

**ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL
CAUCA S.A.S**



CARLOS FERNANDO BURBANO

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2015**

**ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN
DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO
DEL CAUCA S.A.S**



CARLOS FERNANDO BURBANO

**INFORME FINAL DE TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PASANTÍA PARA
OPTAR AL TÍTULO DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

ASESOR ACADÉMICO: M. SC. CÉSAR AUGUSTO OSORIO VERA

**UNIVERSIDAD DEL CAUCA
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y
ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
POPAYÁN
2015**

CONTENIDO

PÁGINA DE ACEPTACIÓN.....	5
AGRADECIMIENTOS	6
LISTA ESPECIAL DE FIGURAS	7
LISTA DE CUADROS.....	8
LISTA DE ANEXOS	9
INTRODUCCIÓN	10
1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS.....	13
3.1. Objetivo General.....	13
3.2. Objetivos Específicos	13
4. MARCOS DE REFERENCIA.....	14
4.1. Marco Teórico.....	14
4.2. Marco Contextual	20
5. METODOLOGÍA.....	27
6. RESULTADOS	29
6.1. Diagnostico Estado Actual SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.....	29
6.2. Principios Organizacionales:	41
6.3. Misión.....	42
6.4. Visión.....	42
6.5. Objetivo General.....	43
6.6. Objetivos Específicos	43
6.7. Análisis Estratégico.....	43
6.7.1. Análisis Interno por medio de las áreas funcionales de la empresa.....	43
6.7.1.1. Función de Talento Humano:	43
6.7.1.2. Función Tecnológica y Productiva.....	44
6.7.1.3. Función Financiera.....	44
6.7.1.4. Función Directiva:.....	46
6.7.2. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI).....	48

6.7.2.1.	Análisis de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna	51
6.7.3.	Análisis Externo	52
6.7.3.1.	Entorno Económico:.....	52
6.7.3.2.	Entorno Tecnológico	55
6.7.3.3.	Entorno Socio – Cultural	59
6.7.3.4.	Entorno Competitivo	60
6.7.3.4.1.	Análisis Competitivo.....	60
6.7.4.	EL POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)	70
6.7.4.1.	Análisis de la Matriz POAM	73
6.8.	Diagnostico Estratégico DOFA	75
6.9.	Estrategias Funcionales	76
6.10.	Planes Operativos.....	77
6.11.	Macroproceso SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.	82
6.12.	Estructura Organizacional Soinagro del Cauca S.A.S	83
6.13.	Manual de Procesos y Procedimientos	84
6.14.	Manual de Funciones	85
7.	CONCLUSIONES.....	86
8.	RECOMENDACIONES	88
	BIBLIOGRAFÍA.....	90
	ANEXOS.....	92

PÁGINA DE ACEPTACIÓN

Nota de aceptación

Firma del Asesor Académico

Firma del Asesor Empresarial

AGRADECIMIENTOS

Agradezco al equipo humano de la Sociedad de Ingenieros Agropecuarios, **SOINAGRO DEL CAUCA**, el invaluable apoyo recibido durante el desarrollo de esta práctica profesional, fue muy satisfactorio trabajar y contar con la colaboración de todos y cada uno de quienes hacen parte de esta empresa. Estoy seguro que el desarrollo de este trabajo contribuirá notablemente al impulso, crecimiento, fortalecimiento y aceleración empresarial de Soinagro del Cauca.

De igual forma, quiero agradecer especialmente al magister César Augusto Osorio y a los socios fundadores de Soinagro del Cauca Julián Fernando López y Jhon Jairo Muñoz, por brindarme sus asesorías constantes y por compartirme todos sus conocimientos y experiencia para la correcta realización de este trabajo.

LISTA ESPECIAL DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Imagen GPS	55
Figura 2. Imagen termómetro industrial	56
Figura 3. Imagen Refractómetro	56
Figura 4. Imagen Higrómetro	57
Figura 5. Imagen Penetrómetro	57
Figura 6. Imagen Gramera	58
Figura 7. Imagen Luxómetro	58
Figura 8. Gráfico de las 5 fuerzas competitivas de Porter	64
Figura 9. Macroproceso Soinagro del Cauca	82
Figura 10. Estructura organizacional Soinagro del Cauca	83
Figura 11. Imagen manual de procesos y procedimientos	84
Figura 12 Imagen manual de funciones	85

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Balance Inicial Soinagro del Cauca	31
Cuadro 2. Ventas (panela) Soinagro del Cauca	32
Cuadro 3. Costos y Gastos Soinagro del Cauca	33
Cuadro 4. Estado de Resultados Soinagro del Cauca	35
Cuadro 5. Costos Anuales Talento Humano	37
Cuadro 6. Margen de Utilidad Soinagro del Cauca	39
Cuadro 7. Principios organizacionales Soinagro	42
Cuadro 8. Capital de trabajo Soinagro del Cauca	45
Cuadro 9. Matriz de perfil de capacidad interna	48
Cuadro 10. Matriz de las 5 fuerzas competitivas de Porter	65
Cuadro 11. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas	70
Cuadro 12. Matriz DOFA	75
Cuadro 13. Estrategia 1 de la función directiva	77
Cuadro 14. Estrategia 2 de la función directiva	78
Cuadro 15. Estrategia 1 del área de Talento Humano	79
Cuadro 16. Estrategia 2 del área de Talento Humano	80
Cuadro 17. Estrategia de la función administrativa	81

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Certificados legales Soinagro del Cauca	92
Anexo 2. Manual de Procesos y procedimientos Soinagro del Cauca	92
Anexo 3. Manual de funciones Soinagro del Cauca	92

INTRODUCCIÓN

El proceso de direccionamiento estratégico se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en los procesos críticos de la empresa, y de igual forma para definir el camino que la organización debe seguir en el largo plazo.

SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S. es una sociedad de ingenieros agropecuarios, cuya constitución fue realizada en el año 2013; que busca suplir necesidades detectadas a partir de experiencias personales en el sector rural.

La idea de dar vida a **SOINAGRO DEL CAUCA** nace en consecuencia de la experiencia adquirida por los socios fundadores Jhon Jairo Muñoz y Julián López como estudiantes en la Universidad y también como trabajadores activos en el sector agropecuario y rural, en donde rápidamente empiezan a identificar ciertas falencias e insuficiencias que requieren ser atendidas.

Como se puede evidenciar **SOINAGRO DEL CAUCA** es una empresa joven, constituida hace poco tiempo y manejada en su totalidad por Ingenieros, que cabe resaltar, tienen escaso o nulo conocimiento de temas que tengan que ver con la Administración; es por eso que se hace necesaria una asistencia administrativa que le permita a la organización conocer con mayor certeza cuál es el rumbo o camino que esta que debe seguir en el largo plazo.

En el presente trabajo se van a exponer entonces los resultados y las herramientas que se usaron para su consecución.

1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

El sector agropecuario en Colombia es muy amplio, tiene un rango de acción extenso, y es por esa misma razón que empresas como **SOINAGRO DEL CAUCA** requieren de una estructura organizacional bien definida y también de estrategias que marquen el rumbo de las mismas.

En este momento **SOINAGRO DEL CAUCA** no cuenta con herramientas administrativas, lo que consecuentemente nos lleva a decir que tampoco tenemos la base del camino hacia el éxito empresarial, que son las estrategias. Algo preocupante si tenemos en cuenta lo que ya se dijo anteriormente, es que las estrategias definen el camino que deben seguir las organizaciones en el largo plazo.

Este direccionamiento estratégico se efectúa con el fin de determinar el estado interno de la organización para plantear una estrategia exitosa; de esta manera la empresa puede determinar su orientación estratégica e identificar cuál de las perspectivas de crecimiento favorecen esa orientación.

2. JUSTIFICACIÓN

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) "el direccionamiento estratégico se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito" (p. 386). Explican los autores que la dirección estratégica involucra la ejecución de un plan estratégico explícito que haya captado el compromiso del personal encargado de ejecutarlo, y es aquí en donde radica su gran importancia y la diferencia clave con los sistemas de planificación que se concentran en alcanzar metas formales y no en lograr la participación real del personal; este proceso debe ser coherente con los valores, las creencias y la cultura de las personas que cuentan con la competencia requerida para ejecutarlo.

Desde su constitución, en **SOINAGRO DEL CAUCA** no se había realizado hasta el momento ningún proceso administrativo, por lo cual se hace necesario elaborar un direccionamiento estratégico, con el fin de entregar una serie de herramientas y metodologías, que parten de datos y hechos que reflejan el verdadero comportamiento y estado de los procesos (principalmente aquellos que se puedan considerar críticos para el logro de los objetivos de la organización), para ampliar la visión administrativa de la organización, en busca de una mayor eficacia en la toma de decisiones.

Este trabajo hecho para **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.** será de gran utilidad en el establecimiento de los lineamientos para una mejor planeación, en la que se pretende un alto nivel de asertividad en las decisiones y en el cumplimiento de objetivos.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo General

Elaborar un direccionamiento estratégico para **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.**

3.2. Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico del estado actual de **SOINAGRO DEL CAUCA**
- Revisar y corregir el estado de la parte normativa de la organización (Misión, Visión, Principios organizacionales).
- Realizar un análisis interno y externo.
- Elaborar un manual de procesos y procedimientos.
- Elaborar un manual de funciones.
- Construir la estructura organizacional.
- Proponer objetivos estratégicos para el alcance del objeto social de Soinagro del Cauca.

4. MARCOS DE REFERENCIA

4.1. Marco Teórico

- **Direccionamiento Estratégico:**

El Direccionamiento Estratégico es el instrumento metodológico por el cual se establece los logros esperados y los indicadores para controlar, se identifica los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos.

Según Camacho (2002, p. 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”.

Ansoff (1997, p. 259) plantea que “la actividad de la dirección estratégica se relaciona con el establecimiento de objetivos y metas para la organización y con el mantenimiento de una serie de relaciones entre la organización y el ambiente que (a) le permitan lograr sus objetivos”.

Algunos conceptos necesarios son:

- **Estrategia:**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

- **Planeación estratégica:**

Es el proceso sistemático de desarrollo e implementación de planes para alcanzar propósitos u objetivos. La Planeación estratégica debe ser para las organizaciones de vital importancia, ya que en sus propósitos, objetivos, mecanismos, etc. se resume el rumbo, la directriz que toda la organización

debe seguir, teniendo como objetivo final, el alcanzar las metas fijadas, mismas que se traducen en crecimiento económico, humano o tecnológico.

- Estrategia Operativa:

De acuerdo a las capacidades fundamentales de la empresa (capacidad instalada, tecnología, mano de obra calificada, recursos financieros) consiste en establecer las principales ventajas y prioridades competitivas basadas en costo, calidad, tiempo y flexibilidad, del sistema de producción y encontrar la relación perfecta con la estrategia corporativa.

- Estrategia Corporativa:

La estrategia corporativa es la manera en que una compañía crea valor a través de la configuración y coordinación de diferentes negocios y actividades en el Mercado.

- Misión:

La Misión define el negocio al que se dedica la organización, las necesidades que cubren con sus productos y servicios, el mercado en el cual se desarrolla la empresa y la imagen pública de la empresa u organización.

- Visión:

Es una imagen a futuro sobre como deseamos que sea la empresa o como queremos ser el futuro como individuos.

- Objetivo:

Objetivo significa el fin al que se desea llegar, la meta que se pretende lograr.

- Análisis Interno:

Cada compañía tiene una combinación de recursos internos única o particular, dependiendo de su personal, situación financiera, tecnología, etc. Estos factores establecen los límites de la capacidad de la compañía para alcanzar sus objetivos. En el proceso de planificación, es importante tomar en consideración estos factores internos. Los factores internos pueden ser divididos en cuatro áreas funcionales: producción; comercialización; organización y personal; finanzas y contabilidad.

- Matriz PCI:

Es un medio que sirve 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 él todos los factores que afectan su operación corporativa.

Además sirve como base y medio para examinar la posición estratégica de la empresa en la actualidad y para establecer las áreas que necesitan atención.

- Fortalezas:

Factores internos positivos que contribuyen al logro de los objetivos de la empresa.

- Debilidades:

Factores internos negativos que inhiben el logro de los objetivos.

- Análisis Externo:

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía.

Factores macroeconómicos: políticos, económicos, sociales, tecnológicos.

Factores de mercado e industria: tamaño y potencial del mercado, comportamiento de la clientela, segmentación, competencia, productos sustitutos, potenciales nuevos competidores que están entrando el mercado, perspectivas futuras del mercado y la industria, etc.

- Matriz POAM:

El perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales que se tienen actualmente; Dependiendo de su impacto e importancia la empresa puede determinar si un factor presente en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la misma.

- Oportunidad:

Todas aquellas posibilidades externas a la empresa que tienen un impacto favorable en sus actividades.

- Amenaza:

Todas aquellas fuerzas externas a la empresa que pueden tener una influencia desfavorable en sus actividades.

- Matriz DOFA:

Constituye a la fecha una de las herramientas más robustas que provee de insumos necesarios para el proceso de análisis estratégica, proporcionando la información necesaria para la planificación e implantación de acciones y medidas correctivas, favoreciendo la innovación y estimulando la generación de nuevos proyectos.

- Plan Estratégico:

El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo (de 1 a 5 años).

- Plan Operativo:

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año.

- Plan de Acción:

Un plan de acción es un tipo de plan que prioriza las iniciativas más importantes para cumplir con ciertos objetivos y metas. De esta manera, un plan de acción se constituye como una especie de guía que brinda un marco o una estructura a la hora de llevar a cabo un proyecto.

- Macro-Proceso:

Gestión basada en procesos, los cuales deben estar muy bien identificados y optimizados; además deben ser lo suficientemente flexibles como para ser

adoptados o rediseñados y así responder de una manera eficiente a los cambios del entorno.

- Estructura Organizacional:

La estructura organizacional, es el marco en el que se desenvuelve la organización, de acuerdo con el cual las tareas son divididas, agrupadas, coordinadas y controladas, para el logro de objetivos. Desde un punto de vista más amplio, comprende tanto la estructura formal (que incluye todo lo que está previsto en la organización), como la estructura informal (que surge de la interacción entre los miembros de la organización y con el medio externo a ella) dando lugar a la estructura real de la organización.

- Manual de Funciones:

Es un instrumento o herramienta de trabajo que contiene el conjunto de normas y tareas que desarrolla cada funcionario en sus actividades cotidianas y será elaborado técnicamente basados en los respectivos procedimientos, sistemas, normas y que resumen el establecimiento de guías y orientaciones para desarrollar las rutinas o labores cotidianas.

Documento que especifica requisitos para el cargo, interacción con otros procesos, responsabilidades y funciones.

- Manual de Procesos y Procedimientos:

Los Manuales de Procesos y Procedimientos son medios escritos valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y transmitir la información, respecto al funcionamiento de una organización; es decir, es un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, la información y/o las instrucciones de ejecución operativo-administrativa de la organización.

Además, El manual de procesos y procedimientos permite el establecimiento de un marco de actuación que fija límites (políticas) a través de una red de procesos y posibilita por medio de la descripción de procedimientos, dar soporte a la operación en pos de un mejor servicio, generando una abstracción del modelo real que entregará información que permitirá saber:

“qué” es lo que cada ente está facultado y debe realizar; “cómo” se concreta una función o proceso con actividades y pasos; “quién” es responsable del desarrollo de las actividades; “dónde” están los puntos clave de control de cada procedimiento. Para así facilitar su supervisión, control, evaluación y mejora.

4.2. Marco Contextual

Sector agrario en Colombia

Según el Ministerio de Agricultura y Desarrollo rural, a través de un balance de gestión del año 2014 presentado por entidades adscritas y vinculadas al mismo, destacó algunos de los logros más relevantes del sector, los cuales servirán de referencia para tener una idea de cómo está el contexto del sector agrario en nuestro país.

A continuación se sintetizan las actividades realizadas por los diferentes organismos adscritos al Ministerio de Agricultura y Desarrollo:

a- FINAGRO

Superó la meta de colocación crediticia en 2014. Con desembolsos de crédito por \$8,1 billones, FINAGRO cumplió la meta para 2014 en 117 % del Plan Indicativo de Crédito establecido por la Comisión Nacional de Crédito Agropecuario. El incremento en las colocaciones para el sector rural fue del 17 % con respecto a 2013. Gracias a estos resultados, más de 245 mil productores y empresarios agropecuarios se beneficiaron con recursos.

Se resalta la puesta en marcha del programa de compra de cartera a pequeños productores, establecido por la Ley 1731 de 2014 mediante el Fondo Nacional de Solidaridad Agropecuaria (FONSA), con el cual se benefician 80 mil pequeños productores con deudas que suman cerca de \$500 mil millones.

b- Banco Agrario:

El valor estimado de la cartera del Banco Agrario con corte diciembre de 2014 fue de \$10.6 billones, de los cuales \$7.3 billones fueron créditos para el sector agropecuario, de estos, \$4.1 billones se han destinado a 858 mil pequeños productores del país, con lo cual la entidad se consolida como el principal financiador de los pequeños agricultores colombianos.

La utilidad neta acumulada al cierre de 2014 fue de cerca de \$480.000 millones, con una rentabilidad sobre los activos (ROA) de 2.38 % y una rentabilidad sobre el patrimonio (ROE) de 28.43 %, lo cual permitirá seguir siendo el banco aliado de los productores colombianos.

Así mismo, en 2014, más de 50 mil familias campesinas recibieron viviendas de interés social rural.

c- FIDUAGRARIA:

Para 2014 la Sociedad de Desarrollo Agropecuario (FIDUAGRARIA), presentó un balance positivo en el cumplimiento de sus metas como: el crecimiento del 48.2 % en Fondos de Inversión Colectiva, la aprobación de sus estados financieros de 2013 por parte de la Superintendencia Financiera, así como el incremento de sus ingresos totales en 15 %.

También es de destacar que obtuvo un mejoramiento en la perspectiva de su calificación en Riesgo de Contraparte, otorgada por la Sociedad Calificadora de Valores BRC Investors Services S.A.

La calificadora de valores mejoró la calificación de AA hasta AA con CreditWatch positivo, lo que significa que su perspectiva de inversión es favorable. También es destacable la calificación por parte de la Calificadora de Valores Value & Risk Ratings, que subió la evaluación de la entidad en

Eficiencia en la Administración de Portafolios, pasando de AA+ a la máxima calificación otorgada: AAA.

d- INCODER:

El Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), tuvo durante 2014 importantes logros como son el avance en el nivel estratégico del “Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2010-2014”.

A diciembre del año interior, el Instituto alcanzó la adjudicación de 2.265.059 hectáreas en el marco del programa de mejoramiento de la capacidad para generación de ingresos por parte de la población rural, que corresponden al cumplimiento del 92 por ciento de la meta de acceso a tierras.

En cuanto al avance en la ejecución presupuestal y financiera del 2014, a corte 31 de diciembre, el Instituto alcanzó la cifra del 98 % comprometido y el 92 % obligado en recursos de inversión, ubicándose así en el tercer puesto de ranking de cumplimiento de metas en acuerdo de desempeño.

Del presupuesto de inversión apropiado correspondiente a \$427.546 millones y distribuido en 18 proyectos, se logró una ejecución presupuestal del 98 por ciento con corte a 31 de diciembre, correspondiente a compromisos por el orden de \$417.759 millones y una ejecución financiera del 92 por ciento, representada en obligaciones por \$391.676 millones y pagos del orden de \$232.478 millones.

e- Unidad de Restitución de Tierras:

Modelo de otras naciones, en tan solo dos años, la novedosa política de Estado ha devuelto más de 85.000 hectáreas a más de 11.900 personas. Al terminar 2014, quedaron en manos de los jueces 300 mil hectáreas para sentencia. Con la Ley 1448 de 2011, se han logrado devolver 1.556 predios.

Durante 2014 se desembolsaron cerca de \$30 mil millones para proyectos

productivos a familias que recibieron el beneficio de la restitución. Como un hecho histórico para resaltar en 2014, fue la devolución de 1.500 hectáreas en Valencia (Córdoba) y se rebautizó la hacienda 'Las Tangas', fortín del clan Castaño, con el nombre 'Nueva Esperanza'.

f- AUNAP:

En 2014, la Autoridad Nacional de Pesca y Acuicultura (AUNAP) y el Ministerio de Agricultura, con apoyo de la FAO, presentaron el Plan Nacional para el Desarrollo de la Acuicultura Sostenible (PLANDAS), una hoja de ruta responsable desde los puntos de vista técnico, social y ambiental para desarrollar el subsector de la acuicultura nacional.

La AUNAP el año pasado benefició a más de 20.000 pescadores y acuicultores con programas de investigación, administración, fomento, control y vigilancia; igualmente, se logró consolidar a la entidad como autoridad pesquera y acuícola a nivel nacional, haciendo presencia en todos los departamentos, principalmente en los puertos pequeros más importantes del territorio nacional.

g- Repunte financiero en la BMC:

La Bolsa Mercantil de Colombia (BMC) en los últimos tres años se ha venido recuperando financieramente, obteniendo en 2014 ganancias superiores a los 7.000 millones de pesos.

Se destacan dos logros en 2014, que tienen que ver en primer lugar con el registro de facturas del sector agropecuario en la Bolsa por un valor total de \$15.58 billones de pesos, considerado el mayor volumen registrado en este tipo de operaciones en los últimos 11 años.

De igual manera, se obtuvo una cifra récord en el Mercado de Compras Públicas, en términos de ingresos para la Bolsa, por un valor estimado de \$3.500 millones, con un incremento del 13.4 % frente al año 2014.

h- UPRA:

En cuanto a la Unidad de Planificación Rural Agropecuaria (UPRA) en el año anterior se logró realizar la formulación del Plan Nacional Preliminar de Ordenamiento Productivo y Social de la Propiedad Rural.

También se elaboró una propuesta de priorización de zonas para la intervención del programa de titulación de baldíos de la nación y el programa de formalización. Se consolidó una propuesta metodológica para la caracterización e intervención territorial del mercado de tierras rurales productivas en Colombia y se presentó una propuesta metodológica para el seguimiento y evaluación de política pública.

En 2014 se puso en producción la primera fase del sistema de información de la Unidad denominado “SI-UPRA”, que tiene como fin apoyar la planificación rural agropecuaria, por medio de datos, información y aplicaciones tecnológicas de fácil acceso, disponibles en la web y que no tienen ningún tipo de restricción.

i- ICA:

El Instituto Colombiano Agropecuario (ICA) informó que en 2014, se logró que el país mantuviera la auto declaración como libre de influenza aviar y libre de fiebre aftosa con vacunación; de igual forma, la Organización Internacional de Sanidad Animal declaró a Colombia como país de riesgo insignificante para encefalopatía espongiforme bovina y como país libre de peste de pequeños rumiantes.

Así mismo, el ICA realizó el censo de las plantas afectadas con la Pudrición del Cogollo (PC) en los consejos comunitarios de Tumaco, con un área para erradicar de 9.200 hectáreas. La primera fase inició con la erradicación de 125.000 palmas, de las cuales se han erradicado 92.489.

Igualmente, se concretaron ocho nuevos protocolos de exportación de diversos productos agropecuarios y, gracias al programa de horarios extendidos de 7x24 (siete días a la semana y 24 horas de servicio), los importadores y exportadores del sector tuvieron un ahorro de 725 millones de pesos.

j- VECOL

El año que acaba de terminar significó para VECOL S.A. el inicio de una nueva etapa de desarrollo e innovación tecnológica, tras cumplir sus primeros 60 años de servicios a la sanidad animal del país.

VECOL S.A. se mantiene como el laboratorio más importante en la producción de insumos para la sanidad agropecuaria en Colombia y en 2014 inició varios proyectos fundamentales para el desarrollo productivo: se terminaron los estudios para el montaje de la planta de producción de agroquímicos, se iniciaron los proyectos piloto de excelencia sanitaria ganadera y se comenzó el proceso de investigación de vacunas recombinantes con las cuales se espera controlar un mayor número de enfermedades en bovinos.

k- CCI:

Un record mundial saludable. La Corporación Colombia Internacional lideró la campaña “5 al Día”, con la cual el país obtuvo el Récord Guinness de la mayor entrega de frutas y verduras realizada en cuatro horas y en simultánea en 10 puntos de todo el país.

Con esta campaña, se busca generar una gran concientización sobre la importancia del consumo de frutas y verduras para la salud y la productividad del campo.

I- Logros de CORPOICA en el 2014:

Atendiendo necesidades directas del agro colombiano, CORPOICA, liberó y lanzó al mercado 5 nuevos productos con gran potencial productivo y económico para diversas regiones.

Los dos primeros clones de cacao con registro en Colombia, el TCS 01 Theobroma Corpoica La Suiza 01 y TCS 06 Theobroma Corpoica La Suiza 06, aptos para la región Andina y para la subregión natural montaña santandereana.

La primera variedad de Sorgo dulce forrajero en Colombia, Corpoica JJT18 de gran adaptación en épocas de sequía para la suplementación del ganado bovino y la nueva variedad de caña panelera Saccharum spp. CC 93-7510 que mejora los rendimientos de los productores de la Hoya del río Suárez y el biofertilizante Rhizobiol líquido que reduce la necesidad de fertilización nitrogenada en el cultivo de soya.

Adicionalmente, se realizaron 642 eventos donde se capacitaron más de 22.000 participantes, entre asistentes técnicos, productores e investigadores; se publicaron 8 manuales técnicos en cítricos, chontaduro, caña panelera, sorgo forrajero, ganadería, aguacate y uchuva, las cuales serán distribuidas gratuitamente a Umatas, Epsagros, Bibliotecas, y otras entidades a nivel nacional; 7 modelos productivos para papa (3), caña panelera, caucho, brócoli y cebolla de rama; más de 100 clips en video con recomendaciones tecnológicas para 20 especies.

De igual manera, la comunidad en línea Linkata terminó el año con 3.500 asistentes técnicos inscritos y difundió en 2014 más de 340 actividades complementarias de formación para asistentes técnicos entre seminarios, congresos, simposios, jornadas de actualización, días de campo y demostraciones de método, además de la transmisión de 56 de estas actividades a través del canal oficial de la comunidad en Youtube.

5. METODOLOGÍA

Para ejecutar el direccionamiento estratégico de la empresa **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S** se recurrió a tres fases:

Primera fase, Conocimiento estado actual de la empresa:

Este proceso condujo a la elaboración de un diagnóstico del estado actual de Soinagro del Cauca, así mismo al establecimiento de los principios organizacionales, la misión, visión y objetivos que la rigen; con el fin de poder más adelante identificar debilidades y fortalezas dentro de la misma. En esta fase se:

- Elaboró un diagnóstico del estado actual de la empresa.
- Fijó la misión de la empresa.
- Fijó la visión de la empresa.
- Fijaron objetivos.
- Establecieron los principios organizacionales.

Segunda fase, elaborar el Análisis interno y externo de la empresa:

En esta fase hubo una cohesión fuerte entre los empleados, gerentes y socios de la empresa, que permitió tener facilidad en la identificación de las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que esta tiene. Esta identificación dio paso al planteamiento de estrategias funcionales y planes operativos (objetivos estratégicos), que le van a permitir a la empresa atacar sus puntos débiles, y fortalecer aquellos puntos que juegan a su favor.

En esta fase se:

- Realizó un análisis interno que permitió identificar debilidades y fortalezas de la empresa.
- Realizó un análisis externo que permitió identificar amenazas y oportunidades de la empresa.

- Se plantearon Estrategias funcionales.
- Se elaboró el plan operativo.

Tercera fase. Elaboración de una estructura organizacional y caracterización de los procesos de SOINAGRO DEL CAUCA:

En esta, la última fase, se elaboró de manera conjunta con los socios de la empresa, el mapa de procesos de la misma; que posteriormente fue la base principal para definir la estructura organizacional y la caracterización de cada uno de los procesos y puestos de trabajo.

En esta fase se:

- Elaboró el Macro-Proceso de **SOINAGRO DEL CAUCA.**
- Definió la estructura organizacional de la empresa.
- Elaboró un manual de Procesos y Procedimientos.
- Elaboró un manual de Funciones.

6. RESULTADOS

6.1. Diagnostico Estado Actual SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.

SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S. es una empresa joven, constituida en el mes de noviembre del año 2013, ubicada en la Cra 2 # 16AN – 45 Urbanización Pomona.

Las actividades y el campo de acción de **SOINAGRO DEL CAUCA** se centran en el sector agrario, en satisfacer necesidades propias de este, del campesino, de grupos y asociaciones rurales, y de los bienes y servicios del sector agropecuario.

En este momento la empresa trabaja en 4 frentes, que buscan suplir las carencias que se evidencian en el sector agrario, los cuales son:

- 1- Formulación, gestión y ejecución de proyectos.
- 2- Asistencia técnica.
- 3- Comercialización de productos agropecuarios.
- 4- Valor agregado a los productos primarios.

Respecto a estas líneas de trabajo, en la que se está haciendo mayor énfasis es en la formulación, gestión y ejecución de proyectos a partir de necesidades detectadas por los socios fundadores gracias a su experiencia, como estudiantes y trabajadores activos, en el sector agrario. Para ello **SOINAGRO DEL CAUCA** ha buscado alianzas estratégicas que no solo le brinden asesoría en el tema, sino que también permitan de una u otra forma financiar este tipo de proyectos. Es por eso que hace poco tiempo la empresa viene trabajando conjuntamente con la Cámara de Comercio del Cauca, que a su vez, requería de profesionales expertos en el tema del sector agrario para la formulación de varios proyectos dirigidos directamente al Ministerio de Comercio; es aquí donde empieza la experiencia de **SOINAGRO DEL CAUCA** formulando dos proyectos en piña y en panela, que posteriormente fueron revisados y evaluados por la Cámara de Comercio del Cauca, y enviados al Ministerio.

Continuando con las líneas de trabajo, los socios e ingenieros Agropecuarios Jhon Jairo Muñoz y Julián Fernando López brindaron su primera Asistencia Técnica como **SOINAGRO DEL CAUCA** en el tema de biopreparados, buscando obtener, más que réditos económicos, reconocimiento de la empresa por parte del mercado.

Otra línea de trabajo a la que **SOINAGRO DEL CAUCA** le ha apostado con éxito, es a la comercialización de productos agropecuarios, ya que recientemente la empresa participo en la feria Exposur 2014 en Pitalito Huila, que es catalogada como la feria agroindustrial más importante del sur colombiano, con el fin de obtener réditos de posicionamiento de marca y además, por primera vez, de comercializar un producto, en este caso, panela pulverizada hecha por la Asociación de Productores de Panela de Bolívar – Cauca (ASPABOL) y que dejo una grata impresión entre sus consumidores. Hace pocos días Soinagro del cauca en busca de fomentar el progreso del sector agrario mediante el fortalecimiento de la comercialización de productos agropecuarios, participo con éxito en la IV versión de la Feria del Comercio Formal 2014, organizada por la Cámara de Comercio del Cauca y que se llevó acabo en el Parque Caldas de la ciudad de Popayán. Lo anterior significó para la empresa adquirir experiencia en el medio, reconocimiento por parte de clientes potenciales y también obtener un flujo de caja.

En lo que concierne a dar valor agregado a los productos, esta es una línea que aún no se ha trabajado por el simple hecho de que se necesita una fuerte inversión económica (equipos, maquinaria, establecer y fortalecer líneas de distribución) que la empresa no está en capacidad de hacer actualmente; es precisamente por eso que esta línea está pensada más en el mediano y largo plazo.

SOINAGRO DEL CAUCA en la actualidad cuenta con las siguientes herramientas físicas (activos) para el logro de sus objetivos:

Una oficina, 3 escritorios, sillas, portátiles, tabletas, televisor, dos motos. Estos activos suman entre 6 y 8 millones de pesos, que son con los que **SOINAGRO DEL CAUCA** cuenta. Para mayor exactitud en los datos, a continuación se presenta el balance inicial y el estado de resultados de **SOINAGRO DEL CAUCA**:

Cuadro 1. Balance Inicial **SOINAGRO DEL CAUCA** Año 2014

BALANCE INICIAL 2014 SOINAGRO DEL CAUCA	
ACTIVOS	
Caja	\$ 500.000
Inventarios	\$ 460.000
Equipos de Oficina	\$ 4'800.000
Vehículos	\$ 5'000.000
TOTAL ACTIVOS	\$ 10'760.000
PASIVOS	
Proveedores	\$ 230.000
TOTAL PASIVOS	\$ 230.000
PATRIMONIO	
Aportes Sociales	\$ 10'530.000

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Cuadro 2. Ventas (Panela) **SOINAGRO DEL CAUCA** Año 2014

VENTAS SOINAGRO DEL CAUCA AÑO 2014			
	Cantidad (Kg)	Precio de venta	Total ventas
Graneros	400	\$ 2.700	\$ 1'080.000
Tiendas	80	\$ 2.800	\$ 224.000
Consumidor final	120	\$ 3.000	\$ 360.000
TOTAL	600		\$ 1'664.000

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Cuadro 3. Costos y Gastos **SOINAGRO DEL CAUCA** año 2014

COSTOS Y GASTOS SOINAGRO DEL CAUCA AÑO 2014	
COSTOS	
Precio de compra	\$ 2.300
Costo de ventas (600 kg * \$2.300)	\$ 1'380.000

GASTOS OPERACIONALES	
Servicios públicos	\$ 50.000
Internet	\$ 20.000
Arriendo	\$ 300.000
Papelería	\$ 30.000
Gastos varios (insumos de oficina, gasolina)	\$ 100.000
TOTAL MENSUAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 500.000

Continuación cuadro 3. Costos y Gastos Soinagro del Cauca

TOTAL ANUAL GASTOS OPERACIONALES	\$ 6'000.000
TOTAL SALARIOS ANUAL	\$ 180'972.000
TOTAL GASTOS	\$ 186'972.000

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.

Cuadro 4. Estado de Resultados 2014 **SOINAGRO DEL CAUCA**

ESTADO DE RESULTADOS SOINAGRO DEL CAUCA	
Ventas	\$ 1'664.000
(-) Costo de ventas	\$ 1'380.000
Utilidad bruta	\$ 284.000
(-) Gastos operacionales	\$ 186'972.000
Utilidad antes de impuestos	\$ -186'688.000
(-) Impuestos	0
Utilidad neta	\$ -186'688.000

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.

Es importante resaltar que el déficit que se presenta en el estado de resultados (Cuadro 4), se debe a que se está añadiendo en los gastos, los costos anuales del talento humano que hipotéticamente operaría más adelante en **SOINAGRO DEL CAUCA**. Hay que tener en cuenta también, que este déficit se cubriría no solo con la comercialización o aumento en el volumen de ventas ya sea de panela o de cualquier otro producto agrícola, sino también con los proyectos que les sean asignados a la empresa ya sea para su formulación o ejecución.

En cuanto a los trabajadores, la empresa cuenta con dos socios fundadores (Ingenieros Julián Fernando López y Jhon Jairo Muñoz), una ingeniera agropecuaria Marilyn Carabalí, y por un convenio con la Universidad del Cauca, con un pasante del Programa de Administración de Empresas, Carlos Burbano. Cabe resaltar el útil apoyo de dos estudiantes de Ingeniería agropecuaria próximos a recibir el título, Anderson Peláez y Cristian Sánchez.

El nivel salarial en **SOINAGRO DEL CAUCA** es un tema que aún no se ha podido establecer, puesto que como se dijo desde un principio, esta es una empresa joven que no cuenta con la capacidad y el respaldo económico para contratar un personal estable o de planta. Para darle solución a lo anterior se ha buscado diferentes estrategias como lo son los convenios con las universidades que permitan que lleguen personas con conocimiento y con ambiciones de empezar en el mundo laboral, a bajos costes o en lo posible a costes cero (sin remuneración). Cabe resaltar que en cuanto se asignen proyectos para su ejecución, estas personas inmediatamente se incluirán en la nómina o grupo de trabajo. Los salarios que **SOINAGRO DEL CAUCA** manejaría, resaltando que estos dependen del monto de cada proyecto, y de la entidad con que se está trabajando (privada o pública), son:

Técnico: 1'700.000

Profesional Administrativo: 2'500.000

Profesional Agropecuario: 2'700.000

Coordinador del proyecto: 3'000.000

Cuadro 5. Costos Anuales Talento Humano Año 2014

COSTOS TALENTO HUMANO 2014										
CARGO	SUELDO BÁSICO	Nº empleados	TOTAL BÁSICO	Aux. transporte	Salud	Pensión	Riesgos prof. 1%	ICBF, Sena, Comfacauca	Total mensual	Total anual
Técnico	1.700.000	1	1.700.000	0	144.500	204.000	17.000	153.000	2.218.500	26.622.000
Profesional Administrativo	2.500.000	1	2.500.000	0	212.500	300.000	25.000	225.000	3.262.500	39.150.000
Profesional Agropecuario	2.700.000	1	2.700.000	0	229.500	324.000	27.000	243.000	3.523.500	42.282.000
Coordinador del proyecto	3.000.000	1	3.000.000	0	255.000	360.000	30.000	270.000	3.915.000	46.980.000
									\$12'919.500	\$155'034.000

Continuación cuadro 5. Costos Anuales Talento Humano

CARGO	PRIMA	CESANTIAS	INT. CESANTIAS	VACACIONES	TOTAL
Técnico	1.700.000	1.700.000	204.000	850.000	4.454.000
Profesional Administrativo	2.500.000	2.500.000	300.000	1.250.000	6.550.000
Profesional Agropecuario	2.700.000	2.700.000	324.000	1.350.000	7.074.000
Coordinador del proyecto	3.000.000	3.000.000	360.000	1.500.000	7.860.000
					\$25'938.000

Salario + pres. anuales	\$180.972.000
--------------------------------	----------------------

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Cuadro 6. Margen de Utilidad **SOINAGRO DEL CAUCA**

MARGEN DE UTILIDAD		
Ventas	1'664.000	
Costo (-)	1'380.000	
Margen de Utilidad	284.000	17,07%

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Basándose en las ventas realizadas por **SOINAGRO DEL CAUCA**, con 1'664.000 se generaron \$ 284.000 de utilidad, lo que representa un margen de utilidad del 17.07%.

Con este margen de utilidad (17,07%), se deben generar ventas anuales por 1.095'497.916 para poder cumplir con los costos y gastos de la empresa.

$$1.095'497.916 * 17,07\% = 186'972.000$$

Cabe aclarar que este punto de equilibrio se hizo solo teniendo cuenta la comercialización de panela, realizada entre los meses de agosto de 2014 y enero de 2015, puesto que hay demasiada variabilidad en las cuantías de cada proyecto que sea asignado para coordinar o ejecutar. En la medida en que **SOINAGRO DEL CAUCA** consiga formular o ejecutar proyectos, así como también aumentar el volumen de ventas de la panela o comercializar más productos agrícolas, también va a aumentar el margen de utilidad; que a su vez ocasiona una disminución en las ventas anuales que se deben generar para cumplir con las obligaciones de la empresa.

En la parte financiera **SOINAGRO DEL CAUCA** carece de respaldo financiero, puesto que por el momento no hay un flujo constante de caja. Sin embargo lo que la empresa pretende es conseguir un crédito que permita invertir por lo pronto, en una de las varias alternativas que se están pensando, por ejemplo en la comercialización de un producto de la canasta familiar, con el fin de generar un flujo de la caja menor.

En el contexto político, el Cauca actualmente es un departamento favorecido, debido a que tiempo atrás los recursos del sistema general de regalías iban solamente para ciertos departamentos, como el Casanare, Meta y Arauca, por nombrar algunos, razón por la cual se estaba generando inequidad y concentración de recursos, además de bajo impacto y resultados; pero a partir de la modificación de la Ley 1530 del 17 de mayo de 2012 “Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías”, hoy en día el Cauca cuenta con un promedio anual de regalías que va aproximadamente desde los \$ 3,2 billones a los \$ 4,0 Billones; además cabe resaltar que el ministro de agricultura es oriundo del departamento del Cauca y se espera apoyo e inyección de capital al sector agrario del Cauca. Por todo lo anterior, como empresa que formula proyectos y tiene como objetivo organizar y representar al pequeño productor, el contexto político representa una ventaja.

Es lógico que en relación a la competencia haya cierto temor y desventaja, porque hay federaciones (FEDEPANELA, FEDEARROZ, Federación Nacional de Cafeteros, FEDEGAN, fundaciones, gremios, alcaldías) que están constituidas hace más de 15, 20, 30 o 50 años o empresas locales que están bien posicionadas en el mercado; pero SOINAGRO DEL CAUCA ve en este tipo de dificultades, más que amenazas, , retos, para ser una mejor empresa cada día, y consecuentemente, para tener mayor participación y reconocimiento en el mercado.

En el contexto jurídico se está en orden, no hay inconvenientes, **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.** esta legalmente constituida ante la DIAN, ante la Cámara de Comercio, ante Industria y Comercio (Ver Anexo 1).

Respecto a la gestión ambiental y el impacto que esta pueda generar, **SOINAGRO DEL CAUCA** cimienta en esta, uno de los componentes claves de la organización, aunque no tiene un protocolo claro a seguir, debido a que el sector agrario es amplio, lo que implica que en determinado momento haya diferentes tipos de producción, de sistemas, de climas, que obligan a que cada proyecto que se esté ejecutando, tenga su propio programa ambiental. Sin embargo no hay duda de que el aspecto ambiental ocupa un lugar importante y trascendental dentro de la organización y como tal implica que proyectos antes de estar encaminados a obtener réditos económicos, van a estar encaminados a obtener réditos sociales y ambientales.

Como se puede evidenciar **SOINAGRO DEL CAUCA** es una empresa recientemente constituida que requiere de experiencia en el ámbito en el cual

se desempeña (sector agrario) con el fin de posicionar la empresa en el cada vez más exigente mercado. A su favor cuenta con el conocimiento de sus socios fundadores, la reciente alianza estratégica con la Cámara de Comercio del Cauca, que cabe aclarar ha sido de una valiosa ayuda para la organización, que el departamento del Cauca es netamente agrario, por lo que su principal actividad económica está en el agro. La empresa tiene en contra, su poco reconocimiento en el mercado, la falta de recursos económicos para empezar con el funcionamiento de todas sus líneas y los fuertes competidores que ya llevan ciertos años de recorrido en el sector.

6.2. Principios Organizacionales:

Estos principios rigen la vida organizacional de **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.**, determinan su qué hacer, y cómo se deben comportar e interactuar sus miembros.

Los grupos de referencia (Público involucrado) que se identificaron son: Clientes internos (empleados), accionistas, Proveedores, clientes externos y el estado; en tanto que los principios organizacionales (valores) que se evidencian en **SOINAGRO DEL CAUCA** son: Responsabilidad, cumplimiento, calidad, rentabilidad, colaboración, integridad y dedicación. En la siguiente tabla se muestra su relación:

Cuadro 7. Principios Organizacionales **SOINAGRO DEL CAUCA**

	Responsabilidad	Cumplimiento	Calidad	Rentabilidad	Colaboración	Integridad	Dedicación
Empleados	X	X	X		X	X	X
Accionistas	X	X	X	X	X	X	X
Proveedores	X	X	X			X	
Clientes Externos	X	X	X		X	X	X
Estado	X	X	X		X	X	X

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

6.3. Misión

SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S. es una sociedad de ingenieros agropecuarios que fomenta el progreso del sector agrario en pro de un desarrollo socialmente responsable, ambientalmente sostenible y económicamente rentable. Con dedicación e integridad ofrece sus productos y servicios a nivel nacional e internacional a órganos públicos y privados involucrados en el sector agrario.

6.4. Visión

Antes de diciembre del 2018, **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.** será reconocida a nivel nacional e internacional por fomentar el desarrollo del sector agrario con dedicación e integridad.

6.5. Objetivo General

Fomentar el desarrollo del sector Agrario a nivel nacional

6.6. Objetivos Específicos

Formular, gestionar y ejecutar proyectos.

Brindar apoyo técnico y profesional al sector agrario.

Apoyar las cadenas productivas y de distribución del sector agrícola y pecuario.

Dar valor agregado a los productos del sector primario.

6.7. Análisis Estratégico

Por medio de esta investigación se estudiará el análisis interno y externo, además del análisis competitivo de la empresa, para lo que será necesario el estudio de la misma tanto interna como externamente.

6.7.1. Análisis Interno por medio de las áreas funcionales de la empresa

Tiene por objeto conocer cada una de las acciones que tienen lugar dentro de la actividad empresarial, permitiendo determinar cuales representan mayores debilidades o fortalezas.

6.7.1.1. Función de Talento Humano:

SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S. posee debilidad en la función de talento humano debido a que cuenta, aparte de sus dos socios fundadores, con apenas dos colaboradores directos, entre ellos una ingeniera agropecuaria con cierta experiencia en temas influyentes en la actualidad del sector agrario como la seguridad alimentaria y los constantes cambios climáticos, y un administrador de empresas que está llevando a cabo un plan estratégico que le permita a la empresa definir los roles de cada uno de los integrantes

de esta, y así mismo de ofrecerle pautas que consecuentemente lleven a una mejor toma de decisiones. Cabe aclarar que esta es una debilidad forzada debido a que en el momento no se cuenta con los recursos económicos que permitan la contratación de un mayor número de profesionales, técnicos y personal operativo.

6.7.1.2. Función Tecnológica y Productiva

La empresa posee debilidad en la función tecnológica y productiva ya que no cuenta con ningún tipo de tecnología básica e industrial, lo que ha ocasionado que Soinagro del Cauca no pueda empezar a trabajar en dos de sus 4 líneas de trabajo, la comercialización de productos agropecuarios y darle valor agregado a los productos primarios. Por lo anterior se hace necesario para la empresa el uso de este tipo de tecnología con el fin de darle vida a la capacidad productiva y de calidad. Cabe rescatar que **SOINAGRO DEL CAUCA** está trabajando en la comercialización de productos ya listos para llevar al consumidor final, y además en suplir falencias que tienen ciertas asociaciones en cuanto a la comercialización, ya que estas tienen el producto listo para el consumidor, pero no tienen los canales de comercialización.

6.7.1.3. Función Financiera

En esta empresa la función financiera se deriva de las decisiones que los socios fundadores tomen, ya que ellos son los que deciden que recursos y fuentes de financiación van a utilizar para continuar con el funcionamiento de la empresa. Desde los inicios de operación de **SOINAGRO DEL CAUCA**, sus socios fundadores se han encargado de la gestión de los recursos económicos y estos básicamente han constado, desde el uso de capital propio, hasta la inyección de dinero por parte de un aliado con el que cuenta **SOINAGRO DEL CAUCA**, la Cámara de Comercio del Cauca.

Cuadro 8. Capital de trabajo **SOINAGRO DEL CAUCA** Año 2014

CAPITAL DE TRABAJO 2014	
Costos (panela)	\$ 276.000
Servicios públicos	\$ 50.000
Internet	\$ 20.000
Arriendo	\$ 300.000
Papelería	\$ 30.000
Gastos varios	\$ 100.000
Total Mensual	\$ 776.000
TOTAL ANUAL	\$ 9.312.000

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Es por lo anterior que la empresa cuenta con un nivel de endeudamiento bajo, casi nulo, que por un lado es favorable, ya que un adecuado control de las deudas puede ser una manera muy eficaz de conducirse, y por otro desfavorable porque el crecimiento suele exigir considerables aportes de capital.

Estudiando esta función se considera que el nivel de endeudamiento debe crecer si la empresa busca un posicionamiento en el mercado, ya que este requiere de una mayor inyección de capital de trabajo que lleve a la empresa hacia adelante, ganando el posicionamiento y reconocimiento que desea.

La empresa cuenta con una liquidez baja lo cual es una debilidad, porque en caso de emergencias, o necesidades de respaldo la empresa no cuenta con ella. Esta baja liquidez no permite que la empresa pueda adquirir de forma fácil créditos bancarios.

6.7.1.4. Función Directiva:

Esta función se puede considerar una de las más fuertes y mejor estructuradas debido a que sus socios fundadores además de ser profesionales en el campo agropecuario, se están capacitando, gracias a la Cámara de Comercio del Cauca, para conocer temas ajenos a los que vieron durante toda su carrera, por ejemplo el administrativo. Lo anterior representa una gran ventaja al momento de la toma de decisiones internas en la empresa. Las decisiones tomadas en la empresa están siempre encaminadas hacia el éxito, rentabilidad y posicionamiento de esta en el mercado. Otra ventaja es que dentro de su equipo de trabajo cuentan con un administrador de empresas, que tiene el conocimiento necesario para diseñar toda la estructura y funcionamiento administrativo, y además para definir claramente sus políticas, costos, el componente legal del sector en el que se encuentra operando, los rivales y líderes del mercado y su competencia directa; asimismo, como ya se dijo anteriormente, la empresa cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio del Cauca que a pesar de que no ha inyectado recursos económicos, ha brindado todo el apoyo en el tema de capacitaciones y de reuniones dentro y fuera de Popayán, relativos al trabajo que se está llevando a cabo con ellos.

En relación al plan estratégico de la empresa se puede decir que sus socios fundadores tienen buenas ideas para lo quieren lograr con su empresa estratégicamente en el futuro; pero es necesario diseñar y aplicar un plan estratégico formal que sea socializado con todos los actores tanto internos como externos de la empresa para lograr el posicionamiento y crecimiento deseado.

6.7.2. Matriz de perfil de capacidad interna (PCI)

Cuadro 9. Matriz de Perfil de capacidad Interna

PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA				
	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
CAPACIDAD DIRECTIVA				
Uso de análisis y planes estratégicos			A	3
Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes	B	3		
Flexibilidad de la estructura organizacional	A	2		
Comunicación y control gerencial	A	3		
Experiencia y conocimiento de Directivos			B	3
Habilidad para atraer y retener gente creativa	A	2		
Habilidad para responder a tecnologías cambiantes			B	1
Habilidad para manejar fluctuaciones económicas			A	1
Capacidad para enfrentar a la competencia			M	1
Sistemas de control eficaces			B	1
Sistemas de tomas de decisiones	A	3		
	SUMA	13	SUMA	10
	PROMEDIO	2,6	PROMEDIO	1,6
CAPACIDAD COMPETITIVA				
Fuerza de Servicio, calidad, exclusividad	M	3		
Lealtad y satisfacción del cliente	M	3		
Participación del mercado			A	3
Bajos costos de distribución y ventas	M	2		
Portafolio de Servicios	B	3		
Inversión en I&D para desarrollo de nuevos Servicios			M	3

Continuación cuadro 9. Matriz de perfil de Capacidad Interna

Grandes barreras de entrada en el mercado			M	1
Ventaja del potencial de crecimiento del mercado	A	3		
Fortaleza de proveedores y disponibilidad de insumos			M	3
Concentración de consumidores			M	2
Administración de clientes			B	2
Servicio Postventa			B	3
	SUMA	14	SUMA	17
	PROMEDIO	2,8	PROMEDIO	2,43
CAPACIDAD FINANCIERA				
Acceso a capital cuando lo requiere			A	3
Grado de utilización de capacidad de endeudamiento			A	3
Rentabilidad, retorno de la inversión			A	3
Liquidez, disponibilidad de fondos internos			A	3
Habilidad para competir con precios	B	2		
Estabilidad de costos			A	3
	SUMA	2	SUMA	15
	PROMEDIO	2	PROMEDIO	2.8
CAPACIDAD TECNOLÓGICA				
Habilidad técnica y de manufactura			A	1
Capacidad de innovación	M	3		
Nivel de tecnología utilizada en productos			A	1
Valor agregado al producto o servicio	M	3		
Intensidad de mano de obra en el producto			B	1
Nivel tecnológico	B	3		
Aplicación de tecnologías informáticas			B	3

Continuación cuadro 9. Matriz de perfil de Capacidad Interna

	SUMA	9	SUMA	6
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	1,5
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO				
Nivel académico del recurso humano	B	1		
Experiencia técnica	B	1		
Estabilidad	A	3		
Rotación interna			M	3
Ausentismo	B	3		
Pertenencia	A	3		
Motivación	A	3		
Nivel de remuneración			A	3
	SUMA	14	SUMA	6
	PROMEDIO	2,3	PROMEDIO	3
Resumen				
	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
CAPACIDAD DIRECTIVA	13		10	
CAPACIDAD COMPETITIVA	14		17	
CAPACIDAD FINANCIERA	2		15	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA	9		6	
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO	14		6	
SUMA	52		54	
PROMEDIO	10,4		10,8	

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

6.7.2.1. Análisis de la Matriz de Perfil de Capacidad Interna

A partir de los valores arrojados por la anterior Matriz podemos analizar lo siguiente:

- Las áreas funcionales de la empresa que representan **DEBILIDADES** para esta y requieren mayor atención, son la Competitiva, Financiera y en menor escala la Tecnológica. Analizando el resultado del área Competitiva se puede decir que la empresa necesita con relativa urgencia introducirse activamente en el mercado del sistema agrario en Colombia, esto porque el posicionamiento es esencial para ser competitivo, y para ello en **SOINAGRO DEL CAUCA** se deben desarrollar estrategias que gestionen la diferenciación, la calidad de los servicios y la productividad. Estas estrategias se deben hacer con el fin de que la empresa pueda operar al mismo ritmo, o mejor que sus rivales y además para que pueda alcanzar de forma rápida y ágil el posicionamiento deseado y requerido para mantenerse activa operativamente en el mercado. Es para tener en cuenta que **SOINAGRO DEL CAUCA** está inmerso en un mercado (agrario) con potencial de crecimiento y que por lo tanto se va a favorecer encontrando herramientas que van a permitirle lograr con mayor facilidad la consecución de sus objetivos.

- Con relación al área Tecnológica se considera que la empresa es débil en cuanto a Tecnología dura, porque aún no se ha arriesgado a incursionar en el uso de equipos y maquinaria requeridos para procesos relacionados con los productos que hacen los pequeños trabajadores y que **SOINAGRO DEL CAUCA** entraría a comercializar, ni tampoco para darle valor agregado a estos. Cabe aclarar que la empresa no se ha arriesgado a la adquisición de nueva tecnología (dura), no por temor o porque no quiera, sino porque todavía no cuenta con los recursos económicos necesarios para hacerlo. En lo que respecta a la tecnología blanda la empresa está en continuo crecimiento, debido a que sus socios fundadores cada día adquieren mayor conocimiento, no solo en el área en donde son profesionales (sector agrario), sino también en áreas donde se tiene muchos vacíos, como la administrativa; lo que consecuentemente origina, tener profesionales cada vez más preparados y con una visión más global.

- Sin ninguna duda el área que más preocupaciones e interrogantes genera para **SOINAGRO DEL CAUCA** es el área Financiera, debido a que como ya se dijo anteriormente, el crecimiento de las empresas suele exigir considerables aportes de capital y es precisamente ese recurso con el que no se cuenta. Es de suma importancia empezar a atacar las debilidades

encontradas en esta área (Acceso a capital, capacidad de endeudamiento, liquidez, rentabilidad), porque de lo contrario la empresa sufriría un fuerte grado de estancamiento, que pensando a futuro, no permitiría y además afectaría la correcta articulación de sus áreas funcionales.

- De acuerdo a los valores arrojados por la función Directiva se puede decir que la empresa cuenta con importantes fortalezas que permiten garantizar que se cuenta con herramientas para competir en el mercado. Quizás la que más sobresale de ellas (herramientas), a pesar del poco tiempo laborando en él, es el conocimiento y la experiencia en el sector que poseen lo más altos directivos de **SOINAGRO DEL CAUCA** (Fortaleza a futuro) y también la buena comunicación y control gerencial que hasta la fecha se ha ejecutado. Se recomienda a la empresa implementar planes estratégicos que le permitan lograr estratégicamente un posicionamiento importante en el mercado agrario.

- A pesar de que el área de Talento Humano representa un buen número de fortalezas para la empresa es necesario que esta crezca un poco más, con el fin de que se logre que cada área cuente por lo menos con un encargado completamente capacitado y con la mejor experiencia en ella y por supuesto en el mercado agrario.

- Las áreas que representan **FORTALEZAS** para la empresa son la Directiva y de Talento Humano, se cree que estas áreas son claves para lograr el crecimiento de esta empresa que apenas está iniciando sus operaciones en el mundo empresarial. Es por lo anterior que la empresa puede llegar a lograr un gran éxito empresarial si se compromete a madurar y fortalecer más estas áreas y las áreas en que es débil como lo son la Tecnológica, Financiera y Competitiva.

6.7.3. Análisis Externo

6.7.3.1. Entorno Económico:

Es de gran importancia que **SOINAGRO DEL CAUCA** tenga claridad de la situación económica actual del sector al cual pertenece, ya que uno de sus objetivos estratégicos es posicionarse en el mercado, generando mayor

clientela y rentabilidad; esto depende en gran medida del presupuesto que destine el estado al sector agropecuario colombiano y también, pero en menor medida, del poder adquisitivo de los colombianos.

Para este 2014 y a pesar de la preocupación de dirigentes gremiales por el manejo que el gobierno le iba a dar a los más de 3 billones de pesos que se recaudarían por medio del 4 por mil y que se destinarían al sector agropecuario, este continúa siendo un importante motor para la economía colombiana ya que registró un crecimiento de 6,1% durante los dos primeros trimestres de 2014, continuando con la dinámica que venía registrando desde el segundo trimestre del año 2013. Este comportamiento se explica en gran medida por el buen desempeño del café, que se expandió 14,9% durante este periodo, gracias a la mayor productividad de los cultivos, a mejoras climáticas y a la entrada de 72 mil hectáreas renovadas en 2012. Se espera que durante el 2014 entren 117 mil hectáreas renovadas, lo cual continuará dinamizando el sector en lo que resta del año.

El subsector de otros productos agrícolas, que representa el 46% del PIB del agro, mostró un crecimiento de 6,8% en los dos primeros trimestres de 2014, donde se destaca la producción de caña de azúcar (32,8%), hortalizas y legumbres (8%), flores (7,1%), frutas (4,7%) y plátano (5%). Por su parte, la producción pecuaria y caza, que representa el 40% del PIB agrícola, creció 4,8% durante el segundo trimestre, la tasa de crecimiento más alta para dicho subsector desde el segundo trimestre de 2011. Este buen desempeño se explica por el comportamiento en producción de aves de corral y de huevos, que crecieron 5,5% en el dicho periodo. De igual forma, la producción de leche se expandió 5,1%, mientras que la producción de ganado bovino aumentó 3,9%. Las inversiones en mejoras tecnológicas en el sector agrícola, que han contribuido a aumentar la productividad del sector, continuaron dando sus frutos en el primer trimestre de 2014. Es esperable que en lo poco que resta del año el sector continúe dinamizando la economía colombiana. Reportes de Hacienda, volumen 3, año 3 - junio 25 de 2014. (Cifras tomadas del portal del Ministerio de Hacienda).

La revista dinero emite hoy (20/11/2014) una buena noticia para el agro colombiano ya que El Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, a través del Fondo para el Financiamiento del Sector Agropecuario (Finagro), otorgó créditos por \$2,5 billones entre agosto y octubre del año en curso, lo que significó un crecimiento del 44 % respecto al mismo periodo de 2013. Dichos recursos han sido recibidos por 57.000 pequeños productores colombianos que han destinado los montos para 66.000 proyectos productivos.

Así la entidad tuvo un cumplimiento del 113 % para este periodo del año. El incremento en las colocaciones para el sector rural fue del 17 %, con respecto a 2013. Las cifras son más alentadoras al revisar el comportamiento en 2014, pues a octubre Finagro cerró con cifras récord, con desembolsos de crédito por \$6,47 billones.

Gracias a estos resultados, más de 208 mil productores y empresarios agropecuarios han mejorado sus procesos productivos en el cuatrienio, de los cuales cerca de 182 mil son pequeños productores. Las actividades que más demandaron recursos fueron: ganadería, arroz, palma de aceite, caña de azúcar, café y leche, entre otros.

De acuerdo con el presidente de Finagro, Luis Eduardo Gómez, el sector rural ha sido testigo de grandes avances en materia de financiamiento. “Promover el acceso oportuno y el empoderamiento de los pobladores rurales a través de herramientas de financiamiento, han sido las premisas para lograr que el sector cuente con \$13,7 billones para cerca de 980 mil proyectos productivos en los últimos cuatro años”, explicó.

El sector Agro sigue a la expectativa en cuanto al censo agropecuario que se está llevando a cabo en este momento en el país ya que de lo que allí salga se podrán tomar decisiones importantes de inversión en el campo; y también en cuanto a la reactivación de la economía norteamericana, principal destino de las exportaciones de productos agropecuarios y agroindustriales, que están influyendo de manera positiva en el desempeño del sector.

Se espera que las condiciones de entorno macroeconómico a nivel nacional continúen sin mayores cambios (baja inflación, menores niveles de desempleo, bajas tasas de interés, anuncios de incrementos en la inversión pública y del salario mínimo, entre otras), porque son factores que ayudarán, sin duda, a mantener una aceptable dinámica de la demanda, principalmente interna, y un relativo buen desempeño en las actividades agropecuarias.

6.7.3.2. Entorno Tecnológico

Para **SOINAGRO DEL CAUCA** son importantes los 2 tipos de tecnología, la tecnología dura que es la que se ocupa de transformar los materiales, para producir el producto final y que comprende aspectos como maquinaria y equipos; y la tecnología blanda que es la relacionada con el conocimiento, talento y aprendizaje aplicado en el proceso de obtener la modificación al medio, ya sea obteniendo un producto o servicio como resultado.

La tecnología dura (hardware) ofrecida en este sector es muy amplia incluye desde:

GPS: Es un sistema global de navegación por satélite (GNSS) que permite determinar en todo el mundo la posición de un objeto, una persona o un vehículo con una precisión hasta de centímetros. En el sector en el que se desempeña SOINAGRO DEL CAUCA se realizan mucha salidas de campo, por lo que se hace necesario este objeto para saber con exactitud dónde estamos, y para dónde vamos.

Figura 1. Imagen GPS



Termómetro industrial: Los termómetros industriales son aquellos utilizados para medir la temperatura de un determinado lugar, permitiéndole a la empresa saber cuánto de calor hay ahí. Los termómetros industriales digitales son los más utilizados en el momento, estos suelen tener la característica de que indican exactamente la temperatura que se está midiendo, inclusive las décimas.

Figura 2. Termómetro Industrial



Refractómetro: Es empleado en la agricultura para determinar la concentración de azúcares en las frutas, caña, mieles.

Figura 3. Refractómetro



Higrómetro: es un instrumento que se utiliza para medir el grado de humedad del aire o de otros gases.

Figura 4. Higrómetro



Penetrómetro: Es un medidor de dureza para el control de la madurez de la fruta.

Figura 5. Penetrómetro



Equipos de oficina: Computadores con licencia, impresora, video beam.

Motos: Que permiten la movilización a cualquier parte del departamento.

Gramera: La gramera que es un derivado de la balanza, pero con la diferencia de que se utiliza para medir unidades menores que el gramo.

Figura 6. Gramera



Luxómetro: Es un instrumento de medición que permite medir simple y rápidamente la iluminancia real y no subjetiva de un ambiente

Figura 7. Luxómetro



Con respecto a las tecnologías blandas hay varios tipos que se presentan en este sector, desde especializaciones, maestrías y doctorados en ciencias agropecuarias y administrativas, hasta diplomados, talleres y asistencia técnica en donde hay participación de todos los integrantes de la empresa. Otros tipos de oferta de tecnología blanda en el sector agro, lo son libros, folletos, videos en internet, páginas y blogs en las que se publican técnicas y métodos directamente relacionados al sector.

6.7.3.3. Entorno Socio – Cultural

Es una realidad que para la gran mayoría de los colombianos, incluyendo los propios caucanos el valor del departamento del Cauca sea aún un misterio que pocos se atreven a resolver. Gracias a las estadísticas negativas en factores como la pobreza y el nivel de educación, y la viva imagen de sociedad elitista sumergida en poderes ahora míticos de antaño, la mirada hacia el Cauca ha estado altamente sesgada. Es infundado e imposible negar esas desafortunadas realidades, no obstante la contemplación del Cauca no puede limitarse simplemente a ese discurso.

Se podría afirmar sin faltar a la verdad que el Cauca es uno de los departamentos más importantes de Colombia, las razones llegan sin tener que utilizar discursos mentirosos ni regionalistas; hay dos elementos que sobresalen y que soportan perfectamente esta afirmación: la biodiversidad y riqueza natural, y la importancia histórica y cultural en el desarrollo de la nación.

Actualmente el Cauca tiene poca participación en la economía nacional, consecuencia de ello, aquí se registran los más altos niveles de pobreza, desempleo, infraestructura vial casi nula y falta de desarrollo en las regiones que tiene el departamento; también ha sido un departamento azotado históricamente por la violencia, especialmente en las últimas décadas con el flagelo que tanto la guerrilla como los paramilitares han impuesto sobre la población y el entorno natural; le han hecho daño tanto a la gente, como al hábitat, con la siembra de cultivos ilícitos, extorsiones, y secuestros.

Por la gran diversidad geográfica, ecológica, genética y de climas casi todos los ecosistemas y formas de vida vegetal que hay en Colombia están presentes en el Cauca; esto representa ventajas comparativas para pequeños y grandes productores en el sector agro regional, con relación a otros departamentos. Lo anterior da a entender que la biodiversidad es quizás la más importante riqueza que tiene el Cauca. Hay que decir también, que en el Cauca se desarrollan muchas actividades que amenazan la estabilidad agraria, como la caza indiscriminada, la pesca con métodos inadecuados, talas a los bosques naturales, la quema como practica de siembra, cultivos ilícitos, ganadería en zonas no permitidas, tráfico de animales y el desconocimiento del valor genético de las especies. A estas se suman las sequias y los desórdenes climáticos; por lo que se hace necesario generar controles que permitan vigilar estas prácticas nocivas para la naturaleza y para la población en general.

Por último, se puede decir que tenemos todas las herramientas e instrumentos para posicionar al Cauca, como el departamento líder en el sector agrario, no sin antes mirar con atención hacia dentro y entender a este (Cauca) como esa mezcla diversa de culturas, como el tesoro natural que es, como el departamento absolutamente determinante en la construcción de la nación colombiana, que nunca ha intentado seriamente unificar todas sus potencialidades y aun no lo hace.

6.7.3.4. Entorno Competitivo

6.7.3.4.1. Análisis Competitivo

Para el desarrollo de esta parte del trabajo se va a hacer uso de una importante herramienta de la Gerencia Estratégica la cual es el Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas elaborado en el año 1980 por el economista y profesor *Michael E. Porter* de la Harvard Business School en su libro "*Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar las industrias y los competidores*".

El desarrollo consistirá en un análisis de estas cinco fuerzas competitivas en la empresa **SOINAGRO DEL CAUCA** teniendo como insumo la información relacionada con la función competitiva de la empresa y toda la información de sus principales competidores en el mercado la cual se encuentra mencionada a continuación a modo de introducción, para informarse antes de iniciar con el respectivo análisis.

PROVEDORES

Cámara de Comercio del Cauca: Es una forma de red de negocios, o sea una organización local de negocios cuyo objetivo es promover los intereses de los mismos.

ASPABOL (Asociación de Productores Agropecuarios de Bolívar): Empresa dedicada a la producción de panela en Bolívar Cauca.

Panela el triunfo: Asociación de paneleros de Cajibío Cauca que se dedica a la producción de panela.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo Social: Promueve el desarrollo competitivo, equitativo y sostenible de los procesos agropecuarios forestales, pesqueros y de desarrollo rural.

Gobernación: A través del Sistema general de regalías y emitiendo licitaciones.

Alcaldías: Emite licitaciones.

DISRIBUIDORES

Establecimiento Propio: SOINAGRO DEL CAUCA realiza su cadena de distribución desde la Cra 2 # 16AN – 45 Urbanización Pomona, sede oficial de la empresa.

Ferias Agropecuarias: SOINAGRO DEL CAUCA ha dado a conocer sus servicios y ha comercializado productos a través de ferias conocidas en el suroccidente colombiano, como lo son la Feria Exposur realizada en Pitalito Huila y la feria del comercio formal realizada en Popayán Cauca.

Redes Sociales: Debido al auge de las comunicaciones y en especial de las redes sociales, **SOINAGRO DEL CAUCA** mantiene activas, una cuenta en Facebook (Fan Page) y otra en Twitter, las cuales han sido de vital importancia para la empresa porque le ha permitido interactuar con sus clientes y así mismo conocer de estos sus inquietudes, quejas, y sugerencias.

Unidades Móviles: SOINAGRO DEL CAUCA ha incurrido con gran éxito en la comercialización de panela en casas tiendas y graneros, puesto que aparte de generar réditos económicos, ha generado en los clientes reconocimiento de la empresa y el servicio que esta presta.

CLIENTES

Debido a que **SOINAGRO DEL CAUCA** maneja cuatro líneas de trabajo, cada línea va dirigida a diferentes mercados. La formulación, gestión y ejecución de proyectos naturalmente está destinada a realizarse para alcaldías, gobernación, colegios agropecuarios y productores agropecuarios tanto individuales como grupales (Asociaciones, fundaciones, cooperativas, entre otros). La Asistencia técnica se brinda a colegios agropecuarios públicos o privados y a los productores agropecuarios ya sea individual o grupal. El Fortalecimiento de los canales de distribución de productos agropecuarios se maneja de dos formas en la empresa, una en donde sirve como intermediaria de productores agropecuarios ante, supermercados, tiendas de cadena, centros de abastecimiento, pequeñas tiendas y consumidor final; y la otra en donde la empresa busca abrirle nuevos mercados a los productores agropecuarios.

COMPETIDORES

La competencia de **SOINAGRO DEL CAUCA** en el mercado nacional y regional es masiva, debido a que hay muchas asociaciones, fundaciones e instituciones que tienen como campo de acción, el fortalecimiento del sector agrario y pecuario del país. A nivel nacional se destacan por doquier las federaciones como por ejemplo FEDEGAN, FEDEPANELA, Federación Nacional de cafeteros, FENAVI, FEDEARROZ, FEDEPALMA, FENALCE, el CIAT (Centro Internacional de Agricultura Tropical) entre otras. Ya en el Cauca se puede identificar como competencia a Empresas, asociaciones y fundaciones como ASOHOFRUCOL (Asociación hortofrutícola de Colombia), ASPABOL (Asociación de Productores de Panela de Bolívar – Cauca), PRODESIC (Fundación de Profesionales para el Desarrollo Integral Comunitario), los grupos de investigación de la Universidad del Cauca. **SOINAGRO DEL CAUCA** cuenta con una ventaja competitiva que la diferencia de sus rivales, y es que no centra su atención en una sola línea de trabajo, sino que por el contrario maneja una visión holística en cuanto a su esquema de funcionamiento, lo cual genera tener una visión amplia de las necesidades que se requieren cubrir en el sistema agrario y pecuario del país.

FUNCION COMPETITIVA

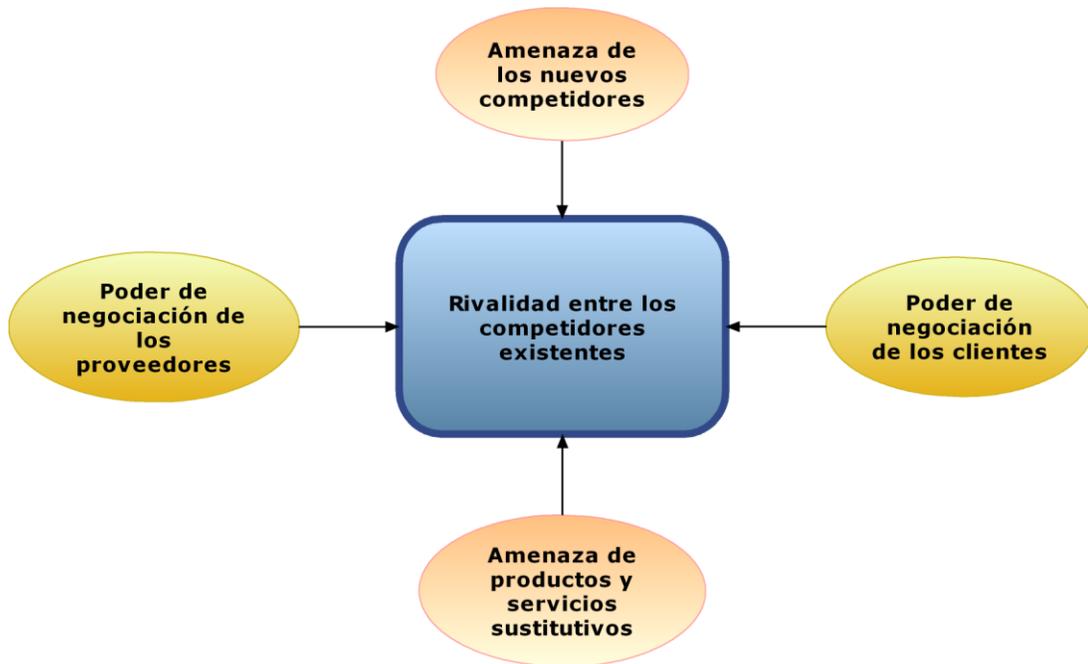
SOINAGRO DEL CAUCA a pesar de que ha avanzado en el tema de dar a conocer la empresa ante el mercado, debe potenciar más este aspecto debido a que aún la mayoría de los clientes no tienen recordación de la misma, generando que no haya utilización con frecuencia del servicio como tal.

La empresa maneja una muy buena relación con los clientes por medio de una cordial atención, una imagen de respeto, honestidad y responsabilidad ganada con trabajo, cumplimiento y calidad en cuanto se requiere del servicio; además los socios fundadores ofrecen soluciones y múltiples alternativas directamente a sus clientes cuando estos lo requieren.

SOINAGRO DEL CAUCA ofrece al público un amplio portafolio de Servicios encaminados a fortalecer el agro en nuestra región. Una ventaja competitiva de **SOINAGRO DEL CAUCA** es que tiene flexibilidad en cuanto al servicio que presta (maneja cuatro Líneas de trabajo) y también que el segmento de mercado al que va dirigido (agro), es el segmento con mayor potencial de expansión económica y productiva en nuestro departamento.

ANALISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER

Figura 8. Gráfico de las 5 Fuerzas competitivas de Porter



Fuente: "Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar las industrias y los competidores" Michael Porter

A continuación se presenta el desarrollo de la Matriz de Las cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter por medio de la cual se evaluarán los factores más importantes de cada una de estas fuerzas con relación al mercado en donde se encuentra operando la empresa y en relación a las ventajas competitivas de esta. Posteriormente se presenta un análisis detallado de las cinco fuerzas competitivas tomando como insumo las calificaciones de impacto arrojadas por la siguiente matriz.

Cuadro 10. Matriz de Las cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter

MATRIZ DE ANÁLISIS DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE MICHAEL PORTER			
FUERZA COMPETITIVA	CALIFICACIÓN DE IMPACTO		
	A	M	B
1. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES O CLIENTES			
Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.			X
Grado de dependencia de los canales de distribución.			X
Posibilidad de negociación		X	
Volumen comprador.			X
Costos o facilidades del cliente de cambiar de empresa.	X		
Disponibilidad de información para el comprador.	X		
Capacidad de integrarse hacia atrás.	X		
Existencia de productos sustitutos.	X		
Sensibilidad del comprador al precio.		X	
Ventaja diferencial (exclusividad) del producto o servicio.	X		
Análisis RFM del cliente (compra recientemente, frecuentemente, margen de ingresos que deja).	X		
2. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES O VENDEDORES	A	M	B
Comprador tendencia a sustituir	X		
Evolución de los precios relativos de sustitución		X	
Los costos de cambio de comprador	X		
Percepción del nivel de diferenciación de productos		X	
Número de productos sustitutos disponibles en el mercado	X		
Facilidad de sustitución		X	
Productos de calidad inferior			X
3. AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	A	M	B

Continuación cuadro 10. Matriz de Las cinco Fuerzas competitivas de Michael Porter

3.AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	A	M	B
Existencia de barreras de entrada.			X
Economía de escala.	X		
Costes de cambio.			X
Requerimientos de capital.		X	
Acceso a la distribución.			X
Represalias esperadas.	X		
Acceso a canales de distribución.			X
Mejoras en la tecnología.	X		
Demandas judiciales.			X
Expectativas sobre el mercado.			X
4. AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	A	M	B
Propensión del comprador a sustituir.	X		
Precios relativos de los productos sustitutos.	X		
Coste o facilidad de cambio del comprador.		X	
Nivel percibido de diferenciación de producto o servicio.		X	
Disponibilidad de sustitutos cercanos.	X		
5.RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	A	M	B
Poder de los competidores.	X		
Poder de los proveedores.	X		
Amenaza de nuevos proveedores.		X	
Amenaza de productos sustitutivos.	X		
Crecimiento industrial.	X		
Barreras de salida.	X		
Diversidad de competidores.	X		

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Fuerza Competitiva 1: Poder de negociación de los Compradores o Clientes

Esta primera fuerza nos dice que si en un sector de la economía entran nuevas empresas, la competencia aumentará y provocará una ayuda al consumidor logrando que los precios de los productos de la misma clase disminuyan; pero también, ocasionará un aumento en los costos ya que si la organización desea mantener su nivel en el mercado deberá realizar gastos adicionales.

Con respecto a **SOINAGRO DEL CAUCA** se puede decir que el mercado en el que esta se encuentra operando, si es un mercado en el que constantemente entran nuevas empresas, lo cual aumenta la competencia y provoca una ayuda al consumidor logrando que los precios de los servicios de la misma clase que ofrece la empresa como asesoría técnica, formulación y ejecución de proyectos o comercialización de productos, disminuyan; lo anterior ocasionaría al mismo tiempo un posible incremento en los costos ya que si **SOINAGRO DEL CAUCA** desea mantener o aumentar su nivel en el mercado se vería obligada a realizar gastos adicionales para conseguirlo.

Fuerza Competitiva 2: Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores

El análisis de esta fuerza competitiva en **SOINAGRO DEL CAUCA** se evidencia claramente, ya que la empresa cuenta con proveedores del producto terminado exclusivos, quienes disponen de poder a causa de la especificidad del producto que proveen; es por esta razón que la empresa tiene poca capacidad de negociación con dichos proveedores debido a que casi siempre debe ceder a las especificaciones de venta que estos impongan en la industria agrícola y pecuaria del país.

Es de resaltar también que en cuanto a proveedores de conocimiento como la Cámara de Comercio del Cauca, el Ministerio de Agricultura, la gobernación o las alcaldías, no se tiene poder de negociación, porque estas gozan de total autonomía para ofrecer sus servicios cuando lo crean pertinente; es decir estas instituciones van a ofrecer sus servicios, sin ningún tipo de distinción en el mercado, generando que empresas como **SOINAGRO DEL CAUCA** se acojan a las especificaciones que estas (instituciones) planteen.

SOINAGRO DEL CAUCA busca hacer un trato formal con las asociaciones, con el fin de no ser intermediarios sino fortalecedores de la cadena de distribución, y así poder obtener mayores márgenes de utilidad.

Fuerza Competitiva 3: Amenaza de nuevos entrantes

Analizando el sector agrario y el contexto del departamento del Cauca se puede decir con toda seguridad que es muy fácil entrar a este mercado, debido a que quien quiera acceder, lo puede hacer, en muchas ocasiones con recursos económicos mínimos, sin personal altamente calificado o sin alguna restricción de tipo arancelario; en ocasiones basta con una empresa familiar que funcione en instalaciones pequeñas y que tenga potencial de crecimiento hacia una gran empresa. La anterior facilidad tiene su explicación y es que debido a la alta inyección de capital por parte del ESTADO al sector agrario en Colombia y especialmente al Cauca muchos campesinos, productores, intermediarios y profesionales han visto la oportunidad de explotar a cabalidad en él, con responsabilidad social y ambiental, la riqueza de sus tierras y los innumerables recursos que de ahí nacen. Además ha habido un notorio avance en cuanto a la accesibilidad a los microcréditos por parte de las entidades prestadoras de estos, especialmente entidades como FINAGRO que otorgó créditos por \$2,5 billones entre agosto y octubre de este año, lo que significó .que 57.000 pequeños productores recibieran dichos recursos para ser destinados a 66.000 proyectos productivos.

Otros factores que influyen notablemente en el análisis esta fuerza competitiva en esta empresa son: Bajo requerimientos de capital de inicio, Ventajas absolutas del costo, expectativas sobre el mercado, el buen acceso a los canales de distribución y la ausencia de barreras de entrada.

Fuerza Competitiva 4: Amenaza de productos sustitutos

Al analizar esta fuerza competitiva se puede decir que el mercado en el que se encuentra operando **SOINAGRO DEL CAUCA**, es un mercado en el que existen muchas empresas iguales o por lo menos parecidas y esto no le permite obtener clientes potenciales con facilidad, lo que conlleva a no alcanzar la rentabilidad deseada y además a correr el riesgo de que sus clientes se cambien a la competencia y usen el servicio sustituto; esto sucede por no ser un único prestador de servicios o por no ser parte de los

pocos prestadores de servicios, sino de muchos que ofrecen el mismo servicio. Algunos de los factores que influyen en esta situación son Propensión del comprador a sustituir, Precios relativos de los productos sustitutos, Bajo nivel percibido de diferenciación del producto y Disponibilidad de sustitutos cercanos.

Fuerza Competitiva 5: Rivalidad entre los competidores

La rivalidad entre los competidores actualmente se puede considerar alta ya que tanto los incentivos o ayudas por parte del estado para con el sector agrario y el interés de productores, campesinos y profesionales en aprovechar al máximo los recursos naturales del campo del Cauca, han hecho de este sector, un sector más rentable, atractivo y con mucho potencial de desarrollo. El sector se hace ver competido debido al poder de los competidores de este mercado, al poder de los proveedores, a la amenaza de nuevos proveedores, a la amenaza de productos sustitutivos, crecimiento industrial, barreras de salida y diversidad de competidores.

6.7.4. EL POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio)

Cuadro 11. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO				
	OPORTUNIDAD		AMENAZA	
	NIVEL	PTS	NIVEL	PTS
FACTORES ECONOMICOS				
Acuerdos de libre comercio	A	3		
Inestabilidad del sector			M	3
Incentivos gubernamentales	M	2		
Tasa de interés			B	1
Problemática fiscal			B	1
Política cambiaria y Tasa de cambio	M	2		
Inflación			M	1
Competencia global desigual			A	1
	SUMA	7	SUMA	7
	PROMEDIO	2,3	PROMEDIO	1,4
FACTORES POLITICOS				
Clima político del país	M	2		
Política de seguridad del país			A	3
Participación ciudadana	M	3		
Coordinación entre lo económico y lo social	A	3		

Continuación cuadro 11. Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas

Credibilidad en las instituciones			B	1
Política de estímulo a las PYMES	M	1		
	SUMA	9	SUMA	4
	PROMEDIO	2,25	PROMEDIO	2
FACTORES SOCIALES				
Desempleo	B	3		
Seguridad social			A	3
Desplazamiento			M	3
Crisis de valores en la sociedad			M	2
Sistema educativo y Nivel de educación			A	3
Nivel de inseguridad y delincuencia			A	1
	SUMA	3	SUMA	12
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	2,4
FACTORES TECNOLOGICOS				
Telecomunicaciones	M	3		
Desarrollo de Internet y Comercio electrónico	A	3		
Facilidad de acceso a la tecnología	B	3		

Continuación cuadro 11. Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas

Globalización de la información	A	3		
Nuevas tecnologías industriales	B	3		
Investigaciones	A	3		
Resistencia al cambio tecnológico			A	3
Aplicación de tecnologías a la producción	B	3		
	SUMA	21	SUMA	3
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	3
FACTORES GEOGRAFICOS				
Transportes aéreos y terrestres	M	3		
Calidad de las vías			A	3
Condiciones climáticas y ambientales			M	3
	SUMA	3	SUMA	6
	PROMEDIO	3	PROMEDIO	3
Resumen				
	OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
FACTORES ECONÓMICOS	7		7	
FACTORES POLÍTICOS	9		4	

Continuación cuadro 11. Matriz de perfil de Oportunidades y Amenazas

FACTORES SOCIALES	3	12
FACTORES TECNOLÓGICOS	21	3
FACTORES GEOGRAFICOS	3	6
SUMA	43	32
PROMEDIO	8,6	6,4

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

6.7.4.1. Análisis de la Matriz POAM

A partir de los valores arrojados por la anterior Matriz podemos analizar lo siguiente:

Los factores del medio que representan Amenazas para **SOINAGRO DEL CAUCA** son el social y el geográfico. Examinando el resultado del Factor Social se puede decir que en el sector agropecuario se corren muchos riesgos físicos que el jornal, campesino o productor prácticamente debe asumir solo, porque en caso de que le pase algo, es difícil que alguien se adjudique esa responsabilidad. El desplazamiento genera que la mano de obra se extinga en los campos y por consiguiente que la fuerza de trabajo sea más costosa. El sistema educativo en Colombia no ha implementado a cabalidad la instauración de colegios con énfasis agropecuarios en sectores rurales claves de nuestro país y por la tanto se ha privado de tener campesinos con una visión más global del medio en el que se desempeñan. La inseguridad en el sector rural del Cauca es notoria debido a la presencia de grupos armados al margen de la ley, que extorsionan, roban y siembran pánico en los campos caucanos.

En lo que respecta al factor geográfico, este representa una amenaza para la empresa debido a que Colombia es uno de los países con mayor atraso en Infraestructura en el mundo, generando mayores costos de producción y de transporte para las organizaciones. Su mal estado de vías tanto primarias como secundarias, el exceso en el precio de la gasolina y de los fletes origina para las empresas problemas de competitividad, puesto que los

costos de fabricación tienden a elevarse. Los constantes cambios climáticos, no solo en Colombia sino en el mundo, han derivado en múltiples pérdidas de cosechas y siembras para los campesinos y en general para todos los que de una u otra forma están inmersos en este sector.

Con relación al Factor Económico, **SOINAGRO DEL CAUCA** ve oportunidades puesto que los tratados de libre comercio que están en vigencia en el país, les ha permitido (no solo a las grandes empresas) a los pequeños productores entrar e innovar en nuevos mercados; cabe resaltar que para nuestros exportadores es mejor que el dólar tienda al alza, puesto que se generarían mayores rendimientos. Como ya se ha dicho anteriormente el gobierno a través del Sistema General de Regalías, está inyectando en el Cauca un promedio anual que va aproximadamente desde los \$ 3,2 billones a los \$ 4,0 Billones, por lo que se convierte en uno de los departamentos donde más dinero se asigna y donde más recursos hay por explorar.

En cuanto al Factor Político, a pesar de que hay poca credibilidad en las instituciones, la empresa ve una oportunidad en él, puesto que actualmente hay un buen clima político en el país, y por consiguiente hay herramientas que garantizan la participación activa de la ciudadanía. Además **SOINAGRO DEL CAUCA** le apuesta a establecer una relación estrecha entre lo social y lo económico con el fin de que antes de obtener cualquier tipo de rédito económico se estén brindando los instrumentos necesarios para generar mayores niveles de satisfacción a personas y poblaciones predeterminadas.

El Factor Tecnológico representa oportunidades grandes en el medio para **SOINAGRO DEL CAUCA**, debido a que el sistema de telecomunicaciones en Colombia ha mejorado en gran magnitud, permitiendo una interacción mucho más ágil, rápida y confiable entre los actores. El uso masivo de internet y de redes sociales les ha permitido a las empresas ampliar su alcance de personas y mercados y así mismo utilizar nuevas plataformas para vender sus productos o para ofrecer sus servicios como las tiendas On – Line. Por otro la globalización le va a permitir a la empresa encontrar información de sus competidores y al mismo tiempo de compararse con ellos, con el fin de encontrar y más adelante desarrollar ventajas competitivas que potencien su capacidad en el sector.

6.8. Diagnostico Estratégico DOFA

Cuadro 12. Matriz DOFA

COMPOSICIÓN DE ESTRATEGIAS POR MEDIO DE LA MATRIZ DOFA	FORTALEZAS F	DEBILIDADES D
		<ol style="list-style-type: none"> 1. Talento Humano capacitado con experiencia en el sector 2. Buena Comunicación y control gerencial 3. Ventaja del potencial de crecimiento del mercado 4. Calidad en el servicio
OPORTUNIDADES O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Acuerdos de Libre Comercio 2. Expansión 3. Tendencia creciente del mercado actual 4. Ampliar el portafolio de servicios 5. Capacitaciones para el personal 	<ul style="list-style-type: none"> • Crear una posición de la empresa en el mercado por medio de inversiones en promoción y publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr acuerdos con universidades e instituciones como el SENA para que se realicen Pasantias • Realizar alianzas estratégicas con entidades que capaciten a los empleados
AMENAZA A	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Estado de la Economía 2. Alto poder de negociación de los proveedores 3. Infraestructura 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer relaciones comerciales con federaciones, asociaciones, fundaciones y pequeños productores 	<ul style="list-style-type: none"> • Inyección de capital económico a la empresa ya sea accediendo al mercado financiero o por medio de la integración con un socio capitalista minoritario

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

6.9. Estrategias Funcionales

Función directiva

- Formalizar el direccionamiento estratégico para lograr que exista una sinergia de los trabajadores con la organización.
- Formalizar Procesos y procedimientos

Función de Talento Humano

- Establecer dentro de la organización programas de capacitación para los empleados.
- Lograr acuerdos de pasantías con universidades

Función Financiera

- Inyectar capital económico a la empresa

Función Tecnológica

- Hacer vigilancia tecnológica sobre tecnologías emergentes que ayuden a aumentar la eficiencia y eficacia de la organización.

6.10. Planes Operativos

Cuadro 13. Estrategia 1 de la función directiva

ESTRATEGIAS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA				
OBJETIVO	Elaborar la planeación estratégica a la empresa SOIANGRO DEL CAUCA donde se incluyan los procesos, los principios y valores organizacionales, la misión, la visión y los objetivos.			
ESTRATEGIA: Formalizar el direccionamiento estratégico				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Consultar las bases teóricas sobre elaboración de direccionamiento o estratégico.	Función Directiva	15 días	(Número de cambios que se requiere realizar / Número de cambios realizados)*100	Buscar asesoría externa sobre elaboración de manuales de direccionamiento estratégico
Crear pautas de elaboración del direccionamiento	Función Directiva	2 Días	(Número de pautas requeridas/ número de pautas totales)*100	Las pautas deben estar basados en función de la cultura organizacional
Elaborar el direccionamiento o estratégico.	Función Directiva	1 mes	(Número de días de elaboración/ total de días estimados)*100	Determinar, formalizar y socializar el direccionamiento planteado.

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Cuadro 14. Estrategia 2 de la función directiva

ESTRATEGIAS DE LA FUNCION DIRECTIVA				
OBJETIVO	Elaborar un Manual de procesos y procedimientos de todas las actividades productivas de SOINAGRO DEL CAUCA para que los empleados que hacen parte de esta tengan claro los lineamientos que se deben cumplir.			
ESTRATEGIA: Formalizar los Procesos y Procedimientos				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Consultar las bases teóricas de elaboración de manuales de procesos y procedimientos	Función Directiva	15 días	Número de procesos que se requiere formalizar / Número de actividades totales)*100	Buscar asesoría externa sobre elaboración de manuales de direccionamiento estratégico
Crear criterios de elaboración del manual que se ajuste a las condiciones de la empresa	Función Directiva	2 Días	Número de criterios requeridos/ número de criterios totales)*100	Los criterios deben de estar basados en función de las actividades principales
Elaborar el manual de Procesos y Procedimientos.	Función Directiva	20 días	(Número de días de elaboración de manual de procesos y procedimientos/ total de días estimados)*100	Documentar, publicar y socializar el manual.

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Cuadro 15. Estrategia 1 del Área de Talento Humano

ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO				
OBJETIVO	Fomentar el sentido de pertenencia a los trabajadores siendo justos y equitativos en sus incentivos			
• ESTRATEGIA: Establecer programas de capacitación				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Hacer una búsqueda de los diferentes programas de capacitación existentes	Función directiva	1 mes	Número total de programas existentes	Buscar que los programas existentes incluyan tiempo que no afecte los horarios de trabajo
Contratar los programas de capacitación	Función directiva	8 días	(Número de programas firmados / total de programas existentes)*100	Verificar la certificación de los programas existentes

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

Cuadro 16. Estrategia 2 del Área de Talento Humano

ESTRATEGIAS DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO				
OBJETIVO	Ampliar la capacidad de fuerza laboral sin el mayor uso de recursos económicos para cada área cuente por lo menos con un encargado completamente capacitado			
• ESTRATEGIA: Lograr acuerdos de pasantías con universidades				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Hacer un análisis de la normalidad de convenios con instituciones de educación media y superior	Función directiva	1 mes	Normatividad de convenios de pasantías	Buscar que los convenios incluyan tiempo no académico
Firmar los diferentes acuerdos de colaboración por pasantías	Función directiva	8 días	(Número de acuerdos firmados / total de acuerdos posibles)*100	Los acuerdos estén amparados a la ley colombiana.

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

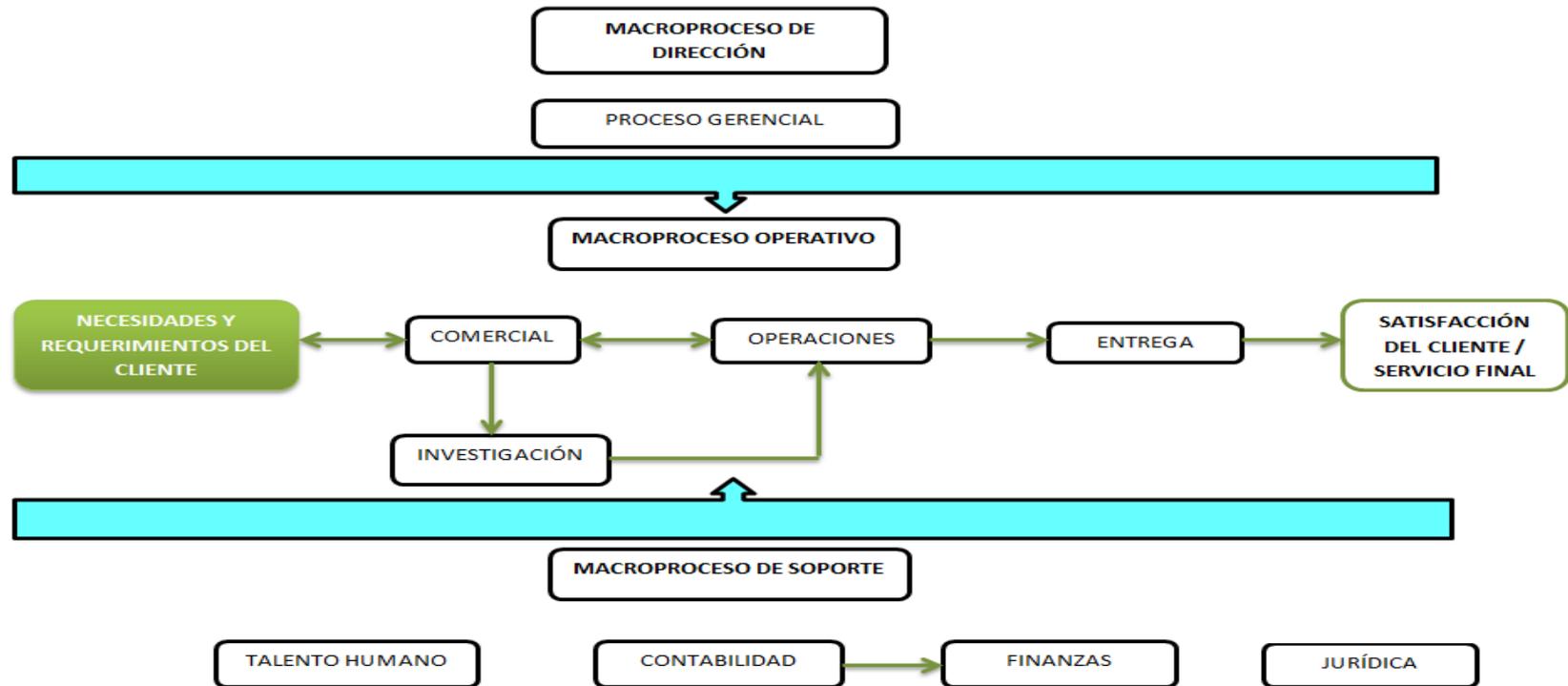
Cuadro 17. Estrategia de la función administrativa

ESTRATEGIAS DE LA FUNCIÓN ADMINISTRATIVA				
OBJETIVO	Lograr nuevos recursos para el crecimiento y posicionamiento de SOINAGRO DEL CAUCA mediante publicidad y promoción.			
<ul style="list-style-type: none"> • ESTRATEGIA: Inyección de capital económico a la empresa 				
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	TIEMPO	INDICADOR	OBSERVACIONES
Analizar las oportunidades de financiamiento existentes en el sistema financiero Colombiano	Función Directiva	1 Semana	(Número de oportunidades que sirve / total de oportunidades en el mercado)*100	Hacer un análisis de bancos de primer piso y segundo piso, corporaciones, empresas de fomento al emprendimiento, etcétera
Realizar acercamientos con inversionistas privados que deseen apoyar el proyecto	Función Directiva	15 días	Número de inversionistas privados con las mejores ofertas/ Número de inversionistas privados totales)*100 realizados	Verificar la procedencia del dinero de los inversionistas privados.
Estimular el área de mercadeo para que continúe contactando clientes que estén interesados en utilizar nuestros servicios	Función Directiva	1 mes	(Número de empresas interesadas en Usar/ número de empresas totales.)*100	Explorar en el mercado clientes que deseen usar los servicios de Soinagro del Cauca

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

6.11. Macroproceso SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.

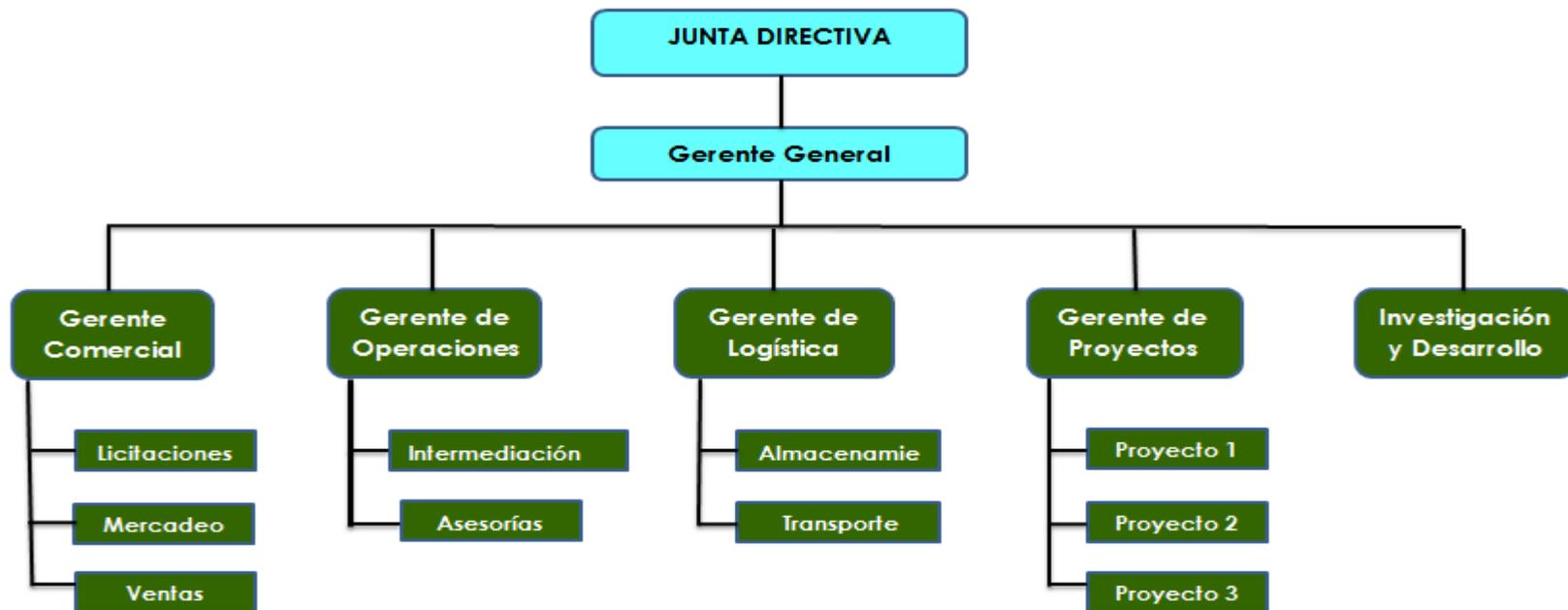
Figura 9. Macroproceso SOINAGRO



Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

6.12. Estructura Organizacional Soinagro del Cauca S.A.S

Figura 10. Estructura Organizacional SOINAGRO



Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

6.13. Manual de Procesos y Procedimientos

Ver anexo 2

Figura 11. Imagen Manual de Procesos y procedimientos



MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.

CARACTERIZACIÓN GESTIÓN COMERCIAL			
Código:	Versión:	Fecha:	Página 1 de
			
OBJETIVO: Identificar y satisfacer las necesidades del cliente mediante proyectos, servicios y productos de calidad, con el fin de mejorar el posicionamiento e incrementar la participación en el mercado.			
RESPONSABLE: Gerente Comercial			

PROVEEDOR	ENTRADAS	ACTIVIDADES	SALIDAS	USUARIO
Mercado, clientes	Datos de clientes	Generar y manejar la base de datos de clientes actuales y potenciales	Base de datos caracterizada	Mercadeo
Mercado	Base de datos	Identificación de licitaciones	Informe del número de licitaciones acordes a Soinagro	Ventas Operaciones
Mercadeo	Base de Datos	Programación de visitas comerciales	Calendario de Visitas Comerciales	Ventas
Diseño,	Portafolio de	Presentación del portafolio	Registro de visitas,	Mercadeo

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

6.14. Manual de Funciones

Ver anexo 3

Figura 12. Imagen Manual de Funciones



MANUAL DE FUNCIONES SOINAGRO DEL CAUCA

	ESTUDIO DE PUESTOS DE TRABAJO MANUAL DE FUNCIONES	Fecha:	
		Versión:	
	GERENTE GENERAL	Página:	
		Vigente a partir de:	

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

- 1. DENOMINACIÓN DEL CARGO:** GERENTE GENERAL
- 2. ÁREA:** Directiva
- 3. CARGO AL CUAL REPORTA:** Junta Directiva
- 4. CARGO DE LAS PERSONAS QUE LE REPORTAN:** Todos los cargos
- 5. NÚMERO DE CARGO CON LA MISMA DENOMINACIÓN DENTRO DEL ÁREA:** 0

II. FUNCIONES DEL CARGO

Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.

Representar legalmente la empresa ante entidades públicas y empresas privadas.

Verificar el adecuado funcionamiento de todos los procesos de la empresa.

Verificar el adecuado cumplimiento de las funciones por parte de todos los

Fuente: Proyecto de Investigación ASISTENCIA ADMINISTRATIVA MEDIANTE LA ELABORACIÓN DE UN DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S

7. CONCLUSIONES

El desarrollo de este trabajo incluye el diseño de un Direccionamiento Estratégico formal para ser ejecutado en la empresa **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.**; con esta importante herramienta la empresa estará en capacidad de dirigir y encaminar sus esfuerzos hacia la realización de actividades estratégicas que le permitan cumplir todos sus objetivos y así lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S cuenta con un gran potencial y capacidad de expansión empresarial, con la cual podrá obtener una mayor participación en el mercado.

El diagnóstico estratégico encaminará a **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S** hacia la ejecución de las actividades estratégicas generales de la empresa.

La ejecución del direccionamiento estratégico ofrecerá las pautas necesarias de acción para **SOINAGRO DEL CAUCA** y con base en ellas los socios fundadores tendrán claridad de sus objetivos estratégicos y las estrategias más apropiadas para conseguirlos; esto con el fin de obtener ventajas competitivas sostenibles.

El reconocer a la competencia tanto directa como indirecta, ayudará a que la organización pueda generar ventajas sobre los mismos.

El mapa de procesos de **SOINAGRO DEL CAUCA** (Figura 9), representa la forma gráfica de cómo funciona esta; aquí se relacionan todos los procesos y actividades que la empresa ejecuta.

La estructura organizacional surgió a partir de los procesos y operaciones que se realizan en **SOINAGRO DEL CAUCA** y también teniendo en cuenta las especificaciones requeridas por los socios fundadores. Cabe resaltar que esta estructura organizacional fue realizada pensando en lo que la empresa pueda requerir en el largo plazo, es decir fue pensada a futuro.

El manual tanto de funciones como de procesos y procedimientos se elaboró después de conocer cómo funcionaba la empresa en cuanto a la parte estratégica, operativa y de soporte y también después de establecer la estructura organizacional; Estos manuales le van a permitir a **SOINAGRO DEL CAUCA** optimizar tiempo y además tener de forma ordenada y sistemática la información.

Se logró aplicar aquellos conocimientos adquiridos durante toda la carrera, y además se pudo conocer la real magnitud del mundo laboral.

8. RECOMENDACIONES

Formalizar cuanto antes el presente direccionamiento estratégico con el fin de acelerar la consecución de los objetivos futuros de la empresa.

Mediante el direccionamiento estratégico identificar cuáles son las posibles tendencias del mercado, con el fin de crear una marca que tenga valores o atributos diferentes a los de la competencia.

Realizar capacitación del personal periódicamente para asegurar la formación permanente de sus recursos humanos respecto a las funciones laborales que deben desempeñar en el puesto de trabajo que ocupan.

Eliminar del área operacional la línea denominada “dar valor agregado a los productos primarios”, puesto que el nombre hace referencia a innovación y al hablar de innovación inmersamente se está hablando de investigación y desarrollo, es decir de un proceso. Este proceso (I+D) debe estar ligado al área comercial de la empresa, ya que es esta la que tiene contacto directo con los clientes y por consiguiente la que conoce sus gustos y necesidades.

Establecer fuentes de financiación que beneficien a la empresa para invertir en activos fijos (tecnología diferenciadora y maquinaria).

Realizar seguimientos formales y periódicos a la Innovación Tecnológica de tal forma que se gestione con eficiencia y eficacia todos los recursos para la consecución de los objetivos planteados.

Realizar actividades empresariales que permitan crear sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa poniendo en práctica los valores y la cultura organizacional de esta.

Invertir una mayor cantidad de recursos y esfuerzos en mecanismos de publicidad y mercadotecnia en la empresa para que esta se dé a conocer cada vez más, logre atraer más clientes, amplíe su Target actual y así alcance el posicionamiento de marca deseado.

Concentrar sus esfuerzos en la formalización y fortalecimiento de cada una de sus áreas funcionales para lograr el cumplimiento de las estrategias generales por medio de la colaboración y trabajo sinérgico de cada una de estas áreas.

Tener en cuenta que la empresa empezó a comercializar panela desde el mes de agosto del año 2014 y que como tal desde esa fecha se hicieron los análisis correspondientes. Es importante también recordar que en las ventas que hizo la empresa no están incluidas las entradas de dinero que se pudieron haber generado con la formulación o ejecución de un proyecto, o efectuando una asesoría técnica.

BIBLIOGRAFÍA

-AGUILERA, Adriana: *Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación*, (Abril 2010).

-ANSOFF, H.I.: *La estrategia Corporativa*, New York: McGraw-Hill, 1965.

- BUENO, E.: *Dirección estratégica de la empresa. Metodología, técnicas y casos*, 3.ª ed., Madrid: Pirámide, 1991.

- GOODSTEIN, L.D., NOLAN, T.M. y PFEIFFER, J.W. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. Bogotá, Colombia: McGraw-Hill.

- MINTZBERG, Henry; BRIAN Q., James; VOYER, John. (1997). *El Proceso Estratégico. Conceptos, Contextos y Casos*. Editorial Prentice Hall. Primera Edición (Edición Breve) México.

- PORTER, Michael: *Paradigma de Porter. Estrategias Genéricas y Fuerzas competitivas*, (1980).

-UNIVERSIDAD DEL CAUCA, FACULTAD CIENCIAS CONTABLES, ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS: *Seminario internacional, la dirección estratégica de la empresa*. (Popayán 1 y 2 de junio de 1998).

-<http://gestiondeempresas.org/analisis-interno-externo-empresa/>

-<http://gerest.es.tl/ANALISIS-PCI.htm>

-<http://ticss.bligoo.com/content/view/511291/Manual-de-Procesos-y-procedimientos-Guia-basica.html>

-<http://www.dinero.com/pais/articulo/fortalecimiento-del-financiamiento-agro-implementacion-del-seguro-agropecuario/205181>

-<http://www.estrategiaynegocio.com/2008/el-analisis-funcional/>

-<https://www.minagricultura.gov.co/noticias/Paginas/Sector-agropecuario-%E2%80%98cerr%C3%B3-filas%E2%80%99-por-el-campesino-colombiano.aspx>

ANEXOS

Anexo 1. Copia de certificados **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.**

Anexo 2. Manual de Procesos y Procedimientos **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.**

Anexo 3. Manual de Funciones **SOINAGRO DEL CAUCA S.A.S.**