



**Diseño de la plataforma estratégica de la Empresa Soluciones Agrícolas Mariagro
ZOMAC S.A.S ubicada en el municipio de Apartadó Antioquia**

Yenifer Paola Gómez Gómez

Trabajo de grado presentado para optar al título de Administrador de Empresas

Asesor

Bernardo Ballesteros Díaz, Magíster (MSc) en Administración de Empresas

Universidad de Antioquia
Facultad de Ciencias Económicas
Administración de Empresas
Apartadó, Antioquia, Colombia
2023

Cita

(Gómez Gómez, 2023)

Referencia

Estilo APA 7 (2020)

Gómez Gómez, Y. P. (2023). *Diseño de la plataforma estratégica de la Empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S ubicada en el municipio de Apartadó Antioquia* [Trabajo de grado profesional]. Universidad de Antioquia, Apartadó, Colombia.



Centro de Documentación Economía

Repositorio Institucional: <http://bibliotecadigital.udea.edu.co>

Universidad de Antioquia - www.udea.edu.co

Rector: John Jairo Arboleda Céspedes

Decano/Director: Jair Albeiro Osorio Agudelo

Jefe departamento: Carlos Gilberto Restrepo Ramírez

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Antioquia ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

Tabla de contenido

1.	Título de la práctica	7
2.	Tema de la práctica	7
3.	Contexto de la organización	7
4.	Antecedentes	10
5.	Problemática por abordar	12
6.	Objetivos	14
	6.1 Objetivo general	14
	6.2 Objetivos específicos.....	14
7.	Justificación	15
8.	Delimitación o alcance	16
	8.1 Temporal.....	16
	8.2 Espacial	16
9.	Diseño metodológico	16
10.	Marco referencial	18
	10.1 Marco teórico	18
	10.2 Marco Normativo	22
	10.3 Marco conceptual	23
11.	Administración del proyecto	26
	<i>11.1 Recursos disponibles</i>	26
	<i>11.2 Cronograma del proyecto</i>	26
12.	Resultados	27
	12.1 Objetivo 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual interna y externa de la organización mediante el uso de herramientas de evaluación cualitativas y cuantitativas.....	27
	12.1.1 Análisis PESTEL.....	28

12.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER.....	37
12.1.3 Análisis desde la Matriz DOFA.....	42
12.1.4 Matriz de evaluación de factores Internos - EFI	45
12.1.5 Matriz de evaluación de factores externos – EFE	46
12.2 Objetivo 2. Establecer la Misión, Visión, valores, políticas internas, organigrama y diseño de cargos de nivel misional de la organización de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis interno y externo	48
12.2.1 Misión Propuesta.....	48
12.2.2 Visión propuesta.....	48
12.2.3 Valores organizacionales Propuestos.....	49
12.2.4 Políticas internas generales propuestas	49
12.2.5 Organigrama Propuesto.....	50
12.2.6 Diseño de cargos	50
12.3 Objetivo 3. Formular planes de acción que le permitan a la organización el mejoramiento en las áreas que requieren de intervención y que fueron identificadas en el acercamiento inicial (Mercadeo, Logística y gestión de Cartera)	51
12.4 Objetivo 4. Elaborar un cuadro de mando integral que permita realizar el seguimiento del cumplimiento y evaluación de las estrategias propuestas	53
13. Recomendaciones	54
14. Conclusiones	55
15. Referencias.....	56
16. Anexos	63
Anexo 1. Encuesta de percepción y Caracterización Soluciones agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S	63
Anexo 2. Diseño de Cargos.....	65
Anexo 3. Planes de acción.....	72
Anexo 4. CMI.....	78

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Organizacional Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S	8
Figura 2. Región de Urabá, Mercado atendido por Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S9	
Figura 3. Árbol de problemas Soluciones Agrícolas Mariagro	14
Figura 5. Cronograma de actividades.....	27
Figura 6. Resumen Análisis PESTEL Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S	37
Figura 7. Análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S	41
Figura 8. Organigrama horizontal Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S.....	50

Lista de tablas

Tabla 1. Matriz DOFA	42
Tabla 2. Estrategias Matriz DOFA	44
Tabla 3. Matriz EFI aplicada a la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S	45
Tabla 4. Matriz EFE Aplicada a la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S	47
Tabla 5. Plan de acción de mercadeo.....	72
Tabla 6. Plan de acción de Logística	73
Tabla 7. Plan de acción de Cartera	75
Tabla 8. CMI Soluciones Agrícolas Mariagro	78

1. TÍTULO DE LA PRÁCTICA

Diseño de la plataforma estratégica de la Empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S ubicada en el municipio de Apartadó Antioquia.

2. TEMA DE LA PRÁCTICA

La presente propuesta de prácticas planteada por Yenifer Paola Gómez Gómez, estudiante de décimo semestre del programa de Administración de empresas de la Universidad de Antioquia y durante la etapa esencial de prácticas del proceso formativo, a llevarse a cabo en un periodo de seis meses iniciando el día 24 de marzo de 2023 y con fecha de finalización del 21 de septiembre de 2023 en la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC¹ S.A.S. Tiene como temática principal la gestión estratégica, que engloba el establecimiento de la misión, visión, valores organizacionales, objetivos y políticas internas.

Además de la temática principal mencionada, la presente propuesta también incluye conceptos tomados de la gestión por procesos, gestión de operaciones y Mercadeo, que se verán reflejados en el mejoramiento continuo de áreas fundamentales para la organización como lo son: Logística, Ventas y Finanzas

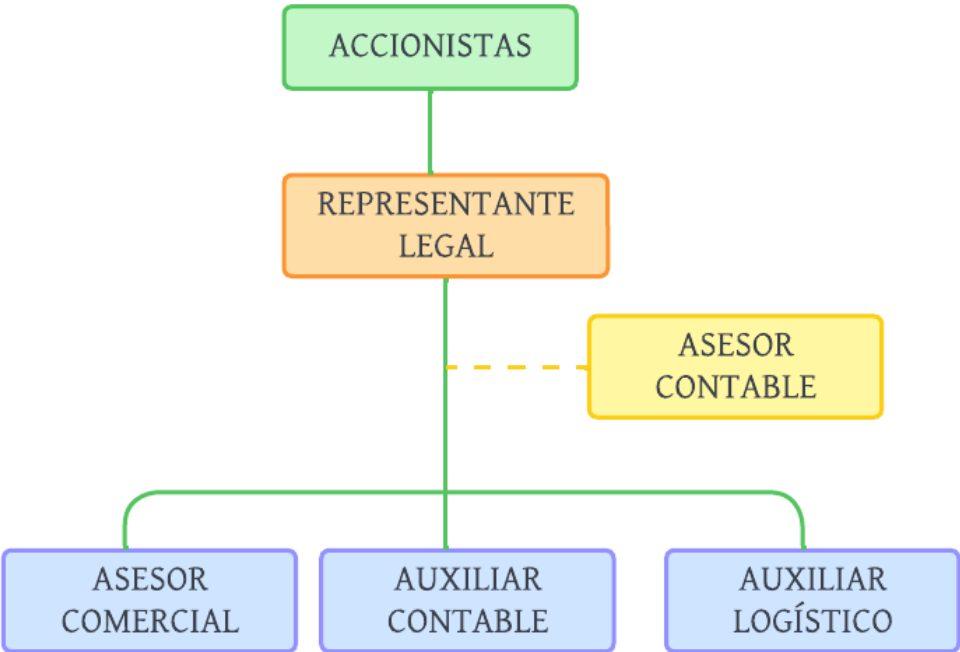
3. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S es una microempresa del sector comercial ubicada en Carrera 102 92 A -79, Barrio Industriales del municipio de Apartadó, Antioquia; que se dedica a la comercialización y distribución de productos agrícolas especializados a teniendo como principales clientes a minoristas, grandes y pequeños productores de la región de Urabá, actividad identificada con los códigos CIIU 4620, 4721 y 4664. La empresa fue constituida en el año 2020 raíz de la experiencia comercial de los socios en el sector agropecuario de la zona de Urabá, ya que participan activamente en compañías dedicadas a la venta de insumos al por mayor y al por menor, soluciones agrícolas Mariagro se crea también por la necesidad de establecer una línea directa entre los productores y proveedores de productos agrícolas especializados con domicilios en el interior del país. Al ser una empresa en etapa de crecimiento, esta no cuenta con una plataforma estratégica diseñada, lo cual es objeto de la presente propuesta de prácticas sin embargo cuenta con una estructura organizacional que si bien no se ha plasmado en papel, empíricamente se encuentra establecida como una estructura organizacional de modelo simple de acuerdo con los planteamientos de (Mintzberg, 2001) en la cual el ápice estratégico está constituido por los accionistas quienes además fungen como

¹ ZOMAC: Zonas Más Afectadas por el Conflicto

representante legal y representante legal suplente y que son los encargados de la toma de decisiones a nivel logístico, comercial y financiero, a su vez, la empresa cuenta con tres áreas de nivel operativo, divididas en área financiera, área de venta y área logística, las cuales no tienen autonomía para toma de decisiones específicas relacionadas con su área, además la empresa cuenta con asesoría contable externa encargada de brindar apoyo en asuntos tributarios. A continuación, en la figura 1 se muestra la estructura de Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S

Figura 1. Estructura Organizacional Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S



Fuente: Elaboración propia a partir de estructura organizacional básica de (Mintzberg, 2001)

La empresa cuenta con un amplio portafolio de productos dirigidos específicamente al sector agrícola de la región, tales como fertilizantes, insecticidas, plaguicidas, herbicidas, productos para el fortalecimiento y mejoramiento de la productividad en cultivos como maracuyá, arroz, plátano, banano, etc. Es así como las actividades comerciales de la empresa se llevan a cabo en municipios como Los córdobas en el departamento de Córdoba, Arboletes, San pedro de Urabá, San Juan De Urabá y Necoclí en la zona Norte, Turbo, Apartadó, Carepa y Chigorodó en la zona Centro y en la zona sur se encuentran los municipios de Mutatá, Dabeiba y el corregimiento de belén de Bajará en el municipio de Riosucio Chocó, como se muestra en la ilustración 2. siendo sus principales clientes los establecimientos comerciales dedicados a la venta minorista de productos agrícolas y productores

de distintos cultivos agrícolas. Según los datos de la Cámara de Comercio de Urabá (CCU, 2023) en dicha región existen un potencial de 547 nuevos comerciantes dedicados a la producción de cultivos agrícolas para el presente año, lo que significa un panorama interesante para la empresa, dado su interés en atender directamente a los productores agrícolas de la zonal

Figura 2.Región de Urabá, Mercado atendido por Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S



Fuente: adaptado de Grupo Santa María

Al encontrarse en la región de Urabá, la empresa aprovecha los beneficios de la reforma tributaria enmarcada en la (Ley 1819, 2016) parte XI en el artículo 235 en el que “se dan incentivos tributarios para cerrar brechas socioeconómicas en las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC)” lo que le representó para el año 2021 el pago del 0% de los impuestos de renta y complementarios, en la actualidad y hasta el año 2024 el pago de dicho impuesto será solo del 25% y a partir de 2025 hasta el año 2027 el pago de la tarifa del impuesto de renta será solo del 50% lo que a su vez favorece el crecimiento financiero de la organización.

4. ANTECEDENTES

La empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S nació a partir de la iniciativa de los socios accionistas, quienes en el año 2020 decidieron asociarse para crear una empresa cuyo fin sería el de comercializar productos agrícolas exclusivos a los grandes, medianos y pequeños productores de la región de Urabá, donde se observó un gran potencial de crecimiento del sector agrícola, de acuerdo con las experiencias previas y conocimiento de sus fundadores. A pesar de que la empresa fue creada en el año 2020, esta no inició actividades hasta finales del año 2021 debido a la contingencia que tuvo lugar en este periodo y las medidas sanitarias aplicadas en el territorio nacional.

Durante este corto periodo de existencia e inicio de actividades comerciales, la empresa no ha adelantado procesos de estructuración o planeación estratégica, por lo que no se tienen registros de aplicación de herramientas de diagnóstico, evaluación o desarrollo de planes estratégicos aplicados a la organización en pro del crecimiento, desarrollo productivo y sostenibilidad organizacional, sin embargo, se han identificado falencias en las actividades que se llevan a cabo a nivel organizacional por lo que se ha interesado en estructurar los procesos principales, es así que se reconoce la importancia del diseño de la plataforma estratégica, con la cual se busca subsanar las falencias existentes y brindar a la organización bases concretas para el logro de sus objetivos comerciales

Dada la falta de procesos documentados, registros de acciones implementadas para el mejoramiento de las actividades productivas y esfuerzos administrativos a nivel organizacional, se presenta algunos estudios realizados en materia de diseño de plataforma estratégica en distintas organizaciones a nivel nacional y regional, a fin de ser tomadas como una guía o referente para el diseño de la plataforma estratégica aplicada a la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S que es objeto de estudio en el presente proyecto de prácticas.

A nivel nacional, el aporte realizado por (Comas V & Pineda S, 2022) a la empresa UNIPAN en la ciudad de barranquilla, tuvo como objetivo principal el diseño de la plataforma estratégica de esta organización utilizando herramientas y técnicas de gestión que contribuyan con el crecimiento y la sostenibilidad de la misma en el mercado; para lograr los objetivos propuestos, la metodología utilizada por los autores fue de carácter cualitativo y cuantitativo, y se dividió en tres fases, iniciando con la recolección y clasificación de la información, mediante la selección de bibliografía relacionada con el sector de la organización; en la segunda fase, el análisis y diagnóstico se realizó basándose en herramientas como matriz DOFA, MEFI, MEFE, MPC y MPC que le permitieron definir las variables internas y externas que incidieron en las actividades de la organización y por último en la tercera fase, se elaboraron las estrategias e indicadores de evaluación a partir de los análisis realizados. Es así

como el autor concluye que para la organización es de gran importancia reconocer sus capacidades y fortalezas, que le permitan a su vez direccionarse hacia una mejora continua de los procesos internos los cuales conjuntamente serán la hoja de ruta para alcanzar los objetivos empresariales.

Por su parte (Almanza R, 2022) en el trabajo realizado para la E.S.E Hospital San José de San Bernardo del Viento departamento de Córdoba, tuvo como objetivo rediseñar la plataforma estratégica de la mencionada institución a fin de promover el mejoramiento continuo y la construcción de valores y principios que ayuden a fortalecer la identidad estratégica y el mejoramiento de la prestación del servicio a los clientes de la E.S.E; para llevar a cabo el logro de dichos objetivos, se usó una metodología descriptiva y retrospectiva con enfoque cualitativo, mediante la observación y aplicación de encuestas a distintos funcionarios del hospital que permitió comprender la situación interna y externa que dio como resultado el desconocimiento por parte de los trabajadores acerca de la plataforma estratégica de la organización. Después de haber desarrollado la propuesta planteada por el autor, este concluye que es importante para las organizaciones reconocer la estructura e imagen corporativa, reconocer las capacidades internas y realizar un control de los procesos, lo que a su vez permite darle otro enfoque y orientación hacia un mejor posicionamiento en el mercado

En tanto, (Corredor, A, 2019) en su aporte a la empresa Hydraulic and Environmental Desing S.A.S, utilizó la metodología de tipo exploratorio, que permiten la aproximación a las situaciones desconocidas para generar conocimiento y confianza en el entorno en que realiza sus actividades comerciales y metodología descriptiva, por medio de la cual se indaga sobre un fenómeno estudiado, describiendo características, midiendo variables y definiendo conceptos con el objetivo de caracterizar algún tipo de atributos o propiedades de las organizaciones; para realizar el análisis del entorno interno y externo, el autor utilizó herramientas como las cinco fuerzas de Porter y la cadena de valor, este estudio tuvo como objetivo mejorar la competitividad de la empresa mediante la definición de planes de acción concretos; el diseño estratégico planteado por el autor le permitió a la organización mejorar sus estándares de calidad teniendo en cuenta las falencias de la organización y sus fortalezas, favoreciendo la competitividad organizacional.

A nivel regional se tendrán en cuenta los estudios realizados por estudiantes de la universidad de Antioquia, quienes avanzaron en proyectos de diseño de plataformas estratégicas para empresas dedicadas a distintos sectores económicos. En la propuesta realizada por (Vélez, 2021) la metodología utilizada para el diseño de la plataforma estratégica de la empresa Latino Gold, fue principalmente de carácter cualitativo y exploratorio basado en referencias bibliográficas, que a su vez tuvo como objetivo contribuir a la delimitación del horizonte estratégico empresarial, la disminución de riesgos internos y externos a fin de generar sostenibilidad empresarial y competitividad en el mercado, es así

que obtuvo como resultado la construcción de la Matriz DOFA, Matriz EFE y EFI, que le permitieron realizar un diagnóstico interno y externo del estado de la organización y su posterior direccionamiento desde la construcción misional y visional de la empresa, así como los valores, políticas internas e indicadores de rendimiento. Por su parte (Fuentes, 2020) aborda el diseño de la plataforma estratégica de la corporación Rio Abajo Cultura y Comunicaciones, iniciando desde el análisis interno y externo de la organización, utilizando también la matriz DOFA como fuente de información principal y posteriormente realizando el diseño de la plataforma estratégica; el diseño de esta plataforma tuvo como fin último el mejoramiento de la competitividad empresarial y la optimización del uso de los recursos disponibles de la empresa.

Estos estudios realizados dan cuenta de la importancia del diseño de la plataforma estratégica para el desarrollo de los procesos en cualquier tipo de organización sin importar el tipo de actividad económica que desarrolle, puesto que esta proporciona una estructura sólida y coherente para el logro de sus objetivos clave para el éxito organizacional. A partir de las metodologías planteadas por los distintos autores, se puede obtener una guía que sirva como herramienta para la correcta formulación de la plataforma estratégica de la organización objeto de estudio, partiendo desde el diagnóstico de la situación actual de la organización a partir del análisis interno y externo haciendo uso de herramientas cualitativas y cuantitativas por medio de observación del entorno interno y externo, entrevistas guiadas a los principales actores organizacionales, encuestas, mesas de trabajo, etc.

5. PROBLEMÁTICA POR ABORDAR

En Urabá, el sector agrícola es el tercer sector que más aporta al desarrollo de la economía local, representando un 24,9% del PIB regional (CTP Antioquia, 2021), según datos de la Cámara de comercio de Urabá (CCU, 2022), en la región existen alrededor de 533 empresas dedicadas a la producción agrícola y pecuaria, quienes son un mercado potencial bastante atractivo para la organización que si bien se dedica a distribuir productos exclusivos a minoristas, también atiende a productores dedicados a cultivar distintos productos en la región.

La empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S, a pesar de ser una empresa con una corta trayectoria en el mercado, ha sido capaz hasta el momento de llegar hasta sectores comerciales poco atendidos de los 10 municipios de la subregión de Urabá y sus alrededores, atendiendo a su vez y directamente a los pequeños productores agrícolas de la zona y ofreciendo, además, productos exclusivos y de calidad direccionados para mejorar el rendimiento de los cultivos de sus clientes. Actualmente la organización no cuenta con una plataforma estratégica específica, por lo que existen procesos de los niveles funcionales y de gran importancia que se encuentran desarticulados entre sí como son la logística, el marketing y la gestión de cartera, lo que a su vez ocasiona retrasos en los

procesos internos y causa reprocesos, aunado a la pérdida de confianza por parte de los clientes, además, esta desarticulación entre procesos internos causa dificultades en la comunicación interna y en el ambiente organizacional.

Otro de los efectos relacionados con la carencia de una plataforma estratégica es la susceptibilidad a los cambios del entorno. Una organización cuyos objetivos no han sido planteados puede resultar afectada negativamente por los cambios imprevistos que ocurren en el mercado, provocando así que exista baja competitividad de la organización en el mercado, un lento desarrollo y crecimiento organizacional, dado que al centrar sus actividades comerciales en objetivos de corto plazo, no se tiene identificado cuales son las posibilidades de crecimiento a futuro; a su vez la falta de un direccionamiento estratégico puede ocasionar en mediano o largo plazo que la organización desaparezca puesto que hay un mayor riesgo en cuanto no se conoce las amenazas del entorno y no se aborda adecuadamente las debilidades de la organización.

Al no contar con una plataforma estratégica, la organización no posee un plan definido o una hoja de ruta la cual facilite las actividades comerciales que desempeña y que además, le permita reconocer las fortalezas de la organización frente a sus competidores en el mercado, generando así un desconocimiento de las oportunidades de mejora que pueden ser intervenidas para trabajar en pro de una organización más productiva y sostenible en el tiempo aprovechando las oportunidades que ofrece la región con base en su desarrollo económico.

Es así como, para la organización es necesario realizar un análisis documentado con respecto al entorno interno y externo a fin de recolectar información importante que le sirva como insumo para realizar una gestión administrativa eficaz, que a su vez le permita aprovechar las oportunidades presentadas en el mercado y subsanar las necesidades administrativas internas que posee, planteando las bases filosóficas de la organización como son la misión, visión, valores y los objetivos que se desean alcanzar, estableciendo además políticas internas para el mejoramiento continuo de los procesos. Es por esto por lo que el principal interrogante del presente proyecto de práctica es ¿Cómo diseñar una plataforma estratégica para la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S que le permita el mejoramiento continuo de sus procesos internos a fin de lograr la competitividad y sostenibilidad organizacional?

A continuación, se relaciona el análisis de la problemática actual de la empresa basado en el modelo propuesto por Ishikawa en 1969 y adaptado por Rossemberg y Posner

Figura 3. Árbol de problemas Soluciones Agrícolas Mariagro



Fuente: elaboración propia

6. OBJETIVOS

6.1 Objetivo general

Diseñar la plataforma estratégica de la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S en aras de mejorar el desempeño, la competitividad y la sostenibilidad organizacional

6.2 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico de la situación actual interna y externa de la organización mediante el uso de herramientas de evaluación cualitativas y cuantitativas
- Establecer la Misión, Visión, valores, políticas internas, organigrama y diseño de cargos de nivel misional de la organización de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis interno y externo

-
- Formular planes que le permitan a la organización mejoramiento en las áreas que requieren de intervención y que fueron identificadas en el acercamiento inicial (Mercadeo, Logística y gestión de Cartera)
 - Elaborar un cuadro de mando integral que permita realizar el seguimiento del cumplimiento y evaluación de las estrategias propuestas
 - Socializar la plataforma estratégica organizacional y los planes de acción diseñados

7. JUSTIFICACIÓN

La empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S al ser una microempresa del sector comercial que atiende principalmente a minoristas y productores agrícolas, es una empresa con un gran potencial de crecimiento, dado que el sector antes mencionado es el tercer sector más productivo a nivel regional, según datos entregados por la CCU (Cámara de Comercio de Urabá) en su informe socio económico, es por esto que diseñar una plataforma estratégica es fundamental para el éxito de esta organización, puesto que esta es un plan de acción integral que establece los objetivos, metas y estrategias de una organización para lograr el éxito en un mercado competitivo.

La importancia del diseño de una plataforma estratégica para la microempresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S radica en la necesidad de tener una guía clara y concisa que permita a la organización identificar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Con esta información, la organización puede establecer objetivos claros y realistas, definir las estrategias adecuadas para alcanzar esos objetivos y asignar los recursos necesarios para llevar a cabo esas estrategias. Además, una plataforma estratégica ayuda a la organización a mantenerse enfocada en sus objetivos a largo plazo, a tomar decisiones informadas y a adaptarse a los cambios en el entorno empresarial. Al tener una plataforma estratégica clara y bien definida, la organización puede establecer planes de acción específicos para cada área de la empresa y trabajar en equipo para alcanzar los objetivos y metas establecidos.

Desde la perspectiva de la universidad, el desarrollo de las practicas académicas de sus futuros profesionales, le representa la posibilidad de mejorar el vínculo entre Universidad-Empresa-Estado-Sociedad, puesto que la misión de la universidad es entregarle a esta última, profesionales con amplio conocimiento de las áreas de interés común, que sean útiles para las necesidades de la sociedad y que además sean profesionales íntegros.

El diseño de la plataforma estratégica de la microempresa Soluciones Agrícolas Mariagro representa para el estudiante la posibilidad de aplicar los conocimientos previos obtenidos en el desarrollo del programa de administración de empresas, acercarse al entorno empresarial real y

conocer de primera mano los procesos internos de una organización desde el nivel administrativo, esta experiencia representa para el estudiante un proceso muy enriquecedor, donde puede intercambiar los conocimientos teóricos adquiridos durante el proceso formativo y el día a día en un entorno empresarial. La experiencia práctica representa además la posibilidad de ampliar el horizonte y la perspectiva creada en las aulas, puesto que se reconoce la diversidad de las organizaciones internamente y se abordan situaciones las cuales requieren no solo de conocimiento sino de habilidad para abordarlas de una manera adecuada. En resumen, mediante la realización del presente proyecto de prácticas, el estudiante puede obtener herramientas adicionales para abordar el entorno organizacional a futuro.

En conclusión, diseñar una plataforma estratégica es esencial para el éxito de cualquier organización, ya que ayuda a definir los objetivos y estrategias adecuadas para lograr el éxito en un mercado competitivo, mantenerse enfocado en los objetivos a largo plazo, tomar decisiones informadas y adaptarse a los cambios en el entorno empresarial.

8. DELIMITACIÓN O ALCANCE

8.1 Temporal

El desarrollo de la presente propuesta de prácticas se llevará a cabo durante los seis meses correspondientes al periodo práctico de la carrera profesional de administración de empresas, con fecha de inicio del 24 de marzo del 2023 hasta el 21 de septiembre del presente año

8.2 Espacial

El diseño de la plataforma estratégica organizacional y sus planes de acción anexos se llevará a cabo en las instalaciones de la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S ubicadas en el municipio de Apartadó

9. DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización de esta propuesta de proyecto se utilizará una metodología descriptiva de tipo cualitativa y cuantitativa, por medio de la cual se pretende recoger información con ayuda de herramientas como la observación, entrevista, encuestas dirigidas, revisión de fuentes bibliográficas que posteriormente serán analizadas para realizar un diagnóstico del estado actual de la organización y abordar así de una forma concreta la problemática a solucionar, es por esto por lo que el desarrollo de esta se divide en tres fases que se explican a continuación.

- ❖ En la fase 1, se llevará a cabo el diagnóstico del estado actual de la organización mediante la búsqueda, recopilación, selección y análisis de la información de carácter externo e interno,

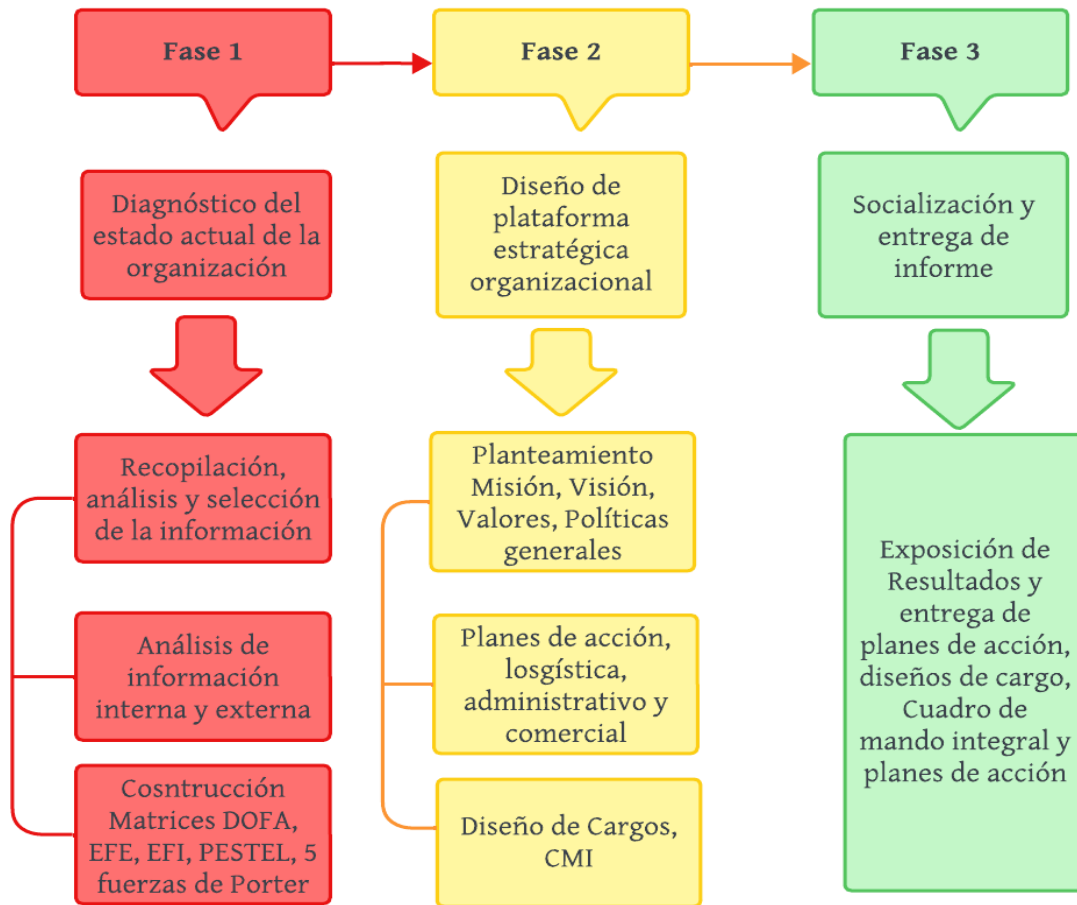
generada a partir de los motores de búsqueda y documentos internos respectivamente, para este fin se hará uso de herramientas de búsqueda de información de carácter público, encuestas, entrevistas y observación del entorno interno y externo, información que será posteriormente analizada mediante el uso de herramientas de carácter administrativo como lo son el análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas de Porter, análisis de debilidades, oportunidades, fortalezas y Amenazas (DOFA) y las matrices de evaluación Interna y Externa (EFE y EFI) a partir de la matriz DOFA, que permitirán un diagnóstico y reconocimiento profundo del estado actual de la organización respecto a su desempeño, competitividad y sostenibilidad

- ❖ En la Fase 2, se realizará el diseño de la plataforma estratégica organizacional con base en los resultados obtenidos en el análisis interno y externo de la organización, además de las encuestas realizadas a los actores principales de la organización, quienes aportarán sus puntos de vista acerca del direccionamiento que desean darle a la organización, lo que dará como resultado el planteamiento y formulación de la Misión, Visión, Valores y Políticas generales que favorezcan el alcance de los objetivos organizacionales y faciliten el desarrollo de los procesos internos. Adicionalmente, y a partir de las necesidades visualizadas en el primer acercamiento a la organización, se plantearán además estrategias para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades visualizadas mediante la construcción de planes de acción que específicos que responden a las necesidades administrativas, logísticas y de comerciales actuales de la organización.

Además de la plataforma estratégica planteada y los planes de acción mencionados, es importante para el desarrollo del presente proyecto de prácticas, el contribuir con el mejoramiento de los procesos internos de la organización, por lo que se plantea la creación del diseño de cargos para los cargos de auxiliar logístico, auxiliar contable y asesor comercial, que son de gran importancia para el desarrollo de las actividades comerciales en la organización, dada su relación con la actividad principal

- ❖ Y, por último, en la fase 3 de la presente propuesta de proyecto de prácticas, se realizará la socialización del informe de los resultados obtenidos, así como la entrega de los planes de acción propuestos para las diferentes áreas, los cargos diseñados y el cuadro de Mando Integral planteado de para su posterior implementación de acuerdo con las consideraciones de los socios accionistas. El diseño metodológico se resume en la siguiente figura

Figura 4. Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración propia

10. MARCO REFERENCIAL

10.1 Marco teórico

Administración: el concepto de administración ha sido muy abordado por distintos autores a lo largo de la historia, entre los cuales se destaca el padre de la administración de empresas (Taylor, 1911) quien abordó la administración desde el principio de maximizar la eficiencia y la productividad a través de métodos científicos y estandarizados. Taylor propuso una serie de principios y enfoques que se centran en la mejora de la eficiencia y el rendimiento de los trabajadores y los procesos, estas propuestas fueron desde el estudio de tiempos y movimientos, la división del trabajo, la estandarización de los procesos productivos y la aplicación de incentivos en función del rendimiento de los trabajadores. Otro autor importante para el desarrollo de la

conceptualización de la administración de empresas es Henry Fayol (Fayol, 1918), conocido como el padre de la teoría clásica de la administración, quien aborda el concepto enfocado en la eficiencia y la estructuración de la organización para lograr los objetivos establecidos desde el establecimiento de las cinco funciones administrativas fundamentales, como son planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, además estableció catorce principios generales de administración. Por su parte, las investigaciones realizadas por (Mayo, 1993) tuvieron un fuerte impacto en la conceptualización de la administración, puesto que se enfocaron en el efecto de las condiciones de trabajo y las relaciones sociales en la productividad y la satisfacción de los empleados, para el autor, es importante que dentro del estudio administrativo se tenga en cuenta los factores sociales y psicológicos, la motivación y la satisfacción en el trabajo, las relaciones interpersonales en el ambiente laboral y un enfoque más humanista del que hacer administrativo.

En conclusión el desarrollo del concepto de administración ha avanzado significativamente, puesto que inicialmente se le dio gran importancia a las actividades que realizaba el hombre dentro de sus lugares de trabajo, enfocándose en la productividad del mismo a fin de maximizar los beneficios para sus accionistas; y vemos que a partir de los aportes de Mayo a la administración, en el que hacer de esta importante labora se le ha dado mayor importancia a la participación del hombre en el ambiente laboral, a su sentir y no solo a su quehacer.

Administración estratégica: según lo planteado por (David, 2008) la administración estratégica

“se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multifuncionales que le permitan a una organización lograr sus objetivos. Como la misma definición implica, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, las actividades de investigación y desarrollo, así como los sistemas computarizados de información, para lograr el éxito de la organización”

Es así que el concepto de administración estratégica reúne a todos los procesos dentro de la organización, puesto que se reconoce que desde las acciones individuales la organización no logra los objetivos que se traza, sino que, por el contrario al existir una desarticulación en estos, se requiere de un mayor esfuerzo para alcanzar el éxito de los planes que se emprenden, la administración estratégica se visualiza como la fuente integradora de los esfuerzos de la organización desde una visión holística de la misma.

Por su parte (Stefen, 2000) menciona que “la administración estratégica se refiere al desarrollo de un enfoque sistémico con el cual se puede analizar el ambiente, evaluar las fortalezas y debilidades

de una organización e identificar las oportunidades capaces de proporcionar alguna ventaja competitiva para la organización” es así como se puede visualizar que la administración estratégica no solo enfoca sus esfuerzos en conocer aspectos internos de la organización sino que también toma información del entorno exterior, a fin de analizar y aprovechar las oportunidades que este le pueda generar, se puede decir que el enfoque de administración estratégica, es un enfoque holístico, en el que se reconoce a la organización como parte de un todo y que interactúa en un medio el cual al ser cambiante le representa muchas oportunidades pero también le genera cierto nivel de riesgo e incertidumbre, por lo que es necesario crear estrategias.

Planeación estratégica: La planeación estratégica se concibe como “un proceso esencial en la organización que se encarga de trazar los objetivos por alcanzar y las directrices para definir los planes de acción para lograrlos y que generen sus ventajas competitivas y sostenibilidad a largo plazo” además, “la planeación estratégica tiene como objetivo el identificar los recursos potenciales, crear y alinear las capacidades, reconocer las fortalezas y debilidades y establecer el conjunto de medidas integradas que se aplicarán para asegurar que la organización alcance los resultados planeados” según lo planteado por (Chiavenato, 2017). Según este autor, mediante la planeación estratégica la organización puede emprender acciones a futuro que aumenten las probabilidades de ser sostenibles en el tiempo, una empresa u organización que sea capaz de trazar objetivos basados en una planeación estratégica previa tiene más posibilidades de alcanzar las metas y objetivos organizacionales, puesto que estará en la capacidad de aprovechar las oportunidades que el entorno le brinde y de igual forma estará en la capacidad de responder adecuadamente ante los cambios del entorno.

De igual forma, (Goodstein, 1998) define la planeación estratégica como “el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos” desde el punto de vista de Goodstein, la planeación estratégica, si bien, generalmente se delega a los ápices estratégicos de la organización o aquellos quienes son los encargados de la toma de decisiones a nivel organizacional, es también necesario que toda la organización se involucre en el pensamiento estratégico, puesto que esta se nutre de todas y cada una de las actividades diarias que se llevan a cabo en pro de los objetivos organizacionales, la desarticulación en la planeación puede ocasionar que una organización no sea capaz de alcanzar las metas de corto, mediano

y largo plazo que se proponen y por consiguiente, no logran ser competitivas en el mercado ni ser sostenibles en el tiempo.

Otro importante autor que define el concepto de planeación estratégica es (Stefen, 2000) quien aborda el concepto como “el Proceso que incluye la definición de los objetivos o metas de la organización, determinación de una estrategia general para alcanzar metas y el desarrollo de una jerarquía completa de planes para integrar y coordinar las actividades”, la planeación estratégica es una actividad fundamental para la organización, puesto que permite orientar a la organización hacia el logro de sus objetivos y es una fuente importante para la toma de decisiones inherentes a todos los niveles de la organización, decisiones que implican el uso de recursos económicos valiosos para la organización. La planeación estratégica implica también estar en constante monitoreo del medio en el que la organización se desenvuelve dada su naturaleza cambiante, por lo que es importante la evaluación y el redireccionamiento en tanto sea necesario.

Gestión por procesos: El concepto de gestión por procesos es relativamente moderno, puesto que este fue acotado a partir de 1990, por lo que inicialmente, autores como (Hammer & Champy, 1993) abordaron el concepto desde la reingeniería como “repensar fundamentalmente y rediseñar radicalmente los procesos del negocio para alcanzar dramáticas mejoras en medidas críticas del desempeño como los costos, calidad, servicio y rapidez” Es importante destacar que el concepto de gestión por procesos desde la reingeniería de procesos implica un enfoque radical y disruptivo, y al ser un metodología en la que se pretende realizar cambios radicales, puede ser aplicada en situaciones en las que se requieren cambios profundos y rápidos. Sin embargo, para la aplicación de esta se debe tener en cuenta el contexto organizacional y los objetivos que la empresa se haya planteado.

Para el mismo año, (Harrington, 1993) definió la gestión por procesos desde el enfoque de mejoramiento de procesos de la organización, conceptualizándolo, así como una “metodología sistemática que se desarrolla con el fin de ayudar a una organización a realizar avances significativos en la manera de dirigir sus procesos” Para Harrington la planeación estratégica incluye a todas las partes de la organización, siempre en busca de la eficiencia y la productividad de los procesos organizacionales, con miras a maximizar los beneficios y generar mayor rentabilidad para sus accionistas, con la aplicación de esta metodología las organizaciones pueden encontrar puntos áreas que requieren mejoras y que pueden ser intervenidas, de esta manera obteniendo las herramientas necesarias para afrontar las condiciones cambiantes del entorno. De igual forma (Perez, F., 2010) define la gestión por procesos como “la gestión organizacional centrada en la identificación y rediseño de sus procesos de tal forma que estos sean pilares del desarrollo organizacional” es así como, para el autor, la gestión basada en procesos es un enfoque que reconoce la importancia central de los

procesos en el desarrollo y éxito de una organización. Al identificar, rediseñar y mejorar continuamente los procesos, puesto que esta pretende maximizar la eficiencia, calidad y capacidad de respuesta de la organización en un entorno empresarial cambiante.

Del mismo modo (Drucker, 1994) sostuvo que la gestión por procesos es una metodología que ayuda a garantizar la calidad, la eficiencia y la eficacia en la realización de actividades empresariales. Según el autor, la gestión por procesos se enfoca en el análisis y la mejora continua de los procesos empresariales para identificar oportunidades de mejora en la gestión de recursos y reducir los costos operativos. Este enfoque de gestión garantiza que las actividades empresariales se realicen de manera eficiente y con calidad, lo que a su vez se traduce en satisfacer adecuadamente las necesidades de los clientes y mantener la competitividad en el mercado. En resumen, la gestión por procesos se centra en planificar, diseñar, implementar, monitorear y mejorar continuamente los procesos empresariales para lograr los objetivos y metas de la organización de manera eficiente y eficaz.

10.2 Marco Normativo

Toda empresa legalmente constituida, independientemente del tipo de sociedad bajo la cual se cree, debe ceñirse a la normatividad colombiana para garantizar el normal funcionamiento de sus procesos productivos y el libre desarrollo de sus actividades comerciales. Es por esto por lo que dentro de las actividades comerciales que desarrolla la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S además de ampararse bajo la constitución política de Colombia del año 1991 debe cumplir con una serie de normas y leyes que regulan su actividad comercial como se relacionan en la siguiente tabla:

Normatividad	Descripción
Ley 1819 de 2016 Parte XI	Dentro de la reforma tributaria planteada en el año 2016, se establecen incentivos tributarios para cerrar las brechas de desigualdad socioeconómica en las zonas más afectadas por el conflicto armado, esta además tuvo como finalidad Fomentar temporalmente el desarrollo económico-social, el empleo y las formas organizadas de los campesinos, comunidades indígenas, afro descendientes, raizales, palenqueras y productores rurales, en las Zonas Más Afectadas por el Conflicto Armado (ZOMAC) buscando cerrar la brecha económica y social existente entre ellas y el resto del país. (Congreso de Colombia, 2016)

Resolución 970 de 2010	Por medio de la cual se establecen los requisitos para la producción, acondicionamiento, importación, almacenamiento, comercialización y/o uso de semillas para siembra en el país, su control y otras disposiciones. (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2010)
Ley 1480 (2011)	Por medio de la cual se expide el estatuto del consumidor y se dictan otras disposiciones. Esta ley tiene por objeto regular los derechos y las obligaciones surgidas entre los productores, proveedores y consumidores y la responsabilidad de los productores y proveedores tanto sustancial como procesalmente. Las normas contenidas en la ley 1480 son aplicables en general a las relaciones de consumo y a la responsabilidad de los productores y proveedores frente al consumidor en todos los sectores de la economía respecto de los cuales no exista regulación especial, evento en el cual aplicará la regulación especial y suplementariamente las normas establecidas en esta Ley (Congreso de Colombia, 2011)
Resolución 090832	Por medio de la cual se establecen los requisitos para la comercialización almacenamiento de insumos agropecuarios y semillas para siembra. Esta resolución tiene por objeto Establecer los requisitos para el registro y control de las personas naturales y jurídicas que se dediquen a la comercialización, distribución y almacenamiento de insumos agropecuarios y semillas para siembra a través de establecimientos de comercio, tanto físicos como electrónicos. (Instituto Colombiano Agropecuario ICA, 2021)

10.3 Marco conceptual

Misión: Según distintos autores como (Ferrel & Hirt, 2010) “la misión es un enunciado que describe el motivo de la existencia de una organización”. Es por esto por lo que se considera a la misión como la base de funcionamiento de la organización, puesto que constituye la esencia organizacional; para las empresas el establecimiento de una misión es importante puesto que esto explica la razón de ser de la organización, la misión se trata de la contribución, el valor agregado que le ofrece ésta a posibles clientes.

Visión: El concepto de visión se entiende como las metas o el propósito a largo plazo que una organización plantea, esta representa una imagen del futuro deseado que se enfoca en el logro de objetivos específicos. La visión debe ser ambiciosa, inspiradora y capaz de motivar a los miembros

de la organización para trabajar juntos con el fin de alcanzarla. El concepto de visión es definido por autores como (Fleitman , 2000), la visión se define como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”

Valores: Según (Pérez, 2021) los valores empresariales “son el conjunto de principios éticos y profesionales que orientan las acciones y actitudes de la empresa”. Los valores empresariales son un conjunto de principios éticos y profesionales que definen la cultura y orientación de una empresa. Estos principios se enfocan en comportamientos y actitudes que la empresa considera fundamentales para su funcionamiento estos a su vez son la base sobre la que se construye la cultura y estructura de la organización, y son esenciales para guiar el comportamiento de todos los miembros de esta

Políticas internas: Para (Bernal , 2012) Las políticas son “lineamientos que proporcionan un marco de referencia para la toma de decisiones y el accionar de los colaboradores dentro de la organización. Las políticas se caracterizan por ser claras para la comprensión inmediata de los miembros de la organización” En este sentido, Las políticas internas son un conjunto de normas y directrices que una organización establece para orientar el comportamiento de sus trabajadores en pro del logro de sus objetivos, estas no solo son importantes para los tomadores de decisiones en el ápice estratégico organizacional sino que pueden abarcar diferentes procesos de la organización, como: talento humano, seguridad, finanzas, documentación, etc. estas políticas actúan como guías para mantener el orden y la coherencia en la toma de decisiones

Estrategias: como lo menciona (Chandler , 2003), “la estrategia es la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas”, esto implica identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del entorno, para definir tácticas en pro del aprovechamiento de las oportunidades del entorno o como método de defensa contra las amenazas del mismo, las estrategias pueden aplicarse en todos los niveles de la organización, en todos los procesos y subprocesos, puesto que estas actúan como herramientas unificadoras para el éxito y la supervivencia de la organización dado su enfoque de largo plazo.

Cuadro de Mando: el CMI es definido por (Kaplan & Norton, 2005) como “ una herramienta de gestión que ayuda a la toma de decisiones directivas al proporcionar información periódica sobre el nivel de cumplimiento de los objetivos previamente establecidos mediante indicadores” .Con la

ayuda del cuadro de mando integral, la organización está en la posibilidad de evaluar los indicadores claves de rendimiento (KPI) trazados para el logro de los objetivos organizacionales. Un cuadro de mando permite a los ejecutivos, gerentes y otros miembros del equipo ver rápidamente cómo está funcionando la organización y tomar decisiones sobre los procesos que deben mejorarse o mantenerse.

Indicadores de gestión: Los indicadores de se utilizan en la gestión empresarial para medir el avance y desempeño de una organización para lograr los objetivos estratégicos, estos pueden incluir métricas como la eficacia, la eficiencia, la calidad, la productividad, el rendimiento financiero, entre otros. Son utilizados tanto en empresas públicas como privadas, y son valiosos para la toma de decisiones y mejora continua es así estos son definidos por autores como (Beltran , 1998) como “la Relación entre las variables cuantitativas o cualitativas que permiten observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas”

Mapa de procesos: los mapas de procesos son definidos por el equipo de (Drew, 2022) como “un esquema gráfico o diagrama que muestra cómo funcionan y se interrelacionan los procesos de una empresa” este es utilizado para definir, analizar y mejorar los procesos empresariales. A partir de un mapa de procesos, se pueden identificar ineficiencias, etapas de los procesos en las que se pueden presentar retrasos o reproceso, oportunidades de mejora y riesgos, lo que permite mejorar la eficiencia y eficacia de la organización.

Diseño de cargos: (Serrano & Barba, 2012) definen el diseño de cargos como “un proceso de organización del trabajo que afecta a las tareas que son contempladas en un puesto de trabajo específico” el objetivo principal del diseño de cargos es establecer puestos de trabajo que tengan coherencia y sean eficientes, que permitan a los trabajadores cumplir con sus funciones de manera adecuadamente; diseñar un cargo implica definir las tareas que cada trabajador debe realizar, los requisitos y capacidades necesarios para el puesto, y las relaciones y reportes jerárquicos entre los diferentes puestos de trabajo. Un diseño de cargos bien elaborado es esencial para el buen funcionamiento de una empresa, ya que ayuda a asegurar la claridad y la eficiencia en los procesos y la asignación de responsabilidades

Gestión del cambio: La gestión del cambio se refiere a la aplicación de procesos estructurados y herramientas para liderar y gestionar el lado humano del cambio, y es esencial para ayudar a las empresas a adaptarse a entornos cambiantes, mejorar la eficiencia y aumentar la competitividad, la gestión del cambio desde la cultura organizacional, implica a el compromiso por parte de todos los actores para alcanzar los objetivos comunes, esto también incluye la identificación de los posibles riesgos, planeación, ejecución, seguimiento, evaluación del avance en el logro de los objetivos propuestos. El concepto de gestión del cambio es abordado por autores como (Contreras & Palacio , 2018) quienes lo definen como “un proceso en el cual se involucran factores de cambio externos e internos que afectan a la compañía”

11. ADMINISTRACIÓN DEL PROYECTO

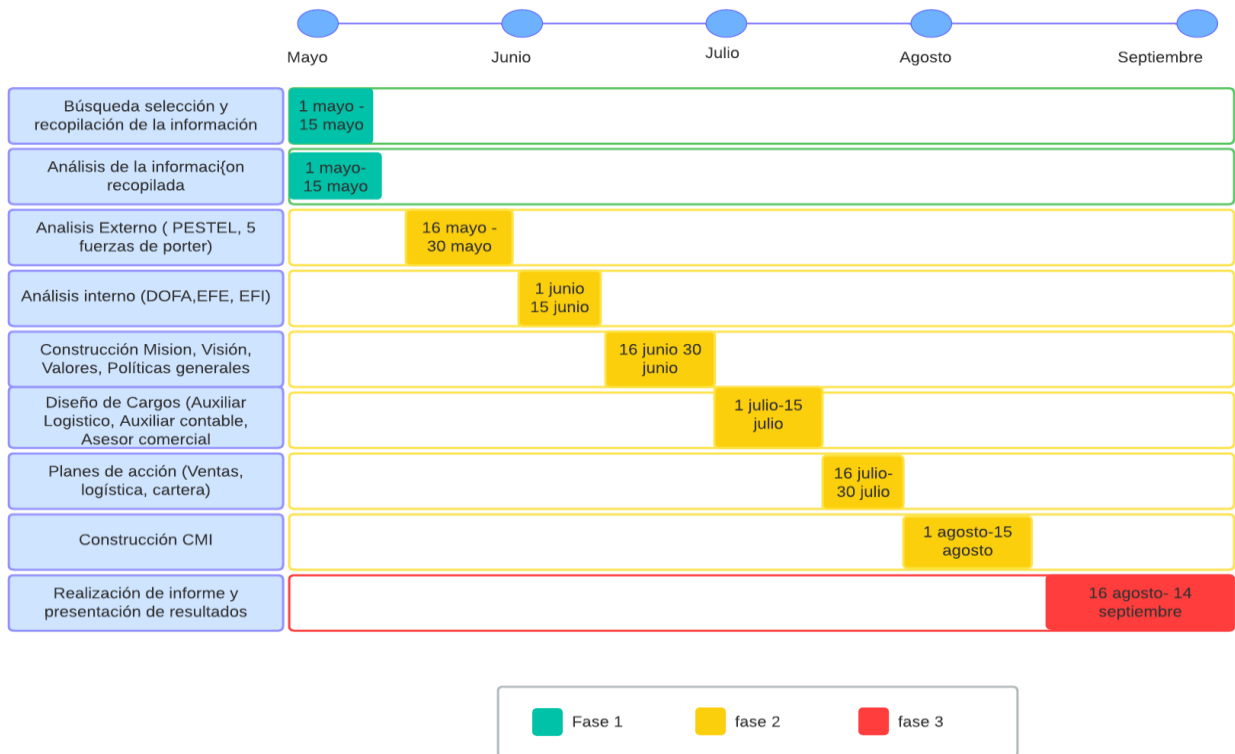
11.1 Recursos disponibles

Para la realización de esta propuesta de proyecto, se requieren recursos tangibles como intangibles, entre los recursos tangibles tenemos mobiliario como equipos de cómputo con conexión a internet, impresoras, proyectores o televisores, insumos de papelería como carpetas, agendas, entre otros. entre los recursos intangibles, se requiere documentos o recursos bibliográficos, conexión a internet además del tiempo y la disposición de los involucrados.

11.2 Cronograma del proyecto

A continuación, en la figura N.º 5 se ilustra mediante un diagrama de GANT el cronograma de actividades planteadas para el desarrollo de la presente propuesta de proyecto de prácticas.

Figura 4. Cronograma de actividades



Fuente: Elaboración propia

12. RESULTADOS

12.1 Objetivo 1: Realizar un diagnóstico de la situación actual interna y externa de la organización mediante el uso de herramientas de evaluación cualitativas y cuantitativas

La presente propuesta de Diseño de plataforma estratégica de la empresa soluciones agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S, se realiza con base en información interna y externa de fuentes fidedignas de la organización y el entorno comercial, teniendo en cuenta las herramientas de planeación estratégica aportadas por los distintos autores

Es así que para este fin, se usó las matrices DOFA y EFI de cara al análisis interno de la organización y desde el punto de vista externo se realizó el análisis de los factores mediante el análisis PESTEL, las 5 fuerzas de Porte y EFE, las cuales fueron alimentadas por fuentes primarias, secundarias y de tercer nivel de información como se indica en la metodología planteada para el desarrollo del presente proyecto; de igual forma, se realizó el uso de la herramienta de análisis Interno

y Externo desarrollada por el docente de la Universidad de Antioquia Braulio Andrés Angulo Martínez, a partir de Navas y guerra

12.1.1 Análisis PESTEL

12.1.1.1 Análisis político

En la actualidad, el país se encuentra atravesando por un periodo de fuertes cambios e incertidumbre política no solo de origen externo, en el cual se viven tensiones internacionales, (Portafolio, 2023) sino de origen interno, que responden al cambio de gobierno y pensamiento político (CELAG, 2023), el cual tuvo lugar en el año inmediatamente anterior y que ha propiciado la inestabilidad y polarización política y social, impactado a su vez en la economía y las actividades productivas y comerciales de los grandes, medianos y pequeños productores.

En términos de políticas gubernamentales, el gobierno actual en cabeza del presidente Gustavo Petro han adelantado políticas para la transformación productiva del país, con la cual se busca diversificar las actividades productivas y con ello obtener una mayor competitividad (Congreso de Colombia, 2023). Uno de los sectores que contempla mayor intervención en las políticas desarrollada es el sector agrícola, el cual en la actualidad produce al rededor del 6% y el 8% del PIB total, este sector a su vez tuvo un decrecimiento del 3% con respecto del mismo periodo en el año inmediatamente anterior, (DANE, 2023) por lo cual, según información del ministerio de agricultura, el gobierno actual decidió aumentar el presupuesto para este sector en 4,09 billones de pesos, lo que representa un incremento del 98% frente a lo planteado inicialmente (MinAgricultura, 2022).

La política para el mejoramiento del sector agropecuario del país va de la mano con el ordenamiento territorial y la tenencia de predios en zonas rurales y Urbanas, a fin de fortalecer los procesos de adjudicación y regularizaciones de las propiedades de los campesinos, quienes se dedican principalmente a las actividades agrícolas, de igual forma se busca establecer mecanismos para la estructuración y entrega de proyectos productivos a campesinos beneficiarios de los programas de formalización y acceso a tierras; lo cual a largo plazo significaría mayor producción en los campo Colombianos y por consiguiente mayores oportunidades para todas aquellas organizaciones que tengan relación directa e indirecta con el sector agrícola y pecuario del país.

Otro aspecto importante de las políticas internas que permea las actividades comerciales y productiva del país es la seguridad, por lo que dentro del Plan Nacional de Desarrollo 2022-2026, se tiene como eje transversal la paz total e integral (DNP, 2023) dentro de este eje se encuentra establecida la reforma de las áreas rurales, la participación política y ciudadana para garantizar el enriquecimiento del debate acerca de los problemas que aquejan a la sociedad colombiana,

adicionalmente se establece una política de paz total, con la cual se busca obtener un acercamiento con los grupos armados ilegales que aún tienen presencia en el territorio colombiano y que representan un gran riesgo para la realización de actividades productivas y comerciales en el territorio, en pro de obtener la paz total y definitiva para la sociedad. El Conflicto armado que ha sufrido el país ha tenido un impacto, social y económico significativo, según lo mencionado por (Triana, 2014) el país ha tenido retrasos significativos en el crecimiento y desarrollo económico, dada la necesidad de destinar gran parte del presupuesto nacional para combatir las actividades ilícitas; lo que en contra parte, ha dejado expuestos otros sectores de la economía. Con la política de paz total, se busca eliminar el conflicto armado, lo cual a su vez contribuye con el desarrollo económico y social de las zonas más afectadas por el conflicto armado y el país en general, mejorando las posibilidades de obtener mayor inversión extranjera directa, y el mejoramiento de la balanza comercial, lo cual beneficia a todos los sectores productivos y sociales del país.

Para la empresa emergente Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S las políticas en pro del desarrollo productivo de las Zonas Rurales, y las políticas de paz total no le son indiferentes, por el contrario, favorece a sus actividades comerciales, puesto que los principales clientes de esta se encuentran en el sector agrícola y pecuario de la región de Urabá, siendo estos productores de todo tipo de cultivos agrícolas y convirtiéndose en las fuentes principales de ingresos para las actividades comerciales de la empresa ya mencionada. Del mismo modo la inversión en políticas relacionadas con la seguridad y paz total representan la posibilidad de acceso a áreas que históricamente han estado restringidas para realizar actividades comerciales normales, lo que a largo plazo puede significar una ampliación del mercado objetivo de la organización.

12.1.1.2 Análisis Económico

Recientemente, la economía mundial ha tenido afectaciones significativas, debido a los conflictos y desacuerdos entre países que son potencias mundiales, como lo fue la guerra comercial entre estados unidos y china que inició en el año 2018 y que ha tenido efectos en la economía mundial hasta la actualidad como lo es la devaluación del peso colombiano frente al Yuan chino, que ha tenido un impacto negativo en el IPC (Abaci, 2020), de igual forma la reciente guerra entre Ucrania y Rusia ha tenido gran incidencia en los sectores de producción primaria y en sectores industriales dedicados a la producción de productos de uso agrícola, como fertilizantes y sustratos para la producción agrícola (CEPAL, 2022), situación que ha impactado a todos los sectores de la economía colombiana, especialmente a quienes se encargan de importar y distribuir productos agrícolas.

En términos generales, el crecimiento del PIB obtenido para el año 2022 fue del 7.3%, el cual superó el promedio del crecimiento mundial, se espera que, para el presente año, el crecimiento del PIB sea de alrededor de 0,6% y que para los próximos dos años incremente en un 2% y 3,2% respectivamente (Banco Mundial, 2023). Posterior a la reactivación económica a raíz de la reciente pandemia, las actividades comerciales y la aceleración del consumo que se encontraba reprimido, dieron como resultado una inflación del 13,1% para el año 2022, cifra que se busca reducir con políticas monetarias y fiscales contractivas, implementadas por el Banco de la República, representadas en el incremento de las tasa de interés que actualmente se encuentran en 13,25% (Datos macro, 2023) y se espera que para el último trimestre del presente año, la inflación se encuentre en un 9,5 %, proyectándose así que para el año 2025 la inflación sea tan solo de un 3% (Banco de la República, 2023)

En lo que respecta al sector agrícola, y según datos de la (OEC, 2023) en Colombia, para el año 2018 se importó, \$588 Millones de dólares en fertilizantes agrícolas lo que equivale a 1.400.000 toneladas, de los cuales el 22% provenían de Estados Unidos, el 12% de Rusia y el 7.74% eran provenientes de China, siendo estos los principales países proveedores de estos insumos para el agro colombiano, por otra parte para el año 2022 y luego de haberse iniciado las disputas comerciales y tenciones entre los países mencionados, las importaciones tuvieron un incremento a \$821 millones de dólares equivalentes a 1.066.344 toneladas lo que representó un incremento en precio del 183% por tonelada frente a lo registrado para el año 2018 y de los cuales \$157M provinieron de Estados Unidos, \$120M de China y \$88,8M provenientes de Rusia, (Arias, Conislla, & Rodríguez , 2023) países que para estos momentos ya se encontraban en disputas comerciales, lo que ocasionó un incremento de las tasas arancelarias, precios a distribuidores, etc.

Actualmente para el primer trimestre del año 2023, la tendencia de los precios de insumos agrícolas, fertilizantes simples y compuestos ha tenido resultados positivos, dado que estos se han ido estabilizando y por consiguiente, se obtuvo una disminución del 4.87% con respecto de los precios del año inmediatamente anterior, esto debido a que los precios del ingrediente activo principal de este tipo de productos, la Urea, ha disminuido su precio, respondiendo así a la desaceleración económica (Higuera, 2023) sin embargo los fertilizantes compuestos que no contienen urea como ingrediente activo, no han tenido una disminución significativa en sus precios. Se espera que la tendencia de precios de dicho insumo sea a la baja en lo que resta del año.

Si bien en la actualidad se tiene una percepción negativa de la economía del país, de acuerdo con los datos entregados por los distintos entes gubernamentales, se puede observar que hubo una mejora con respecto a los años anteriores, especialmente en el periodo post pandemia y que las

medidas contractivas que se han estado implementando para el control de la inflación han estado dando frutos, lo que beneficia a todos los sectores de la economía por lo que es un punto a favor para las actividades comerciales y productivas.

12.1.1.3 Análisis Social

Históricamente, Colombia se ha dedicado a la producción agrícola y pecuaria, siendo esta actividad una de las tres actividades principales que generaron mayores aportes en el PIB nacional entre el periodo comprendido desde 1965 hasta el año 1999 representando estos un 27,3% un 13% de aporte al PIB nacional respectivamente (Banco Mundial, 2023), sin embargo con la llegada del nuevo siglo y hasta la actualidad, el aporte del sector agrícola ha disminuido considerablemente, puesto que para el año 2000, el aporte de este sector fue de apenas 8,3 % del aporte total y que para el año 2013 llegó a su punto mínimo de aporte, pues solo reportó un 5,4% de valor agregado al PIB. Este comportamiento se debió principalmente al interés del gobierno colombiano de implementar un plan de seguridad para contrarrestar el avance de los grupos al margen de la ley, lo cual tuvo como consecuencia, interminables conflictos en las áreas rurales del país que eventualmente afectó la producción agrícola (Sierra, A, García, G, & Rodríguez, C, 2022)

En el periodo comprendido entre el año 2014 y hasta la actualidad, gracias a las distintas políticas gubernamentales implementadas para subsanar los efectos del conflicto armado en los distintos sectores de la economía, el sector agrícola y pecuario ha venido recuperándose poco a poco, aportando así para el año 2015 un 6% y para el año 2022 un 8,3% del PIB Nacional (Banco Mundial, 2023), es por esto que se puede decir que el desarrollo productivo de este sector y a su vez de los sectores que atienden las necesidades del mismo, se ha visto afectadas significativamente por los conflictos sociales que aún no han sido controlados en su totalidad.

Para la región de Urabá donde la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro S.A.S realiza sus actividades comerciales, el panorama no es distinto, puesto que aún se tiene presencia de grupos armados en los puntos más alejados de las cabeceras municipales de los distintos municipios de la región, que afectan directa o indirectamente las actividades comerciales y productivas del sector agrícola y pecuario, este conflicto que ha estado presente en la sociedad Urabaense desde mediados de los años 80 ha dejado como saldo más de 430.412 personas desplazadas en la región de las cuales el 20% eran familias de campesinos despojadas de sus tierras (FIP, 2020), esto a su vez ha desencadenado una serie de conflictos sociales que afectan directamente a la convivencia en las cabeceras municipales, puesto que se ha visto reflejado en el aumento de la criminalidad que entorpece el libre desarrollo de actividades productivas y comerciales. A pesar de los esfuerzos

realizados para la implementación de los acuerdos de paz, en la región de Urabá aún persiste la violencia, puesto que se pueden encontrar conflictos territoriales entre distintos grupos armados presentes en la región, hechos victimizantes como homicidios, amenazas, extorciones a comerciantes y productores agrícolas y pecuarios, reclutamiento forzado de menores y restricción a la libre movilidad y desplazamientos individuales o colectivos hacia dentro y fuera de la zona, (FIP, 2021).

Dadas las circunstancias sociales anteriormente mencionadas, la región de Urabá se ubica como una de las regiones con menor índice de calidad de vida del departamento de Antioquia según los datos entregados en el informe de dinámica laboral realizado por la caja de compensación familiar Comfenalco (Comfenalco Antioquia, 2022) la cual entrega como resultado unos bajos índices de calidad de vida en la subregión comparados con las demás subregiones del departamento (49.54 Urabá, frente a 62.58 ICV promedio departamental), obteniendo 13 puntos por debajo del promedio del ICV departamental, el índice de pobreza multidimensional para esta región es de 7.79 puntos, lo que representa casi el doble del promedio departamental. Los municipios más afectados por la pobreza son el municipio de san juan de Urabá, con 24.06 puntos de pobreza multidimensional por hogar, seguido del municipio de san pedro de Urabá, con 17.97 puntos y el municipio de Turbo con 9.28 puntos de pobreza multidimensional por hogar.

En cuanto a los índices de escolaridad, la tasa para la subregión está por encima del promedio departamental, siendo para la educación secundaria del 32.31% y la educación media 55.96%, sin embargo para la educación superior, las cifras no superan el 18.12% de escolaridad aunada a los altos índices de deserción, si bien la subregión ha mejorado en la oferta de programas académicos de educación superior, aun no se ha alcanzado altos niveles de escolaridad deseados y por el contrario las instituciones de educación superior están reportando bajos índices de ingresos a la carreras de pregrado y posgrado (Comfenalco Antioquia, 2022).

En general, la subregión de Urabá, desde la perspectiva social, representa un nivel de riesgo medio para la realización de actividades Comerciales y productivas no solo de la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S sino del comercio en general, dados los niveles de pobreza actuales y tasas de escolaridad, la subregión tiene brechas importantes con respecto del departamento, lo que a su vez es un detonante para el aumento de la inseguridad en la región, de igual manera se espera que las obras que se están desarrollando para el crecimiento económico de la región como los puertos, carreteras, universidades, etc. puedan potenciar todos los sectores productivos y se convierta en una de las subregiones con mayores porcentajes de aporte al PIB departamental.

12.1.1.4 Análisis Tecnológico

Las tendencias actuales a nivel internacional con respecto de los cultivos agrícolas y la producción pecuaria tienen un mayor enfoque hacia la efectividad en la aplicación de los insumos agrícolas a los distintos cultivos, para lo cual se ha estado incursionando cada vez más en el uso de herramientas tecnológicas y softwares de inteligencia artificial, que puedan contribuir a un mejor manejo de los productos agroquímicos, es así que una de las tendencias es la agricultura de precisión, la cual utiliza drones y sensores que sirven como herramienta para recolectar datos sobre el suelo y las condiciones climáticas que le permiten a los agricultores tomar decisiones sobre el uso del suelo, las necesidades de nutrición, aplicación de fertilizantes, herbicidas, riego, etc. (Min agricultura, 2023)

Para el año 2018, la región de Urabá contó con un área de producción agrícola del 35.6% del total del territorio, siendo los cultivos más representativos el banano con un 71% del total del área productiva de la región, seguido del plátano, Cacao, Maracuyá, coco y la ganadería

En la región de Urabá, la implementación de la agricultura de precisión aun es incipiente, puesto que esta se está iniciando a aplicar en cultivos de Banano que es el cultivo de mayor representación en la región, para el año 2021, según datos de la asociación de bananeros de Colombia (Augura, 2021), destinó cerca de 230 millones de pesos para llevar a cabo el proyecto de red climática, el cual consiste en la instalación de 4 estaciones y 8 subestaciones, que le permiten realizar un constante monitoreo de las condiciones climáticas, ya que este al ser el cultivo de mayor representación en la región y ser el producto de exportación por excelencia, requiere de un mayor control en el proceso de producción.

12.1.1.5 Análisis Ecológico Ambiental:

Actualmente el planeta se encuentra atravesando por cambios ambientales que son atribuidos no solo al poder y autonomía de la naturaleza, sino a las acciones emprendidas por el hombre, como lo han mencionado expertos en cambios ambientales, el periodo del antropoceno, es decir el periodo de cambios ambientales generados por el hombre inició a mediados de los años 50 (Duarte & et al., 2006) y ha continuado hasta el día de hoy afectado los distintos ecosistemas del mundo, estos cambios producidos por actividades como la producción de alimentos, la tala de bosques, la generación de energía a partir de combustibles fósiles y el consumo excesivo de bienes y servicios han tenido como resultado tormentas de mayores potencias, aumento del nivel del océano y calentamiento de las aguas oceánicas e interoceánicas, desaparición de especies, escasez de alimentos, mayores riesgos para la salud humana, pobreza y desplazamientos, el aumento de la temperatura y por consiguiente la ampliación de periodos de sequía en distintos lugares del mundo. (ONU, 2022)

Para Colombia, las condiciones ambientales no son distintas puesto que si bien este es un país ubicado en el trópico que usualmente mantiene temperaturas considerablemente altas, actualmente el aumento de las temperaturas es más notorio, el país atraviesa por periodos de sequía más prolongado dado el fenómeno denominado “el fenómeno del niño” que según el ministerio de agricultura (MinAgricultura, s.f.) consiste en “la disminución de las lluvias en relación con el promedio histórico mensual y aumento de las temperaturas del aire, especialmente en las regiones Caribe y Andina”. Para el presente año se espera que este fenómeno sea predominante en un 62% y que el periodo de sequía continúe hasta el cuarto trimestre del año (IDEAM, 2023).

Es así entonces que este periodo prolongado de sequias ha afectado directamente al sector agrícola e indirectamente a quienes realizan actividades comerciales y suministran insumos a este sector en específico, dada la disminución en el suministro de caudales que irrigan los cultivos agrícolas y las lluvias que en lo corrido del presente año han sido pocas y de baja intensidad en comparación a periodos pasados, las afectaciones se ven reflejadas en la baja productividad de los cultivos, especialmente aquellos que requieren un mayor suministro hídrico como lo es el cultivo de arroz y banano, predominantes en la región de Urabá y que hacen parte del mercado objetivo de la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S. El efecto del cambio climático se traduce a su vez, en la disminución de la demanda de insumos agrícolas, puesto que estos requieren de precipitaciones y suministro hídrico para obtener una aplicación efectiva.

En términos generales, dadas las condiciones climáticas, el factor ambiental representa un nivel de riesgo alto para el cultivo de productos agrícolas y suministro de insumos en la región de Urabá, puesto que no se cuenta con un plan de contingencia que ayude a mitigar los efectos climáticos sobre las producciones agrícolas, ya que estas generalmente dependen de los suministros hídricos propios y que en épocas de sequía se ven diezmados, este sin duda es un inconveniente para los distribuidores de productos agrícolas, puesto que al no haber lluvias suficientes en la región, la demanda de suministros e insumos será menor

12.1.1.6 Análisis Legal.

Con respecto de las leyes que regulan la producción, distribución y venta de los insumos agrícolas, desde el ministerio de agricultura se ha establecido el decreto 1988 de 2013, el cual busca reglamentar el precio de los insumos agrícolas desde todos los sectores de la cadena productiva, es decir, este decreto es aplicable a “todo ente que realice actividades económicas entorno o la producción, formulación, importación, producción por contrato, distribución, comercialización o venta de fertilizantes, plaguicidas, medicamentos veterinarios y productos genéricos de uso pecuario

y agrícola nacionales o importados para uso a nivel nacional, así como cualquier establecimiento que almacene, comercialice, distribuya y vendan estos productos al público” (Min Agricultura, 2013) es así como el ministerio de agricultura y desarrollo rural busca realizar un monitoreo en los precios para evitar impactos negativos en la producción agrícola y pecuaria del país

Para el año 2020, tras haber transitado por un periodo de pandemia, el ministerio de agricultura y desarrollo Rural estableció la resolución 071 (Min Agricultura, 2020) , la cual tiene vigencia a día de hoy y con la que se pretende someter bajo el régimen de Libertad vigilada a todos los actores de la cadena productiva y comercial de los agro insumos anteriormente mencionados a fin de evitar la especulación en un periodo post pandemia que afectó a todos los sectores de la economía, para el ministerio de agricultura y la súper intendencia de industria y comercio es necesario mantener la vigilancia de productos tales como herbicidas, fertilizantes, plaguicidas, medicamentos veterinarios, etc. Este mecanismo de vigilancia se realiza mediante el reporte de precios promedio, volumen de ventas en la plataforma de SIRIAGRO desarrollada por el mismo ministerio y para el control de precios en insumos agrícolas específicos.

Si bien esta es una iniciativa que aún permanece en la modalidad de libertad vigilada y que hasta el momento ha permitido mitigar el impacto de la volatilidad de los precios de agro insumos en Colombia frente a las condiciones actuales a nivel mundial, existen autores como el presidente de Asobancaria Hernando José Gómez R. (Gómez, 2021) quien advierte que “el control de precios puede llevar a la creación de mercados paralelos, ya que los comerciantes trasladan su oferta a mercados informales ante las distorsiones en los precios que no reflejan la realidad de costos, conllevando a que los productos que quedan en el mercado formal sean de menor calidad”.

Este tipo de intervención sugiere para las empresas dedicadas a la importación, comercialización, distribución etc. De productos agroquímicos un riesgo medio, dado que existe la posibilidad de que en un futuro próximo se migre de una modalidad de seguimiento de precios de libertad vigilada, como lo es actualmente a un modelo de libertad regulada o incluso a un modelo de control directo, tal como se pretendía con la implementación del proyecto de ley 232 de 2021 del senado de la república, “Por medio del cual se constituye el Sistema Nacional de Insumos Agropecuarios, se establece la política nacional de insumos agropecuarios, se crea el Fondo para el acceso a los Insumos agropecuarios y se dictan otras disposiciones”, que a largo plazo podría tener efectos negativos en la rentabilidad de la actividad comercial y a su vez escasez de productos en el mercado.

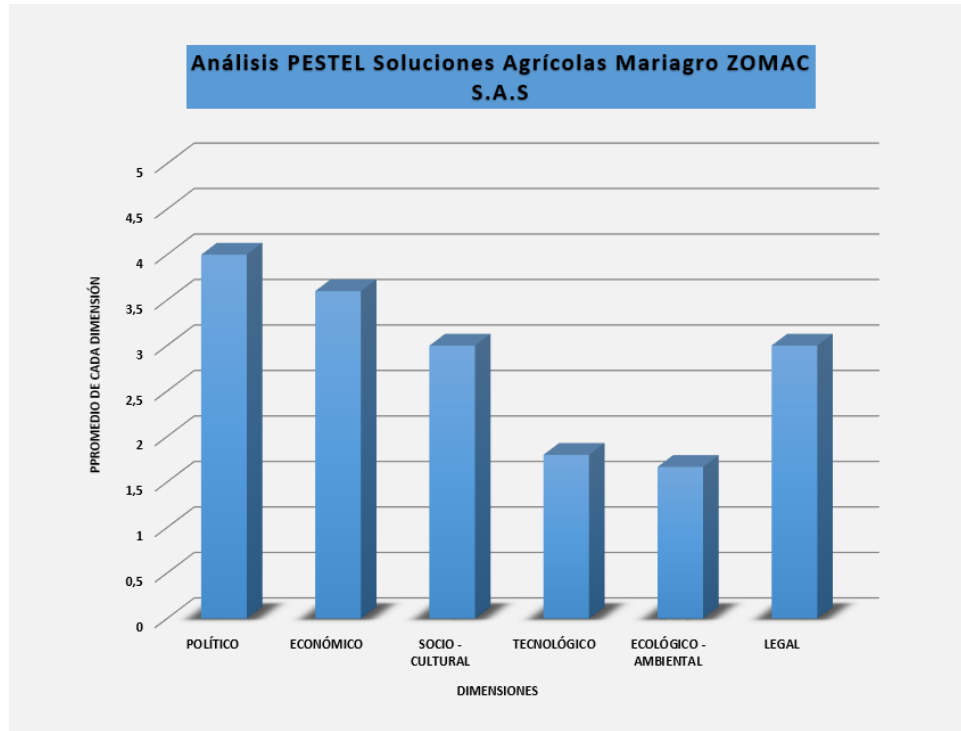
Principales Hallazgos del modelo PESTEL

La empresa soluciones agrícolas Mariagro, no es ajena al panorama general de incertidumbre política que se vive en la actualidad, no obstante, los esfuerzos que ha realizado el gobierno en materia de transformación productiva en el sector agrícola puede verse como un factor positivo para el desarrollo de las actividades comerciales directa o indirectamente, esto aunado con las políticas de paz total establecidas pueden favorecer el desarrollo del sector productivo agrícola y en consecuencia a quienes proveen a este sector. De igual forma, la tendencia de disminución progresiva esperada de los precios a nivel internacional presenta una gran oportunidad para quienes importan este tipo de productos y en consecuencia para quienes distribuyen y consumen los mismos.

Por otro lado, los efectos producidos por los fenómenos ambientales y que al ser fenómenos generalizados no cuentan con planes de contingencia, pueden afectar directamente la productividad de los cultivos agrícolas de la región, lo que desencadena en una disminución de la demanda de productos agrícolas dadas la baja productividad que a largo plazo afecta negativamente a quienes comercializan esta clase de insumos agrícolas.

De acuerdo con todos los aspectos anteriormente analizados, se puede concluir que la empresa soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S se encuentra permeada por un entorno de nivel de riesgo medio como se muestra en la figura 6, no obstante, desde las estrategias que se planteen en el ápice estratégico de la organización se puede mitigar los impactos negativos del entorno, lo que a su vez puede garantizar una mayor sostenibilidad de la organización en el medio y el tiempo, es por eso que se hace necesario plantear las estrategias que van a direccionar a la organización en pro de los objetivos propuestos.

Figura 5. Resumen Análisis PESTEL Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S



Fuente: elaboración a partir de matriz PESTEL

12.1.2 Análisis de las 5 Fuerzas de PORTER

Continuando con el análisis externo de la organización en mención se llevó a cabo un análisis de las 5 fuerzas de PORTER a fin de conocer la incidencia del entorno próximo de la organización, es decir, el entorno que afecta directamente las decisiones empresariales, de este se obtuvo el siguiente resultado

12.1.2.1 Entrada de nuevos competidores

La empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S es una empresa relativamente nueva en el mercado, fue creada en el año 2020 pero dadas las condiciones sanitarias de ese momento, solo inició actividades a finales del año 2021, por lo que cuenta hoy en día con alrededor de dos años de funcionamiento. Actualmente la empresa se encuentra realizando esfuerzos para darse a conocer en la región, frente a sus competidores y mercado objetivo, puesto que a pesar de que cuenta con una base de clientes frecuentes, aún tiene mucho potencial de crecimiento.

Según datos entregados por el instituto Colombiano Agropecuario (ICA, 2020) en Colombia existen alrededor de 5.000 establecimientos que comercializan productos agrícolas y que tienen

registro vigente, de los cuales 621 se encuentran en el Departamento de Antioquia, esto sin contar con las empresas que se dedican a la venta de insumos agrícolas y que no cuentan con los certificados establecidos por el ente de control. Por su parte, la cámara de comercio de Urabá en su estudio económico del año 2022 afirma que en la región de Urabá se crearon alrededor de 4032 establecimientos de comercio entre los años 2020 y 2022, siendo este uno de los sectores más competitivos de la economía regional (CCU, 2022) del cual el 5% corresponde a tiendas dedicadas a la comercialización de Insumos Agrícolas y pecuarios, de igual forma, las micro empresas constituyen el 98% del total de las empresas creadas en este segmento del comercio.

Para la empresa objeto de este análisis, el ingreso de nuevos competidores al mercado es un factor de riesgo importante, puesto que constituye un aumento en el nivel de incertidumbre para la realización de las actividades comerciales, dada su corta trayectoria en el mercado y la línea de productos que maneja. De igual forma, las restricciones que tiene este mercado para el ingreso de competidores es poca, puesto que las regulaciones y normatividad se basan principalmente en el precio de los insumos al consumidor, no existen estándares de calidad exigidos por el mercado, lo cual hace más fácil el ingreso de nuevos competidores en el entorno

12.1.2.2 Rivalidad entre competidores existentes

La empresa Soluciones Agrícolas Mariagro lleva a cabo sus actividades principalmente en la región de Urabá y municipios aledaños de los departamentos del Chocó y Córdoba, esta región como ya se mencionó en el apartado anterior, tiene un gran potencial agrícola con un total de 35,56% de su área total dedicada a la siembra de los distintos productos agrícolas (CCU, 2022), lo que la hace un mercado importante para el desarrollo de las actividades comerciales, sin embargo, existe una gran cantidad de competidores en el mercado, quienes se dedican a atender todos los sectores, desde minoristas hasta grandes y pequeños productores. La región cuenta con la presencia de grandes multinacionales distribuidoras de productos agrícolas que también se dedican a atender a grandes y medianos productores como lo es el caso de INVESA, quienes tienen presencia en la región con la unidad de negocios agro desde el año 2019 y que a pesar de tener varias líneas en su modelo de negocios cuentan con una amplia variedad de productos agrícolas para atender a los clientes del sector como lo son Herbicidas, Fungicidas, insecticidas, entre otros, lo que puede limitar el alcance para la organización.

La rivalidad entre competidores es un factor de riesgo alto para la organización, dado que a pesar de que ésta se dedique al comercio al por mayor de productos agrícolas, el volumen y el alcance de las actividades comerciales aun es poco, esto aunado a que la diferenciación para este tipo de

productos en el mercado está estrechamente relacionada con el precio del producto más que con la variación en la calidad de estos.

12.1.2.3 Amenaza de productos sustitutos

La empresa soluciones Agrícolas Mariagro se especializa en la distribución de productos agroquímicos de la línea ecoline Agrícola, que se caracteriza por contener compuestos poliméricos orgánicos bio estimulantes capaces de mejorar la sostenibilidad y productividad de los cultivos agrícolas, favoreciendo además la resistencia natural a las plagas y enfermedades que aquejan a los distintos cultivos, a pesar de estas características, en el mercado de los insumos agrícolas existe gran variedad de productos que pueden sustituir estos, dado que en este segmento, la diferenciación se da mayormente en el precio y disponibilidad del producto, lo que afecta directamente la intención de compra de los clientes.

De igual forma, al haber gran cantidad de productos agroquímicos en el mercado en distintas presentaciones y de distintas marcas, con las cuales los productores pueden obtener resultados similares, el costo que le significa a los clientes finales cambiar de una marca a otra es mínimo, por lo que existe una alta propensión del cliente a cambiar de productos, lo que este es un factor de riesgo alto para la organización

12.1.2.4 Poder de negociación de los clientes

Como se mencionó en apartados anteriores, la empresa cuenta con una corta trayectoria en el mercado, siendo esta de alrededor de dos años, tiempo en el que realizado esfuerzos para ampliar su base de clientes no solo a tiendas minoristas de la región sino a pequeños y grandes productores, actualmente, la base de clientes habituales que maneja la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro se centra principalmente en tiendas minoristas, representando estas el 70% de la base de datos de clientes registradas, sin embargo, los clientes que conforman el 30% restante son productores de Arroz, plátano, maracuyá y otros cultivos tropicales y subtropicales de la zona y constituyen a su vez el 80% de las ventas realizadas, lo que quiere decir, que la concentración de clientes dedicados a la producción de cultivos son un factor de riesgo importante, ya que concentran la mayor parte de los ingresos de la organización, lo que quiere decir que el poder de negociación de los mismos es alto.

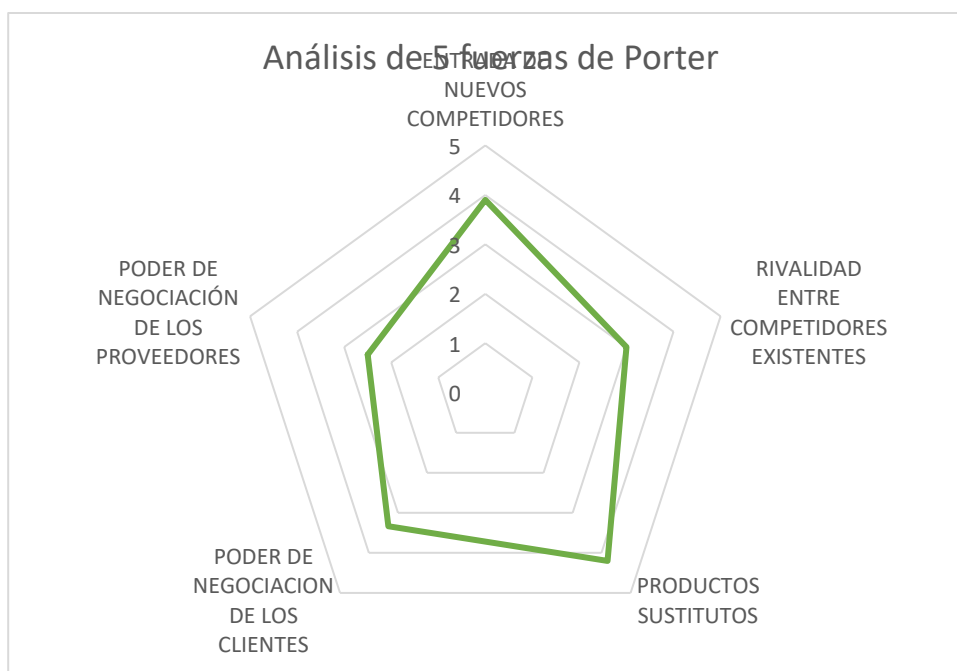
De igual forma al existir una gran cantidad de productos sustitutos en el mercado, se puede correr el riesgo de disminución en el volumen de las compras realizadas por los pequeños y grandes productores, lo que supone efectos adversos para la organización.

12.1.2.5 Poder de negociación de los proveedores

La base de proveedores de Soluciones Agrícolas Mariagro no es amplia, lo que implica un mayor poder de negociación por parte de estos, dado que los cambios generados en la estructura de negocios de estos pueden influir directa o indirectamente en aspectos claves como lo es el precio de los insumos agrícolas que la organización comercializa; al ser distribuidores directos de la línea ecoline agrícola para la región de Urabá y contar con un solo proveedor que distribuye esta línea de productos, que es a su vez la línea de mayor participación en el volumen de ventas de la organización, en caso de una variación o cambio significativo en la distribución de esta línea, el costo de cambio de proveedor que le representaría a la organización es alto, puesto que se tiene una alta dependencia con dicho proveedor al ser la línea de venta principal. En este sentido, las decisiones que dicho proveedor tome con respecto de la continuidad en distribución de esta línea afecta significativamente las actividades comerciales de la empresa.

De Igual manera, al contar con pocos proveedores, la empresa puede encontrarse en una situación de vulnerabilidad en la fluctuación de los precios que dicho proveedor ofrece para sus productos, lo que a su vez produce un impacto en el precio al consumidor y que puede resultar en que los clientes se abstengan de obtener los productos que la empresa ofrece. Otro riesgo importante que corre la empresa al contar con pocos proveedores es el riesgo de los cambios en el mercado, en el que el proveedor decide cambiar su enfoque de negocio o dejar de operar, lo que pone en riesgo a la organización para encontrar reemplazos adecuados para dichos productos y a su vez implica un esfuerzo adicional para posicionar nuevamente los productos frente a los clientes actuales.

Figura 6. Análisis de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S



Fuente: elaboración propia

Principales Hallazgos de las 5 fuerzas de Porter

Con respecto del entorno cercano de la organización, se puede decir que este influye en gran medida en las actividades de la organización, puesto que se tienen una gran dependencia hacia los proveedores actuales, los cuales son pocos y proveen altos volúmenes de insumos, esto puede traer consecuencias negativas en caso de un cambio abrupto en el modelo de negocios de dichos proveedores. Por otra parte, al contar con una base de clientes en la que un pequeño porcentaje de estos recogen el mayor volumen de ventas deja a la organización en una posición en la que depende en gran medida de estos clientes y de su intención de compra.

De igual forma, la gran cantidad de productos sustitutos que se encuentran en el mercado puede ocasionar que los clientes opten por cambiar de proveedor de suministros e insumos agrícolas sin asumir un costo de oportunidad alto, lo que es un factor negativo para la organización puesto que pone a la organización en una posición en la que debe realizar esfuerzos adicionales para mantener la fidelidad de los clientes para con sus productos y asumir los costos adicionales que esto implica.

La competencia en este segmento de mercado en que se comercializan productos e insumos agrícolas siempre ha sido bastante competitiva, puesto que las restricciones para el ingreso al mercado son pocas y no se requiere altas inversiones en infraestructura o equipos, por lo que es relativamente

fácil para los nuevos competidores ingresar en el mercado, lo que significa un riesgo alto para las pequeñas empresas, quienes tienen que competir desde los precios y asumir altos costos de publicidad y marketing para realizar un buen posicionamiento en el mercado.

En términos generales, si bien la empresa se encuentra en su etapa de crecimiento, desde ya debe establecer estrategias que le permitan evitar la susceptibilidad al entorno externo próximo como se observa actualmente y evitar que este entorno cambiante afecte de forma negativa sus actividades y desarrollo a largo plazo

12.1.3 Análisis desde la Matriz DOFA

A continuación, se relaciona el análisis realizado con base en información interna y a partir de los aspectos externos observados durante el desarrollo del presente proyecto de prácticas y el periodo de asistencia a la organización, además de la encuesta de percepción actual de la empresa soluciones agrícolas Mariagro la cual se encuentra relacionada en el **anexo 1** del presente proyecto de prácticas. Posteriormente y con relación a las respuestas obtenidas por parte del personal de la empresa mediante la encuesta realizada se establecen las estrategias defensivas, intensivas, de integración y diversificación en pro del desarrollo de la organización objeto de estudio

Tabla 1. Matriz DOFA

<i>Debilidades (Interno)</i>	<i>Amenazas (Externo)</i>
<i>1. No cuenta con bases estratégicas establecidas (misión, Visión, valores, políticas)</i>	<i>1. Variabilidad climática que afecta la producción agrícola de clientes y por consiguiente la adquisición de insumos agrícolas</i>
<i>2. Alta variabilidad en los precios de insumos al cliente final</i>	<i>2. Existencia de gran cantidad de productos sustitutos</i>
<i>3. Poco reconocimiento de la marca en el mercado</i>	<i>3. Riesgo de una intervención estatal en el control de los precios de los agro insumos</i>
<i>4. Dependencia a los proveedores clave de la organización</i>	<i>4. Incremento de las tendencias de uso de fertilizantes orgánicos no convencionales</i>
<i>5. Poco personal para la realización de las actividades comerciales y logísticas</i>	<i>5. Facilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado de distribución y venta de agro insumos</i>
<i>Fortalezas (interno)</i>	<i>Oportunidades (Externo)</i>

1. Buena relación comercial con clientes actuales	1. Crecimiento de la demanda de insumos agrícolas debido al aumento de la producción agrícola
2. Capacidad de ofrecer asesoramiento y acompañamiento técnico a los clientes actuales y potenciales	2. Posibilidad de expandir el negocio a nuevos mercados o regiones
3. Buena relación con proveedores	3. Alto potencial agrícola de la región de Urabá
4. Amplio conocimiento de las necesidades del sector	4. Accesibilidad a fuentes de financiamiento para el sector agrícola
5. Personal de ventas capacitado y con experiencia en el sector agrícola	5. Mejoramiento de las vías terciarias para la facilidad de entrega de insumos agrícolas a clientes finales

Principales Hallazgos de la Matriz DOFA

El análisis de la matriz DOFA, deja en evidencia que la empresa cuenta con fortalezas internas que pueden contribuir a aprovechar las oportunidades que presenta el entorno, la buena relación con los clientes que puede significar un el aprovechamiento de la creciente demanda de insumos agrícolas en la región. El amplio conocimiento de las necesidades del sector y la capacidad para ofrecer asesoramiento técnico a los clientes actuales y potenciales, pueden ser ventajas competitivas al expandir el negocio a nuevos mercados o regiones. En resumen, el presente análisis muestra que la empresa debe trabajar más en minimizar las debilidades internas y enfrentar estratégicamente las amenazas externas en pro del logro de los objetivos organizacionales, de igual forma aprovechar las fortalezas internas y oportunidades externas para generar estrategias efectivas que le permitan obtener el crecimiento deseado y el éxito en el mercado de distribución y venta de agro insumos.

A continuación, en la tabla 2 se relacionan las estrategias defensivas, intensivas, de integración y diversificación planteadas a partir de la matriz DOFA para el aprovechamiento de las oportunidades y fortalezas que presenta la organización

Tabla 2. Estrategias Matriz DOFA

Estrategias DO	Estrategias FO	Estrategias DA	Estrategias FA
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Crear alianzas estratégicas con diversos proveedores que permitan sostener el precio de los insumos agrícolas por un periodo más prolongado</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Desarrollar servicios postventa y de valor agregado para sus clientes, como programas de capacitación, asistencia técnica, seguimiento al desarrollo de cultivos lo que fortalecerá su relación con los clientes actuales y clientes potenciales</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecer alianzas con empresas productoras de insumos para el sector agrícola que provean una gama de productos diversificados</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Búsqueda de créditos y préstamos con diferentes instituciones financieras y programas de apoyo gubernamentales</i>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Contratar personal técnico especializado para satisfacer la creciente demanda del sector</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Realizar un diagnóstico y caracterización de los clientes actuales y potenciales a fin de reconocer las necesidades específicas de los mismos a fin de brindar un</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Generar campañas de información acerca de los beneficios de la línea principal de distribución, a fin de posicionar y minimizar el riesgo que</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Realizar una vigilancia estratégica continua a los cambios en las tendencias de consumo y adaptar la oferta de productos a las necesidades del cliente</i>

	<i>acompañamiento especializado</i>	<i>generan una alta cantidad de productos sustitutos en el mercado</i>
<ul style="list-style-type: none"> Implementar estrategias de Marketing y Publicidad para aumentar su visibilidad en el sector; mediante el uso de redes sociales, participación en ferias y eventos del sector agrícola 	<ul style="list-style-type: none"> Generar un plan logístico estratégico para entrega oportuna de productos al cliente final a fin de mantener las buenas relaciones comerciales con los mismos 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un sistema de gestión interno que permita a la organización optimizar los procesos logísticos y comerciales

12.1.4 Matriz de evaluación de factores Internos - EFI

A continuación, se relaciona la matriz EFI, la cual se realizó teniendo en cuenta los factores internos analizados en el apartado anterior mediante la Matriz DOFA, en la cual se relaciona las fortalezas y debilidades de la organización, estas a su vez obtienen un peso y calificación de acuerdo con el nivel de relevancia observado en la realización de procesos y actividades a nivel organizacional, siendo 1 la menor calificación y 5 la mayor calificación del factor

Tabla 3. Matriz EFI aplicada a la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S

FACTORES CLAVES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS			
1. BUENA RELACIÓN COMERCIAL CON CLIENTES ACTUALES	5%	4	0,2
2. CAPACIDAD DE OFRECER ASESORAMIENTO Y ACOMPAÑAMIENTO	15%	4	0,6

TÉCNICO A LOS CLIENTES ACTUALES Y POTENCIALES			
3. BUENA RELACIÓN CON PROVEEDORES	5%	4	0,2
4. AMPLIO CONOCIMIENTO DE LAS NECESIDADES DEL SECTOR	20%	5	1
5. PERSONAL DE VENTAS CAPACITADO Y CON EXPERIENCIA EN EL SECTOR AGRÍCOLA	5%	3	0,15
PROMEDIO FORTALEZAS			2,15
DEBILIDADES			
1. NO CUENTA CON BASES ESTRATÉGICAS ESTABLECIDAS	20%	5	1
2. ALTA VARIABILIDAD EN LOS PRECIOS DE INSUMOS AL CLIENTE FINAL	10%	4	0,4
3. POCO RECONOCIMIENTO DE LA MARCA EN EL MERCADO	7%	3	0,21
4. ALTA DEPENDENCIA A LOS PROVEEDORES CLAVE DE LA ORGANIZACIÓN	9%	3	0,27
5. POCO PERSONAL PARA LA REALIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES Y LOGÍSTICAS	4%	4	0,16
PROMEDIO DEBILIDADES			2,04

Principales Hallazgos de la matriz de evaluación de Factores Internos

Dados los resultados obtenidos previa ponderación de los factores internos objeto de estudio para el presente análisis organizacional, se puede decir que actualmente las debilidades y fortalezas de la organización tienen un desempeño promedio, predominando las fortalezas, las cuales deben ser aprovechadas para obtener mayores rendimientos para la empresa, de igual forma, la debilidad que más peso toma en el análisis interno es la falta de una plataforma estratégica que le permita a la organización orientarse hacia metas mayores y sostenerse en el mercado.

12.1.5 Matriz de evaluación de factores externos – EFE

En esta matriz de evaluación de Factores Externos se relacionan aquellos factores relevantes identificados en el análisis de la Matriz DOFA y que influyen directa e indirectamente con las actividades comerciales actuales y futuras de la organización, en este se busca determinar el peso e influencia de cada factor, para conocer el estado de la empresa frente a las oportunidades y amenazas del entorno.

Tabla 4. Matriz EFE Aplicada a la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S

FACTORES CLAVES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
<i>Crecimiento de la demanda de insumos agrícolas debido al aumento de la producción agrícola</i>	6%	4	0,24
<i>Posibilidad de expandir el negocio a nuevos mercados o regiones</i>	10%	4	0,4
<i>Alto potencial agrícola de la región de Urabá</i>	25%	5	1,25
<i>Accesibilidad a fuentes de financiamiento para el sector agrícola</i>	3%	3	0,09
<i>Mejoramiento de las vías terciarias para la facilidad de entrega de insumos agrícolas a clientes finales</i>	3%	4	0,12
Promedio oportunidades			2,1
AMENAZAS			
<i>Variabilidad climática que afecta la producción de clientes y por consiguiente la adquisición de insumos agrícolas</i>	2%	3	0,06
<i>Existencia de gran cantidad de productos sustitutos</i>	20%	4	0,8
<i>Incremento de las tendencias de uso de fertilizantes orgánicos no convencionales</i>	1%	2	0,02
<i>Riesgo de una intervención estatal en el control de los precios de los agro insumos</i>	5%	2	0,1
<i>Facilidad de ingreso de nuevos competidores al mercado de distribución y venta de agro insumos</i>	25%	4	1
Promedio Amenazas			1,98

Principales hallazgos de la matriz de Evaluación de Factores Externos

Según los resultados obtenidos en el presente análisis, el factor de mayor influencia para las actividades comerciales de la organización desde las oportunidades que se le presentan a la organización es el alto potencial agrícola de la región, puesto que al ser una región dedicada principalmente a las labores agrícolas representa un mercado potencial importante para el desarrollo de las actividades comerciales. Por otro lado, actualmente la facilidad de ingreso de los competidores al mercado de distribución de productos agrícolas representa el mayor nivel de amenaza para la organización, puesto que esta se ve en la necesidad de entrar en competencia constante con los nuevos competidores dada su corta trayectoria. En términos generales, las oportunidades que se presentan para la organización actualmente son más significativas frente a las posibles amenazas, sin embargo, es necesario plantear estrategias para mitigar el impacto de las amenazas del entorno en la sostenibilidad empresarial

12.2 Objetivo 2. Establecer la Misión, Visión, valores, políticas internas, organigrama y diseño de cargos de nivel misional de la organización de acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis interno y externo

La siguiente propuesta de Misión, visión, valores organizacionales y políticas internas de la empresa soluciones agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S se llevó a cabo mediante la aplicación de la encuesta de percepción y caracterización interna realizada al personal de la empresas soluciones Agrícolas Mariagro, la cual se encuentra plasmada en el anexo 1 del presente proyecto de prácticas, además del análisis de los resultados a partir del diagnóstico interno y externo previo realizado, así como la observación y desarrollo de los procesos organizacionales durante el periodo de aplicación del presente proyecto

12.2.1 Misión Propuesta

Somos una empresa de la región de Urabá dedicada a la distribución de insumos agrícolas, que brinda soluciones integrales a nuestros clientes a través de la oferta de insumos de calidad y asesoría técnica especializada, buscando contribuir así al desarrollo sostenible del agro en la región mediante alianzas estratégicas enfocadas en la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes

12.2.2 Visión propuesta

Para el año 2026 nos visualizamos como una empresa líder en el sector agrícola, reconocida por la excelencia y calidad en nuestros productos, servicios técnicos y relación con nuestros clientes. Aspiramos a expandir nuestra presencia a nivel departamental, manteniendo el compromiso con el desarrollo sostenible, la responsabilidad social y la innovación en el sector agrícola

12.2.3 Valores organizacionales Propuestos

Respeto: promovemos el respeto hacia la individualidad de nuestros grupos de interés.

Excelencia: Buscamos la mejora continua en todos nuestros procesos, para brindar productos y servicios de calidad a nuestros clientes.

Compromiso: Nos comprometemos con el éxito de nuestros clientes y colaboradores manteniendo siempre una actitud responsable y ética.

Innovación: Fomentamos la creatividad y el pensamiento innovador para adaptarnos a los cambios del mercado y ofrecer soluciones efectivas.

Colaboración: Promovemos un ambiente de trabajo colaborativo, donde el trabajo en equipo y la comunicación efectiva son fundamentales.

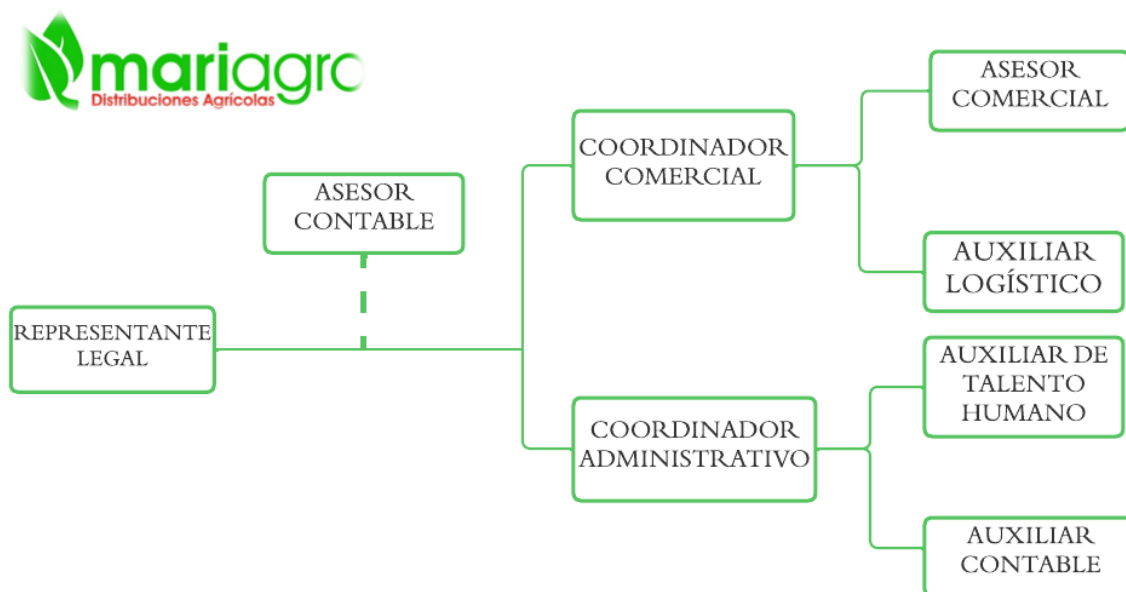
12.2.4 Políticas internas generales propuestas

- I. Ofrecer precios competitivos y accesibles a nuestros clientes actuales y potenciales
- II. Garantizar productos de buena calidad acordes con las necesidades de nuestros clientes
- III. Capacitar periódicamente a nuestro personal a fin de que puedan brindar la mejor asesoría a nuestros clientes
- IV. Mejora continua de los procesos internos de la organización para optimizar y maximizar las utilidades
- V. Desarrollar las actividades conforme se establecen en los manuales de operación a fin de evitar reprocesos que generen costos adicionales a la organización
- VI. Cumplir a cabalidad con las responsabilidades y funciones asignadas en cualquiera de las áreas de la organización
- VII. Generar un ambiente laboral donde la comunicación y la colaboración sean la base fundamental de las relaciones interpersonales
- VIII. Actuar de buena fe, diligencia y cuidado, velando por el respeto de las personas y el cumplimiento de la ley dando prelación a los intereses colectivos organizacionales aun sobre los intereses personales
- IX. Garantizar el cumplimiento de la normatividad vigente que permita el normal funcionamiento y desarrollo de las actividades comerciales
- X. Informar oportunamente los cambios y decisiones que afecten directamente el desarrollo de las actividades productivas

12.2.5 Organigrama Propuesto

En la siguiente figura, se propone un organigrama horizontal para la empresa soluciones Agrícolas Mariagro, teniendo en cuenta que es importante para la organización fomentar un ambiente de colaboración y comunicación fluida entre las diferentes áreas, lo cual gráficamente se representa mediante la disposición de las áreas en un mismo nivel de jerarquía.

Figura 7. Organigrama horizontal Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S



Fuente: elaboración propia

12.2.6 Diseño de cargos

Para una empresa en pleno crecimiento como es el caso de soluciones Agrícolas Mariagro, es importante tener definidos el perfil, las funciones, los requerimientos de conocimiento técnicos y habilidades, además de la experiencia previa de quienes desempeñarán las funciones y realizarán las actividades en las distintas áreas. El diseño de cargos, además, permite realizar un proceso de convocatoria y selección de candidatos más enfocado en las necesidades de la organización, evitando los costos futuros traducidos en una alta rotación de personal, pérdida de tiempo en nuevos procesos de convocatorias, reclutamiento, selección, capacitaciones, inducciones y demás.

Actualmente, la empresa ha tenido algunos inconvenientes en cuanto a la idoneidad del personal contratado para desempeñar funciones fundamentales concernientes al nivel misional u operativo de la organización como lo es la asesoría de ventas, puesto que, en menos de dos años de

funcionamiento, la empresa ha contado con alrededor de seis (6) asesores comerciales, es decir, en promedio tres asesores por año, lo que significó en un costo de oportunidad, en cuanto a fidelización, captación y atención de clientes actuales y potenciales. Por su parte en cuanto al control de los procesos logísticos, la empresa carece de personal designado para esta labor en específico, sin embargo y en consecuencia con lo planteado en el presente proyecto de prácticas, se espera que en un futuro próximo y en relación con el crecimiento de esta, la empresa pueda abrir el espacio a la creación de este cargo tan importante para las actividades comerciales.

Es por eso por lo que, en el presente proyecto de grado, se propone el diseño de cargos para asesor comercial, auxiliar contable y auxiliar de logística, que son los cargos relacionados con las actividades realizadas en los procesos internos. Con esto se pretende realizar un proceso de reclutamiento y selección de personal acorde con las necesidades de cada cargo, a fin de evitar reprocesos y una alta rotación del personal, todo esto encaminado al desarrollo y sostenibilidad organizacional a largo plazo. En el anexo 2 del presente proyecto de grado, se plantean los diseños de cargos para los cargos mencionados.

12.3 Objetivo 3. Formular planes de acción que le permitan a la organización el mejoramiento en las áreas que requieren de intervención y que fueron identificadas en el acercamiento inicial (Mercadeo, Logística y gestión de Cartera)

Para el desarrollo del tercer objetivo del presente proyecto de prácticas, se presentan tres planes de acción para intervenir falencias áreas importantes de la organización y que fueron identificadas en la reunión de acercamiento entre el estudiante, la institución y la empresa, estos planes de acción se proponen específicamente para las áreas en las cuales se observaron algunas falencias durante el proceso de formulación del presente proyecto de prácticas y en relación con los hallazgos realizados en el análisis del entorno interno y externo de la organización. Estos procesos, al ser procesos del nivel misional y operativo tienen una gran importancia para el desarrollo de las actividades comerciales de la organización.

En respuesta a la necesidad de implementar estrategias de marketing que le permitan a la organización obtener mayor reconocimiento en el sector de distribución y venta de insumos en la región de Urabá, se proponen actividades que van encaminadas al fortalecimiento de la actividad comercial, el posicionamiento de la marca y la fidelización de los clientes actuales, además de la captación de nuevos clientes. La primera parte del plan de acción corresponde a realizar actividades en pro del posicionamiento de marca, como lo son el uso de las redes sociales a fin de llegar a una

mayor porción del mercado, para este fin, se propone el uso de redes sociales de amplio alcance como lo es Facebook e Instagram, por medio del cual se realice la promoción de los productos existentes en el portafolio de la empresa. De igual forma, es importante crear un canal de comunicación entre clientes y empresa que permita la recepción de solicitudes, preguntas, quejas y demás. En la segunda parte de este plan de acción se busca implementar estrategias, que aunadas con el esfuerzo de posicionamiento anterior, contribuyan a la reducción de la rotación de clientes en un porcentaje significativo y con relación a las metas planteadas, lo que en consecuencia pretende alcanzar un incremento en la cuota de mercado de la organización y el volumen de ventas, estos a su vez dependen no solo de la gestión del asesor comercial, sino de la integración con otras áreas de la organización.

Otro de los principales procesos que se llevan a cabo es el proceso de distribución de los productos, sin embargo, este proceso no había sido desarrollado de forma controlada y planeada, por lo que de acuerdo con las necesidades observadas y los metas planteadas, se hace necesario intervenir dichos procesos a fin de obtener una mayor productividad, control y rendimiento en el proceso logístico, que aunado con demás procesos misionales permiten el desarrollo óptimo de las actividades comerciales. El plan de acción formulado para la empresa va desde el análisis de la cadena de suministros, con la cual se busca establecer los puntos críticos y oportunidades de mejora, que permitan la entrega y distribución de los productos a los clientes de forma óptima, esto aunado a la planificación de rutas de distribución mediante las cuales se puede reducir los costos logísticos. De igual forma, con el plan de acción propuesto se busca realizar un control más estricto con respecto de los inventarios, los procesos de recepción y almacenamiento de insumos, además del establecimiento de puntos de reorden que permitan tener el nivel de existencias necesario para cubrir la demanda de los clientes actuales y potenciales, es importante además, para la organización verificar la idoneidad de los proveedores con relación a las necesidades de la empresa y de sus clientes actuales y potenciales, lo que incluye el análisis de los costos en el cual deben participar todos los niveles de la organización.

Al igual que en los procesos descritos anteriormente, se identificó la necesidad de generar un plan de acción a fin de gestionar adecuadamente la cartera existente, esto respondiendo a la baja rotación de cartera visualizada en el proceso de acercamiento y durante el desarrollo del presente proyecto de prácticas. Este proceso es al igual que los procesos mencionados anteriormente, un proceso fundamental para el correcto funcionamiento de la organización puesto que de este depende el éxito y solvencia de la organización, el crear un plan de acción para el proceso de gestión de cartera significa plantear una hoja de ruta para mantener la estabilidad financiera y por consiguiente la sostenibilidad de la organización en el mercado y el tiempo. Para abordar este proceso se plantea

inicialmente realizar un análisis de comportamiento de pago de los clientes actuales, con el cual se genere una clasificación, asignación de categorías, montos y plazos de crédito para clientes de acuerdo con los datos arrojados por el análisis. Posteriormente las acciones se centran en la disminución del porcentaje de mora y aumentar la baja rotación de cartera con la que cuenta Soluciones Agrícolas Mariagro; este proceso inicia con el envío de recordatorios de pago mediante medios electrónicos y culmina con la evaluación de la efectividad de las políticas de cobro.

En el anexo 3 comprendido por las tablas 5, 6 y 7 se describe detalladamente los planes de acción propuestos para cada falencia identificada en las áreas y relacionadas con la estratégica de mejoramiento continuo, que tienen como fin último la eficiencia y productividad de la organización

12.4 Objetivo 4. Elaborar un cuadro de mando integral que permita realizar el seguimiento del cumplimiento y evaluación de las estrategias propuestas

El cuadro de mando integral es una herramienta de gran utilidad para cualquier organización, puesto que proporciona una visión global del estado de esta y el avance realizado en las metas propuestas. Para Soluciones Agrícolas Mariagro, el tener un CMI significa la posibilidad de monitorear el desempeño y evaluar el avance y efectividad de las estrategias planteadas en los planes de acción, resultantes del análisis interno y externo realizado y de las observaciones en el proceso de acercamiento con la organización y que son propuestos en pro de su desarrollo, por lo que en el presente ejercicio se considera una parte importante, ya que se planea desde las perspectivas relevantes de una empresa, como lo es la perspectiva financiera, sus clientes, sus procesos internos y la perspectiva de aprendizaje, desarrollo y crecimiento de acuerdo con los objetivos misionales.

Con el presente CMI propuesto, se pretende medir el desempeño de la organización con respecto de los indicadores planteados en cada plan de acción desarrollado y las estrategias planteadas, con esta información se busca a su vez que los encargados de tomar las decisiones puedan realizarlo de una manera informada e identificar áreas de mejora, de igual forma este se encuentra alineado con los objetivos misionales de Soluciones Agrícolas Mariagro, propuesto también en el presente proyecto de prácticas. En el anexo 4, se detalla el Cuadro de Mando Integral diseñado y propuesto para la empresa ya mencionada

13. Recomendaciones

Luego de los resultados obtenidos en el presente proyecto de prácticas y la experiencia obtenida en el proceso de práctica profesional dentro de la empresa soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S se recomienda tener en cuenta las propuestas realizadas para establecer las bases estratégicas organizacionales, además de implementar los planes de acción relacionados con las distintas áreas de la organización, la empresa cuenta con un gran potencial de crecimiento por lo que es necesario que se realice el establecimiento de los objetivos misionales en la etapa temprana en la que se encuentra la organización.

De igual forma es necesario que se considere la posibilidad de contratación de personal adicional especializado para facilitar la ejecución de los procesos internos y el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el mercado con un potencial agrícola tan atractivo como lo es la región de Urabá, realizar la inversión en personal puede contribuir a mejorar la sostenibilidad en el tiempo y en el mercado de la organización, aunado a la puesta en marcha de las estrategias empresariales.

Para la organización es muy importante darse a conocer en la zona, a fin de obtener mayor reconocimiento y cuota de mercado, lo que puede impulsar el crecimiento de una empresa emergente como lo es Soluciones Agrícolas Mariagro.

Si bien en el presente trabajo se presentan algunos planes de acción para el mejoramiento de los procesos internos, es necesario que se profundice en todas y cada una de las estrategias planteadas a fin de establecer procesos más estructurados que puedan ofrecer mejores resultados a la organización.

14. Conclusiones

Después de realizados los respectivos análisis internos y externos de la organización y comparara el estado de sus debilidades y amenazas frente a sus fortalezas y oportunidades, se puede concluir que aún tiene debilidades y amenazas considerables que le están impidiendo posicionarse en el mercado rápidamente, por lo que es necesario trabajar en el mejoramiento continuo de los procesos internos y en el posicionamiento de la empresa en el sector, además del reconocimiento de las potencialidades y debilidades

Mediante la realización del presente proyecto se pudo observar la importancia de realizar un análisis del entorno organizacional, puesto que este puede entregar información relevante para el desarrollo de los procesos y el éxito de los planes que se deseen emprender a nivel empresarial. Implementar planes de acción le puede entregar a la organización una hoja de ruta que puede contribuir a alcanzar de una forma más eficaz los objetivos propuestos y obtener la sostenibilidad en el mercado.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa tiene la posibilidad de partir de las estrategias planteadas en el presente trabajo como bases que le permitan desarrollar sus potencialidades y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno y que le generen mayores beneficios en un futuro cercano como se expone en este proyecto de grado. Cabe resaltar que la plataforma estratégica aquí mencionada está sujeta a cambios y a consideración de los accionistas y tomadores de decisiones de la organización y que en ningún caso es pretende ejercer coerción para su implementación.

Por otro lado, desde el punto de vista personal, la experiencia de prácticas llevada a cabo en este espacio empresarial, no solo me permitió como estudiante de la carrera de administración de empresas de la universidad de Antioquia aplicar los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de las actividades académicas, sino desarrollar habilidades y capacidades que solo es posible aprender fuera del entorno académico, por lo que considero que la experiencia fue bastante enriquecedora para mí como futura profesional, y que me entrega una previa de lo que es el mundo laboral y de todos los factores que influyen en él, es importante para los estudiantes contar con estos espacios que le permiten obtener herramientas antes de emprender su camino en el mundo laboral puesto que si bien los conocimientos académicos son de gran importancia, aprender a utilizarlos en un ambiente real es aún más importante

15. Referencias

- Abaci, L. (29 de Enero de 2020). *La guerra comercial entre Estados Unidos y China: efectos en países de renta media como Colombia*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia: <https://zero.uexternado.edu.co/la-guerra-comercial-entre-estados-unidos-y-china-efectos-en-paises-de-renta-media-como-colombia/>
- Almanza R, D. L. (2022). *Rediseñar la plataforma estratégica (Valores y principios) en la E.S.E Hospital San José de San Bernardo del Viento*. Obtenido de Repositorio institucional Universidad de Córdoba: <https://repositorio.unicordoba.edu.co/bitstream/handle/ucordoba/4978/almanzaravelesdinaluz.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Arias, J., Conislla, M., & Rodríguez, D. (27 de Febrero de 2023). *Aumenta 137% el valor de las importaciones de fertilizantes químicos de América Latina y el Caribe en 2022*. Obtenido de Blog de IICA: <https://blog.iica.int/blog/aumenta-137-valor-las-importaciones-fertilizantes-quimicos-america-latina-caribe-en-2022>
- Augura. (2021). *Informe de gestión 2021*. Obtenido de Augura: <https://augura.com.co/wp-content/uploads/2022/04/Informe-de-Gestion-2021.pdf>
- Banco de la República. (Abril de 2023). *Informe de política monetaria*. Obtenido de Repositorio Banco de la Republica: <https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/10621/informe-politica-monetaria-abril-2023.pdf>
- Banco Mundial. (2023). *Agricultura. Valor Agregado (% PIB): Colombia*. Obtenido de Datos Banco Mundial : <https://datos.bancomundial.org/indicador/NV.AGR.TOTL.ZS?end=2022&locations=CO&start=1965>
- Banco Mundial. (2023). *Colombia: panorama general*. Obtenido de Banco mundial BIRF AIF: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview>
- Beltran, J. M. (1998). *Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad segunda edición*. 3R Editores.
- Bernal, J. J. (17 de Noviembre de 2012). *Cómo crear la política de tu empresa: Definiciones, requisitos y tipos de políticas*. Obtenido de PDCA HOME: <https://www.pdcahome.com/2551/como-crear-la-politica-de-tu-empresa-definiciones-requisitos-y-tipos-de-politicas/>
- CCU. (2022). *Estudio Económico*. Obtenido de Camara de comercio de Urabá: <https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2023/01/INFORME-ECONOMICO-20222.pdf>
- CCU. (2022). *Estudio Económico*. Obtenido de Camara de comerciό de Urabá: <https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2023/01/INFORME-ECONOMICO-20222.pdf>

-
- CCU. (2023). *Potencial de comerciantes 2023*. Obtenido de Cámara de comercio de Urabá:
<https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2023/02/POTENCIAL-DE-COMERCIANTES-URABA-2022.pdf>
- CELAG . (27 de Febrero de 2023). *Panorama político y social Colombia 2023*. Obtenido de Celag.org:
<https://www.celag.org/wp-content/uploads/2023/02/Informe-Colombia-Febrero-23.pdf>
- CEPAL. (6 de Junio de 2022). *Repercusiones en America latina y el caribe de la guerra en Ucrania: ¿como enfrentar esta nueva Crisis?* Obtenido de Repositorio CEPAL:
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/47912/3/S2200419_es.pdf
- Chandler , A. D. (2003). *Strategy and structure: chapter in the history of the industrial enterprise*. Washington DC: Bearbooks.
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Obtenido de <https://www.remaccion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica fundamentos y aplicaciones*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/63311696/3_-_Planeacion_Estrategica_-_Chiavenato_-_3ra_Ed_-_201620200514-123786-h2q2nk-libre.pdf?1589484462=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DIdalberto_Chiavenato_Fundamentos_y_aplic.pdf&Expires=16826
- Comas V, R. D., & Pineda S, J. J. (2022). *Diseño de la plataforma estratégica de la organización "UNIPAN"*. Obtenido de Repositorio institucional Universidad del Norte:
<http://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/11041#page=2>
- Comfenalco Antioquia. (2022). *Dinámica laboral subregión de Urabá Antioqueño*. Obtenido de Comfenalco Antioquia:
https://www.comfenalcoantioquia.com.co/wcm/connect/d5dc359f-918f-4706-945f-8755d41cf849/Informe+Din%C3%A1mica+Laboral+Urabá+22_V2.pdf?MOD=AJPERES&CVID=odmxpH5
- Congreso de Colombia. (12 de Octubre de 2011). *Ley 1480*. Obtenido de Función pública:
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>
- Congreso de Colombia. (29 de Diciembre de 2016). *Ley 1819*. Obtenido de Función Pública :
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=79140>
- Congreso de Colombia. (5 de MAYO de 2023). *PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2022-2026 "COLOMBIA POTENCIA MUNDIAL DE LA VIDA"*. Obtenido de DNP:
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-05-05-texto-conciliado-PND.pdf>

-
- Contreras, J., & Palacio, S. (Marzo de 2018). *La Gestión del cambio Organizacional como herramienta para promover la eficiencia del capital humano en las pequeñas empresas*. Obtenido de Universidad de Buenos Aires Facultad de Ciencias Económicas: http://bibliotecadigital.econ.uba.ar/download/tpos/1502-0946_ContrerasSanchezJ.pdf
- Corredor, A. D. M. (2019). *Formulación de la plataforma estratégica para la empresa Hydraulic and Enviromental Desing S.A.S*. Obtenido de Repositorio Institucional UPTC: https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/handle/001/2902/TGT_1553.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- CTP Antioquia. (2021). *Perfil de desarrollo subregional, subregión Urabá de Antioquia*. Obtenido de CTP Antioquia: <https://ctpantioquia.co/wp-content/uploads/2021/09/Perfil-de-desarrollo-Urab%C3%A1.pdf>
- DANE. (15 de mayo de 2023). *Boletín técnico, Producto interno Bruto PIB I trimestre 2023*. Obtenido de Dane: https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim23_produccion_y_gasto.pdf
- Datos macro. (2023). *Tipos de interes de los bancos centrales: Colombia*. Obtenido de Datos Macro: <https://datosmacro.expansion.com/tipo-interes/colombia>
- David, F. R. (2008). *Conceptos de administración estratégica décimo primera edición*. México: Pearson education.
- DNP. (6 de Febrero de 2023). *Colombia, potencia mundial para la vida 2022-2026*. Obtenido de Departamento Nacional de Planeación: <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/portalDNP/PND-2023/2023-02-06-Bases-PND-2023.pdf>
- Drew. (2022). *Gestión por procesos, ¿que es un mapa de procesos?* Obtenido de Blog We are drew: <https://blog.wearedrew.co/concepts/que-es-un-mapa-de-procesos>
- Drucker, P. (1994). *The theory of the business. Alfred P. Sloan: Critical evauations in business and management*.
- Duarte, C. M., & et al. (2006). *Cambio global, impacto de la actividad humana sobre el sistema tierra*. Obtenido de consejo superior de investigaciones científicas: http://aeclim.org/wp-content/uploads/2016/01/Cambio_global.pdf
- Fayol, H. (1918). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. . H. Dunod et e. Pinat.
- Ferrel, L., & Hirt, G. A. (2010). *Introducción a los negocios en un mundo cambiante*. México D.F: McGrawhill interamericana.

-
- FIP. (septiembre de 2020). *Informe preliminar sobre el estado de la implementación de acuerdos de paz Urabá Antioqueño*. Obtenido de Fundación ideas para la paz: <https://delcapitolioalterritorio.com/wp-content/uploads/2021/03/Informe-Preliminar-Uraba-Antioqueno-Septiembre-de-2020.pdf>
- FIP. (2021). *Implementación del acuerdo de paz en el Urabá Antioqueño*. Obtenido de Fundación ideas para la paz: <https://ideaspaz.org/publicaciones/investigaciones-analisis/2021-07/la-implementacion-del-acuerdo-de-paz-en-el-uraba-antioqueno-la-voz-de-los-actores-locales>
- Fleitman , J. (2000). *Negocios exitosos*. Mc Grawhill.
- Fuentes, M. E. (2020). *Diseño de la plataforma estratégica de la corporación rio abajo cultura y comunicaciones ubicada en el municipio de Caucasia, Antioquia*. Obtenido de Repositorio Universidad de Antioquia: <https://bibliotecadigital.udea.edu.co/bitstream/10495/16442/1/Proyecto%20Grado-Maida%20Fuentes.pdf>
- Gómez, H. J. (2021). *El problema del control de precios*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/opinion/hernando-jose-gomez/el-problema-del-control-de-precios-559716>
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. McGraw-HILL Interamericana, S.A: <https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/Planeacion%20Estrategica%20Aplicada.pdf>.
- Hammer, M., & Champy, J. (1993). *Reengineering the corporation: A manifesto for a business revolution*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Mexico: Mc. Grawhill interamericana.
- Higuera, J. M. (17 de Mayo de 2023). *DURANTE EL PRIMER TRIMESTRE DE 2023 EL PRECIO DE LOS FERTILIZANTES BAJÓ CERCA DE 4,8%*. Obtenido de Agronegocios: <https://www.agronegocios.co/agricultura/durante-el-primer-trimestre-de-2023-el-precio-de-los-fertilizantes-bajo-cerca-de-4-8-3616870#:~:text=La%20raz%C3%B3n%20para%20que%20se,precios%20internacionales%20de%20la%20urea>.
- ICA. (2020). *Establecimientos que comercializan insumos agropecuarios con licencia vigente*. Obtenido de Instituto Colombiano Agropecuario: <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/registro-de-establecimiento-comercializadores-de-i/almaenes-insumos-pecuarios.aspx>
- IDEAM. (21 de Abril de 2023). *Seguimiento a los Ciclos ENOS- El niño, Oscilación del sur boletín 117*. Obtenido de IDEAM: http://www.ideam.gov.co/documents/21021/125559305/04_ENSO_IFN_ABR_21_2023.pdf/db1846b7-0eb6-4e5d-ae26-338b618c9760?version=1.0



-
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA. (10 de Marzo de 2010). *Resolución 970*. Obtenido de ICA: <https://www.ica.gov.co/normatividad/normas-ica/resoluciones-oficinas-nacionales/resoluciones-derogadas/resol-970-de-2010.aspx>
- Instituto Colombiano Agropecuario ICA. (26 de Enero de 2021). *Resolución N° 090832*. Obtenido de ICA: <https://www.ica.gov.co/areas/pecuaria/servicios/regulacion-y-control-de-medicamentos-veterinarios/resolucion-090832-del-26-de-enero-2021.aspx>
- Kaplan, R., & Norton, D. (Junio de 2005). *Unidad de conocimiento: el cuadro de mando integral*. Obtenido de Factor Humano Org: https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/43658111/CMI_NORTON_Y_KAPLAN-libre.pdf?1457796864=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DUnidad_de_Conocimiento_El_cuadro_de_mand.pdf&Expires=1684902422&Signature=Rst6oh64ZHrwA8usbK3KNBATGp2QuGWumuIUWNYbT-
- Ley 1819. (2016). *Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones*. Obtenido de Función Publica: <https://www.funcionpublica.gov>
- Mayo, E. (. (1993). *The Hawthorne experiment. Western electric company. 2016*. . Classics of organization theory, 134-141.
- Min Agricultura. (2013). *Decreto 1988 de 2013*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: https://www.sic.gov.co/sites/default/files/files/decreto1988_2013.pdf
- Min Agricultura. (28 de Marzo de 2020). *Resolución 071 de 2020*. Obtenido de Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural: <https://www.minagricultura.gov.co/Documentos%20Publicos/Sirriagro/RESOLUCION%20071%20DE%202020.pdf>
- Min agricultura. (2023). *¿Cuáles son las tendencias para la agricultura en el 2023?* Obtenido de Agronet: <https://agronet.gov.co/Noticias/Paginas/%C2%BFCu%C3%A1les-son-las-tendencias-para-la-agricultura-en-el-2023.aspx>
- MinAgricultura. (22 de septiembre de 2022). *Para el 2023, el Gobierno decidió aumentar el presupuesto para el sector agropecuario*. Obtenido de Agronet: <https://agronet.gov.co/Noticias/Paginas/Para-el-2023,-el-Gobierno-decidi%C3%B3-aumentar-el-presupuesto-para-el-sector-agropecuario.aspx#:~:text=%E2%80%9CEn%20la%20aprobaci%C3%B3n%20de%20un,de%20inve%20rsi%C3%B3n%20en%20el%20sector%22>.
- MinAgricultura. (s.f.). *Acciones preventivas ante un fenómeno del niño*. Obtenido de Ministerio de agricultura: <https://www.minagricultura.gov.co/atentos->

clima/Paginas/default.aspx#:~:text=Este%20fen%C3%B3meno%20repercute%20negativamente%20en,riego%2C%20consumo%20animal%20y%20humano.

- Mintzberg, H. (2001). *Diseño de organizaciones eficientes*. Obtenido de <https://tecnoadministracionpub.files.wordpress.com/2016/08/u2-mintzberg-e28093-disec3b1o-de-organizaciones-eficientes.pdf>
- OECD. (2023). *OECD WORLD*. Obtenido de <https://oec.world/es/profile/bilateral-product/fertilizers/reporter/col?tradeGrowth=flow1&yearExportSelector=exportYear4&yearGrowth2=exportYear4#trade-flow>
- ONU. (2022). *Scientific assessment of ozone depletion: 2022*. Obtenido de UN environment programme: <https://ozone.unep.org/system/files/documents/Scientific-Assessment-of-Ozone-Depletion-2022-Executive-Summary.pdf>
- Pérez, A. (29 de Abril de 2021). *Valores empresariales que no pueden faltar en tu negocio*. Obtenido de OBS Business School: <https://www.obsbusiness.school/blog/valores-empresariales-que-no-pueden-faltar-en-tu-negocio>
- Perez, F., J. A. (2010). *Gestión por procesos*. Madrid: ESIC Editorial.
- Portafolio. (Febrero de 2023). *Guerra en Ucrania: un año el conflicto que sacude a la economía global*. Obtenido de Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/guerra-en-ucrania-un-ano-de-efectos-a-la-economia-mundial-578959>
- Serrano, J., & Barba, M. I. (2012). La gestión de los recursos humanos en las corporaciones locales. *Cuadernos de Gestión*, 149-168.
- Sierra, A, A., García, G, E., & Rodríguez, C, L. (2022). *Consecuencias del conflicto armado en la producción del sector agrícola de Colombia*. Obtenido de Repositorio Fundación Universitaria del Área Andina: <https://digitk.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/5076/Trabajo%20de%20grado.pdf?sequence=1&isAllowed=y#:~:text=En%20Colombia%20la%20violencia%20del,poblaci%C3%B3n%20rural%2C%20desempleo%20y%20pobreza>.
- Stefen, P. R. (2000). *Administración sexta edición*. México: Pearson educación.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Estados Unidos, 1st World Library - Literary Society: 9781421803401, 1421803402. Obtenido de Taylor, F. W. (2005). *The Principles of Scientific Management*. Estados Unidos: 1st World Library - Literary Society.
- Triana, D. (2014). *Impactos económicos del conflicto armado en Colombia*. Obtenido de Repositorio Universidad EAFIT: https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8331/Daniel_TrianaGarcia_2014.pdf?sequence

16. ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de percepción y Caracterización Soluciones agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S

	Encuesta de percepción y caracterización Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S	
<p>Descripción: Con el desarrollo de la presente encuesta, realizada al personal relacionado con los distintos cargos y áreas de la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S se pretende comprender cuál es la percepción actual de clientes internos (trabajadores vinculados y staff), así como la visión a futuro que se tiene de la misma.</p>		
1. Nombres y apellidos: _____		
2. Función que desempeña dentro de la organización: _____		
3. ¿Cuál considera usted que es el propósito de la empresa Soluciones Agrícolas Mariagro? _____ _____ _____ _____ _____		
4. ¿Cuál es el objetivo de la empresa, a quien se encuentran dirigidas sus actividades comerciales y qué la diferencia de sus competidores? _____ _____ _____ _____ _____		
5. Liste de 1 a 5, los valores que usted considere que representan realmente los principios éticos de la empresa, en su orden de importancia, siendo 1, el valor de mayor importancia organizacional 1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____		
6. ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la empresa? (más de 5 años) _____ _____		

—
—
—
—

7. ¿Cuáles son los objetivos a mediano de la empresa? (de 1 a 5 años)

—
—
—

8. ¿Cuáles son los objetivos a corto de la empresa?

—
—
—
—

9. Desde su punto de vista y las funciones que desempeña, ¿Cuáles considera usted que son las falencias más importantes de la organización?

—
—
—
—
—
—

10. ¿Ha identificado usted las principales fortalezas de la organización hasta el día de hoy? ¿Cuáles considera que son las más representativas?


—
—
—
—
—
—

11. ¿Considera usted que es necesario establecer un organigrama para la organización? sí, no, ¿por qué?

—
—
—
—
—
—


Anexo 2. Diseño de Cargos

Asesor de Comercial

Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.AS Diseño de cargos	
Identificación del cargo	
Código del cargo	ASC01
Área	Ventas
Nombre del cargo	Asesor Comercial de ventas
Superior inmediato	Coordinación Comercial
Supervisar a	Sin subordinados
Tipo de proceso	estratégico <input type="checkbox"/> Misional <input checked="" type="checkbox"/> Staff <input type="checkbox"/>
Descripción del cargo	
Objetivo: Llevar a cabo actividades de asesoramiento técnico especializado que conduzcan al cierre exitoso de ventas, fidelización de clientes actuales y captación de nuevos clientes, además de la promoción para el posicionamiento de la marca en el mercado regional.	
Funciones: <ol style="list-style-type: none">1. Gestionar la venta de insumos Agrícolas a los clientes actuales y potenciales de la organización2. Brindar asesoramiento técnico especializado de acuerdo con las necesidades de los clientes3. Asistir a los espacios de capacitación dispuestos por la organización para garantizar el conocimiento de los productos comercializados por la marca4. Captar nuevos clientes potenciales y claves para la organización5. Identificar mercados potenciales para la comercialización de los productos6. Realizar un seguimiento periódico de los clientes actuales a fin de garantizar su fidelización y satisfacción7. Monitorear y mantenerse al tanto de las tendencias del mercado8. Direccionar adecuadamente las quejas, sugerencias y reclamos de los clientes9. Mantener una buena comunicación con los clientes actuales10. Informar a los clientes acerca de promociones, condiciones contractuales, métodos de pago, tiempos de entrega y servicio post venta11. Mantener actualizadas las plataformas y redes sociales por medio de las cuales se realice promoción y se mantenga comunicación con clientes	

12. Realizar seguimiento a las entregas de pedidos realizadas a clientes
<p>Responsabilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Cumplimiento de metas en el volumen de ventas mensuales y captación de clientes establecidas por la organización 2. Llevar un registro detallado de las actividades realizadas durante la jornada laboral 3. Generar informes de ventas mensuales detallados
<p>Perfil requerido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Titulo de educación superior Universitaria o tecnológica en áreas relacionadas con ingeniería agrícola, ciencias agroquímicas, gestión de empresas agropecuarias, producción agrícola, gestión de insumos agrícolas • Experiencia: Experiencia profesional en cargos similares mayor a doce (12) meses • Habilidades: Trabajo en equipo, buena disposición al servicio al cliente, capacidad de negociación, comunicación asertiva, buenas relaciones interpersonales, cumplimiento de metas
<p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Orientación al resultado • Transparencia • Compromiso con la organización • Liderazgo • Comunicación asertiva • Creatividad • Conocimiento del entorno

Auxiliar Logístico

<p>Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.AS</p> <p>Diseño de cargos</p>	
Identificación del cargo	
Código del cargo	AL01
Área	Logística
Nombre del cargo	Auxiliar Logístico
Superior inmediato	Coordinación Comercial
Supervisar a	Sin subordinados
Tipo de proceso	estratégico Misional Staff



Descripción del cargo

Objetivo: Brindar apoyo operativo en los procesos de logística interna y externa de la organización

Funciones:

1. Llevar un registro de entradas y salidas de productos de la bodega de insumos
2. Realizar la recepción y verificación de pedidos e insumos enviados por los proveedores
3. Realizar inventario de insumos agrícolas al final de cada cierre de mes, teniendo en cuenta las fechas de caducidad de los productos
4. Coordinar el despacho y transporte de los pedidos realizados por los clientes, así como los tiempos y lugares de entrega
5. Realizar un control de inventario mediante el método PEPS (primeros en entrar, primeros en salir)
6. Velar por la buena disposición de espacios y el correcto almacenamiento de los productos dentro de la bodega de insumos conforme a la normatividad
7. Informar con anticipación el stock de productos en bodega y punto de reorden de los productos al jefe inmediato y asesor comercial de ventas

Responsabilidades

- Entrega de informe de logística al cierre de cada mes
- Control inventarios y disposiciones en bodegas


Perfil requerido

- **Educación:** título de educación técnica o tecnológica en logística con conocimientos en almacenamiento y bodegaje
- **Experiencia:** Experiencia profesional en cargos similares mayor a seis (6) meses
- **Habilidades:** Manejo de herramientas ofimáticas, conocimiento en identificación de riesgos, manipulación de residuos y manejo de sustancias químicas

Competencias

- Creatividad relaciones interpersonales
- Compromiso con los objetivos organizacionales
- Trabajo en equipo
- Sentido de pertenencia
- Dinamismo
- comunicación asertiva

Auxiliar contable

Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.AS Diseño de cargos	
Identificación del cargo	
Código del cargo	AXC01
Área	Contabilidad
Nombre del cargo	Auxiliar contable
Superior inmediato	Coordinación Administrativa
Supervisar a	Sin subordinados
Descripción del cargo	
Objetivo: Contribuir al funcionamiento del área contable y financiera de la organización, así como controlar las transacciones diarias realizadas, entregar información verídica y correcta a fin de que la organización esté al tanto de su situación financiera y pueda tomar decisiones informadas en pro del mejoramiento organizacional	
Funciones: <ol style="list-style-type: none">1. Generar asientos contables de todos los movimientos y transacciones empresariales2. Llevar un control de las cuentas por cobrar y cuentas por pagar de la empresa3. Emitir facturación electrónica, documentos soporte, notas de contabilidad, etc. Según la necesidad4. Actualizar las cuentas por pagar y realizar conciliaciones y/o cruces de cuentas5. Verificar el estado de las cuentas por cobrar y realizar la debida gestión de cobro de estas6. Levantar informes contables al cierre de cada mes7. Brindar apoyo en el procesamiento de Balances generales, estado de resultados, revisión de gastos, emisión de nóminas electrónicas8. Preparar informes de rentabilidad de productos9. Llevar el control de gastos actualizados de la organización10. Codificar la información que envían los clientes en los sistemas contables de la organización, teniendo en cuenta la normatividad contable y tributaria11. Realizar las tareas relacionadas con la presentación de IVA, Retenciones, etc.12. Otras disposiciones que su jefe inmediato considere necesarias para el desarrollo de las actividades	
Responsabilidades <ol style="list-style-type: none">1. Entrega de informes contables y rendimientos mensuales	

<p>2. Gestión efectiva de cartera</p> <p>3. Control de transacciones y actualización de información financiera</p>
<p>Perfil requerido</p> <ul style="list-style-type: none"> • Educación: Título de educación superior Universitaria o tecnológica en áreas contables o administrativas • Experiencia: Experiencia profesional en cargos similares mayor a doce (12) meses • Habilidades: Conocimientos avanzados en ofimática y programas contables como SAP, World office, SIIGO, etc., buen manejo de cuentas y cifras
<p>Competencias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atención al detalle • Habilidades Organizativas • Compromiso • Honestidad • Responsabilidad • Comunicación asertiva • Sentido de pertenencia • Eficiencia • Orientación al servicio • Trabajo en equipo

Auxiliar de gestión del talento Humano

<p>Soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.AS</p> <p>Diseño de cargos</p>	
Identificación del cargo	
Código del cargo	ATH01
Área	Talento Humano
Nombre del cargo	Auxiliar de gestión de talento humano
Superior inmediato	Coordinación Administrativa
Supervisar a	Sin subordinados
Descripción del cargo	

Objetivo: Efectuar actividades administrativas relacionadas con el fomento del talento humano de la organización, pagos de nómina, vinculaciones laborales y liquidación de contratos

Funciones:

1. Gestionar espacios de capacitación para el personal
2. Llevar a cabo procesos de convocatoria, reclutamiento, selección y contratación de personal
3. Tramitar la vinculación de los trabajadores a los distintos sistemas de protección social a que sean acreedores
4. Generar espacios de inducción y capacitación para personal activo de la organización
5. Realizar el pago de reporte y pago de nómina de los empleados, reporte de incapacidades y no asistencias
6. Mantener actualizada la información de los trabajadores según sea el caso
7. Velar por el cumplimiento de las normas de seguridad y salud en el trabajo
8. Levantar el reporte de incidentes y accidentes de trabajo en cuanto sea necesario
9. Gestionar el pago de los aportes a la seguridad social de los trabajadores
10. Demás funciones que le sean asignadas por el jefe inmediato

Responsabilidades

Contribuir al desarrollo del talento humano dentro de la organización y fuera de esta
Entregar informes de gestión acerca de los avances en gestión humana de la organización
Velar por el cumplimiento de los deberes contractuales del empleador para con los trabajadores y viceversa

Perfil requerido

- **Educación:** Título de educación tecnológica o Universitaria en gestión del talento humano, administración de empresas o afines
- **Experiencia:** Experiencia profesional en cargos similares mayor a doce (12) meses
- **Habilidades:** Conocimientos avanzados en ofimática y legislación laboral, administración de archivos y documentos, buenas relaciones interpersonales y comunicación asertiva


Competencias

- Atención al detalle
- Habilidades Organizativa
- proactividad
- Responsabilidad
- Adaptación al cambio

-
- Sentido de pertenencia
 - Eficiencia
 - Orientación al servicio
 - Autodesarrollo


Anexo 3. Planes de acción

Tabla 5. Plan de acción de mercadeo

Plan de acción de mercadeo aplicado a la empresa soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S					
Objetivo	Estrategia	Actividad	responsable	Indicador	Validación del indicador
Implementar estrategias de Marketing digital	Captación de nuevos clientes y fidelización de clientes actuales	Creación de redes sociales de la empresa, Instagram, Facebook y mensajería interna WhatsApp	Coordinador comercial	Tasa de conversión de clientes= (número de clientes potenciales convertidos/ número de clientes potenciales) *100	Siendo x: N.º de clientes en la base de datos de la organización hasta 2023. Si $X=N+1$ entonces se cumple el objetivo; si $X=N$ entonces no se cumple el objetivo
Mejorar el posicionamiento de la marca a nivel regional	Obtener mayor reconocimiento y diferenciación de la marca en el mercado actual regional	Realizar aplicación del Marketing MIX a la línea de productos principales que comercializa la organización	Coordinador Comercial	Índice de reconocimiento de la Marca= (número de personas familiarizadas con la marca/ total de personas encuestadas) *100	Siendo x: N.º de clientes que reconocen la marca Si $X=N+1$ entonces se cumple el objetivo; si $X=N$ entonces no se cumple el objetivo
Disminuir la rotación de clientes en un 20% en el próximo trimestre, mediante el mejoramiento en atención al cliente	Retener los clientes actuales	Implementar recompensas o planes de descuento para clientes habituales	Coordinador comercial	Tasa de retención de clientes= (Clientes al final del periodo-Clientes nuevos durante el periodo) /Clientes al Inicio del periodo) *100	Siendo X tasa de retención de clientes $X \geq 80\%$ entonces resultado positivo

Diversificar el portafolio de productos ofrecidos a los clientes de la empresa soluciones agrícolas Mariagro	Maximizar la rentabilidad mediante la optimización de costos de insumos agrícolas	Establecimiento de alianzas comerciales y de distribución con diversos proveedores a nivel nacional	Coordinador Comercial y coordinador administrativo	Tasa de penetración de mercado= (Clientes que compran el nuevo producto/total de clientes) *100	
Aumentar el volumen de ventas bimestralmente en un 20%	Incremento de los ingresos y maximización de utilidades	Elaborar una campaña publicitaria en medios tradicionales y virtuales	Coordinador comercial y coordinador administrativo	(Ventas actuales-Ventas anteriores) /ventas anteriores *100	Si $X < 20\%$ entonces campaña publicitaria exitosa
Incrementar la cuota de mercado de la empresa soluciones Agrícolas Mariagro en la región	Identificar el porcentaje de participación de la organización en el mercado regional bimestralmente	Monitorear constantemente las tendencias del sector agrícola que influyen directamente en la decisión de compra de los clientes actuales y potenciales	Coordinador comercial	Cuota de mercado= (Ventas o total de ingresos de la empresa en el periodo/total de ventas o ingresos del mercado) *100	X= cuota de mercado periodo inicial Y=cuota de mercado periodo final Si $X > Y$ entonces, se cumple el objetivo


Tabla 6. Plan de acción de Logística

Plan de acción de logística aplicado a la empresa soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S					
Objetivo	Estrategia	Actividad	responsable	Indicador	Validación del indicador
Analizar la cadena de suministro	Realizar un análisis de la cadena de suministro para identificar los cuellos de botella,	Analizar el desempeño de los proveedores clave Analizar los costos relacionados con la cadena de suministros	Coordinador comercial	<ul style="list-style-type: none"> Indicador de cumplimiento de entregas= (entregas a tiempo/ total de entregas) *100 	Entregas a tiempo=número de entregas realizadas dentro del plazo establecido

	puntos críticos y procesos por mejorar	como transporte y almacenamiento		<ul style="list-style-type: none"> Costo de compra a proveedores=costo de productos+gastos de envío+impuestos+gastos asociados 	
Planificación de las rutas de distribución	Analizar las rutas de distribución con proveedores de servicio de transporte a fin de disminuir los tiempos de entrega de pedidos	Establecer de Ruta critica Analizar las rutas más eficientes y rentables	Coordinador comercial	Costo promedio de entregas=costo de las entregas/ número de entregas realizadas en la ruta	$X = \text{costo de entrega}$ Si $X < 5\%$ valor del pedido a entregar, el costo de entrega es optimo
Optimizar el inventario de la organización	Implementar la técnica de Gestión de Inventarios UEPS para garantizar disponibilidad de productos en buen estado y calidad	Asegurar una rotación de inventarios adecuada Establecer niveles de stock óptimos para cada producto y puntos de reorden	Coordinador comercial	Rotación de inventario=Ventas totales/ stock promedio Stock optimo=stock mínimo +stock de seguridad	Un valor alto de rotación indica que los productos se están vendiendo en un lapso adecuado
Mejorar los procesos de recepción y almacenamiento	Establecer procedimientos eficientes para la recepción inspección y disposición de productos favoreciendo la rotación de estos	Optimización del espacio de almacenamiento Definir procedimientos estandarizados	Coordinador comercial	Eficiencia de almacenamiento=(espacio utilizado/ espacio disponible) *100	Cuanto mayor sea el porcentaje de eficiencia, mejor será el uso de los espacios en almacén
Planificar la demanda a fin de evitar faltantes o	Utilizar herramientas de pronóstico, como Excel para realizar un análisis	Utilizar sistemas de gestión de inventario que permitan identificar	Coordinador comercial	Stock promedio = (Stock final-stock final)/ 2	Permite identificar si el inventario requiere de ajuste o se encuentra en niveles

excesos de producto en almacén	de preciso de las necesidades de los clientes	o notifiquen cuando un producto tiene niveles por debajo o por encima de lo establecido			óptimos según los criterios de stock de seguridad y stock mínimo establecidos
--------------------------------	---	---	--	--	---

Tabla 7. Plan de acción de Cartera

Plan de acción de cartera aplicado a la empresa soluciones Agrícolas Mariagro ZOMAC S.A.S					
Objetivo	Estrategia	Actividad	responsable	Indicador	Validación del indicador
Analizar el comportamiento de pago de los clientes actuales de la empresa	Definir la viabilidad de un cliente a partir del historial de pagos, el tiempo promedio que demoró para realizar el pago de una cuenta pendiente y el cumplimiento de plazos establecidos	Realizar un seguimiento entre la fecha de solicitud de un crédito y la fecha de pago final de un crédito dentro o fuera de los plazos establecidos	Auxiliar contable	Tasa de cumplimiento= (Pagos recibidos dentro del plazo acordado/Total de pagos realizados) *100	Siendo X la tasa de cumplimiento Si $X > 51\%$ entonces el cliente es viable con respecto de su comportamiento de pago
Definir categorías para los clientes en relación con el comportamiento de pago derivado de su historial	Categorizar la base de datos de cliente a fin de establecer los plazos y montos de crédito a otorgar, además de evaluar la capacidad de pago	De acuerdo con el comportamiento de pago de los clientes indicar la categoría de cada uno	Coordinador Administrativo	Tasa de Cumplimiento	Si $X = 100\%$; X es categoría A Si $X \geq 75\%$; X es categoría B Si $X \leq 50\%$; X es Categoría C
Establecer nuevos lineamientos para montos y plazos para otorgar crédito a los clientes	Definir las acciones a implementar de acuerdo con las particularidades	Reducir o aumentar montos, plazos, ofrecer descuentos por pago puntual, entre otras	Dirección General/ coordinador Administrativo	Para categoría A aumentar monto y plazos Para categoría B reducción de montos	De acuerdo con categorización y cumplimiento

	observadas en el análisis de cumplimiento de plazos	estrategias de acuerdo con la categoría de cada cliente		Para categoría C: ofrecer acuerdos de pago, y generar proceso de cobranza	
Disminuir el porcentaje de cartera en mora de la empresa a un 10% mensual	Establecer recordatorios de pago regulares (comunicación del estado de cuentas)	Realizar llamadas telefónicas regulares semanalmente para informar a los clientes sobre el estado actual de las cuentas pendientes	Auxiliar contable	Tasa de respuesta= (Cantidad de llamadas recibidas por el cliente/ total de llamadas realizadas) *100	Siendo X la tasa de respuesta de los clientes Si X>80% la comunicación es efectiva
		Enviar notificaciones de pago atrasado posterior a la fecha de vencimiento mediante correo electrónico	Auxiliar contable	Porcentaje de entrega= (notificaciones recibidas/notificaciones enviadas) *100	Siendo X el porcentaje de entrega de información electrónica a los clientes Si X>90% la comunicación es efectiva
	Implementar estrategias de negociación para el pago de las obligaciones de los acreedores	Ofrecer incentivos para el pago puntual como descuentos, extensión de los plazos de pago, reducción temporal de montos, de acuerdo con los acuerdos establecidos en primer acercamiento	Dirección General/ coordinador Administrativo	Índice de morosidad=Saldo de la cartera de crédito vencida al cierre del mes/ Saldo de la cartera de crédito total al cierre del mes	Siendo X, el índice de morosidad de los clientes Si X<10% entonces las estrategias de incentivos fueron efectivas
	Gestión de cobranza en Calle	Establecer cronogramas de visita, Preparar la documentación necesaria, Establecer una	Asesor comercial	Se puede verificar la gestión mediante los acuerdos de pago realizados entre clientes y	Disminución de las cuentas por cobrar, cuentas vencidas

		comunicación asertiva y efectiva, Realizar un seguimiento Constante		asesor, aprobados por el coordinador comercial	
Realizar la gestión de Cobro pre jurídico	Tercerizar el proceso de cobranza mediante empresas especializadas en gestión de cobranzas	Contratar un servicio de gestión de cobranzas	Dirección General/ coordinador Administrativo	Porcentaje de deuda vencida Recuperada=monto total de la deuda vencida/monto recuperado después del periodo de cobro pre jurídico	Si $x \geq 80\%$ se cumple el objetivo
Evaluar la efectividad de las políticas de cobro	Monitorear de forma continua los indicadores establecidos para la gestión del cobro	Recopilar y analizar los datos obtenidos en el proceso de cobranza, comparar los resultados con los objetivos propuestos, realizar ajustes y mejoras a las políticas de cobro definidas	Dirección General	Rotación de cartera= $\frac{\text{Ventas a crédito}}{\text{saldo de cuentas por cobrar promedio}}$	Un alto valor de rotación de cartera indica que la empresa está cobrando sus cuentas por cobrar con mayor frecuencia por lo que el plan de acción implementado para mejorar los índices de cartera será positivo

Anexo 4. CMI

Tabla 8. CMI Soluciones Agrícolas Mariagro

<i>Perspectiva</i>	<i>Mapa estratégico</i>	<i>Cuadro de mando</i>			<i>Plan de acción</i>		
		Objetivo estratégico	Indicador de rendimiento	valor por alcanzar	Responsable	Acción	Recurso necesario
<i>Financiera</i>	Incremento de ingresos	incrementar la rentabilidad del producto mediante la generación de alianzas estratégicas que permitan obtener productos a un menor costo	incremento de ingresos anuales	Incremento de ingresos 25%	Coordinador comercial	Aumentar el volumen de ventas	gestión de ventas, personal con conocimientos específicos en el sector agrícola
			Costo de adquisición por Unidad=costo de compra total/número de unidades compradas	disminución del costo por producto en un 5%	Coordinador administrativo	Generar alianzas estratégicas	Gestión de compras y proveedores
	Apalancamiento financiero	Gestionar créditos y préstamos con diferentes instituciones financieras y programas de apoyo gubernamentales	Costo de oportunidad=beneficio al que se renuncia-beneficio que se obtiene al elegir una opción	Menor a 5%	Gerente General	Evaluar tasas de interés, plazos, garantías y costos de oportunidad	conocimiento en análisis financiero
<i>Cliente</i>	Fidelización de clientes	Desarrollar servicios postventas como generación de valor agregado a los clientes	Tasa de retención de clientes= (Clientes al final del periodo- Clientes nuevos durante el periodo) /Clientes al	Mayor al 80%	Coordinador comercial/ asesor comercial	Implementar recompensas o planes de descuento para clientes habituales,	habilidades para la negociación y captación

			Inicio del periodo) *100				
	Ofrecer variedad de productos a los clientes	Establecer alianzas con empresas productores para diversificar el portafolio de productos	Tasa de penetración de mercado= (Clientes que compran el nuevo producto/total de clientes) *100	Mayor al 30% bimestral	Coordinador comercial/ asesor comercial	búsqueda de nuevos proveedores, acuerdos comerciales con proveedores actuales	Información clara del segmento, análisis de entorno
	Reconocimiento de las necesidades de los clientes	Realizar un diagnóstico para reconocimiento de las necesidades de los clientes actuales y potenciales	índice de satisfacción del cliente, mediante encuestas o métodos de recopilación de datos	Mayor al 95%	Coordinador comercial/ asesor comercial/ gerente general	Diseño, aplicación y análisis de encuestas de satisfacción	presupuesto para estudio de mercado
<i>Proceso interno</i>	Gestión de personal	Contratar personal técnico especializado para satisfacer la creciente demanda del sector	Tasa de éxito de contratación=Número de contrataciones exitosas/número total de contrataciones	Mayor al 80%	Coordinador administrativo/ auxiliar de gestión del talento humano	Reclutar, seleccionar, vincular, capacitar al nuevo personal y al personal antiguo	Procesos de contratación y selección
	Posicionar la marca en el mercado	Establecer estrategias de mercadeo y marketing mix que contribuyan al posicionamiento de la marca en el mercado	Índice de reconocimiento de la Marca= (número de personas familiarizadas con la marca/ total de personas encuestadas) *100	Mayor al 50%	Coordinador comercial	Publicitar tradicionalmente	Difusiones por medios tradicionales

<i>Aprendizaje y desarrollo</i>	Desarrollar estrategias de Marketing Digital	Abordar y captar a todos los públicos mediante el uso de facilidades tecnológicas como las redes sociales	Tasa de conversión de clientes= (número de clientes potenciales convertidos/ número de clientes potenciales) *100	Mayor al 80%	Coordinador comercial	Creación de redes sociales de la empresa	Herramientas tecnológicas, conectividad, conocimiento de marketing digital
	Mejoramiento continuo de los procesos logísticos	Crear un plan de logística para optimizar los procesos	Establecer estrategias para el mejoramiento del proceso logístico	1 plan	Coordinador comercial	análisis de proveedores, rotación de inventarios, uso de espacios, etc.	Software especializado
	Monitorear el mercado	Realizar una vigilancia estratégica continua a los cambios en las tendencias de consumo y adaptar la oferta de productos a las necesidades del cliente	Monitoreo periódico de las condiciones del mercado	2 veces al año	Gerente General	análisis externo	presupuesto para investigación del mercado

