcréditos	5
Desorden climático	3
Idiosincracia	2
Tradición	2
Normatividad (Conpes 3577)	5
	17
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	
Poder Adquisitivo	-4
Fluctuación en los precios de los alimentos agrícolas	-3
	-7
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	
Calidad	-1
Servicio al Cliente	-2
Competencia del personal	-1
Variedad de portafolio	-3
	-7

### Conclusión

El promedio FF es  $4/2 = 2$

El promedio FI es  $17/5 = 3.4$

El promedio EA es  $-7/2 = -3.5$

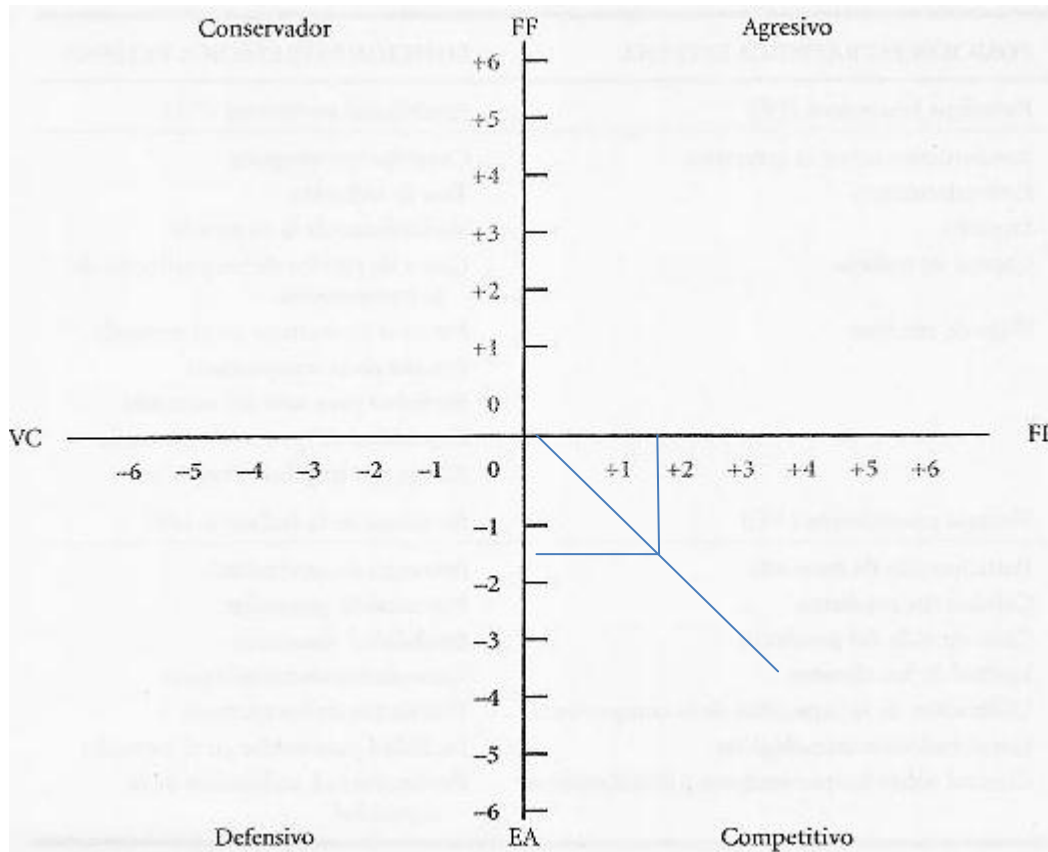
El promedio VC es  $-7/4 = -1.75$

Coordenadas del vector direccional eje X:  $-1.75+(+3.4) = 1.65$

Coordenadas del vector direccional eje Y:  $-3.5+(+2) = -1.5$



**Gráfico 6. Matriz PEYEA Y/O SPACE**



Solagro se encuentra en una industria de gran crecimiento, en la que deberá aprovechar y fortalecer las ventajas competitivas para afianzar las negociaciones con sus clientes, cumpliendo con sus expectativas, lo que requiere aplicar estrategias intensivas y de integración, como penetración, desarrollo de mercado, desarrollo de productos y diversificación relacionada.

### **12.3. Matriz Boston Consulting Group (BCG):**

Por medio de la matriz del grupo de consultoría de Boston se determina la cuota de mercado que SOLAGRO está atendiendo. Es de importancia destacar que se hizo una comparación entre el portafolio de la organización con sus principales competidores, identificando el volumen de ventas de los mismos.

PRODUCTOS	VENTAS	PROPORCIÓN CARTERA NEGOCIO	VENTAS LIDER	VENTAS SECTOR AÑO ACTUAL	VENTAS SECTOR AÑO ANTERIOR	TASA CRECIMIENTO O MERCADO	CUOTA MERCADO RELATIVA
	A		b	t	t <sub>1</sub>	$= (t-t_1)/t_1$	$= a/b$
Fertilizantes	479.000.000	100%	601.000.000	2.086.002.011	1.973.002.010	5,73	0,80

**Gráfico 7. Matriz BCG Empresa SOLAGRO**

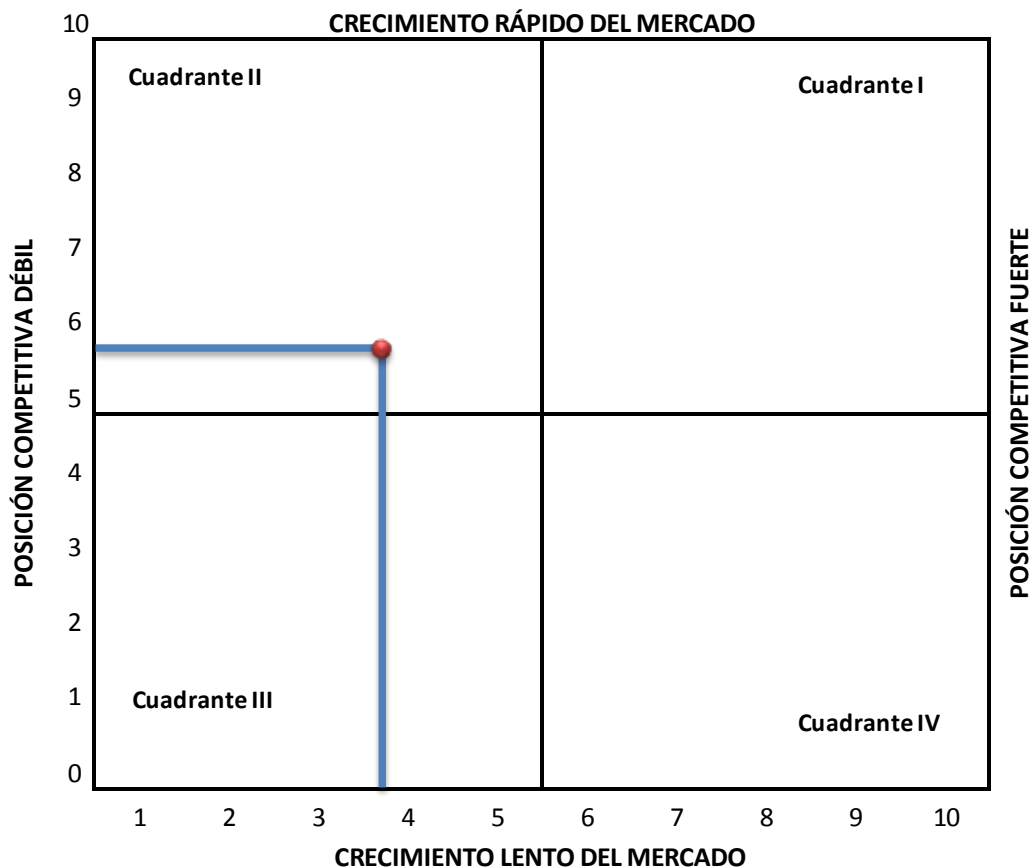


Los productos interrogantes son aquellos situados en mercados de gran crecimiento con reducidas cuotas de mercado relativas, lo que implica unos beneficios reducidos y la necesidad de grandes inversiones para mantener sus cuotas de mercado y por supuesto aumentarlas. En ese sentido, el producto comercializado por Solagro compete en un mercado de gran crecimiento, en el cual tiene una mediana cuota de mercado, para ello es necesario que establezca estrategias intensivas como campañas publicitarias veredales, fortalecer los canales de distribución, atracción de clientes potenciales, apertura de nuevos establecimientos propios, diversificación del portafolio de servicios, producto ampliado, creación de diferentes niveles de calidad para diversos segmentos, entre otros.

#### 12.4. Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas, tomando como referencia las dimensiones evaluativas de la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

**Gráfico 8. Matriz de la Gran Estrategia**



De acuerdo con la información anterior en la que se define según el Boletín de insumos y factores asociados a la producción agropecuaria suministrado por el Ministerio de Agricultura y DANE para el periodo de mayo de 2013 una tasa de crecimiento del mercado del 5,73 unidades porcentuales, presentando una dinámica superior al sector de la industria manufacturera del departamento de Nariño y una posición competitiva débil de 3,5 obtenida de las cifras de la matriz del perfil competitivo se puede localizar a la Comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO dentro del cuadrante II, ya que se encuentra en una posición competitiva débil y en un crecimiento rápido en el mercado.

El mercado de insumos agrícolas ha cambiado mucho debido a la aparición de nuevos productos de calidad, amables con el medio ambiente y con factores tecnológicos que pueden favorecer a los cultivos de los productores, por tanto la aparición de varias empresas dentro de la región que se dedican a la comercialización de estos, ha repercutido en que las empresas existentes busquen nuevas formas de competir en el mercado, es así que para la organización de SOLAGRO se establece en referencia a la **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA** la estrategia de penetración de mercado que permita buscar mayor participación en el mismo a través de esfuerzos de marketing como campañas publicitarias y reuniones veredales que permitan socializar el portafolio de servicios a los agricultores, de igual manera una acción encaminada al Desarrollo del Mercado que permita introducir los productos que se ofrecen en las áreas aledañas al municipio de Túquerres y finalmente el desarrollo del producto que incremente las ventas con nuevos servicios como la implementación de un laboratorio de suelos.

### 13. Decisión estratégica

#### 13.1. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

La matriz MCPE representa el marco analítico para la formulación de estrategias, partiendo de la información obtenida en acápite anteriores (MEFE, MEFI, DOFA, PEYEA, BCG, IE y la Matriz de la Gran estrategia), la tabla siguiente esboza lo sustentado para su aplicación en la comercializadora SOLAGRO.

**Tabla 9. Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica de la Comercializador de Productos Agrícolas -SOLAGRO**

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS								
	Peso	Penetración de Mercado		Desarrollo de mercado		Desarrollo de Productos		Diversificación relacionada	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
<b>FORTALEZAS</b>									
Competencia del Personal: Educación	0,02	3	0,06	3	0,06	4	0,08	3	0,06
Competencia del Personal:Habilidades	0,06	3	0,18	2	0,12	4	0,24	1	0,06
Precio	0,08	4	0,32	1	0,08	2	0,16	1	0,08
Servicio al Cliente	0,08	4	0,32	3	0,24	0	0	0	0
Cobertura de la empresa	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	3	0,24
Marketing Voz a Voz	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16	2	0,16
Calidad	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32	4	0,32
Introducción de nuevos productos	0,08	3	0,24	3	0,24	4	0,32	4	0,32
<b>DEBILIDADES</b>									
Imagen Corporativa	0,08	4	0,32	3	0,24	3	0,24	2	0,16
Aplicación de planes estrategicos	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24
Competencia de Personal: Formación	0,03	4	0,12	4	0,12	2	0,06	1	0,03
Publicidad	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18	3	0,18
Retorno de la Inversión	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15	3	0,15
Rotación de Cartera	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24	4	0,24
Comunicación Continua	0,02	4	0,08	3	0,06	3	0,06	3	0,06
Implementación de Servicios agregados	0,04	4	0,16	3	0,12	4	0,16	4	0,16
<b>OPORTUNIDADES</b>									
Microcréditos	0,25	0	0	0	0	0	0	0	0
Normatividad (CONPES 3577)	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
Programas Municipales, Túquerres productivo y competitivo	0,09	4	0,36	3	0,27	1	0,09	1	0,09

Fluctuación en los precios de los alimentos agrícolas	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Ambiente y Desarrollo-Programas Municipales	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21	3	0,21
<b>AMENAZAS</b>									
Tradicón	0,05	4	0,2	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Idiosincrasia	0,05	3	0	2	0,1	2	0,1	2	0,1
Estabilidad Polítca	0,07	0	0	1	0,07	0	0	0	0
Poder Adquisitivo	0,18	2	0	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Desorden Climático	0,09	3	0	2	0,18	0	0	0	0
<b>TOTAL</b>			<b>5,15</b>		<b>5</b>		<b>4,52</b>		<b>4,13</b>

Considerando la fase de la adecuación se determinaron las siguientes estrategias alternativas:

- **Penetración de mercados** (Campañas Publicitarias, Reuniones Veredales)
- **Desarrollo de mercado:** Introducir los productos que comercializa SOLAGRO
- **Desarrollo de productos:** Incrementar las ventas ofreciendo mejores servicios adicionales como estudios de suelos.
- **Diversificación relacionada:** Añadir nuevos productos relacionados al objeto comercial de SOLAGRO con el fin de incrementar el portafolio de servicios del mismo

El total de 5.15 de la suma de los atractivos indica que la estrategia de penetración de mercados a través de Campañas publicitarias y reuniones veredales resulta una estrategia más atractiva, no obstante, el desarrollo de mercados será una alternativa adicional para el desarrollo de la comercializadora SOLAGRO que en comparación a la 3 y 4 estrategia presentan cifras no muy significativas.

De otra parte y teniendo en cuenta que en la segunda mitad del siglo pasado, al inicio de la década de los años ochenta, Michael Porter esbozó lo que se consideran las tres estrategias (Líder en Costos, Diferenciación y Especialización) genéricas de entre las cuales un administrador o propietario de empresa pudiera escoger para aumentar su competitividad.

Las estrategias de desarrollo en la que se basaría SOLAGRO a partir de la teoría sustentada de Porter sería:

### **ESTRATEGIAS DE DIFERENCIACIÓN:**

Estas tienen por objetivo dar al producto cualidades distintivas importantes para el cliente que generen diferencias de las ofertas de los competidores, ocasionando la reducción del carácter sustituible del producto, aumentando la fidelidad, disminuyendo la sensibilidad al precio y mejorando la rentabilidad.

SOLAGRO ha establecido como estrategias de diferenciación las siguientes:

- Fortalecer el conocimiento de la marca: en la que se requiere hacer alianzas con sub distribuidores, manejando volúmenes y precios con descuentos mediante la gestión de contactos con almacenes representativos de zonas específicas.
- Fortalecer el conocimiento de los atributos del producto: impulsando el marketing voz a voz mediante la ejecución de días de campo y reuniones veredales.
- Brindar asistencia personalizada al cliente: Ofrecer acompañamiento técnico personalizado para el manejo de cultivos durante la aplicación y hacer seguimiento a los cultivos mediante el diseño e implementación de programaciones de visitas a los cultivos

### **ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO INTENSIVO:**

Estas estrategias están asociadas al crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado y/o del tamaño de la empresa en donde se desarrollaran actividades en el seno del mercado de referencia tales como:

- Mantener la rotación de cartera como estrategias defensiva: mediante el diseño de planes de recaudos y control sobre las obligaciones de los clientes para con la empresa y mediante la formulación de programas de cobro personalizados.
- Admitir reducciones de precios: Por medio del diseño de políticas de precios que permitan formular alternativas de descuento.

El precio desde el punto de vista de los costes:

Precio Limite: \$18.000

Precio Técnico: \$4.185

Gastos Administrativos: \$2.000.000=	\$1.429
Gastos de Representación: \$2.500.000=	\$1785
Imprevistos:	\$900
Gastos de Venta:	\$71
TOTAL:	\$4.185

Precio Objetivo: \$27.731,25

$22185/1-0,02= \$27.731,25$

Tal como se puede observar en los cálculos y teniendo en cuenta la competencia se puede decir que los precios que ofrece la comercializadora SOLAGRO está dentro un rango aceptable que inclusive permite jugar con su reducción como estrategia a través de descuentos sin afectar la rentabilidad de la misma.

### **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE MERCADOS:**

Estas estrategias están relacionadas con el desarrollo de las ventas mediante la introducción de productos actuales de la empresa en nuevos mercados como:

- Promover la inclusión de los últimos avances en materia de productos para el campo mediante la introducción de productos nuevos en el mercado, novedosos que impliquen procesos de calidad y de nuevas tecnologías.

### **ESTRATEGIAS DE DESARROLLO DE PRODUCTOS:**

Estas estrategias están relacionadas con aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos destinados a mercados ya atendidos por la empresa:

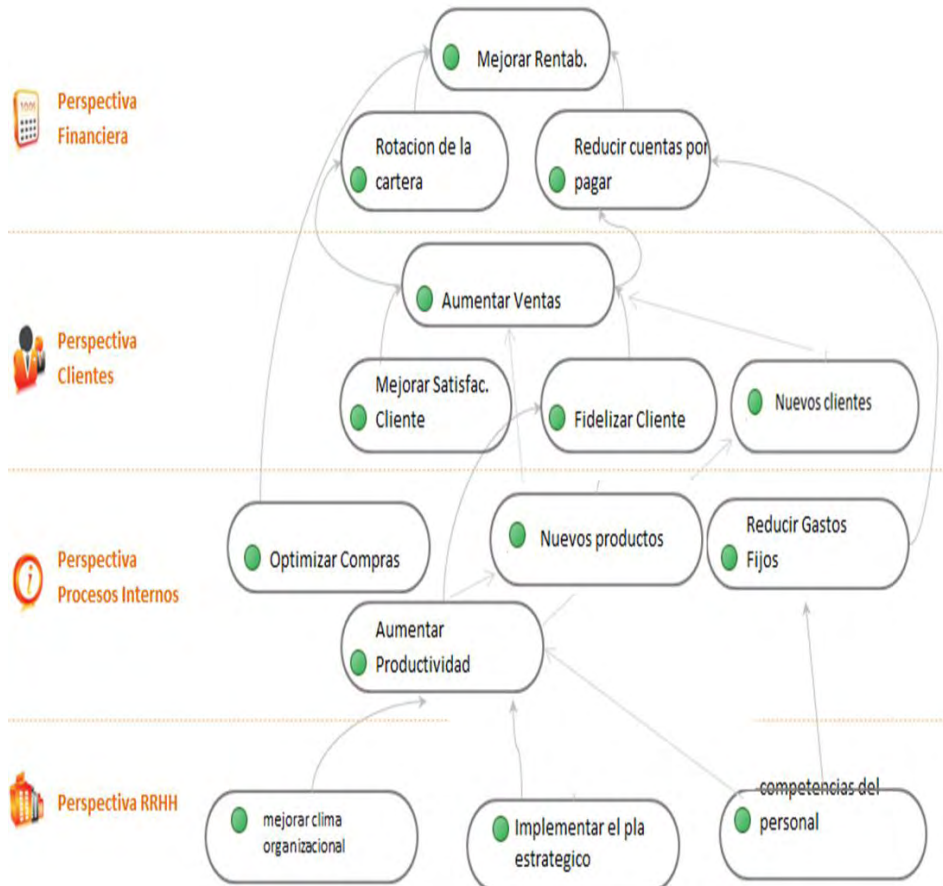
- Crear nuevas versiones de productos: mediante el diseño de paquetes de productos con características específicas de acuerdo al cultivo, edad de este y época de año.

## 14. INDICADORES DE GESTIÓN

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADOR	INDICE	META
RECURSOS HUMANOS	Mejorar el clima organizacional	Evaluación 360°	N° de evaluaciones positivas/total de evaluaciones * 100	80%
	Mejorar competencias del personal	Personal capacitado	N° de personal capacitado/personal total * 100	90%
PROCESOS INTERNOS	Optimizar compras	Bonificaciones en productos	N° de bonificaciones entregadas por proveedores	10%
	Incrementar productividad	Unds vendidas por proveedor	Miles de pesos	25.000.000
	Ampliación del portafolio	Productos nuevos en el portafolio	N° de productos introducidos	5
	Reducción de gastos	Gastos variables	Reducción en miles de pesos	5%
CLIENTES	Incrementar satisfacción del cliente	Encuestas satisfactorias	N° de encuestas satisfactorias/total encuestas*100	80%
	Fidelizar clientes	Porcentaje de fidelidad del cliente	N° clientes fieles/total de clientes*100	50%
	Atraer nuevos clientes	Nuevos clientes	N° de clientes nuevos	10
	Aumentar ventas	Porcentaje incremento en ventas	Ventas totales/ventas esperadas*100	100.000.000
FINANCIERA	Mejorar recuperación de cartera	Recuperación de cartera	Obligaciones pagadas/total obligaciones*100	60%
	Mejorar rentabilidad	Utilidad	(Utilidad real/Utilidad esperada)*100	10%



## 15. MAPA ESTRATEGICO



## 16. PLAN DE ACCIÓN

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATEGICO	PROYECTO	VALOR PROYECTO	INDICADOR	INDICE	META	FRECUENCIA DE MEDICION	FECHA CUMPLIMIENTO INDICADOR	RESPONSABLE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE CUMPLIMIENTO	FUENTE DE INFORMACION
RECURSOS HUMANOS	Mejorar el clima organizacional	Un mejor ambiente para todos	5.000.000	Evaluacion 360°	N° de evaluaciones positivas/total de evaluaciones * 100	80%	Semestral	Diciembre de 2014	Gerente	Gerente	Evaluaciones
	Mejorar competencias del personal	Superate y avanza en Solagro	6.000.000	Personal capacitado	N° de personal capacitado/personal total * 100	90%	Semestral	Diciembre de 2014	Gerente	Gerente	Evaluaciones
PROCESOS INTERNOS	Optimizar compras	Mejorando las relaciones con proveedores	-	Bonificaciones en productos	N° de bonificaciones entregadas por proveedores	10%	Mensual	Marzo de 2014	Gerente	Gerente	Facturas de compra
	Incrementar productividad	Excelentes vendedores	2.000.000	Unds vendidas por proveedor	Miles de pesos	25.000.000	Mensual	Enero de 2014	Gerente	Administrador	Informe financiero
	Ampliacion del portafolio	Solagro en busca de innovacion	2.000.000	Productos nuevos en el portafolio	N° de productos introducidos	5	Anual	Diciembre de 2014	Gerente	Administrador	Portafolio
	Reduccion de gastos	Solagro una empresa de todos	-	Gastos variables	Reduccion en miles de pesos	5%	Semestral	Junio de 2014	Gerente	Administrador	Estado de resultado
CLIENTES	Incrementar satisfaccions del cliente	Satisfaciendo las expectativas de los clientes	-	Encuestas satisfactorias	N° de encuestas satisfactorias/total encuestas*100	80%	Semestral	Junio de 2014	Gerente	Administrador	Encuestas
	Fidelizar clientes		-	Porcentaje de fidelidad del cliente	N° clientes fieles/total de clientes*100	50%	Semestral	Junio de 2014	Administrador	Asesor de ventas	Informe de ventas
	Atraer nuevos clientes	Solagro expansión social y empresarial	-	Nuevos clientes	N° de clientes nuevos	10	Trimestral	Marzo de 2014	Administrador	Asesor de ventas	Base de datos de clientes
	Aumentar ventas	Mejoremos nuestras ventas	5.000.000	Porcentaje incremento en ventas	Ventas totales/ventas esperadas*100	100.000.000	Mensual	Diciembre de 2014	Gerente	Administrador	Estado de resultado
FINANCIERA	Mejorar recuperacion de cartera	Gestion financiera efectiva	-	Recuperacion de cartera	Obligaciones pagadas/total obligaciones*100	60%	Mensual	Enero de 2014	Gerente	Administrador	Informe recuperacion de cartera
	Mejorar rentabilidad		-	Utilidad	(Utilidad real/Utilidad esperada)*100	10%	Anual	Diciembre de 2014	Gerente	Administrador	Estado de resultados

## CONCLUSIONES

- Después de efectuar un profundo análisis retrospectivo de Solagro, podemos concluir que aunque es una empresa joven y con falencias, tiene un objetivo claro y en su corto tiempo ha logrado ganar espacio en el mercado, no obstante, el implementar, el seguir y el controlar el plan estratégico propuesto en este estudio ayudara a mejorar la posición en el mercado y la productividad de la Comercializadora dentro del municipio y regiones aledañas donde tiene influencia, pues su manejo inicialmente se establecía en estrategias rudimentarias que no le permitían vislumbrar lo esperado.
- Al realizar una evaluación de las variables estratégicas y funcionales, y todos los entornos que rodean a Solagro, se puede concluir que a pesar de ser una empresa pequeña con debilidades y muchas falencias tiene un gran potencial para crecer y fortalecerse, generando mayores ingresos e incrementar su participación en el mercado, a través de estrategias intensivas y de diversificación como la implementación de reuniones veredales, campañas publicitarias, patrocinio de eventos, adquisición de nuevos productos (coadyuvantes), acuerdos para implementar laboratorios de análisis de tierra y abarcar nuevos territorios aledaños (Pasto).
- Analizando detalladamente los entornos de Solagro, se observa que si bien es cierto se encuentra ubicada en una de las regiones de poco desarrollo del país, existen entornos favorables que ayudan al crecimiento y expansión de la organización, estos entornos se ven reflejados en los cambios culturales y sociales que fortalecen la región, además de la voluntad política para apoyar el principal reglón de la economía (agricultura) del municipio por medio de la comercialización de insumos y/o productos agrícolas al igual que la prestación de servicios de asesoría y asistencia técnica; se convierten en un mercado atractivo para la competencia.
- Con base al análisis de la matriz DOFA de Solagro, se puede observar algunas limitantes que ponen en riesgo la dinámica de la organización, sin embargo, estas debilidades pueden ser transformadas en fortalezas, si se aplican las estrategias propuestas y se aprovechan las oportunidades del entorno y de la comercializadora en general, así mismo, se reflejan las pocas fortalezas que se posee, pero que pueden ser herramientas de suma importancia para contrarrestar las amenazas y transformar las debilidades si se las potencializa estratégicamente.

## RECOMENDACIONES

- La principal recomendación para la empresa objeto de estudio es la ejecución de este Plan Estratégico para el periodo 2013 – 2014 que le permita materializar los objetivos propuestos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a corto y largo plazo.
- Utilizar este estudio como una herramienta de gestión que le permita ser más competitivo en el mercado de insumos agrícolas en la región.
- Solagro necesita reorganizar su organigrama, para dar más apoyo a su gerente y fortalecer el área comercial.
- Se sugiere socializar el Plan estratégico Corporativo planeado en este trabajo, al personal para observar las debilidades de Solagro y poder transformarlas en fortalezas, así como contrarrestar las amenazas con las oportunidades ya que si todo el personal sabe a dónde ir, sabrá cuál es el camino, creara una cultura de “Volver fácil lo difícil y no complicar lo sencillo, así mismo se requiere establecer las respectivas responsabilidades dentro de la empresa para llevar a cabo la ejecución del Plan de acción sin descuidar la actividad comercial. Toda los colaboradores que forman parte de la organización pueden y deben llevar a cabo la Acción Comercial, en cualquiera de sus fases: Atraer, Vender, Satisfacer y Fidelizar al cliente.
- Se recomienda establecer claramente los recursos humanos, tecnológicos y financieros, y su materialización de tal manera que le permitan el cumplimiento de las metas propuestas. Un PLAN no estaría completo si sólo se definen textualmente los recursos, estos deben materializarse.
- Se recomienda capacitar al administrador para ejecutar el plan de acción y le dé el seguimiento, control y continuidad al Plan estratégico en general.
- Se sugiere a Solagro, la implementación de las estrategias aquí planteadas y el aprovechamiento de los entornos favorables, que le permita a la empresa mejorar el volumen de sus ventas, conocer los resultados de la organización, tener la información contable a tiempo, establecer controles internos adecuados, disminuir sus costos y en general aumentar su productividad y competitividad, de igual manera, la implementación de las mismas se realizaran a través de la metodología del **BALANCE SCORECARD**
- Realizar estrategias de mercadeo como penetración del mercado, desarrollo del producto, desarrollo del mercado y diversificación.
-

## BIBLIOGRAFIA

AMAYA, Amaya Jairo, Gerencia, Planeación y Estrategia. Ed. Universidad Santo Tomas de Aquino. 2005. 395p.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. Ed. Pearson-Prentice Hall. D.F. México. 384p. ISBN 13:978-970-26-1189-9

GÓMEZ, Serna Humberto. Gerencia Estratégica, "Teoría-Metodología-Alineamiento-Implementación y mapas estratégicos-Índices de Gestión". Ed. 3R, 9ª Edición. Bogotá D.C. 2003. 416p. ISBN: 958-30-2183-0

GUERRA, Guillermo; VALDES Alfredo. La planeación estratégica en el agronegocio. Ed. Limusa. 2006. 114p.

KOONTZ, H. Administración: Una Perspectiva Global, México: Mc Graw Hill Editores. 2001. 302p.

STEINER, Gergea. "Planificación Estratégica, Lo que Todo Director debe Saber". Vigésima Tercera Reimpresión. Editorial CECSA. 1998. 235p.

STEPHEN, Robbins. Administración. Novena Edición, Ed. Pearson educación. 2005. 614p.

THOMPSON, A y STRICKLAND, A. (2001). Administración Estratégica. México: Mc Graw-Hill. 350p.

VALENCIA, Rodríguez Joaquín. Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa. Ed. Cengage Learning Editores, 2005. Quinta Edición. 289p.

# **ANEXOS**

# ANEXO A. ENCUESTA CLIENTE INTERNO



## FORMATO DE ENCUESTA

UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA

**PLAN ESTRATEGICO DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS SOLAGRO  
MUNICIPIO DE TÚQUERRES 2013.**  
Encuesta dirigida a los Colaboradores y Asesores de la comercializadora SOLAGRO

**OBJETIVO DE LA ENCUESTA :** Analizar la situación actual del proceso de Servicio al Cliente de la comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO

*NOTA: Ésta encuesta es de carácter reservado y por tanto, la información suministrada tiene el fin único de investigación*

<p>1. ¿El proceso de Servicio al Cliente para usted es?</p> <p>a. Eficiente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Deficiente <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>2. ¿Usted considera que esta empresa trabaja en función del Cliente?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Qué clase de comunicación utiliza para emitir la información que debe conocer el cliente?</p> <p>a. Verbal <input type="checkbox"/></p> <p>b. Escrita <input type="checkbox"/></p> <p>c. Otra <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>4. ¿De las siguientes opciones, señale la que para usted se convierte en el mayor inconveniente al momento de ofrecer el Servicio</p> <p>a. No contar con suficientes productos <input type="checkbox"/></p> <p>b. No tener el suficiente conocimiento de ciertos productos y servicios <input type="checkbox"/></p> <p>c. Contacto más personalizado, dedicarle más tiempo al cliente. <input type="checkbox"/></p> <p>d. Otro? <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Estaría de acuerdo con crear un área de Servicio al Cliente ?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>	<p>6. ¿Que aspecto le interesaría más, para ofrecer mayor información respecto al área de Servicio?</p> <p>a. Precios y Promociones <input type="checkbox"/></p> <p>b. Dar a conocer charlas educativas sobre portafolio de productos (lugares, fechas, eventos) <input type="checkbox"/></p> <p>c. Respaldo al cliente y asesor <input type="checkbox"/></p> <p>d. Monitoreo vía e-mail o telefónico sobre existencia de productos nuevos o ya solicitados. <input type="checkbox"/></p>

**CONTINUACIÓN ANEXO A.**

<p>7. ¿Con la creación de la dependencia de Servicio al Cliente se conseguiría?</p> <p>a. Facilitar el trabajo en equipo <input type="checkbox"/></p> <p>b. Brindar un mejor servicio <input type="checkbox"/></p> <p>c. Asesoría permanente <input type="checkbox"/></p> <p>d. Conocer y fortalecer necesidades de clientes y asesores. <input type="checkbox"/></p>	<p>8. Las herramientas brindadas por la empresa para lograr mejorar el Servicio son:</p> <p>a. Suficientes <input type="checkbox"/></p> <p>b. Escasas <input type="checkbox"/></p>
<p>9. Califique el proceso de servicio al Cliente de la comercializadora SOLAGRO</p> <p>a. Bueno <input type="checkbox"/></p> <p>b. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>c. Malo <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>10. Se siente conforme con las labores que realiza al interior de la empresa?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>11. Qué propondría usted para mejorar el desarrollo de la empresa SOLAGRO?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p><b>observaciones</b> _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>



## ANEXO B. ENCUESTA CLIENTE EXTERNO

### FORMATO DE ENCUESTA



**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**  
**ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA**

<p><b>PLAN ESTRATEGICO DE LA COMERCIALIZADORA DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS SOLAGRO</b>  <b>MUNICIPIO DE TÚQUERRES 2013.</b>  <b>Encuesta dirigida a Clientes de la comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO</b></p> <p><b>OBJETIVO DE LA ENCUESTA :</b> Analizar la situación actual del proceso de Servicio al Cliente de la comercializadora de productos agrícolas SOLAGRO</p> <p><i><b>NOTA: Ésta encuesta es de carácter reservado y por tanto, la información suministrada tiene el fin único de investigación</b></i></p>
---

<p>1. ¿Cuál es su nivel de satisfacción en cuanto al servicio percibido?</p> <p>a. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>c. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>d. Deficiente <input type="checkbox"/></p>	<p>2. ¿Que aspectos se deben mejorar del Servicio?</p> <p>a. Falta de Información <input type="checkbox"/></p> <p>b. Demora en la atención. <input type="checkbox"/></p> <p>c. Necesidad del Producto o Servicio <input type="checkbox"/></p> <p>d. Otro <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p> <p>_____</p>
<p>3. ¿Tiene conocimiento de actividades que promueva SOLAGRO relacionadas con el Servicio al Cliente?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuáles? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>4. ¿Qué concepto le da a esta(s) actividades de Servicio?</p> <p>a. Eficiente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Deficiente <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>5. ¿Con que frecuencia requiere de nuestros Servicios?</p> <p>a. Semanal <input type="checkbox"/></p> <p>b. Mensual <input type="checkbox"/></p> <p>c. Trimestral <input type="checkbox"/></p> <p>d. Anual <input type="checkbox"/></p> <p>e. Otra <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p> <p>_____</p>	<p>6. La solución a inquietudes es:</p> <p>a. Eficiente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>c. Deficiente <input type="checkbox"/></p>

**CONTINUACIÓN ANEXO B.**

<p>7. ¿Cual es la percepción de la cordialidad y la agilidad del personal en el trámite de los documentos y demás servicios?</p> <p>a. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>c. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>d. Mala <input type="checkbox"/></p>	<p>8. ¿Qué aspecto le agrada más del Servicio que presta la comercializador SOLAGRO?</p> <p>a. Información Oportuna <input type="checkbox"/></p> <p>b. Agilidad en la atención <input type="checkbox"/></p> <p>c. Amabilidad y cortesía del Personal <input type="checkbox"/></p> <p>d. Otra <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p> <p>_____</p>																									
<p>9. ¿Qué expectativas tiene usted en cuanto al Servicio?</p> <p>a. Información clara <input type="checkbox"/></p> <p>b. Agilidad en atención <input type="checkbox"/></p> <p>c. Solución rápida de problemas <input type="checkbox"/></p> <p>d. Lograr conseguir lo que necesita <input type="checkbox"/></p> <p>e. Otra <input type="checkbox"/></p> <p>¿Cuál? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	<p>10. ¿ Califique el proceso de Servicio al Cliente ofrecido por la comercializadora SOLAGRO?</p> <p>a. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>c. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>d. Mala <input type="checkbox"/></p> <p>¿Por qué? _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>																									
<p>11. ¿ Cual es su nivel de satisfacción con la empresa de acuerdo a los siguientes factores:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th style="padding: 5px;">FACTORES</th> <th style="padding: 5px;">MUY SATISFECHO</th> <th style="padding: 5px;">SATISFECHO</th> <th style="padding: 5px;">INSATISFECHO</th> <th style="padding: 5px;">INDIFERENTE</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="padding: 5px;">Seriedad</td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Respaldo</td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Confianza</td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">Solidez</td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> <td style="width: 25px; height: 20px;"></td> </tr> </tbody> </table>		FACTORES	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	INDIFERENTE	Seriedad					Respaldo					Confianza					Solidez				
FACTORES	MUY SATISFECHO	SATISFECHO	INSATISFECHO	INDIFERENTE																						
Seriedad																										
Respaldo																										
Confianza																										
Solidez																										
<p>12. ¿Que lo motivo a utilizar los productos de la empresa?</p> <p>a. Por tradición y atención personalizada <input type="checkbox"/></p> <p>b. Innovación de productos <input type="checkbox"/></p> <p>c. Capacidad Tecnológica <input type="checkbox"/></p> <p>d. Publicidad que realiza la empresa <input type="checkbox"/></p> <p>e. Amistad con algún empleado <input type="checkbox"/></p> <p>f. otro <input type="checkbox"/></p> <p>Cuál? _____</p> <p>_____</p>	<p>13. ¿ Cuando usted requiere de los productos de la empresa, tiene fácil acceso por medio telefónico u otro medio de comunicación?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. Algunas veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>																									

**CONTINUACIÓN ANEXO B**

<p>14. ¿La toma del pedido es oportuna?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. Algunas veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>	<p>15. ¿ Cuando usted requiere de los productos de la empresa, tiene fácil acceso por medio telefónico u otro medio de comunicación</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. Algunas veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>
<p>16. ¿Generalmente usted percibe a la empresa como una empresa confiable?</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p>	<p>17. ¿ El despacho de los pedidos que usted solicita es oportuno?</p> <p>a. Siempre <input type="checkbox"/></p> <p>b. Casi siempre <input type="checkbox"/></p> <p>c. Algunas veces <input type="checkbox"/></p> <p>d. Nunca <input type="checkbox"/></p>
<p>18. ¿La presentación de los productos de la empresa es</p> <p>a. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>c. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>d. Mala <input type="checkbox"/></p>	<p>19. ¿La actividad del vendedor con respecto al proceso de venta es:</p> <p>a. Excelente <input type="checkbox"/></p> <p>b. Buena <input type="checkbox"/></p> <p>c. Regular <input type="checkbox"/></p> <p>d. Mala <input type="checkbox"/></p>
<p>20. ¿Ha realizado usted algún reclamo a la empresa</p> <p>a. Si <input type="checkbox"/></p> <p>b. No <input type="checkbox"/></p> <p>Porqué? _____</p> <p>_____</p>	<p>21. Qué propondria usted para mejorar el desarrollo de la empresa SOLAGRO?</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>
<p>OBSERVACIONES: _____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p> <p>_____</p>	

## **ANEXO A. CADENA DE VALOR**

### **LOGÍSTICA DE ENTRADA**

Solagro cuenta con cuatro proveedores que suministran los productos e insumos que comercializa, los cuales entregan los productos en las instalaciones de la empresa, esta mercancía es almacenada en la bodega en donde se realiza el proceso de recepción, clasificación y organización de los diferentes productos, el control del inventario está a cargo del bodeguero y bajo la supervisión del auxiliar administrativa

### **OPERACIONES**

Para el desarrollo de su actividad, Solagro cuenta con un equipo de profesionales en agronomía, quienes realizan el trabajo de campo visitando a los clientes que son los mismos agricultores; a través de las visitas, se le brinda el acompañamiento, asesoría para sus cultivos y se realiza la venta de los productos que necesite y que la empresa ofrece. Diariamente realizan recorridos organizados en sus vehículos donde abarcan una zona y un número determinado de clientes. Las ventas se realizan después de cumplir con algunos requisitos como codificación, verificación de referencias, asignación de cupo, firma de documentación. Las visitas a los clientes se realizan cada 15 días aproximadamente como servicio postventa además de llamadas permanentes.

### **MERCADEO Y VENTAS**

Publicidad en medios impresos en los que se detalla cada uno de los productos, reuniones veredales en donde se dictan charlas de promoción y capacitación a los agricultores, días de campo en lo que mediante cultivos demostrativos se da a conocer al agricultor los beneficios obtenidos por los productos que distribuye la empresa. El marketing voz a voz también se realiza a través del cliente fiel. Las ventas están a cargo del equipo de ingenieros representantes comerciales que son los que atienden al cliente.

### **LOGÍSTICA DE SALIDA**

Los despachos se encuentran a cargo de la auxiliar administrativa, quien primero toma el pedido, realiza la facturación y el despacho se realizan con remisiones y/o facturas, lo que sale se descarga automáticamente en el programa contable. El conductor es el encargado de entregar la mercancía al cliente, quien firma la factura y es devuelta a contabilidad.

### **DIRECCIÓN**

La empresa cuenta con la sección de bodega en donde se almacena los productos, la oficina se encuentra dividida en diferentes secciones tales como administrativa, contable y asistencial y comercial y de ventas. La estructura de la empresa se organiza con la gerencia en primer lugar, seguida de las áreas anteriormente nombradas.

## **RECURSOS HUMANOS**

Solagro cuenta con la prestación de servicios de una psicóloga encargada de realizar los procesos de selección de personal, parte de capacitación y acompañamiento. Además se ofrecen charlas de capacitación y actualización para los colaboradores de la empresa, con el fin de enriquecer sus conocimientos comerciales y personales. Se realiza también reuniones de integración y de esparcimiento.

## **TECNOLOGÍA**

Los servicios y productos que la empresa brinda son diferenciales del resto de la competencia, en consecuencia los actuales productos y la ampliación del portafolio, cuentan con tecnologías singulares que los catalogan como productos mucho más competitivos.

## **COMPRAS**

Las Compras se realizan teniendo en cuenta el inventario, manejando un mínimo de mercancía que permita solventar las necesidades de los agricultores de la región hasta el nuevo pedido.

La selección de los proveedores se basa en criterios específicos como: Calidad de los productos, reconocimientos de las marcas, facilidades de pago, tiempos de entrega y promociones.

**Tabla 4 Cadena de Valor Comercializadora SOLAGRO**

Actividades de soporte y estratégicas	<b>DIRECCIÓN GERENCIA DEPARTAMENTOS</b>				
	Administrativa		Contable asistencial		Comercial y ventas
	<b>TECNOLOGÍA E INFORMÁTICA</b>				
	<p>Todas las operaciones que se realizan, tales como facturación, cartera, proveedores, inventario, estado de resultados, se manejan mediante un software (Financiero). Utilización de GPS para referenciar recorridos, clientes y medición de áreas.</p>				
Actividades de soporte	<b>APROVISIONAMIENTO</b>				
	<p>Las Compras teniendo en cuenta el inventario, manejando un mínimo de mercancía, el cual, cuando llega a un tope predeterminado se realiza el siguiente pedido.</p>				
	<p>Maneja una base de datos de clientes la cual se está actualizando y alimentando con nuevos referidos de clientes actuales</p>				
	<p><b>Logística de entrada</b></p> <p>Cuatro proveedores que suministran los productos e insumos que comercializa, entregan los productos en las instalaciones de la empresa recepción, clasificación organización control del inventario está a cargo del bodeguero y bajo la supervisión del auxiliar administrativa</p>	<p><b>Operaciones</b></p> <p>Equipo de profesionales en agronomía, Acompañamiento clientes, asesoría para sus cultivos y se realiza la venta de los productos. Diariamente realizan recorridos donde abarcan una zona y un número determinado de clientes. Las ventas se realizan después de cumplir con algunos requisitos como codificación, verificación de referencias, asignación de cupo, firma de documentación. Visitas cada 15 días aproximadamente como servicio postventa, llamadas permanentes.</p>	<p><b>Logística de Salida</b></p> <p>Los despachos se encuentran a cargo de la auxiliar administrativa, quien primero toma el pedido, realiza la facturación y el despacho se realizan con remisiones y/o facturas, lo que sale se descarga automáticamente en el programa contable. El conductor es el encargado de entregar la mercancía al cliente, quien firma la factura y se devuelve a contabilidad.</p>	<p><b>Marketing y ventas</b></p> <p>Publicidad en medios impresos, reuniones veredales en donde se dictan charlas de promoción y capacitación a los agricultores, días de campo en lo que mediante cultivos demostrativos se da a conocer al agricultor los beneficios obtenidos por los productos que distribuye la empresa. El marketing voz a voz Las ventas están a cargo del equipo de ingenieros representantes comerciales que son los que atienden al cliente.</p>	<p><b>Servicios</b></p> <p>Los actuales productos y la ampliación del portafolio, cuentan con tecnologías singulares que los catalogan como productos mucho más competitivos. La asistencia técnica de manera personalizada, por intermedio del equipo de ingenieros, quienes realizan visitas a los cultivos, supervisan, diagnostican y hacen las recomendaciones visitas a cultivos y clientes cada 15 días.</p>