

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROMARKET
COMERCIALIZADORA INTEGRAL



YURGEN MARTINEZ PALECHOR

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

POPAYÁN – CAUCA

2021

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA AGROMARKET
COMERCIALIZADORA INTEGRAL



PRACTICANTE

YURGEN MARTINEZ PALECHOR

ASESOR ACADÉMICO:

JOSE REINEL BERMEO MUÑOZ

EMPRESARIAL:

MILTA MARCELA OMEN HOYOS

FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS

UNIVERSIDAD DEL CAUCA

POPAYÁN – CAUCA

2021

Nota de aceptación

Firma Asesor Académico.

Firma Asesor Empresarial.

Popayán, 2021

AGRADECIMIENTOS

Mi sincero agradecimiento a la Universidad del Cauca, al Programa de Administración de Empresas por haberme permitido el ingreso a sus aulas y darme la oportunidad de adquirir una educación superior en una carrera tan importante.

Hago extenso el agradecimiento a todos y cada uno de los docentes que con sus conocimientos contribuyeron a mi formación profesional.

Al PhD. José Reinel Bermeo, por su oportuna, inteligente y ágil dirección de la práctica profesional, que con su trabajo y dedicación brindó en todo momento la posibilidad de culminar con éxito este trabajo.

A mi familia y amigos que siempre me han apoyado y dado fortaleza y guía para culminar este logro en mi vida.

Yurgen Martínez Palechor

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION.....	9
CAPITULO 1. CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO.....	10
1.1. PROBLEMATIZACIÓN.....	10
1.1.1 Descripción del Problema.....	10
1.1.2 Formulación del Problema.....	10
1.2. JUSTIFICACIÓN.....	11
1.3. OBJETIVOS.....	12
1.3.1. Objetivo General.....	12
1.3.2. Objetivos específicos	12
CAPITULO 2. CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA.....	13
2.1. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1.1. Estructura organizacional.....	13
2.1.2. Estrategia en las organizaciones.....	15
2.1.3. Formulación estratégica.....	18
2.1.4. Direccionamiento Estratégico.....	19
2.1.5. Análisis estratégico.....	22
2.1.6. Análisis externo.....	23
2.1.7. Análisis interno.....	24
2.1.8. Diagnostico Estratégico.....	25
2.1.9. Planes operativos.....	26
2.1.10 Análisis Factores Críticos de Éxito.....	28
2.2. MARCO SITUACIONAL.....	30
2.2.1. Antecedentes Históricos.....	30
2.2.2. Situación Actual.....	31

2.3. MARCO LEGAL.....	31
CAPITULO 3. CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA.....	33
3.1. TIPO DE ESTUDIO.....	33
3.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN	33
3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	34
CAPITULO 4. DESARROLLO DEL TRABAJO.....	35
4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	35
4.1.1 Misión.....	35
4.1.2 Visión.	36
4.1.3 Valores Organizacionales.....	37
4.1.4 Objetivos organizacionales.....	38
4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	38
4.2.1 Análisis interno.....	38
4.2.2 Análisis Externo.	43
4.3.1 Formulación de estrategias.....	48
4.3.1 Análisis DOFA.....	48
4.3.2 Análisis de Vulnerabilidad.....	49
4.3.3 Planes operativos.....	51
CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
5.1 CONCLUSIONES.....	56
5.2. RECOMENDACIONES.....	57
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	58

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Datos organizacionales.....	30
Tabla 2. Matriz de elaboración de la misión.....	33
Tabla 3. Matriz de elaboración de la visión	34
Tabla 4. Matriz de evaluación –PCI.....	37
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos – EFI.....	40
Tabla 6. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas.....	41
Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externo – EFE.....	45
Tabla 8. Matriz DOFA.....	47
Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad.....	50
Tabla 10. Plan operativo para estrategia ofensiva.....	52
Tabla 11. Plan operativo para estrategia defensiva.....	53
Tabla 12. Plan operativo para estrategia adaptativa.....	54
Tabla 13. Planes operativos para estrategia reactiva.....	55

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Organización empresarial	15
Figura 2. Diagrama de proceso estratégico	20
Figura 3. Valoración impacto de puntuales	51

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se basa en el desarrollo de un plan estratégico, mismo que va encaminado a reformar la gestión de la empresa AgroMarket comercializadora, a través de un mejor posicionamiento en el mercado, con una atención eficiente hacia los clientes.

Se es consciente que toda empresa que desea destacar debe hacer uso de la estrategia, puesto que hoy en día es el factor clave para ser una alternativa en el mercado y vender o hacer conocer un producto y de esta manera conseguir un posicionamiento para lograr permanecer en el tiempo.

Con el presente documento se pretende desarrollar un análisis minucioso de las características de Agromarket, elaborando un diagnóstico de sus lineamientos estratégicos, identificando y evaluando los factores que inciden en su actuar con el objetivo de proponer estrategias de mejora a algunas de sus problemáticas.

Todo esto se desarrollará como parte de un plan estratégico para Agromarket, el cual busca convertirse en una herramienta que guíe las acciones de la organización durante los próximos años, de modo que le permita lograr una posición en su sector de actividad, mediante la implementación de estrategias que, en la medida de lo posible, le ayuden a aprovechar sus fortalezas y oportunidades, contrarrestando también las debilidades y amenazas de su entorno.

El plan será desarrollado utilizando el contenido teórico y aprendizajes obtenidos durante el estudio para de carrera de Administración de Empresas, contribuyendo también al proceso de formación sea mucho más sólido al poner en práctica lo aprendido en un contexto empresarial real.

Para contextualizar sobre los temas que se desarrollaron en el presente trabajo se realizará una descripción detallada de cada capítulo.

El primer capítulo es la contextualización del trabajo donde se describe la situación de la empresa y se identifica el problema al cual se dará solución y se establecen los objetivos del trabajo.

El segundo capítulo, corresponde la contextualización teórica, donde se profundiza en el marco conceptual, situacional y legal para conocer la empresa y las concepciones de los autores que son fundamentales para el desarrollo del problema.

El tercer capítulo contiene la contextualización metodológica en la que se presentan los instrumentos utilizados en la realización del trabajo.

En el cuarto capítulo se presenta el desarrollo del trabajo y los objetivos propuestos, dentro del cual se incluye la realización del direccionamiento estratégico, análisis interno y externo. Igualmente, se realiza la creación y descripción de estrategias y los concernientes planes operativos a implementar dentro de la organización.

Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas de los resultados obtenidos a lo largo del desarrollo del trabajo.

CAPÍTULO 1

CONTEXTUALIZACIÓN DEL TRABAJO

En este capítulo se encuentra de manera detallada la base de la problematización en la cual se fundamenta el desarrollo del trabajo donde realizará la identificación, descripción y formulación del problema central, posterior a ello, se encuentra la justificación y la definición de objetivos de trabajo que guiarán y medirán el desarrollo de la práctica profesional.

1.1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1.1 Descripción del Problema

AgroMarket Comercializadora Integral es una organización que se dedica a la comercialización de diferentes bienes, tales como productos químicos básicos de uso agropecuario, materias primas agropecuarias, animales vivos, herbicidas, fungicidas, abonos, concentrados, artículos de ferretería y papelería, entre otros.

En la actualidad se tiene una base pequeña de clientes particulares e institucionales, los clientes institucionales son entidades públicas del estado que le han permitido sostener el funcionamiento de la empresa hasta el día de hoy.

Sin embargo, AgroMarket Comercializadora integral tiene la necesidad de iniciar un proceso para aumentar la cartera de clientes particulares e institucionales y su reconocimiento que le permita posicionarse como una de las empresas destacadas dentro del sector comercializador de productos agrícolas a nivel municipal. Para solventar esta necesidad se plantea la elaboración y formalización de un plan estratégico que le permita direccionar a la misma en un proceso de expansión a nivel municipal.

1.1.2 Formulación del Problema

AgroMarket tiene la necesidad de elaborar un plan estratégico formalmente definido para direccionar tanto su posicionamiento estratégico como el organizacional

con el propósito de convertirse en una de las empresas líderes en el sector comercializador de productos agrícolas a nivel municipal.

1.2. JUSTIFICACIÓN

La empresa que es objeto de estudio, una microempresa cuyo objetivo principal es distribución y comercialización de insumos agropecuarios en los sectores rurales del departamento del Cauca donde estos insumos son de difícil de consecución.

Debido a que esta empresa es reciente en el mercado, y teniendo en cuenta lo competitivo que resulta, se plantea el presente proyecto para el fortalecimiento de la empresa buscando un mejor posicionamiento en el mercado.

Esto se conseguirá a través del mejor conocimiento y análisis de sus posibilidades y restricciones internas y externas, lo cual brindará las sugerencias para la formulación y desarrollo de tácticas y estrategias que permitan llegar a la consecución de los objetivos planteados. El plan estratégico consiste en la creación y ejecución de estrategias que permiten lograr un objetivo en particular, en este caso el aumento de las ventas de la empresa, lo cual desencadena en mayor competitividad, posicionamiento, mayor atracción de clientes y fortalecimiento interno.

La elaboración de este trabajo de grado mediante la modalidad práctica profesional, es estructurar un plan estratégico que se convierta en una hoja de ruta a seguir, de modo que AgroMarket logre su objetivo de posicionarse como la empresa líder dentro del sector comercializador de productos agrícolas en la ciudad de Popayán y sus alrededores.

El hecho de poder realizar la práctica profesional en AgroMarket es importante, poner en práctica las habilidades y conocimientos adquiridos durante el periodo de formación como administrador de empresas en la Universidad del Cauca. De este modo, se logran consolidar dichos conocimientos y se fortalece el proceso de aprendizaje desarrollado en la universidad.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. Objetivo General

Elaborar un plan estratégico para la empresa AgroMarket Comercializadora Integral con el propósito de posicionarse como una de las empresas líderes en el sector de comercializador de productos agrícolas a nivel Municipal.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Formular el direccionamiento estratégico de AgroMarket que incluye la misión, visión, valores y objetivos organizacionales.
- Realizar el análisis estratégico interno, sustentado teóricamente en los Factores Críticos de Éxito (FCE) y metodológicamente, en la matriz de capacidad interna y la matriz de evaluación de factores internos - EFI.
- Realizar el análisis externo sustentado teóricamente en los FCE y metodológicamente, a través del esquema del perfil de oportunidades y amenazas del medio - POAM y la matriz de evaluación de factores externos - EFE.
- Elaborar el diagnóstico estratégico de AgroMarket sustentado en la metodología de la matriz DOFA y formular estrategias a partir de la misma.
- Elaborar análisis de vulnerabilidad para la empresa.
- Elaborar los planes operativos de AgroMarket de acuerdo a las estrategias formuladas en el diagnóstico estratégico.

CAPÍTULO 2

CONTEXTUALIZACIÓN TEÓRICA

En este capítulo se realizará un análisis del marco teórico, situacional y legal para encontrar los conceptos e ideas que servirán de base para elaborar el plan estratégico que servirán como sustento para el trabajo empírico.

2.1 MARCO TEÓRICO

En esta sección se van a delimitar teóricamente los antecedentes, conceptos, utilizados que sustentan el trabajo empírico para alcanzar los objetivos planteados anteriormente.

2.1.1 Organización y Estructura Organizacional

El concepto de organización puede ser muy amplio y de carácter holístico, es utilizado por muchas disciplinas para definir la cooperación de diferentes actores con el fin de lograr un objetivo específico.

Por lo cual es importante recalcar que este estudio se desarrolla sobre una organización de carácter empresarial por lo cual se debe entender que hay grandes diferencias entre esta y la organización vista desde un punto de antropológico, que si bien el concepto de organización visto desde la óptica empresarial se nutre de conceptos de múltiples disciplinas es totalmente diferente en su planteamiento, ya que se rige más por conceptos económicos y administrativos.

Dicho lo anterior, vamos a obviar el concepto de organización social y nos vamos a enfocar en la organización de carácter empresarial que según el Código de Comercio Colombiano en el artículo 25 conceptualiza que “Se entenderá por empresa toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios. Dicha actividad se realizará a través de uno o más establecimientos de comercio”.

Pero también es importante entender el tamaño de la organización con el objetivo de hacer un estudio más centrado a sus necesidades según la Ley 590 de 2000 en el artículo 2.

“Para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana (...)” según ese mismo artículo una microempresa es debe cumplir las siguientes características “a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores; b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes”.

Agromarket cumple con esas características ya que tiene cinco empleados y los activos que maneja no son superiores a 501 SMLV por lo que se cataloga según la legislación colombiana como una microempresa.

Ahora bien, Según Alfred Chandler (1963:17) “la estructura sigue a la estrategia”, fue el principio básico de organización que originalmente formuló en un estudio que realizó a comienzos de los años sesenta, sobre los cambios en la estructura organizativa de las grandes empresas de principios del siglo XX en EE.UU. Definir la estructura organizacional es uno de los aspectos más importante para lograr entender el funcionamiento de una empresa, como lo señaló.

Si la estructura no está alineada con la estrategia, va a ser un obstáculo para su correcta implementación. La estrategia no va a poder ser la que se ha definido, sino la que la estructura permite.

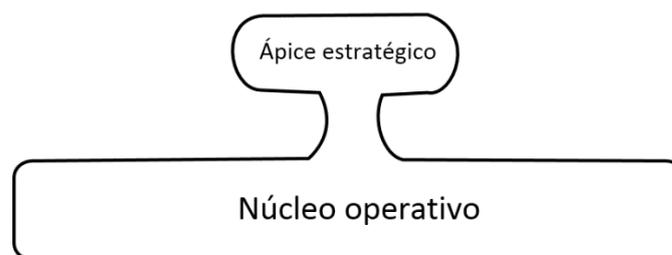
Mintzberg (1991) plantea un modelo para describir las estructuras y organización de las empresas que pretende ser una guía para comprender, clasificar y diseñar la estructura de una organización.

La base del pensamiento de Mintzberg (1991) gira en torno a dos premisas claves: la primera de ellas corresponde a la división del trabajo y, la segunda, en la coordinación de estas tareas para alcanzar los objetivos definidos, sean cuales sean.

Según su perspectiva, cuando se procede a definir la organización de una empresa debe realizarse una selección de los elementos que la conformarán de tal forma que exista una armonía, una consistencia, una coherencia entre la organización consigo misma y en relación con su entorno.

La organización objeto de estudio tiene una configuración simple o empresarial como se puede ver en la Figura 1, se trata de una estructura sencilla, informal y flexible que corresponde a empresas pequeñas cuyas actividades giran en torno al ápice estratégico, quien efectúa en forma directa la supervisión de los empleados y además asume varias funciones de acuerdo a las necesidades de la organización.

Figura 1. La organización empresarial



Fuente: Mintzberg y la dirección (1991:135)

2.1.2 Estrategia en las Organizaciones

El término estrategia, proviene del griego Stratós (ejercito) y Ag (dirigir), dichos conceptos tienen su semejanza y cercanía ante el concepto de liderazgo. Dicho concepto de estrategia se remite desde tiempo atrás en el uso militar y ha trascendido a lo largo del tiempo al nicho empresarial donde ha tomado sus mayores aportes y ha logrado el mejor desarrollo del concepto.

La estrategia establece el rumbo que debe seguir una empresa. Es el enfoque global que le va a permitir adaptarse a las necesidades del entorno y sobrevivir a su competencia. Aunque no existe una sola definición de estrategia empresarial, todos los autores coinciden en que, sin estrategia, una empresa tendrá muy difícil alcanzar el éxito.

El vocablo estrategia hace parte y fue en gran medida de uso militar y político hasta mediados del siglo XX donde empiezan a ver los inicios teóricos y aportes de la estrategia al *Management*, siendo uno de los pioneros en este ámbito durante los años sesenta Chandler.

Chandler (1963:13), define la planeación estratégica como “La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas.

En esencia Chandler (1963), nos habla de tener un plan, una ruta a seguir para lograr los objetivos propuestos pero las especificaciones de cada empresa y su entorno hacen que sea difícil definir estrategias universales, aplicables a cualquier empresa. Por eso, resulta fundamental que la estrategia de cada empresa se diseñe considerando sus características específicas.

Aunque se puede afirmar que no existen estrategias universales que apliquen a todas las empresas si se puede decir que existen tipologías y/o arquetipos estratégicos que se han desarrollado en ámbito empresarial formulados por diversos autores.

Ansoff (1965:46) realiza una interpretación de la estrategia en tres ámbitos donde: “Una serie de normas para la toma de decisiones que guiarán el comportamiento de la organización”, “la dialéctica de la empresa con su entorno” y “dependiente de los productos y mercados actuales o potenciales de la empresa”.

En una definición más clara Ansoff (1965) citado por Serna, (2008:20) en donde concibe “La estrategia es vista como un operador diseñado para transformar la firma de la posición actual a la posición descrita por los objetivos, sujetos a las restricciones de capacidad y potencia”.

Esta definición tiene concordancia con la definición de la estrategia, según Mintzberg et al. (1997), “es el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.”

Por otra parte, es preciso resaltar la estrategia como la fuente importante dentro de la organización capaz de generar valor para ella y la causante de facilitar y crear ventajas competitivas de acuerdo al cumplimiento de acciones y propósitos establecidos previamente.

No obstante, a pesar de que la estrategia termina por ser el punto de partida de cambio para la organización, la ejecución pasa a hacer una de las partes más complicadas, pues dicha parte del proceso alude una gran importancia a la cultura organizacional y la capacidad que con ella tenga la organización de cumplir, ejecutar y llevar a cabo el seguimiento a indicadores de gestión.

Por tanto, la estrategia en un mundo de constantes cambios, ofrece dentro de las organizaciones una opción eficiente que permite disminuir y controlar en gran medida los efectos y acciones que ocurran dentro del entorno que afecten la organización, además permite manejar la incertidumbre dentro de la toma de decisiones permitiendo a la vez crear valor para la empresa.

Otras definiciones como la de Porter (2008:11) agregan o puntualizan la necesidad de definir claramente la forma de competir y de diferenciarse la organización: “En lo esencial, diseñar una estrategia competitiva consiste en crear una fórmula general de cómo una empresa va a competir, cuáles serán sus metas y qué políticas requerirán para alcanzarlas”.

La estrategia desde todos los puntos de vista conceptualiza la idea principal de ser guía para toma de decisiones frente a las situaciones impuestas por el entorno y la mejor manera de resolverlas frente a las capacidades únicas que posea cada organización, de esta forma Porter (2008:19) determina claramente la relación y conexión que hay entre entorno y estrategia, “La formulación de una estrategia competitiva consiste esencialmente en relacionar una empresa con su ambiente”.

Por último, es debido y de suma importancia entender que la estrategia por sí sola no garantiza el éxito de una organización, pero si se le alude a ella gran parte de los resultados que se puedan obtener, Francés (2006:24), nos ofrece una descripción objetiva de lo que supone la estrategia y su implementación en el mundo empresarial.

“La estrategia formulada no coincide totalmente con la ejecutada, debido a que se presentan circunstancias imprevistas que hacen que parte de ella deba ser abandonada. Por otro lado, la estrategia ejecutada se alimenta también de la emergente, que surge de la actividad diaria, y que se incorpora a la estrategia formulada”.

2.1.3 Formulación Estratégica

La administración estratégica definida por David (2013:5) en la que utiliza este término para referirse a la planeación estratégica la concibe como “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos”.

Una definición más expuesta y con mayor valor hacia la parte externa de la organización la ofrece Francés (2006:24) en la cual “La planificación estratégica toma en cuenta la incertidumbre mediante la identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno, y trata de anticipar lo que otros actores puedan hacer”.

Para autores como Serna (2008:55) realizan una detallada y clara definición en donde toman todas las variables que influyen en el proceso de la planeación estratégica.

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman las decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

La idea claramente propuesta por los distintos autores que se han referido a la planeación estratégica, esclarece y da a entender que es un proceso en que la organización define sus ambiciones y objetivos a futuro basado técnicamente en sus condiciones, que ha de realizar planes cuidadosamente revisados, establecidos por una clara toma de decisiones en la cual previamente realizo un análisis estratégico visiblemente definido en lo interno y externo, con lo cual ha de llevarlo a la ejecución

de una estrategia por medio del diseño de planes estratégicos y planes de acción. Drucker (2006:437) orienta una definición en donde:

“La planeación estratégica no es una caja de trucos, un manajo de técnicas. Es pensar analíticamente y dedicar recursos a la acción: es el proceso continuo de tomar sistemáticamente, en el presente, decisiones empresariales con el mayor conocimiento posible de sus alcances futuros, organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para llevar a cabo esas decisiones y medir los resultados de las mismas, comparándolas con las expectativas, mediante una sistemática retroalimentación”.

Se debe tener en cuenta que el proceso de la planeación estratégica constituye una serie de etapas formalmente definidas y organizadas dentro del proceso estratégico que orienta el paso a paso de las actividades necesarias y puesta en cabeza de la dirección, para ello se evidencia dicho proceso en la Figura 2 que ejemplifica gráficamente el proceso de planeación estratégica.

2.1.4 Direccionamiento Estratégico

Una descripción detallada que conceptualiza en esencia el significado del direccionamiento estratégico, como su función la encontramos en la definición propuesta por Bermeo (2011:2).

“Un documento en el cual se consignan los fundamentos filosóficos e ideológicos de una organización. Es importante porque permite desarrollar el proceso de análisis estratégico al fijar lineamientos de carácter general para orientar el que hacer organizacional durante cierto tiempo. Sus elementos deben estar interconectados para ser marco referencial y guiador de la organización hacia la consecución de su misión, logro de su visión y el cumplimiento de objetivos”.

Figura 2. Diagrama del proceso estratégico



Fuente: Bermeo (2016:3)

En esencia el direccionamiento estratégico es el proceso por el cual la dirección define el marco que guía todos los planes y acciones de la organización; a su vez, para Camacho (2002:2), el direccionamiento estratégico "es un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección". Esto implica que la dirección estratégica va más allá de la simple y tradicional planeación, puesto que trata de dar elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere.

En primer lugar, tenemos la visión que establece por lo general una idea intuitiva y amplia en la aspiración y logros de la empresa que sirve como foco principal de lo que debe ser en un futuro próximo.

Encontramos la definición propuesta por Serna (2008:61) la cual es una extensa y clara explicación del concepto y lo que este refiere para la organización:

“La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. (...) La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas el presente con el futuro”.

Como segundo paso del proceso de direccionamiento estratégico se opta por analizar el concepto de la misión, se puede considerar como la declaración del propósito y enfoque de la organización, es una breve descripción de por qué existe.

Francés (2006:41) considera el significado de la misión de la siguiente forma: “Es la definición del alcance de negocio en términos de productos, mercados, cobertura geográfica y forma de competir, descritos de modo breve y conciso”. Una apreciación más detallada la encontramos en la definición que realiza Serna (2008:59) donde: “La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”.

El tercer elemento que hace parte de esta primera etapa de direccionamiento estratégico lo constituyen los objetivos organizacionales que son las situaciones deseadas que toda empresa procura alcanzar en las distintas áreas que la componen o que resultan de su interés, y que concretan el deseo contenido en su misión y visión a través de metas alcanzables.

De acuerdo a esto David (2013:11) define los objetivos de la siguiente forma:

“Los objetivos se definen como los resultados específicos que una organización busca alcanzar siguiendo su misión básica. (...) Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque señalan la dirección, ayudan en la evaluación, crean sinergia, revelan las prioridades, se centran en la coordinación y establecen una base para las actividades de planeación, organización, dirección y control. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros”.

Finalmente, el último elemento que hace parte del direccionamiento estratégico son los valores organizacionales que se consideran como principios o creencias que guían el accionar del talento humano dentro de la organización con el fin de cumplir sus metas.

Los valores plantean el marco ético y social dentro del cual la empresa lleva a cabo sus acciones, en este sentido, para Francés (2006:44) “Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales debe enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal”.

2.1.5 Análisis Estratégico

El análisis estratégico que es parte fundamental y esencial del proceso estratégico que se hace con la información adquirida que se evalúa y genera alternativas para el desarrollo de las estrategias, por lo cual es esta la segunda etapa del mismo,

El análisis estratégico está conformado por el análisis interno, externo y competitivo de la organización. A través de estos análisis se pueden identificar los factores que afectan a la organización. Para Camacho (2002:9), “Hoy en día se resalta el direccionamiento como el motivador de un “análisis estratégico” y el método para detectar las variaciones en el entorno y responder a ellas, y así tratar de asegurar la estabilidad de las empresas”.

Para Serna (2003:201) consiste en “el ejercicio de buscar diferentes caminos de cómo lograr los objetivos de una organización”. Este consta del desarrollo del análisis interno, y externo las cuales son metodologías básicas que conllevan a determinar alternativas estratégicas.

2.1.6 Análisis Externo

Las organizaciones son sistemas dinámicos que se encuentran dentro de un entorno específico del cual captan información y se enfrentan a cambios constantes dentro de este, el análisis externo consiste en identificar y valorar las posibles oportunidades y amenazas que pueden presentarse en el entorno genérico que circunda la organización y que es susceptible de afectar el desarrollo de sus actividades normales.

Como lo definen Hill & Jones (2010:17) “El fin esencial del análisis externo es identificar las oportunidades estratégicas y amenazas en el entorno operativo de la organización que afectarán la manera en que logrará su misión”.

Por otra parte, Serna (2003:37) conceptualiza el análisis externo como: “El proceso para identificar las oportunidades o amenazas de la organización en el entorno”. No cabe duda que el éxito o fracaso de la organización está sujeto a la habilidad para enfrentar oportuna y dinámicamente los cambios y sus influencias en las decisiones tomadas por los integrantes del mismo.

De esta manera se encuentra que establecer y captar la información que ofrece el entorno se convierte en una de las características más relevantes para identificar con antelación posibles eventualidades que tengan un efecto amplio ante las actividades que realice la organización, del mismo modo, se convierte en una herramienta capaz de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

Es así como la metodología para realizar un correcto análisis que permita obtener como resultado las oportunidades y amenazas del entorno genérico en el que se encuentra la organización se sustentara teóricamente los FCE y el trabajo empírico se

utilizarán dos procedimientos el Perfil de Oportunidades del Medio–POAM testado por Serna (2008) y la matriz de factores externos–EFE de David (2013).

La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una organización de manera cualitativa. Dependiendo de su importancia e impacto, un grupo de estrategia puede establecer si un factor constituye una oportunidad o una amenaza para la organización.

La matriz EFE permite resumir y evaluar información. Ésta información puede ser de índole económico, social, cultural, demográfico, ambiental, político, gubernamental, jurídico, tecnológico y competitivo. El objetivo de este análisis externo es formar una lista de oportunidades que la empresa puede aprovechar y de las amenazas que se deben sortear. Esta lista debe limitarse a aquellos factores clave que son viables de ser manejados y para los cuales se pueden generar estrategias.

2.1.7 Análisis Interno

Para Serna (2008:167) “La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de su competencia. Es indispensable, por tanto, que el análisis interno de la compañía se complemente y valide con un estudio profundo del entorno y de la competencia”. El análisis interno consiste en la realización de una auditoría organizacional interna que constituye una herramienta fundamental a través de la cual se identifican las debilidades y fortalezas de la empresa.

Empíricamente el análisis interno se realiza a través del Perfil de Capacidad Interna –PCI que desde la perspectiva organizacional se cataloga como herramienta para el análisis en los siguientes términos:

“Es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todo de los factores que afectan su operación corporativa”. Serna (2008:168)

Con la información del PCI como insumo se realizará la matriz de Evaluación de factores Internos - EFI que es una metodología plenamente conocida en el ámbito empresarial y con resultados altamente efectivos. David (2013:122), conceptualiza la EFI de la siguiente forma:

“Es una síntesis dentro del proceso de auditoría interna de la administración estratégica. Esta herramienta para la formulación de estrategias sintetiza y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes encontradas en las áreas funcionales de una empresa y también constituye la base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas”.

Es así como la metodología para realizar un correcto análisis que permita obtener como resultado las fortalezas y debilidades en el que se encuentra la organización se sustentara teóricamente con los Factores Claves de Éxito – FCE y el trabajo empírico se utilizarán dos procedimientos el Perfil de Capacidad Interna – PCI testado por Serna (2008) y la matriz de evaluación de factores internos – EFI de David (2013).

2.1.8 Diagnostico Estratégico

Por otro lado, la elaboración del plan estratégico implica realizar el diagnóstico estratégico, este estará apoyado en los resultados e información obtenía previamente de los análisis interno y externo, de acuerdo a ello se podrán formular las tipologías estratégicas más convenientes para la organización a través de la matriz DOFA.

En palabras del Serna (2008:62) se describe el beneficio de emplear esta matriz y la capacidad con la que la organización contará a partir de realizada “Permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”. Por tanto, su aplicación es de especial importancia para el desarrollo del presente estudio.

Durante el desarrollo y formulación de estrategias se emplearán las tipologías estratégicas que se desagregan de la matriz DOFA estas se catalogan de la siguiente forma:

- Estrategias DO. Estrategias de debilidades y oportunidades, pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias DA. Estrategias de debilidades y amenazas, son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.
- Estrategias FO. Estrategias de fuerzas y oportunidades, se basan en el uso de las fortalezas internas de la organización con objeto de aprovechar las oportunidades externas.
- Estrategias FA. Estrategias de fuerzas y amenazas, que se basan en la utilización de las fortalezas de una organización para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas.

Además, Serna (2008:197) realiza una descripción clara y detallada de los beneficios de implementar este análisis:

- Identificar puntuales de los cuales depende su existencia.
- Inventariar los factores o fuerzas que puedan afectar los puntuales corporativos
- Determinar el impacto y la capacidad de reacción de la empresa ante la factibilidad de ausencia de los hechos.
- Formular las estrategias a corto y largo plazo sobre una base mucho más firme.
- Concienciar a la organización sobre la importancia del análisis estratégico.
- Introducir el procesamiento estratégico como el elemento base de la cultura corporativa.

Ejecutado el análisis DOFA es importante y de vital importancia sumar el análisis de vulnerabilidad que otorga opciones para verificar las situaciones potenciales de la organización respecto a las estrategias formuladas.

2.1.9 Planes Operativos

La última etapa del proceso estratégico consiste en la formulación del plan operativo, según Francés (2006:303).

En el sistema de planes orientado al cambio, los planes operativos se refieren a las actividades permanentes del conjunto de funciones requeridas para el cumplimiento de la misión. El plan operativo se organiza por funciones, entorno a lineamientos, actividades y recursos. Se puede formular planes operativos de mediano y de corto plazo.

Para ilustrar mejor, el direccionamiento estratégico es un ejemplo de planear a largo plazo, mientras que el diagnóstico estratégico ofrece las pautas para hacerlo en el mediano plazo, a través de la formulación de estrategias de aplicabilidad organizacional para el cumplimiento de los objetivos de la organización.

El sistema de planes de Agromarket se caracteriza por ser incompleto debido a que la estrategia general no necesita de la estrategia de negocios ni del plan operativo funcional, en otras palabras, se omite la elaboración de estos, puesto que los atributos organizacionales por ser una empresa pequeña no están estructurados por áreas funcionales. De modo que establecer las diferencias entre planes estratégicos, tácticos y operacionales es relevante para alinear la estrategia de la organización.

Primero, el plan estratégico tiene como propósito cambiar la situación actual de la organización; enseguida, el plan táctico es aquel que pone en operación al plan estratégico; finalmente, el plan operacional se concentra en incluir las actividades repetitivas de la organización y que no se consideraron en el plan táctico, en este último se definen las actividades, recursos y presupuestos que conforman el proceso de programación para coordinar y alcanzar los objetivos organizacionales.

La planeación estratégica es traducida a su más simple expresión en los planes operativos, estos son la forma de llevar a cabo la ejecución de los objetivos, es la forma de poner en práctica la planeación estratégica en el día a día de la organización. Cabe resaltar que el plan operativo se enfoca en el corto plazo.

2.1.10 Análisis Factores Claves de Éxito – FCE

En cuanto al análisis estratégico, este se hará basado en la metodología de los Factores Críticos de Éxito. La contextualización y significado de los FCE son tratados más adelante en acápite especial postulada por Rockart (1979, 81).

“Número limitado de áreas en la cuales, los resultados, si son satisfactorios, aseguraran un desempeño competitivo exitoso para la organización. En estas áreas las cosas deben ir bien para que el negocio triunfe o en caso contrario, el desempeño no satisfará a las expectativas. Por lo anterior, son áreas que requieren cuidadosa y constante atención de la gerencia”.

Según Ferguson (1982, 14). Los FCE son puntos clave que, cuando están bien ejecutados, definen y garantizan el desarrollo y crecimiento de una empresa y su negocio, logrando sus objetivos. Por el contrario, cuando estos mismos factores se pasan por alto o se ignoran, contribuyen al fracaso de la organización,

“Los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque soportan o amenazan el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades. Pueden ser internos o externos, positivos o negativos en su impacto”.

Sin embargo, según el planteamiento de Romero (2015:7), “la determinación de que es o que no es un FCE se basa en lo general de un juicio subjetivo, ya que no existe una fórmula para determinar los FCE con claridad”. Por lo cual la manera en que estos se seleccionan y evalúan varía de acuerdo a cada organización, dependiendo de las necesidades y variables que se encuentren.

Lo anterior no significa que no haya parámetros que permitan dar una vista de que FCE se deben seleccionar para evaluar y donde se deben buscar información pertinente para dicho propósito, Hofer (1978) nos da una pequeña conceptualización de donde se debe buscar.

“Los factores críticos de éxito son variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de las firmas en una industria. Estos factores usualmente cambian de industria a industria y dentro de una industria específica se derivan de la interacción de las características económicas y tecnológicas del sector en cuestión y de las armas con las cuales los competidores al interior han construido su propia estrategia”.

La manera en que toda organización se comporta frente a la posición competitiva global deriva de sus objetivos estratégicos que son objetivos de mediano y largo plazo, encaminados al logro de la misión de la organización. Son los resultados más relevantes y de mayor nivel que la empresa espera lograr para cumplir con su direccionamiento estratégico.

Es decir que es una situación deseada que se busca lograr para convertirse en una realidad empresarial. En general, se busca permanecer en el tiempo, obteniendo rentabilidad y generando crecimiento en ventas y utilidades. De esta manera, encontramos que los objetivos organizacionales se enmarcan en la supervivencia, rentabilidad y crecimiento, esto tiene relación con la definición de FCL de Eccles (1993, 53). que plantea lo siguiente.

“Elementos cruciales para el éxito de una empresa durante el horizonte de la planeación. Por esta razón son temporales y específicos a cada gerente. Buena parte de los factores críticos de éxito tienen una duración de un año al cabo del cual, deben revisarse”.

Por lo cual, para la implementación metodológica de los FCE en el desarrollo del trabajo, se definen los objetivos estratégicos como ejes centrales a los cuales debe apuntar a mejorar el *performance* de la organización para alcanzar el éxito.

Teniendo en cuenta las diferentes definiciones y teorías de los autores mencionados, se concluye que existen contrastes y semejanzas que concluyen similitudes con características comunes como el estudio de acontecimientos que determinan la efectividad en el rendimiento de una organización, además los FCE permiten medir y evaluar el entorno de la empresa frente a su situación de competencia y necesidades internas y externas.

Se puede resumir que los FCE son variables que permiten la consecución de factores que lleven al cumplimiento de la misión, visión y objetivos de la empresa; para el caso de AgroMarket, es una situación de alta complejidad debido a que carece de organización en este aspecto, se hace necesario crear y definir objetivos, ya que su especificación servirá de base para que en un futuro se pueda evaluar la efectividad en su rendimiento.

En el presente trabajo buscará que con la misión, visión y objetivos propuestos los FCE puedan relacionarse directamente en el largo plazo, y de esta manera, medir y evaluar lo alcanzado.

2.2 MARCO SITUACIONAL

En esta sección se hablará sobre los antecedentes históricos de la empresa objeto de la práctica empresarial, también de algunos datos sobre la misma y terminar con la situación actual.

2.2.1 Antecedentes Históricos

AgroMarket Comercializadora Integral es fundada por Milta Marcela Omen Hoyos en la ciudad de Popayán, Cauca, registrada en la Cámara de Comercio del Cauca el día 4 de mayo 2018, pero inició sus actividades comerciales en enero del 2019.

Se ubica en la ciudad de Popayán, Cauca. Gran parte de las ventas son bajo la modalidad de ventas por demanda es decir pedidos que hacen los clientes en los cuales se encuentran las entidades públicas, alcaldías de los municipios del departamento del

Cauca, asociaciones y cabildos indígenas del departamento que son catalogados como clientes institucionales. En la tabla 1 se sintetiza la información relevante de la empresa Agromarket Comercializadora.

Tabla 1. Datos organizacionales

Razón Social	Agromarket Comercializadora Integral
NIT	1061985955 – 8
Tipo de Empresa	Comercial
Dirección	Calle 5 No. 21 – 113
Ciudad	Popayán
Representante Legal	Milta Marcela Omen Hoyos
Tamaño	Micro empresa
Número de empleados	5
Actividad Económica según código CIU	G4664
Logo	

2.2.2 Situación Actual

Actualmente la empresa Agromarket sigue en funcionamiento y ya ha alcanzado una posición relativamente estable dentro de su mercado de interés en el departamento del Cauca. Está desarrollando tres contratos: el primer contrato es de suministro de materiales de construcción con destino a las unidades centralizadas por la central administrativa y contable regional Popayán, el segundo contrato es la adquisición de bienes tics para la implementación del proyecto SGPS y por último se encuentra realizando un suministro de papelería y elementos de oficina para la gobernación del Cauca.

Su portafolio de productos actual está conformado por: línea de fertilizantes, línea de avicultura, línea de acuicultura, línea de ferretería insumos agrícolas, línea de aseo, línea de papelería, línea de plásticos.

2.3 MARCO LEGAL

- Decreto 4466 de 2006: por el cual se reglamenta el artículo 22 de la Ley 1014 de 2006, sobre constitución de nuevas empresas.
- LEY 1819 en el párrafo transitorio segundo del artículo 308 modifica el artículo 616-1 del Estatuto Tributario, estableciendo que a fecha de 1 de enero de 2019 todos los contribuyentes obligados a declarar y pagar el IVA y el impuesto al consumo deberán expedir factura electrónica.
- Resolución 00002230 de 2020 del ministerio de protección social de Colombia, por la cual se prorroga la emergencia sanitaria a causa del corona virus, hasta el día 28 de febrero del año 2021.

CAPÍTULO 3

CONTEXTUALIZACIÓN METODOLÓGICA

En este capítulo se plasma la forma en la que se elaboró la parte empírica de la investigación. A continuación, se presenta el tipo de diseño de investigación que se utilizó con el fin de ayudar a la organización.

3.1 TIPO DE ESTUDIO

Para este caso se empleará una investigación exploratoria de tipo cualitativo dado la estructura de la organización al igual que la estructura del trabajo de grado, de esta forma resultará mucho más asequible la búsqueda y obtención de información.

Aunque la investigación exploratoria es una técnica muy flexible, comparada con otros tipos de estudio, implica que el investigador esté dispuesto a correr riesgos, ser paciente y receptivo quien se encarga de generar hipótesis que impulsen el desarrollo de un estudio más profundo del cual se extraigan resultados y una conclusión.

3.2 FUENTES DE INVESTIGACIÓN

Las fuentes de información provienen de fuentes primarias y secundarias. La principal fuente de información primaria son los datos obtenidos de la organización a través de entrevistas no estructuradas y procesos de observación. Las primarias contienen información recopilada directamente del sujeto de estudio que en este caso es la representante legal de Agromarket comercializadora integral. La entrevista y la información fueron suministradas por Milta Marcela Omen Hoyos, fundadora y actual gerente.

Las fuentes de información secundaria se refieren a la indagación y las investigaciones que contienen información sintetizada y reorganizada. Está diseñada para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos. Se utiliza cuando no se tiene acceso a fuentes primarias por una razón específica, cuando los recursos son limitados y cuando la fuente no es confiable, también permiten confirmar

los hallazgos en una investigación y ampliar el contenido de la información de una fuente primaria.

3.3 INSTRUMENTOS UTILIZADOS PARA LA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la adquisición de datos primarios se emplea, como instrumento principal, la entrevista personal semiestructurada que se muestra en el Anexo 1. Es una estrategia de recopilación de datos cualitativos en la que el investigador hace a los entrevistados una serie de preguntas predeterminadas pero abiertas. El investigador tiene más control sobre los temas de la entrevista que en las entrevistas no estructuradas, pero a diferencia de las entrevistas estructuradas o los cuestionarios que utilizan preguntas cerradas, no hay un rango fijo de respuestas a cada pregunta. Para la elaboración del plan estratégico se utilizó la metodología de los factores críticos del éxito (FCE) propuesta por John Rockart, pues es la más idónea para trabajar con Agromarket, ya que es una organización pequeña que no cuenta con áreas funcionales y no fabrica bienes tangibles.

Para la implementación de esta metodología se utilizaron herramientas como la Matriz de Evaluación de Factores Externos, Matriz de Evaluación de Factores Internos, la Matriz de Capacidad Interna, la Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, la matriz DOFA, el análisis de Vulnerabilidad y los Planes Operativos.

Este trabajo de práctica organizacional en la empresa Agromarket Comercializadora Integral se asimila a un proceso de intervención organizacional. Según Bermeo (201:1) “Un proceso de intervención organizacional es que la modalidad de *“Práctica Profesional”* se asimila a un estudio o proyecto de intervención organizacional y no a un trabajo de investigación. Es un proyecto de naturaleza práctica que tiene como fin transformar una realidad en una organización o en un sector económico de actividad para posibilitar la solución a un problema, la superación de un obstáculo o el aprovechamiento de una oportunidad. Las alternativas de solución a un problema práctico requieren de una visión sistémica e integral sobre la situación específica que se desvíe de apreciaciones reduccionistas, mecanicistas o automáticas; requiere de una investigación fundamentada en la concepción disciplinar y en el desarrollo empírico donde se analicen las diversas alternativas de solución para garantizar el logro de los objetivos propuestos”.

CAPÍTULO 4

DESARROLLO DEL TRABAJO

En este apartado se desarrollan los objetivos específicos propuestos para la elaboración del plan estratégico y se presentan los resultados obtenidos de la aplicación de las metodologías que sirvieron para el desarrollo del trabajo.

4.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

4.1.1 Misión

A la fecha Agromarket no cuenta con una misión establecida formalmente, por lo cual se hace una propuesta de misión que refleje las actividades y compromisos actuales de la organización, para ello se usó la matriz de diseño de misión que se puede observar en la Tabla 2 denominada matriz de elaboración de la misión.

Tabla 2. Matriz de elaboración de la misión.

INTERROGANTE	RESPUESTA AL INTERROGANTE
¿Quiénes somos?	Agromarket es una organización de carácter privado
¿Qué hacemos?	Agromarket es una empresa comercializadora de suministros agrícolas de calidad para los empresarios del campo Caucano.
¿Qué buscamos?	Una sólida organización que contribuya al desarrollo económico y social de todos los empresarios del campo del Departamento del Cauca.
¿Dónde lo hacemos?	En el departamento del Cauca.
¿Para quién trabajamos?	Para sector agropecuario del departamento del Cauca.

Se procede a realizar una propuesta de una misión que abarque los elementos necesarios y fundamentales para obtener un resultado acorde a la organización y sus necesidades.

A continuación, se presenta el resultado de la nueva misión propuesta:

Agromarket es una empresa que busca satisfacer las necesidades de suministros para nuestros compradores pertenecientes al sector agropecuario en el Departamento del Cauca, brindándoles productos de calidad, acompañados de una excelente atención, servicios profesionales, experiencia, diversidad y precios competitivos.

4.1.2 Visión

A la fecha Agromarket no cuenta con una visión establecida formalmente, por lo cual se hace una propuesta de visión que refleje las actividades y compromisos actuales de la organización, para ello se usó la matriz de diseño de misión que se puede observar en la Tabla 3 denominada Matriz de elaboración de la visión.

Tabla 3. Matriz de elaboración de la visión

INTERROGANTE	RESPUESTA AL INTERROGANTE
¿Cuáles son los principales objetivos estratégicos de la empresa?	<ul style="list-style-type: none"> • Ser una empresa reconocida a nivel municipal por su excelente labor agropecuaria. • Aumentar la cartera de clientes relacionada con el sector agropecuario. • Tener una cuota de mercado del 30% para el año 2025.
¿Cómo visualiza a la empresa?	Reconocida en el mercado, con varios puntos de venta a nivel municipal.
¿Que desea hacer en un futuro?	Lograr abrir varios puntos de venta a nivel regional.
¿Para qué lo hará?	Para que Agromarket sea una marca reconocida, que le permita aumentar su participación en el mercado y ayudar en el desarrollo de este municipio.
¿Cómo lo hará?	Principalmente manteniéndose siempre a la vanguardia de los productos agropecuarios y trabajar con el personal idóneo que garantice siempre la calidad del producto.

Al haber realizado las matrices de evaluación de la visión se puede observar que no cumple con la totalidad de las características propias de la misma, es por ello que proponemos la siguiente visión.

Ser una organización líder a nivel municipal con amplia cobertura a nivel departamental que otorgue a nuestros agricultores y compradores maquinaria e insumos agropecuarios de calidad y buen precio, además de asesoría técnica por nuestros expertos.

4.1.3 Valores Organizacionales

Lo fundamental para la comercializadora Agromarket es la responsabilidad total con el cliente por lo cual, se propone una serie de valores que fueron aceptados por la gerencia de la empresa quien también dio propuestas de valores que se fomentan la organización, a continuación, se enlistan los valores definidos.

- **Honestidad.** Actuar con sinceridad, transparencia dentro de la organización cumpliendo las funciones para los clientes ganándose la confianza y credibilidad de ellos.
- **Respeto.** Valor que permite reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades de los colaboradores.
- **Servicio.** Alto sentido de colaboración para hacer la vida más placentera a los demás. La persona servicial ayuda a los demás de manera espontánea, en una actitud permanente de colaboración.
- **Responsabilidad.** Dar cumplimiento a las obligaciones y ser cuidadoso al tomar decisiones o al realizar algo.
- **Profesionalismo.** Forma de desarrollar cierta actividad profesional con un total compromiso, medida y responsabilidad, acorde a su formación específica y siguiendo las pautas preestablecidas socialmente.

4.1.4 Objetivos Organizacionales

Los objetivos estratégicos son importantes para la organización ya que en ellos se ve el reflejo de lo que se pretende realizar y el lugar al que se quiere llegar a futuro. Es por esto que cuando se habla de objetivos estratégicos se está hablando de un aspecto clave para cualquier proceso de planeación estratégica.

Actualmente Agromarket no tiene definidos formalmente sus objetivos estratégicos, lo cual es un problema porque no permite el desarrollo de las metas que se tengan para un determinado periodo de tiempo. Propuesta de objetivos estratégicos.

Siguiendo las necesidades propuestas por su gerente Milta Marcela Omen se proponen los siguientes objetivos estratégicos para la organización.

- Posicionar a Agromarket como una de las empresas comercializadora líderes en el sector de insumos, equipos y artículos agrícolas en el Departamento del Cauca.
- Desarrollar estrategias de comunicación y mercadeo para dar a conocer la oferta, con el fin de atraer a más personas.
- Incrementar año tras año la participación en el mercado a nivel regional.
- Promover la implementación de modelos productivos sostenibles para el sector agropecuario, contribuyendo así en la con la competitividad del sector.

4.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En el análisis estratégico valora la situación actual de la organización en relación a su entorno, sus recursos y sus competencias internas como base para la formulación e implementación de las estrategias. En las matrices Perfil de Capacidad Interna – PCI y Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM, se relacionan los factores de éxito identificados, tanto interna como externamente, con los objetivos estratégicos que apoyan en su cumplimiento. Posteriormente se seleccionan los Factores Críticos de Éxito, es decir factores que son esenciales para cumplir con los objetivos. La definición

de los FCE se realiza usando las matrices Evaluación de Factores Externos – EFE y Evaluación de Factores Internos – EFI, como métodos gerenciales que califiquen el impacto de los Factores Críticos de Éxito.

4.2.1 Análisis Interno

En la actualidad es fundamental diagnosticar que se está haciendo mal dentro de la organización para encontrar las causas que ha llevado a una disminución del rendimiento de su actividad propia.

Esto se conoce como Análisis Interno y tiene como finalidad identificar las fortalezas y debilidades que pueda tener la empresa que llegasen a limitar su productividad o generar la pérdida de recursos esenciales.

Procurando realizar las correcciones necesarias a las debilidades existentes para al mismo tiempo robustecer las fortalezas que posee la empresa debe realizar un concienzudo análisis interno. Toda esta actividad permite la mejora interna para proyectarlo al exterior de la misma.

Se realizó el análisis interno con la aplicación de dos procedimientos de gestión interna como el Perfil de Capacidad Interno – PCI y la Matriz de Evaluación de Factores Interna - EFI que permiten en su análisis la identificación de factores clave que se consideran debilidades o fortalezas para Agromarket.

El Perfil de Capacidad Interna – PCI se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado para luego ser valoradas con respecto a su impacto en la escala de Alto –Medio -Bajo.

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la organización en cada una de las categorías generales para luego determinar cuáles requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad.

En la Tabla 4 muestra el perfil de capacidad interna en donde se presentan los resultados obtenidos.

Tabla 4. Matriz de Evaluación – PCI

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN: FORTALEZA/ DEBILIDAD	FORTALEZA			DEBILIDAD		
		A	M	B	A	M	B
Posicionar a Agromarket como la empresa comercializadora líder en el mercado de insumos, equipos y artículos agrícolas.	Es una empresa de reciente creación					x	
	Localización geográfica en la capital Caucana.		x				
	Confianza con los proveedores.	x					
	Experiencia en la venta de insumos agrícolas.						x
	Capacidad financiera.				x		
Desarrollar estrategias de comunicación y mercadeo para dar a conocer la oferta, con el fin de atraer a más personas.	Personal capacitado	x					
	Manejo de nuevas tecnologías de comunicación					x	
	Bajos costos de las campañas de mercadeo			x			
Incrementar año tras año la participación en el mercado a nivel regional.	No se cuenta con almacén adecuado				x		
	La dirección actual cuenta con las competencias necesarias para realizar una buena gestión.		x				
	Conocimiento del mercado	x					
	Portafolio de productos				x		
Promover e implementar modelos productivos sostenibles para el sector agropecuario, contribuyendo así en la con la competitividad del sector.	Asistencia técnica para que los campesinos mejoren su productividad.		x				
	Alianzas estratégicas con entidades estatales.	x					
	Experiencia desarrollando modelos productivos					x	

Los resultados o variables con una valoración alta se tienen en cuenta para construir la matriz de evaluación de factores internos. Su procedimiento se describe a continuación:

- Factor. El cual se desarrolla tomando del PCI las debilidades o amenazas que generan mayor impacto al desempeño de la organización.
- Peso. Siendo este el valor porcentual que se le da a los factores mediante un análisis más detallado de acuerdo a la importancia para el desempeño organizacional, el valor de la sumatoria del peso de todos los factores debe ser el 100%,

- Valor calificación. Es la calificación numérica de cada factor de acuerdo a su importancia que será la siguiente; debilidad mayor (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3) o una fortaleza mayor (4),
- Ponderación. Es siendo el producto entre el valor y el peso cuya sumatoria será el punto de referencia para llegar a una conclusión de cómo se encuentra internamente la organización.

Finalmente se realiza la sumatoria de las ponderaciones para encontrar el resultado final e interpretar como se encuentra la organización a nivel interno.

Las fortalezas a evaluar se describen a continuación:

Confianza con los proveedores. Aunque la organización es joven ya que solo cuenta con dos años de experiencia en el mercado, cuenta con una gran reputación y cadenas de cooperación con otras empresas y proveedores del sector agropecuario. Por lo que se puede decir que es una organización consolidada que proyecta confianza y seguridad.

Personal capacitado. Considerado uno de los ejes centrales de la organización, Agromarket siempre se ha esforzado por tener el personal idóneo para el eficiente desarrollo de las actividades empresariales, teniendo colaboradores capaces, caracterizados por su fuerte compromiso por la empresa y trabajo en equipo.

Conocimiento del mercado. La organización cuenta con la dirección de Milta Marcela Omen Hoyos quien es una persona altamente capacitada que tiene experiencia conocimiento del mercado en el cual se desarrollan las actividades de la organización.

Alianzas estratégicas con entidades estatales. Actualmente Agromarket tiene una gran relación con entidades gubernamentales como la gobernación del Cauca y la alcaldía de Popayán, las cuales sirven para darle reputación a la organización.

A su vez las debilidades, son enunciadas y descritas seguidamente:

Capacidad financiera. Agromarket no cuenta con la capacidad financiera propia suficiente para desarrollar una estrategia de crecimiento, por lo que debe buscar financiación de otras entidades lo cual representa un importante costo y riesgo para la operación.

No se cuenta con almacén adecuado. En la actualidad Agromarket no cuenta con un espacio físico adecuado para desarrollar las actividades propias de una comercializadora de insumos agrícolas (bodega de almacenamiento, estantes de muestras, almacén de ventas, etc.)

Portafolio de productos. El amplio portafolio de servicios que es ofrecido por Agromarket, es una debilidad que debe empezarse a estudiar determinadamente, en la actualidad la organización ofrece muchos productos que no van de acuerdo a su razón social como la venta de papelería y artículos de oficina, la organización debe enfocarse en los desarrollar un portafolio de productos agropecuarios más delimitado.

Experiencia en desarrollando modelos productivos. La organización es muy joven y no cuenta con mucha experiencia en desarrollo de modelos productivos para los clientes lo cual podría hacer que desvíe valiosos recursos hacia actividades que no son parte del objeto social de la misma.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).

FACTORES	PESO	CALIFICACIÓN	PONDERADO
FORTALEZAS			
Confianza con los proveedores	6,00%	3	0,18
Personal capacitado	11,00%	4	0,44
Conocimiento del mercado	14,00%	4	0,56
Alianzas estratégicas con entidades estatales	6,00%	3	0,18
DEBILIDADES			
Capacidad financiera	27,00%	1	0,27
No cuenta con almacén adecuado	19,00%	1	0,19
Portafolio de productos	8,00%	1	0,08
Experiencia en desarrollo de modelos productivos	9,00%	2	0,18
	100,00%		2,08

A partir del desarrollo de la matriz se obtuvo que la sumatoria del total ponderado es igual a 2,08. Cabe resaltar que si el resultado de la matriz da un puntaje de 2,5 o menos significa que se tienen más debilidades que fortalezas; por lo anterior, se puede concluir que Agromarket tiene un entorno interno que presenta más debilidades que fortalezas.

Esto representa que la organización tiene dificultades internas para ajustarse al desarrollo de sus estrategias, actualmente la organización carece de gran parte del proceso formal que oriente sus actividades y determine sus objetivos, lo cual dificulta en gran medida el correcto desarrollo de sus actividades organizacionales.

Las debilidades más representativas que tiene Agromarket son la falta de un almacén adecuado y poca capacidad financiera, dos factores críticos que afectan la consecución de sus objetivos estratégicos de crecimiento.

Es pertinente realizar una reestructuración estratégica que facilite precisar lineamientos estratégicos claros y contundentes a la organización, con el fin de establecer procesos formales que permitan el desarrollo correcto de sus actividades y permitan un ajuste correcto a la situación actual que atraviesa la organización para la consecución de sus objetivos estratégicos.

4.2.2 Análisis Externo

El análisis externo permite identificar las principales oportunidades y amenazas que provienen del medio donde se encuentra inmerso Agromarket. Así pues, se hace indispensable estudiar los factores externos que afectan y condicionan la estrategia, la estructura y los procesos de la organización. Con ello, se pretende que la organización logre anticiparse a las amenazas, las resuelva oportunamente, y logre aprovechar de forma más efectiva las oportunidades que se le presentan.

Para este fin, se utilizó la Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas - POAM que posibilita identificar las oportunidades y amenazas del entorno.

El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - POAM es una metodología que orienta y ofrece una comprensión detallada de la posición en la que se encuentra la organización frente a las fuerzas que determinan su entorno, estableciendo como punto primordial el nivel de sus amenazas y oportunidades, además de determinar el grado de impacto de los factores analizados frente a la organización.

A continuación, se presentan y describen las oportunidades identificadas para El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM.

Tabla 6. Matriz de Perfil de Oportunidades y Amenazas – POAM

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	DESCRIPCIÓN: FORTALEZA/ DEBILIDAD	OPORTUNIDAD			AMENAZA		
		A	M	B	A	M	B
Posicionar a Agromarket como la empresa comercializadora líder en el mercado de insumos agropecuarios, maquinaria, equipos agrícolas y artículos de ferretería para el agro	Tasa de Cambio: El incremento en la TC peso-dólar implica un aumento en los costos de importación.				x		
	Políticas Gubernamentales que incentivan la actividad agropecuaria.	x					
	Política no proteccionista para el sector agropecuario, mediante aranceles a productos extranjeros.					x	
Desarrollar estrategias de comunicación y mercadeo para los productos y servicios que ofrece, con el fin de atraer a más personas.	Accesibilidad a TIC's: La población rural tiene acceso a internet.	x					
	Acceso a plataformas de desarrollo web		x				
	Inclusión y apropiación de páginas web		x				
Incrementar para el año 2025 la participación en el mercado a nivel regional.	Mercado altamente competitivo				x		
	Desempleo					x	
	Apoyo gubernamental pequeñas empresas	x					
	Demanda de portafolio	x					
Promover la implementación de modelos productivos sostenibles para el sector agropecuario, contribuyendo así en la competitividad del sector agrícola y agropecuario.	Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en el sector agropecuario.				x		
	Oferta instituciones educativas en el departamento para población rural					x	
	Existencia de universidades y el SENA, que son instituciones clave.	x					

A continuación, se presentan y describen las Oportunidades identificadas para El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM.

Políticas Gubernamentales. Incentivan la actividad agropecuaria. El gobierno nacional ha iniciado un plan de desarrollo para el sector rural colombiano en donde la transformación y ordenamiento agropecuario tiene como uno de sus objetivos.

“Promover la transformación productiva agropecuaria por medio del ordenamiento de la producción, el desarrollo de clústeres y cadenas de valor agroindustriales, que integren la producción industrial con la de pequeños y medianos productores para un mejor aprovechamiento de los mercados nacionales y externos”. Ministerio de agricultura (2018:37).

Accesibilidad a TIC’s. La población rural tiene acceso a internet. En la actualidad las tecnologías de la información y la comunicación juegan un papel importante para el desarrollo económico del país, de esta manera, según DANE (2018) en el departamento del Cauca la Proporción de hogares que poseen computador de escritorio, portátil o tableta es de 16.5% y Hogares que poseen conexión a Internet es de 30.2%.

Por medio de esta tecnología se tiene acceso la capacitación y la competencia que trae los servicios acceso a Internet de banda ancha o móvil, brindando una herramienta de equidad que les permitirá a los trabajadores de la tierra, entre otros beneficios, ser parte de la oferta de educación virtual, realizar negocios en línea, aprovechar las ventajas del comercio electrónico y el emprendimiento.

Apoyo gubernamental empresas. El gobierno nacional tiene una serie de políticas y programas con el objetivo de fomentar la creación de las pequeñas y medianas empresas en el país, por lo que esto es una ventaja ya que si se desarrollan actividades empresariales en el sector rural vana demandar productos del portafolio de negocios que ofrece Agromarket.

Demanda de portafolio. El portafolio de Agromarket es muy demandado por el sector rural en general, siendo este su público objetivo, ya que ofrece soluciones efectivas a precios competitivos.

Existencia de universidades y el SENA, que son instituciones clave. Las instituciones de educación técnica y superior brindan una oportunidad de desarrollo y crecimiento de actividades empresariales, además de actividades tecnificadas en el sector agropecuario, mismas que van a necesitar de un proveedor de insumos de alta calidad que cubra sus expectativas en cuanto a calidad y precio.

Seguidamente se presentan y describen las amenazas identificadas para El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – POAM.

Tasa de Cambio. El incremento en la TC peso-dólar implica un aumento en los costos de importación. La mayoría de insumos del sector agropecuario vienen de importaciones y dependen del valor de la tasa de cambio, si el peso Colombia no se devalúa como lo ha venido haciendo en el último año respecto al dólar, aumentaría el costo de estos productos importados

Mercado altamente competitivo. El mercado de insumos agropecuarios es altamente competitivo basados en una estrategia de diferenciación de precios, hay marcas muy posicionadas como Multiagro que tienen presencia en varios municipios del departamento del Cauca, estas marcas son muy tradicionales y están implantadas en la psique de la población.

También están ubicados estratégicamente en puntos de afluencia de campesinos cuando llegan los fines de semana a vender sus productos en las plazas de mercado, estos son el barrio Bolívar y el barrio la Esmeralda

Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en el sector agropecuario. Para los campesinos tradicionales les es difícil aceptar e implementar sistemas de cultivos que requieran contenido tecnológico e insumos nuevos dado que ellos se mueven por emociones y tradiciones, también tiene una reticencia a usar productos químicos que puedan afectar la calidad de sus cosechas o la salud de los animales.

Con los resultados de la matriz POAM se procedió a desarrollar la matriz EFE, la cual es la herramienta que nos permite evaluar las oportunidades y amenazas más relevantes de cada factor de éxito, para posteriormente formular las estrategias que sean capaces de solventar, optimizar y reforzar los procesos internos con el fin de mejorar la performance de la organización.

En cuanto a la matriz EFE, el peso designado a cada uno de los factores es subjetivo mediante el análisis y la priorización de aquellos que se consideren más importantes para el plan estratégico. En detalle, los ítems se califican de 1 a 4, donde 1 significa que es deficiente la respuesta de la estrategia de Agromarket frente al entorno, 2 significa que la respuesta de la estrategia se considera dentro del promedio de aceptabilidad, 3 significa que está por encima del promedio y 4 significa que la estrategia es superior.

Tabla 7. Matriz de evaluación de factores externo - EFE.

FACTORES	PESO	CALIFICA- CIÓN	PONDE- RADO
OPORTUNIDADES			
Políticas Gubernamentales que incentivan la actividad agropecuaria.	9%	3	0,27
Accesibilidad a TIC's: La población rural carece de acceso a internet.	18%	4	0,72
Apoyo gubernamental	15%	4	0,60
Demanda de portafolio	15%	3	0,45
Existencia de universidades y el SENA, que son instituciones clave.	10%	3	0,3
AMENAZA			
Tasa de Cambio: El incremento en la TC peso-dólar implica un aumento en los costos de importación.	15%	1	0,15
Mercado altamente competitivo	10%	1	0,10
Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en el sector agropecuario.	8%	1	0,08
	100		2,67

De esta matriz se obtuvo que la sumatoria del total ponderado es igual a 2,67. Esto quiere decir que Agromarket tiene un entorno externo que presenta más oportunidades que amenazas. Es importante mencionar que, si la matriz da como resultado un puntaje de 2,5 o menos, se tienen más amenazas que oportunidades; por lo tanto, se concluye que si bien el Agromarket tiene más oportunidades que amenazas.

4.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

El análisis DOFA es una metodología de la cual se derivan la formulación de las estrategias basándose en el aprovechamiento de las fortalezas, la prevención del impacto de las debilidades, reaccionar a tiempo ante las oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas. Los factores analizados en la matriz DOFA se obtuvieron de la matriz EFI y EFE. De dichas matrices se trasladaron las variables que mayor ponderación arrojaron.

4.3.1 Formulación de estrategias

La confrontación de los factores críticos de éxito en la matriz DOFA dio como resultado la formulación de una estrategia por cada cuadrante de la matriz. Una vez realizado el análisis y diagnóstico estratégico, se tienen los insumos suficientes para plantear las alternativas estratégicas dadas por cada uno de los cuadrantes donde se configuran las estrategias FO, FA, DO y DA.

Las estrategias (FO), equivalen a las estrategias ofensivas que buscan consolidar la organización en su entorno; las segundas(FA), equivalen a las estrategias reactivas que potencializan las fortalezas para mitigar las amenazas; las terceras(DO), equivalen a las estratégicas defensivas que pretenden anticiparse a los problemas y eludir desastres en la organización contrarrestando las amenazas y disminuyendo las debilidades; y las últimas(DA), equivalen a las estrategias adaptativas que tiene como finalidad mejorar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas que el entorno le brinda.

Tabla 8. Matriz DOFA.

ANÁLISIS DOFA Agromarket comercializadora			OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
			O1	Políticas Gubernamentales que incentivan la actividad agropecuaria.	A1	Tasa de Cambio: El incremento en la TC peso-dólar implica un aumento en los costos de importación.
			O2	Accesibilidad a TIC's: La población rural tiene acceso a internet.	A2	Mercado altamente competitivo
			O3	Apoyo gubernamental pequeñas empresas.	A3	Aceptabilidad de productos con alto contenido tecnológico en el sector agropecuario.
			O4	Demanda de portafolio.		
			O5	Existencia de universidades y el SENA, que son instituciones clave.		
F O R T A L E Z A S	F1	Confianza con los proveedores.	ESTRATEGIAS FO Fortalecer y establecer alianzas estratégicas con empresas del sector, con entidades estatales de financiamiento y apoyo a microempresas		ESTRATEGIAS FA Estrategia de fidelización para fortalecer relación con clientes actuales.	
	F2	Personal capacitado				
	F3	Conocimiento del mercado				
	F4	Alianzas estratégicas con entidades estatales.				
D E B I L I D A D E S	D1	Capacidad financiera	ESTRATEGIAS DO Obtener financiación a través de entidades financieras		ESTRATEGIAS DA Realizar campañas para incrementar el uso frecuente del producto	
	D2	No cuenta con almacén adecuado				
	D3	Portafolio de productos				
	D4	Experiencia desarrollando modelos productivos				

4.3.2 Análisis DOFA

Las estrategias ofensivas (FO) identificadas en la matriz DOFA para lograr la visión y los objetivos organizacionales del Agromarket son **Fortalecer y establecer alianzas estratégicas con empresas del sector, con entidades estatales de financiamiento y apoyo a microempresas**. Con esto se buscan maximizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno externo, Con esta estrategia se busca investigar e intervenir como hacer más fuerte y atractivo el portafolio de productos ofrecido por parte de la organización, para que cubra las necesidades de sus clientes y se enfoque en ofrecer productos para su mercado.

La estrategia reactiva (FA) identificada en la matriz DOFA es **Estrategia de fidelización para fortalecer relación con clientes actuales**. Se ha identificado que el Agromarket no realiza una buena gestión de las relaciones con sus clientes actuales. Con esta estrategia se busca que las relaciones entre la entidad y sus afiliados sean más fuertes con el fin de obtener retroalimentación que sirva para el mejoramiento organizacional; y obtener también información relevante que les permita conocerlos más y saber cuáles son sus necesidades de modo que Agromarket pueda brindarles un servicio y productos de acuerdo a sus necesidades.

La estrategia defensiva (DO) identificada en la matriz DOFA es **Obtener financiación a través de entidades financieras**. Esta estrategia consistirá en mejorar la posición actual de la marca dentro del mercado, buscará ubicarse en la mente de los clientes al momento de seleccionar y visualizar comercializadoras de insumos agropecuarios, optando por tener la capacidad de llegar en mayor medida a clientes potenciales por medio de estrategias de mercadeo que logren ubicar a la organización como una marca confiable, fuerte y de mucha experiencia en la ciudad de Popayán.

La estrategia adaptativa identificada (DA) en la matriz DOFA es **Realizar campañas para incrementar el uso frecuente del producto**. Con esta estrategia se pretende utilizar las fortalezas que presenta el Agromarket para incrementar el nivel de ventas de los bienes físicos que se ofrecen, para tener una mayor rotación de inventario y no depender de un espacio físico muy grande; todo esto se hace con el fin de contrarrestar las amenazas que se presentan en su entorno.

4.3.3 Análisis de Vulnerabilidad

El análisis de vulnerabilidad permite formular estrategias sobre una base mucho más firme. En la Tabla 7 se observa la identificación de puntales, los cuales son aquellos factores de los que depende la organización para sobrevivir, estos se extraen de las matrices EFE Y EFI. Aquellos puntales se traducen en amenazas para Agromarket, imaginando lo peor que le podría suceder. Las consecuencias, nacen del análisis de la ocurrencia de la amenaza señalada, especificando la forma en que afectaría a la empresa.

El análisis de vulnerabilidad es un proceso integrado por las siguientes etapas:

- **Identificación de Puntales.** Los puntales son elementos clave de los cuales depende la supervivencia de Agromarket.
- **Traducir los puntales en amenazas para Agromarket.** Consiste en imaginar lo peor si tal evento fuera realidad, de esta forma permite a los miembros del grupo prever el impacto potencial de la amenaza
- **Evaluación de Consecuencias.** Consiste en examinar con mucho cuidado las implicaciones que conlleva la ocurrencia de la amenaza.
- **Valorizar el Impacto.** Consiste en valorar y calificar la magnitud del impacto en una escala de 0 a 10, donde 0 es la inexistencia de impacto en Agromarket, mientras que 10 significa que existen implicaciones desastrosas para el grupo.
- **Probabilidad de ocurrencia de la amenaza.** Consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se convierta en realidad en Agromarket. Se usa un puntaje de entre 0 y 1. Una elevada probabilidad demanda de acciones inmediatas de corto plazo. Mientras que una baja probabilidad se resuelve con la planeación de acciones preventivas.
- **Capacidad de Reacción.** Se califica entre 0 y 10, donde 0 significa que no hay capacidad de reacción, y 10 significa que existe una capacidad total

Tabla 9. Análisis de vulnerabilidad.

	Puntal	Amenaza	Consecuencia	Impacto	Probabilidad	Ponderado	Reacción	Grado vulnerabilidad
1	Personal capacitado	Personal mal capacitado	Pérdida de clientes	7	0,8	5,6	6	II: En peligro
2	Conocimiento del mercado	No tener conocimiento acerca del mercado	Pérdida de recursos	10	0,05	0,5	9	III: Preparada
3	Capacidad financiera	No tiene recursos suficientes	No tiene capacidad de inversión	7	0,9	6,3	7	II: En peligro
4	Almacén adecuado	No cuenta con un almacén adecuado	Los clientes desconocen el portafolio de productos	6	0,7	4,2	8	III: Preparada
5	Accesibilidad a las Tic's	No tiene acceso a las Tic's	la organización solo crece a un ritmo muy lento	7	0.5	3.5	7	III: Preparada
6	Apoyo gubernamental	Ausencia de apoyo gubernamental.	Pueden producir ineficiencia en actividad empresarial.	7	0.5	3	6	III: Preparada
7	Demanda de portafolio	No hay portafolio de productos	Bajas ventas	7	0,6	3.4	5	IV: vulnerable
8	Tasa de cambio	Desfavorable	Aumento de costos	7	1	7	6	II: En peligro
9	Competitividad del mercado	Mercado altamente competitivo	Perdida de participación en el mercado.	3	0	0	6	III: Preparada
10	Políticas Gubernamentales que incentivan la actividad empresarial.	Las políticas gubernamentales no favorecen al sector agropecuario.	Pérdida de competitividad del sector.	8	0,4	3.2	3	IV: vulnerable

Al ubicar las coordenadas dadas por la ponderación (Impacto de amenaza * Probabilidad de ocurrencia) y la capacidad de reacción en la siguiente gráfica de valoración de impacto, se puede determinar el cuadrante en el cual cada puntual se identifica.

Figura 3. Valoración impacto de puntuales.

		I: indefensa					II: En peligro				
PONDERACIÓN	10										
	9										
	8										
	7						8	3			
	6						1				
		IV: Vulnerable					III: Preparada				
	5								4		
	4			10		7		5			
	3						6				
	2										
1						9			2		
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
		REACCIÓN									

De esta forma, fue posible determinar el grado de vulnerabilidad que tiene la empresa respecto a los principales factores clave de éxito o fracaso. En las situaciones en las que Agromarket está indefenso, se necesita que tome acciones inmediatas para tratar de contrarrestar esas amenazas; en las situaciones en peligro donde se tiene capacidad de reacción, se deben tomar acciones que mejoren su capacidad de reacción; en las situaciones en las que la organización está preparada significa que está en condiciones de enfrentar las amenazas, y en las situaciones de vulnerabilidad se manifiesta amenazas antes las cuales tiene muy poco que hacer, sin embargo es conveniente prepararse para reaccionar oportunamente. En conclusión, el análisis de vulnerabilidad muestra aquellos puntales en los que la compañía se encuentra en un estado de indefensión, peligrosidad, preparación o vulnerabilidad.

4.3.4 Planes operativos

En esta sección se establecerán los planes operativos de cada estrategia planteada en la matriz DOFA. Aquí se plantearán las actividades, recursos y responsables para lograr los objetivos estratégicos y la implementación de las estrategias.

Tabla 10. Plan operativo para estrategia ofensiva

AGROMARKET COMERCIALIZADORA				
PLAN OPERATIVO				
Estrategia ofensiva FO:	Fortalecer y establecer alianzas estratégicas con empresas del sector, con entidades estatales de financiamiento y apoyo a microempresas			
Indicador de éxito general:	Numero de alianzas establecidas			
Actividad	Responsable	Periodo	Recursos	Indicadores
Caracterización de las empresas del sector	Practicante	2 semanas	Recursos humanos, información, recursos informáticos, recursos económicos.	Número de empresas caracterizadas
Evaluar idoneidad de la alianza	Gerente	1 semana	Recursos humanos, recursos informáticos.	Metodologías empleadas
Evaluar el portafolio de las empresas a contactar	Pasante	4 semanas	Recursos informáticos, recursos económicos, recursos humanos	documental
Establecer contacto y negociación	Gerente	2 semana	Recursos humanos, información, recursos informáticos	Informe
Recibir retroalimentación	Personal de ventas	Constante	Recursos humanos, recursos informáticos.	Documental

Tabla 11. Plan operativo para estrategia defensiva.

AGROMARKET COMERCIALIZADORA				
PLAN OPERATIVO				
Estrategia defensiva FA:	Estrategia de fidelización para fortalecer relación con clientes actuales.			
Indicador de éxito general:	Número de entidades contactadas.			
Actividad	Responsable	Periodo	Recursos	Indicadores
Identificar la base de datos de los clientes	Practicante	4 semanas	Recursos humanos, información, recursos informáticos, recursos económicos.	Número de clientes
Desarrollar un programa de fidelización	Gerente	1 semana	Recursos humanos, recursos informáticos.	Programas de fidelización desarrollados
Implementar el programa de fidelización	Gerente	4 semanas	Recursos informáticos, recursos económicos, recursos humanos	Informes
Recibir retroalimentación	Gerente y practicante	Permanente	Recursos humanos, información, recursos informáticos	Informes
Reevaluar el programa de fidelización y hacer los cambios necesarios	Gerente	Permanente	Recursos humanos, recursos informáticos.	Indicadores de retroalimentación, informes

Tabla 13. Plan operativo para estrategia adaptativa.

AGROMARKET COMERCIALIZADORA				
PLAN OPERATIVO				
Estrategia adaptativa DO:	Obtener financiación a través de entidades financieras			
Indicador de éxito general:	Numero de alianzas estratégicas			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Definir déficit financiero	Gerente	2 semanas	Recursos humanos, información	informe
Determinar recursos económicos disponibles para la campaña	Gerente	1 semana	Información	Informe de recursos económicos disponibles
Establecer prioridades de financiamiento	Gerente , ayudante externo especializado	1 semana	Recursos humanos, información	Informe financiero
Establecer contacto y negociación con entidades de financiamiento	Gerente y ayudante externo especializado	2 semana	Recursos humanos, información, herramientas informáticas, recursos económicos	Informe financiero
Invertir en las necesidades urgentes	Gerente	1 semana	Información, recursos humanos	Informe de inversión
Analizar impacto y resultados financiamiento	Gerente, ayudante externo especializado	1 semana	Recursos humanos, información, herramientas informáticas	Informe financiero
Recibir retroalimentación	Gerente	Permanente	Recursos humanos, información, herramientas informáticas	Informe financiero

Tabla 14. Planes operativos para estrategia reactiva.

AGROMARKET COMERCIALIZADORA				
PLAN OPERATIVO				
Estrategia reactiva DA:	Realizar campañas para incrementar el uso frecuente del producto			
Indicador de éxito general:	Aumento en ventas con respecto al año anterior			
Actividad	Responsable	Tiempo	Recursos	Indicadores
Identificar las necesidades de los clientes	Gerente	4 semanas	Recursos humanos, información, recursos monetarios	Número de necesidades identificadas
Analizar cómo se satisface esas necesidades a partir de los productos que ofrece Agromarket	Gerente	15 semanas	Recursos humanos, recursos informáticos	Número de necesidades que se pueden satisfacer
Adquirir productos que no provea Agromarket, que sean demandados por los clientes	Gerente	Permanente	Recursos humanos , recursos financieros	Número de productos adquiridos
Dar a conocer los nuevos productos y los actuales	Gerente, auxiliar administrativos , personal de ventas	Permanente	Recursos humanos, recursos financieros	Número de personas que solicitan los productos
Analizar resultados de ventas	Gerente	Permanente	Recursos humanos, recursos informáticos	Número de ventas

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1 CONCLUSIONES.

El análisis estratégico interno de la comercializadora sustentado teóricamente en los factores críticos de éxito, y metodológicamente en la matriz de perfil de capacidad interna – PCI en donde se hallaron cuatro fortalezas y cuatro debilidades de alto impacto, y la matriz de evaluación de factores internos –EFI, se concluyó que Agromarket presenta más debilidades internas que fortalezas.

Se hizo el análisis estratégico externo de Agromarket sustentado teóricamente en los factores críticos de éxito, y metodológicamente, a través del esquema de perfil de oportunidades y amenazas del medio – POAM, en donde se hallaron cinco oportunidades y tres amenazas. En la a matriz de evaluación de factores externos – EFE. Se concluyo que se presentas más oportunidades que amenazas en su entorno, pero con un margen de diferencia muy bajo en entre ellas.

En el análisis estratégico sustentado metodológicamente en la Matriz DOFA se formularon las siguientes estrategias:

- Fortalecer y establecer alianzas estratégicas con empresas del sector, con entidades estatales de financiamiento y apoyo a microempresas
- Estrategia de fidelización para fortalecer relación con clientes actuales.
- Obtener financiación a través de entidades financieras.
- Realizar campañas para incrementar el uso frecuente del producto.

Se propusieron cuatro planes operativos correspondientes a cada una de las cuatro estrategias formuladas en la matriz DOFA. Con estos planes se traduce la estrategia en actividades concretas, responsables de ejecución, recursos, fechas e indicadores que permitirán lograr sus objetivos estratégicos.

5.2 RECOMENDACIONES.

Se sugiere a Agromarket revisar e implementar el plan estratégico que se presenta en este trabajo; ya que se ha elaborado de acuerdo a las necesidades y características organizacionales propias de su organización.

Dichas recomendaciones se alineen estratégicamente con los demás aspectos para obtener un mejor desempeño organizacional. Igualmente se recomienda que el direccionamiento estratégico sea compartido, socializado e interiorizado por todos los miembros de la organización.

Para terminar, se recomienda que la empresa implemente las estrategias propuestas que se traducen en los planes operativos con sus respectivas actividades para que mejore su competitividad en el sector. Se recomienda especialmente implementar las estrategias de comunicación y de fidelización de los afiliados actuales, que son las más críticas para lograr posicionarse como una organización competitiva en la región.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bermeo, J. R. (2011). Competitividad Global: Un enfoque crítico del modelo de las fuerzas competitivas. Popayán.
- Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. *Revista Vía Salud* (21), 2
- Chandler, A. (1963). STRATEGY AND STRUCTURE Chapters in the History. THE M.I.T. PRESS.
- David, F. R. (2013). Conceptos de administración estratégica. (14ª Edición). PEARSON EDUCACIÓN.
- DANE. (2018). Boletín técnico indicadores básicos de TIC en hogares (departamental). https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_tic_hogares_departamental_2018.pdf
- Drucker, P. F. (2006). Drucker para todos los días. Editorial Norma.
- Eccles, P. (1993). Planning for Improved Performance. *Management Accounting*. pp 53- 54.
- Ferguson Charles y Roger Dickinson. 1982. Critical Success Factors for Directors in the Eighties. En: *Business Horizons*. May - Jun. pp 14-18.
- Francés, A. (2006). Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral. (1ª edición). México: Pearson Educación S.A.
- Hofel, Charles y Dan E. Schendel. 1978. Strategy Formulation: Analytical Concepts. St. Paul. Minn. West Publishing Company
- JONES, C. W. (2010). ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA UN ENFOQUE INTEGRAL (9ª edición). Cengage Learning Editores S.A.
- Mintzberg, H. (1991). MINTZBERG Y LA DIRECCION. Díaz de Santos.
- Mintzberg, H.; Quinn, J. y Voyer, J. (1997.) El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos.

Ministerio de agricultura. (2018). Un campo para la equidad; Política agropecuaria y de desarrollo rural 2018-2022

Porter, M. (2008). Estrategia competitiva: *Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. (8a ed.). Grupo Patria.

Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57 (2^a ed:81-93).

Romero López, R., Noriega Morales, S. A. A., Escobar Toledo, C., & Ávila Delgado, V. I. (2015). FACTORES CRITICOS DE ÉXITO: UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD. *Cultura Científica Y Tecnológica*, (31). Recuperado a partir de <http://erevistas.uacj.mx/ojs/index.php/culcyt/article/view/340>

Serna, H. (2003). Gerencia Estratégica (8va ed.). Panamericana Editorial Ltda.

Serna, H. (2008). Gerencia Estratégica: Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de gestión. 3R Editores

ANEXOS

Anexo 1 Formato entrevista semi-estructurada.

Entrevista semiestructurada

Introducción > Presentación

La idea de esta conversación es conocer más acerca de tu negocio y de tu rol. La información que obtengamos ayudará a la elaboración del análisis estratégico para diseñar más y mejores soluciones para hacer crecer tu negocio.

Preguntas de desarrollo libre

Preguntas / Instrucciones: en esta primera parte plantearé preguntas que podrás responder abiertamente y relatar experiencias o ejemplos para aportar mayores detalles.

Pregunta / Instrucción principal	Qué buscamos
¿Cuál es su rol en la empresa?	Entender su rol, cuánto tiempo lleva en este negocio, nicho/segmento.
¿En qué etapa Agromarket hoy en día?	Entender la situación actual.
¿Con qué dificultades te encuentras hoy en día en la gestión de tu negocio?	Identificar oportunidades de relacionamiento y diferenciación con la competencia.
¿Dónde te imaginas en 5 años más?	Ver cómo se proyecta en el mediano plazo.
¿Dónde te imaginas en 20 años más?	Ver cómo se proyecta en el largo plazo.
¿Qué necesita Agromarket para poder crecer?	Identificar oportunidades de intervención a nivel organizacional.
¿Qué se necesita para que esto ocurra? (es decir que la empresa crezca)	Identificar oportunidades
¿Hay algo más que agregar?	

Preguntas finales

En esta segunda parte y final, te haré preguntas de desarrollo más breve.

Preguntas sociodemográficas / perfilamiento

- Sexo
- Edad
- Formación / Estudios
- Antigüedad en la industria

Empresa

- Año de creación
- Empleados
- Tu función / cargo

En tu empresa se trabaja:

- de forma presencial
- en terreno
- en modalidad teletrabajo