

Proyecto de Grado Plan Estratégico de Marketing Agropecuaria el Granjero

Docente

Fredy Rodríguez

Materia

Opción de Grado

Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Iberoamericana

Especialización Alta Gerencia

Modalidad Virtual

2023

Proyecto de Grado Plan Estratégico de Marketing Agropecuaria El Granjero

Presentado por:

Jesús Manuel Hernández Pérez

Álvaro Javier Tobar Pinchao

Yaneth Graciela Hernández Bustos

Docente

Fredy Rodríguez

Facultad de Ciencias Empresariales Universidad Iberoamericana

Especialización Alta Gerencia

Modalidad Virtual

2023

2

Responsabilidad

Los autores de la presente investigación, manifiesta que los conceptos, opiniones, argumentos y demás datos y cifras estadísticas aquí contenidos corresponden a aportes personales, aquellos que pertenecen a otros autores se efectúan citando la fuente respectiva.

Nota de Aceptación

Firma del presidente del Jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Consideraciones éticas

De acuerdo con los principios establecidos en Colombia, la información cualitativa y cuantitativa contenida en esta investigación, consideran y respetan los principios éticos que se ajustan a la normatividad nacional e internacional., establecidos en la ley 1286 de 2009 que creó el Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación (Colciencias), cuya labor es promover las políticas públicas para fomentar la Ciencia, Tecnología e Innovación (CT+I), concertar políticas de fomento a la producción de conocimientos, construir capacidades para CT+I, y propiciar el desarrollo integral del país y el bienestar de los colombianos, en la Declaración de Helsinki; Reporte Belmont; Pautas CIOMS; GPC/ICH).

La estructura de la investigación en Colombia está enmarcada en estos tres elementos, Instituciones, Grupos e Investigadores. La Universidad Iberoamericana establece las pautas y directrices para el desarrollo de la investigación, no obstante, su contenido y alcance no son de su responsabilidad; el Grupo de trabajo, en su rol de investigadores, conoce y acata las directrices para el desarrollo del objeto de estudio, considerado de riesgo bajo, siendo los responsables de su contenido y alcances; ellos asumen la tarea de desarrollar actividades de investigación, de las cuales deben surgir como resultado los "Productos de Investigación" que se rigen por el modelo de medición de grupos de investigación de Colciencias.

Dedicatoria

Dedico mi tesis principalmente a Dios, por darme la fuerza necesaria para culminar esta meta.

A mis padres, por todo su amor y por motivarme a seguir hacia adelante.

A mis hijos, por ser mi mayor motivación para cumplir todas mis metas.

También a mi esposa, por brindarme su apoyo moral en esas noches que tocaba investigar.

Y, finalmente, a los que no creyeron en mí, con su actitud lograron que tomará más impulso.

Jesús

Dedicatoria

Dios por darme la vida, por iluminarme y fortalecerme para seguir adelante.

A mi hijo David Santiago quien ha sido mi mayor motivación para nunca rendirme y poder llegar a ser un ejemplo para él.

A mi familia por el apoyo incondicional, por siempre impulsarme a ser mejor y lograr con éxito mi especialización.

Yaneth

Dedicatoria

Principalmente a Dios, quien siempre me ha iluminado, guiado y dado fortalezas para salir adelante, en todo momento de mi vida.

A mi esposa, a quien debo esta especialización, su amor y apoyo incondicional que siempre me ha brindado han permitido que ingrese y finalice este nuevo logro, uno más de los muchos logros juntos.

A mi hijo, motivo de mi inspiración, fuente de mis alegrías, impulso de mis luchas para seguir adelante logrando cada vez más metas.

A mis padres por su estímulo constante en el transcurso de mis estudios y para quienes este logro es un motivo de felicidad.

A todas las personas que de una u otra forma me apoyaron para culminar satisfactoriamente este trabajo.

Álvaro Javier

Agradecimientos

Con la gratitud y el reconocimiento que se merecen a:

A Dios, principio y fin de todo lo que es y existe

Personal administrativo, directivo y docente de la Universidad Iberoamericana, por señalar el sendero de conocimiento y progreso.

A nuestros compañeros de aulas por permitirnos compartir y aprender de todos, conocimientos, vivencias y experiencias que ayudan a orientar el trajinar de la vida.

A quienes, en forma desinteresada, brindaron el apoyo necesario para continuar en el sendero, máxime cuando, a veces, los ánimos decaen y una actitud o una palabra nos ayudan a proseguir con más empeño.

A todos ellos: ¡Muchas Gracias!

Yaneth, Álvaro y Jesús

Resumen Analítico de Investigación, RAI

Fecha de elaboración:	17-06-2023
Tipo de documento:	TID
Obra creación:	Proyecto investigación:
Título:	Plan Estratégico de Marketing Agropecuaria El Granjero
Autor(es):	Yaneth Graciela Hernández Bustos Jesús Manuel Hernández Pérez Álvaro Javier Tobar Pinchao
Fecha de finalización:	17-06-2023
Temática:	Plan de Márketing y reorganización empresarial
Tipo de investigación:	Investigación de tipo descriptivo, analítico y propositivo
Palabras clave:	Mercado, marketing, organización, necesidades, estrategias.

Descripción

La formulación de un Plan de Márketing para la Empresa “El Granjero” de la ciudad de Ipiales, Nariño, se desarrolló, en el campo investigativo, durante el primer semestre del al 2023. El problema de investigación fue analizar qué tipo de estrategias del marketing podían ayudar a la empresa a en su consolidación administrativa, de mercado y financiera, debido a que pese a que lleva un año y medio de funcionamiento, permanece en condiciones de informalidad. Se seleccionó una muestra de 50 personas, correspondiente al personal directivo y administrativo de la empresa y a sus clientes actuales, que conocen con cierto nivel de

detalle su objeto de trabajo, a quienes se les realizó una encuesta de 17 preguntas relacionadas con la empresa y también una entrevista a profundidad a dos personas idóneas en el tema de Marketing y Administración y Finanzas. A partir de la aplicación de estas metodologías se concluyó que uno de los componentes que más afecta el bajo nivel de desarrollo de la organización es su informalidad, con un mínimo nivel de cobertura del mercado que le ha generado problemas financieros que, de continuar con esa situación la llevaría a la quiebra y cierre definitivo.

Fuentes

La investigación acudió, preferentemente, a las fuentes de información primaria, ya referidas y, en las secundarias, se consultaron las referencias bibliográficas que se utilizan y citan en el contenido temático, especialmente las que tratan sobre márketing, administración, planeación y finanzas; resultaron de suma utilidad las estadísticas del DANE y datos cuantitativos del Ministerio de Desarrollo Económico, el SENA y de la Cámara de Comercio de Ipiales.

Metodología

Se consideró el método con las fuentes y técnicas descritas, se realizó un estudio descriptivo, ya que se buscó llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes de los clientes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y entorno. Se identificaron las relaciones existentes entre las variables, para así proceder a realizar un muestreo dirigido, dado el carácter finito de la población, por ello no se aplicó la fórmula del tamaño de la muestra (n) optando por un censo de los clientes de mayor peso específico en la demanda de los productos de la empresa, para un total de 50 personas. Esta encuesta se aplicó de forma presencial, en el propio establecimiento y en visitas puntuales

efectuadas en la ciudad, además de tres municipios cercanos: Aldana, Pupiales y Potosí, en donde se tienen clientes que representan el carácter de “capital regional” que ostenta el municipio de Ipiales. Se analizaron los resultados a partir de tablas y gráficos y ello sustenta el contenido de la investigación, al igual que las opiniones y aportes de los expertos en Marketing y Administración y Finanzas

Conclusiones

El conocimiento de la Empresa Agropecuaria “El Granjero”, en virtud de la observación y empírica, por la práctica cotidiana, permitió identificar sus problemas y mediante la investigación metodológica, con la ayuda de las fuentes y técnicas donde participa el talento humano, fue posible plantear estrategias de márketing que incluyen aspectos de mercado, administración y finanzas que conllevará a que la empresa minimice o erradique sus limitantes funcionales de informalidad, generando una actitud de empoderamiento en los trabajadores y de fidelidad en los clientes para lograr un posicionamiento en el mercado y la identificación de óptimas líneas de trabajo y de nuevos segmentos a los cuales sea viable de acceder.

Anexos

Se presentan los formatos de las encuestas, el temario de las entrevistas, los resultados de los Estados Financieros, el Inventario y Manuales de Funciones y Procedimientos.

Introducción

El informe de investigación que se presenta a continuación, formuló y diseñó, con fundamentos técnicos y metodológicos un Plan de Márketing para la Empresa Agropecuaria “El Granjero”, que presta sus servicios de comercialización de bienes e insumos del sector primario en la ciudad de Ipiales, con una cobertura de mercado local y regional.

Para el cumplimiento de los objetivos propuestos, la investigación se dividió (articuló) en once capítulos, los cuales mantienen la coherencia temática. En el primer capítulo se presenta la Descripción General del Proyecto, allí se incluye el Título del tema de investigación; el Problema descrito y formulado; los Objetivos General y Específicos, los cuales se cumplieron efectivamente en el desarrollo temático; la Justificación de la investigación que resalta la importancia y necesidad de hacerla y el Plan de Gestión de Datos.

En el capítulo segundo se trata el Marco de Referencia con sus correspondientes componentes: Contextual, Conceptual, Teórico y Legal. En el Marco Contextual se presenta un breve referente histórico, geográfico y económico del Municipio de Ipiales, lo cual brinda una aproximación del entorno en el que se desarrolla el objeto de la empresa; en el Marco Conceptual se puntualiza y precisa la terminología que se usó para el desarrollo de esta investigación y lograr con ello una mejor asimilación conceptual y fáctica; en el marco teórico se presentan referencias de autores que han efectuado sus aportes y generado inquietudes teóricas para continuar con un proceso dinámico y sucesivamente admisible de nuevos aportes y en el Marco Legal, se presentan las leyes, normas y demás preceptos que se desprenden del ordenamiento jurídico colombiano, que atañan al proyecto y a la empresa.

En el Capítulo III se presenta la Metodología, allí se expresa la línea de investigación, el método utilizado, las fuentes y técnicas de información y su respectivo tratamiento, lo cual constituye una herramienta técnica para acceder a ella, conocerla, procesarla y extraer aportes útiles.

En el Capítulo IV se establece un diagnóstico de la realidad actual de la empresa, planteado con un criterio propositivo, es decir, procurando encontrar pautas metodológicas para el planteamiento de alternativas de mejoramiento de la realidad; se utilizó la herramienta Modelo de Gestión para la Gestión de las Organizaciones, MMGO, que es una matriz que ayuda a medir el estado actual de la gestión en las organizaciones, con esa base se elaboró este informe en el que se evaluó, analizó y se buscó soluciones reales a los posibles problemas existentes en la empresa; de manera complementaria y articulada también, en el Capítulo V se diseña el conocido modelo de la Matriz DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

En el Capítulo VI: Plan de Márketing, se presentan las propuestas de acción que se requieren para aproximar la empresa hacia el logro de los objetivos propuestos y el progreso institucional que debe conllevar a mejores resultados empresariales, concebidos a partir de la cualificación del ser humano y su contribución al mejoramiento funcional y de servicios de la empresa. En los alcances temáticos se plantea la forma como debe estar estructurada la empresa, tanto en el área de mercadeo, como en su estructura interna, esto debido a que si se adolece de una organización que se rija por unos objetivos y unas metas claras y definidas, una planeación de las actividades, un sustento contable y financiero legal, oportuno y veraz, los planes, políticas y programas serán difíciles de lograr; por ello se insiste en la cualificación del talento humano

y la mayoría de las propuestas de mejoramiento formuladas obedecen a esa función misional de los trabajadores, formados y capacitados permanentemente.

En el Capítulo VII se presenta el Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Agropecuaria “El Granjero”. Hasta el momento de iniciar la investigación, la empresa adolecía de la información contable que permitiera conocer la situación de sus finanzas, por ello se procedió, con la asesoría de un profesional en el área, a elaborar los Estados Financieros, tanto inicial como proyectados, lo cual incluye: Balance General, Estado de Resultados e Indicadores Financieros. Se encontró que, al cuantificar técnicamente, aplicando los procedimientos contables, usualmente aceptados en Colombia, la empresa otorgó pérdidas en el año 2022, así, mediante la racionalización de gastos y optimización de ingresos, se llega a una situación favorable en el futuro mediano.

Los capítulos finales presentan: la Bibliografía, el Cronograma, el Presupuesto y las Conclusiones y Recomendaciones que se desprenden de su contenido, ya que esta se asume como una fuente de consulta y herramienta de trabajo en la Empresa Agropecuaria “El Granjero” de Ipiales. La investigación se realizó con el mayor compromiso, seriedad, responsabilidad y ética profesional; naturalmente como en todo proceso hubo algunas dificultades que fueron sorteadas sin mayores contratiempos. Es menester agradecer a todos aquellos que se vincularon en este proceso: profesores de la universidad, personal asesor, a los emprendedores, a los trabajadores de la empresa, en general, a todos aquellos que contribuyeron con la realización de esta investigación: “¡Gracias mil!”

Contenido

I Descripción General del Proyecto	23
1.1 El problema de Investigación	23
1.2 Formulación del problema de Investigación.....	25
1.3 Árbol de Problemas	25
1.4 Objetivos.....	26
1.4.1 Objetivos específicos.....	26
1.5 Árbol de Objetivos.....	27
1.5 Justificación	28
1.6 Plan de Gestión de Datos y Permisos Para el uso de los mismos.....	29
II Marco de Referencia.....	31
2.1 Marco Contextual	31
2.1.3. Contexto económico del sector empresarial.....	34
2.2 Marco Conceptual.....	37
2.3 Marco teórico.....	40
2.4 Marco Legal.....	43
2.4.1 Organización Jurídica:.....	43
2.4.2 Obligaciones laborales:	45
2.4.3 Opciones de contratación:	45
III Metodología.....	47
Línea de investigación	48
Sublínea de investigación	48
Tema.....	48
3.1 Enfoque.....	48
3.1.1 Paradigma de investigación:.....	48
3.2 Tipo de investigación:	49
3.3 Método:.....	49
3.4 Fuentes de recolección de información.....	50
3.4.1 Fuentes primarias:	50
3.4.2 Fuentes secundarias:.....	50
3.5 Técnicas recolección de información:	50

IV Diagnóstico Del Estado Actual De La Gestión de Márketing En La Empresa "Agropecuaria El Granjero"	51
4.1 Determinación Del Diagnóstico.....	51
4.2 Problemas y potencialidades:.....	53
4.3 Análisis del entorno económico:.....	54
4.4 Análisis situacional:	55
4.4.1 Problemas:	55
4.4.2 Potencialidades:.....	56
4.4.3 Recomendaciones:.....	56
4.4 Direccionamiento Estratégico:.....	58
4.4.2 Problemas:	59
4.4.3 Potencialidades:.....	59
4.4.4 Recomendaciones:.....	59
4.5. Gestión de Mercadeo:	60
4.5.1 Análisis Situacional:.....	61
4.5.2 Problemas:	61
4.5.3 Potencialidades:.....	61
4.5.4 Recomendaciones:.....	61
4.6 Cultura Organizacional:	63
4.6.1 Análisis Situacional:.....	64
4.6.2 Problemas:	64
4.6.3 Potencialidades:.....	64
4.6.7 Recomendaciones:.....	64
4.7 Estructura Organizacional:	65
4.7.1 Análisis situacional:	66
4.7.2 Problema:	66
4.7.3 Potencialidades:.....	66
4.7.4 Recomendaciones:.....	66
4.8 Gestión de Producción:	68
4.8.1 Análisis situacional:	69
4.8.2. Problemas:.....	69

4.8.3 Potencialidades:.....	69
4.8.4. Recomendaciones:.....	69
4.9 Gestión Financiera:	72
4.9.1 Análisis situacional:	72
4.9.2 Problemas:	72
4.9.3 Potencialidades:.....	72
4.9.4 Recomendaciones:.....	72
4.10 Talento Humano:	74
4.10.1 Análisis situacional:	75
4.10.1 Problemas:	75
4.10.2 Potencialidades:.....	75
4.10.3 Recomendaciones:.....	75
4.11 Exportaciones:.....	78
4.11.1 Análisis situacional:	79
4.11.2 Problemas:	79
4.11.3 Potencialidades:.....	79
4.11.4 Recomendaciones:.....	79
4.12 Importaciones:	81
4.12.1 Análisis situacional:	81
4.12.2 Problemas:	81
4.12.3 Potencialidades:.....	81
4.12.4 Recomendaciones:.....	81
4.13 Logística:	83
4.13.1 Análisis situacional:	84
4.13.2 Problemas:	84
4.13.3 Potencialidades:.....	85
4.13.4 Recomendaciones:.....	85
4.14 Asociatividad:	87
4.14.1 Análisis situacional:	87
4.14.2 Problemas:	87

4.14.3 Potencialidades:.....	88
4.14.4 Recomendaciones:.....	88
4.15 Comunicación e Información:.....	89
4.15.1 Análisis situacional:	89
4.15.2 Problemas:	90
4.15.3 Potencialidades:.....	90
4.15.4 Recomendaciones:.....	90
4.16 Innovación y Conocimiento:.....	91
4.16.1 Análisis situacional:	92
4.16.2 Problemas:	92
4.16.3 Potencialidades:.....	92
4.16.4 Recomendaciones:.....	92
4.17 Gestión Ambiental:	94
4.17.1 Análisis situacional:	94
4.17.2 Problema:	95
4.17.3 Potencialidades:.....	95
4.17.4 Recomendaciones:.....	95
4.18 Responsabilidad Social:	97
4.18.1 Análisis situacional:	98
4.18.2 Problemas:	98
4.18.3 Potencialidades:.....	98
4.18.4 Recomendaciones:.....	98
V Análisis DOFA (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas).....	100
5.1 Fortalezas:	100
5.2 Debilidades:	100
5.3 Oportunidades:.....	100
5.4 Amenazas:.....	100
5.5 Pasos seguidos para la elaboración de matriz DOFA Empresa Agropecuaria “El Granjero”	101
VI Plan de Márketing	107
6.1 Articulación de actividades a nivel del actual segmento de mercado.....	113

6.2 Pertinencia de las actividades	115
6.3 Gestión de recursos de fortalecimiento empresarial	117
6.4 Estrategias de acción interinstitucional.....	117
6.5 Innovación y desarrollo tecnológico.....	118
6.6 Capacitación permanente en temas humanísticos.....	118
6.7 Motivación y trabajo en equipo	119
6.8 Sentido de empoderamiento de la empresa.....	121
6.8.1 Aspectos Corporativos	121
6.8.3 Organigrama.....	123
Organigrama	123
JUNTA DIRECTIVA.....	123
6.8.5 Identificación e implementación de estrategias de mercado	124
6.9 Control y evaluación de estrategias	128
6.9.1 El contexto del control y evaluación de estrategias:	128
6.9.2 Indicadores de gestión:.....	128
VII Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Agropecuaria “El Granjero	129
7.2 Estado de Resultados	133
7.3 Proyección de estados financieros	137
7.3.1 Balance general proyectado:	137
7.3.2 Estado de Resultados proyectado:.....	140
7.4 Indicadores Financieros	143
VIII Resultado, Impacto y Productos Esperados.....	146
IX Conclusiones y Recomendaciones	148
9.1 Conclusiones.....	148
9.2 Recomendaciones	149
X Bibliografía.....	152
XI. Cronograma	153
XII. Presupuesto	154

Índice de Tablas

Tabla 1. INFORME INTEGRAL MMGO	25
Tabla 2. Resumen de variables Análisis del Entorno Económico	29
Tabla 3. Resumen de variables Direccionamiento estratégico	32
Tabla 4. Resumen de variables Gestión de Mercadeo	34
Tabla 5. Resumen de variables Cultura Organizacional	37
Tabla 6. Resumen de variables Estructura organizacional	40
Tabla 7. Resumen de variables Gestión de Producción	42
Tabla 8. Resumen de Variables Gestión Financiera	46
Tabla 9. Resumen de variables Gestión Humana	52
Tabla 10. Resumen de variables Exportaciones	53
Tabla 11. Resumen de variables de Importaciones	55
Tabla 12. Resumen de variables Logística	59
Tabla 13. Resumen de variables Asociatividad	61
Tabla 14. Resumen de variables Comunicación e información	63
Tabla 15. Resumen de variables Innovación y Conocimiento	66
Tabla 16. Resumen de variables Gestión Ambiental	68
Tabla 17. Resumen de variables Responsabilidad social	71

Índice de Gráficas

Gráfico 1. Informe Integral	27
Gráfico 2. Análisis de Entorno Económico	29
Gráfico 3. Análisis de Entorno Económico	30
Gráfico 4. Gestión de Mercadeo	36
Gráfico 5. Cultura Organizacional	29
Gráfico 6. Estructura Organizacional	41
Gráfico 7. Gestión de Producción	44
Gráfico 8. Gestión Financiera	47
Gráfico 9. Gestión de Producción	50
Gráfico 10. Gestión Humana	51
Gráfico 11. Exportaciones	53
Gráfico 12. Importaciones	56
Gráfico 13. Logística	60
Gráfico 14. Asociatividad	62
Gráfico 15. Comunicación e Información	64
Gráfico 16. Innovación y conocimiento	67
Gráfico 17. Gestión Ambiental	70
Gráfico 18. Responsabilidad Social Empresarial	72

I Descripción General del Proyecto

1.1 El problema de Investigación

Considerando la vocación económica del municipio de Ipiales, se tienen dos referentes: en el sector urbano predominan las actividades comerciales y de servicios, es decir, el sector terciario de la economía y en el sector rural, se destacan las actividades agropecuarias, es decir, el sector primario; en ese contexto se ubica la Empresa “El Granjero”, que comercializa bienes e insumos que requieren los campesinos para obtener sus productos que tienen una demanda local, regional y nacional, no obstante, dicha oferta se hace en bruto, sin generación de valor agregado, que se expresa en bajos niveles de producción y productividad.

Entre las causas que explican ese comportamiento productivo se encuentran:

- **Limitada capacidad en la utilización de medios alternativos de comercialización:** En concordancia con el devenir del mercado, es necesario conocer y aplicar nuevos contenidos tecnológicos que complementen los sistemas tradicionales de comercialización y contacto con los clientes.
- **Débil capacidad para formular planes de márketing y de mejora empresarial:** Ese componente debería asumirse como una herramienta de planeación y planificación que permita disponer de una guía en el desarrollo del objeto de trabajo.
- **Inadecuada dirección administrativa y financiera:** La integralidad de los procesos y actividades implican que la identificación e implementación de las estrategias de márketing previstas en el Plan, mantengan una relación con los componentes financieros y económicos de la empresa.

Es importante que la empresa, en su comunicación con los clientes contribuya con el desarrollo de aspectos de educación productiva y de vinculación social para la apropiación técnica de conceptos y prácticas productivas, involucrando a las comunidades locales y líderes de opinión para promover la importancia de los fertilizantes en la producción y productividad de los cultivos, en ese referente la empresa tiene un agregado en su oferta de trabajo: comunicación permanente con los productores.

El referente anterior presenta una relación directa entre los campesinos productores con la empresa Agropecuaria “El Granjero”, que no se puede supeditar a la mera actividad de oferta y demanda, sino la relación Empresa – Cliente, concebida como una constante en el proceso productivo, allí es preciso que se conozcan las especificidades del funcionamiento y operatividad de las actividades y procesos de manera que pueda posicionar en el mercado local y su proyección regional.

Las premisas anteriores se dificultan si en la empresa, como efectivamente ocurre, se adolece de un diagnóstico que permita presentar un Plan de Marketing que, a su vez, contemple factores administrativos, organizacionales, comerciales, técnicos y financieros, en términos de corto y mediano plazo.

Con el diagnóstico y las alternativas estratégicas propuestas se busca valorar de manera propositiva el entorno económico con el fin de resolver los problemas actuales e identificar las nuevas oportunidades que ofrece el mercado, con base en la proyección de resultados y el análisis, asimilación y práctica de los factores internos y externos, relacionados con la oferta de bienes y prestación de servicios, que puedan incidir favorablemente en el devenir de la empresa, esto implica una permanente integración con el medio externo.

Esta investigación pretende, desde el componente del márketing, generar una mejora en el desarrollo del objeto de trabajo de la empresa y por ende en el recibo de un servicio de calidad, con productos ídem por los campesinos; esa minimización y erradicación de problemas persistentes conllevará a su posicionamiento en el mercado, una mejor producción y productividad en el sector primario y u a contribución a la seguridad agroalimentaria de la región y el país.

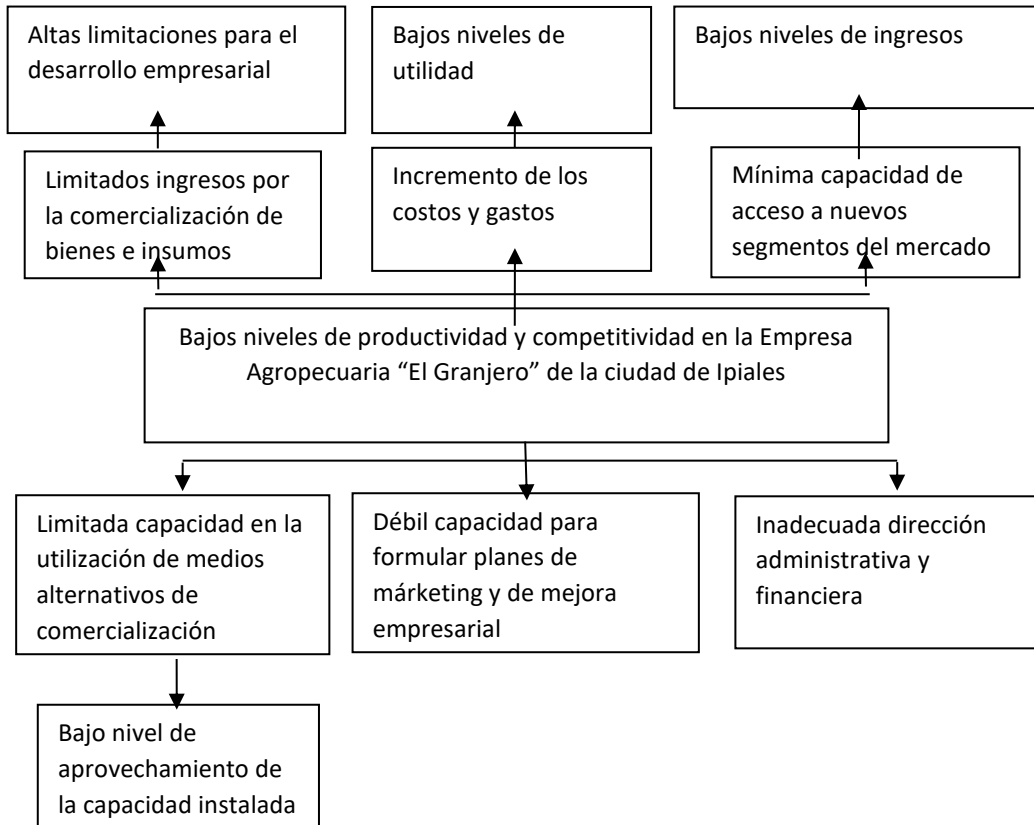
1.2 Formulación del problema de Investigación

¿Cómo optimizar el proceso de comercialización de los bienes e insumos en la Empresa Agropecuaria “El Granjero” de la ciudad de Ipiales, Nariño, a través de la formulación de un Plan Estratégico de Marketing?

1.3 Árbol de Problemas

Corresponde al Plan Estratégico de Marketing de la Empresa Agropecuaria “El Granjero” de la ciudad de Ipiales.

ÁRBOL DE PROBLEMAS



1.4 Objetivos

Formular un Plan Estratégico de Márketing para la Empresa Agropecuaria “El Granjero” de la ciudad de Ipiales, que permita optimizar sus procesos de mercado, financieros, contables y de talento humano.

1.4.1 Objetivos específicos

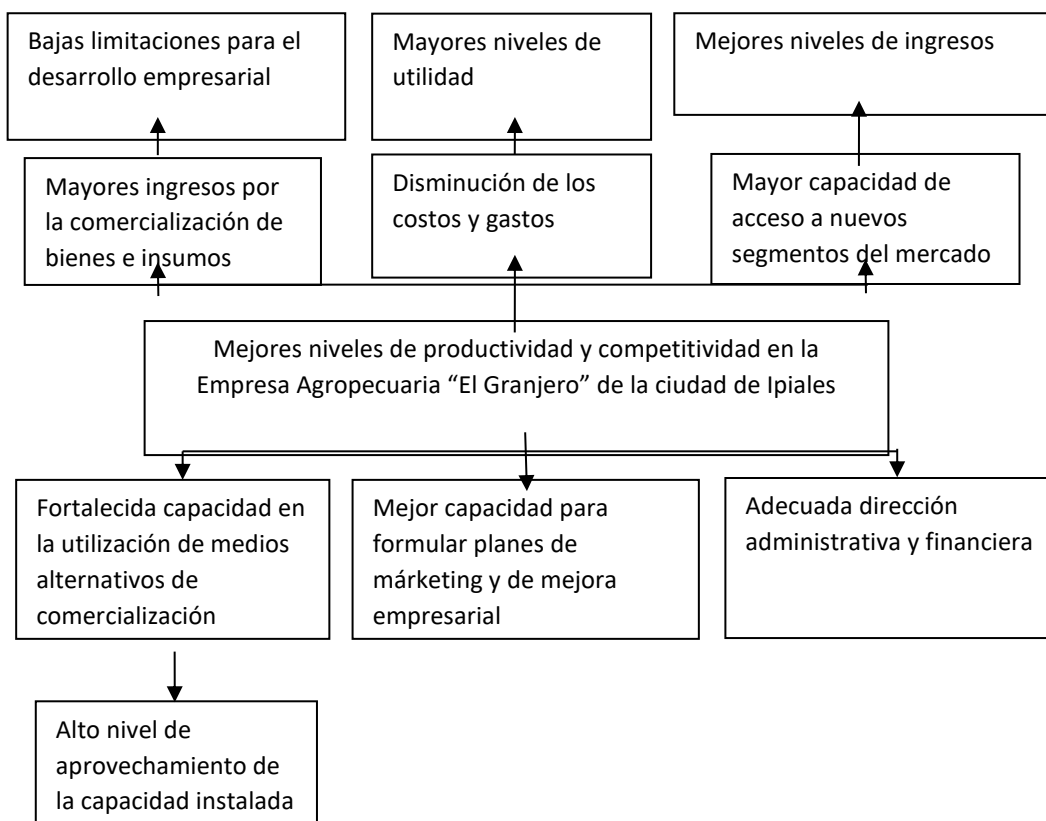
- Realizar un diagnóstico actual de la Empresa Agropecuaria “El Granjero” en sus aspectos comerciales y organizacionales.

- Presentar estrategias relacionadas con la comercialización de bienes e insumos agropecuarios, de viable aplicación en la empresa.
- Diseñar un plan de mejora para el proceso de comercialización de bienes e insumos agropecuarios en el municipio de Ipiales y su área de influencia, utilizando las actuales tendencias de marketing.

1.5 Árbol de Objetivos

Corresponde al Plan Estratégico de Marketing de la Empresa Agropecuaria “El Granjero” de la ciudad de Ipiales y se relaciona, en un sentido de reconversión positivo, con los referentes planteados en el Árbol de Problemas.

ÁRBOL DE OBJETIVOS



1.5 Justificación

Conveniencia, relevancia social, implicaciones prácticas, valor teórico, consecuencias.

La realización de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa comercializadora de bienes e insumos Agropecuaria “El Granjero” de la ciudad de Ipiales, Nariño, se basa en los problemas identificados anteriormente. La empresa tiene la oportunidad de abordar estos problemas y aprovechar el potencial de mercado existente en la región al proporcionar información y educación sobre los beneficios de los fertilizantes químicos, así como al mejorar el acceso a los mismos.

Además, la empresa puede trabajar en la creación de cadenas de suministro efectivos y eficientes para los fertilizantes, lo que reducirá los costos de transporte y mejorará la disponibilidad de los mismos para los agricultores de la región. Esto no solo beneficiará a los agricultores, sino también a la empresa, ya que puede aumentar su participación en el mercado y aumentar sus ingresos.

El Plan Estratégico de Marketing permitirá a la Empresa Agropecuaria “El Granjero” posicionar su marca y productos en el mercado, identificar oportunidades de crecimiento y mejorar su rentabilidad y sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Por lo tanto, es importante que la empresa desarrolle un plan estratégico de marketing que aborde los problemas identificados y aproveche las oportunidades de mercado existentes en la región.

1.6 Plan de Gestión de Datos y Permisos Para el uso de los mismos

El plan estratégico de marketing de Agropecuaria El Granjero en el municipio de Ipiales, Nariño, enfocará su manejo de datos así:

Recopilación de datos: La empresa puede recopilar datos de sus clientes a través de encuestas, formularios y registros de compras anteriores. Estos datos pueden incluir información demográfica, preferencias de compra, hábitos de consumo y necesidades específicas. La recopilación de datos también puede realizarse a través de herramientas digitales, como el análisis de redes sociales, para conocer los intereses y opiniones de los clientes.

Consentimiento informado: Es importante que los clientes otorguen su consentimiento informado para el uso de sus datos personales. La empresa debe aclarar la finalidad del uso de los datos, qué datos se van a recopilar, cómo se van a utilizar y quiénes tendrán acceso a ellos. Asimismo, la empresa debe ofrecer a los clientes la opción de retirar su consentimiento en cualquier momento.

Personalización de la experiencia del cliente: Con los datos recopilados, la empresa puede personalizar la experiencia del cliente. Por ejemplo, puede ofrecer productos y servicios relevantes a sus necesidades y preferencias específicas. Esto puede aumentar la satisfacción del cliente y la fidelidad a la marca.

Segmentación de mercado: Los datos recopilados pueden ayudar a la empresa a segmentar el mercado ya identificar grupos de clientes con necesidades y características similares. La segmentación de mercado permite a la empresa diseñar estrategias de marketing

específicas para cada grupo de clientes, lo que puede mejorar la efectividad de la publicidad y las ventas.

Mejora de productos y servicios: La empresa puede utilizar los datos recopilados para mejorar sus productos y servicios. Por ejemplo, puede identificar las necesidades de los clientes y desarrollar productos que satisfagan esas necesidades. La empresa también puede utilizar los datos para mejorar su servicio al cliente y para optimizar los procesos de entrega y distribución de los productos.

Protección de los datos personales: La empresa debe garantizar la seguridad y privacidad de los datos personales de sus clientes. Es importante establecer medidas de seguridad para proteger los datos contra el acceso no autorizado, la pérdida, la divulgación y la destrucción. La empresa también debe cumplir con las leyes y regulaciones locales e internacionales sobre la protección de datos personales.

En resumen, un plan de uso de datos y permiso de los mismos puede ser una herramienta valiosa para Agropecuaria El Granjero en el municipio de Ipiales, Nariño, ya que le permitiría recopilar y utilizar datos para mejorar la personalización de la experiencia del cliente, segmentar el mercado, mejorar sus productos y servicios, y proteger los datos personales de sus clientes. Sin embargo, es importante que la empresa obtenga el consentimiento informado de los clientes y que cumpla con las leyes y regule sobre la protección de datos personales.

II Marco de Referencia

2.1 Marco Contextual

2.1.1 Breve reseña histórica de Ipiales: Desde tiempos remotos, en el actual territorio que comprende el departamento de Nariño, importantes culturas que legaron a las futuras y sucesivas generaciones su: religión, lengua, costumbres, cultura, formas de vida y otras expresiones que le otorgaron esa autenticidad al territorio y sus gentes, legado que, sin embargo, sufre un cambio abrupto con la llegada de los españoles, a partir de allí todo fue modificado y en la simbiosis resultante no somos ni prolongación de la prolongación de la cultura aborígen ni representativa de la europea.

Las principales culturas que habitaron este territorio no conforman una CULTURA NARIÑO, en un sentido estricto, aquí, habitaron diversas culturas: Pastos, Quillacingas, Abades, Tumaco, Aiwas, Sindaguas y otros pueblos y culturas representativas de un territorio que mantiene un nexo natural con el actual territorio norteño de la República del Ecuador, por lo que resulta difícil deslindar los dos países, en términos de coexistencia.

En lo que atañe al municipio de Ipiales, “históricamente, tiene una ascendencia de la Cultura Pasto, la cual presenta una ubicación geográfica que comprende: los altiplanos de Túquerres, Ipiales y Tulcán, zonas aledañas a las elevaciones del Cumbal, Chiles y Colimba y la totalidad de los municipios de la Provincia de Obando” (Banco de la República, Ipiales 2013).

En la segunda mitad del siglo XVI se presenta una alta frecuencia en la fundación de ciudades que en muchas ocasiones significa la confrontación violenta entre el blanco y el indio y en esa expansión de la conquista, la corona, pese a que se hable de un periodo transición, se va fortaleciendo económicamente por la cantidad y variedad de productos (muchos de ellos no conocidos en Europa) y tributos que ingresan a sus arcas, pero sin que ello implique una

sustentación de su aparato productivo; España se torna de esa manera en un imperio netamente consumidor y dependiente de sus colonias americanas. A lo anterior se suma la confrontación bélica que éste país sostiene con otras naciones (principalmente Inglaterra) lo cual precisa de la implementación de nuevos tributos que generan un malestar colectivo en América.

La forma tan oprobiosa como se trata al indio, va diezmando tanto su cantidad como la productividad necesaria para mantener fuerte la corona; para ello se pregona la aparente protección del indígena “quien también es ser humano” pero más que eso para los europeos es una fuente de ingresos. Más adelante cuando la población indígena era tan ínfima frente a los recursos por explotar se debió importar al negro africano, como nueva alternativa de trabajo y como una forma de no perder ese privilegio económico.

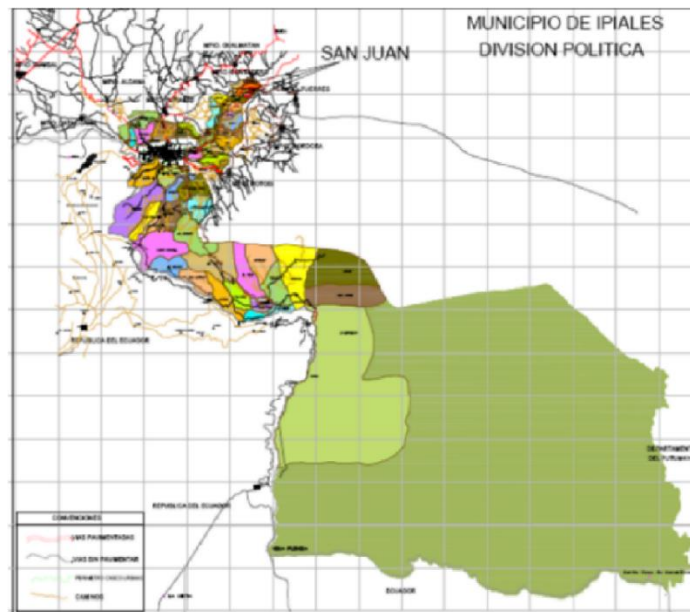
La tendencia indiscriminada del mestizaje o mejor, de la usurpación de nuestra etnia, dan origen a la proliferación de nuevos grupos raciales que se “desarrollan” bajo la sumisión española que a su vez tiene sus propios intereses imperiales. Es por eso que la génesis del proceso americano es deformada, es dependiente y es aberrante. La posterior hegemonía de los ingleses no hace otra cosa sino mantener el espectro social americano con otra versión de menor incidencia temporal y de menor influencia en nuestras costumbres y en la cotidianidad. El año de 1863, es crucial para lo que será el futuro de Ipiales y la región. El egregio ciudadano, Avelino Vela Coral sustenta en el seno del poder legislativo del Estado Soberano del Cauca, la conformación de la Provincia de Obando, con su capital Ipiales, hecho que finalmente se plasmaría en la Ley 131 del 23 de octubre de 1.863. Aunque la separación de los municipios del distrito capital de Ipiales se produjo en 1881, confirmada con la expedición de la Constitución centralista de 1886, en la práctica, los pueblos que conformaron esa unidad territorial, siguieron manteniendo ese nexo ancestral, expresado en intercambio cultural,

social, comercial etc., que le otorgan una identidad y especificidad. Hoy como ayer los habitantes de la región sustentan sus ingresos y satisfacen sus necesidades de vida, mediante el desarrollo de actividades agropecuarias.

En la actualidad, se asiste a los procesos de negociación en el marco del Tratado de Libre Comercio, donde es preciso identificar productos que tengan posibilidades de acceso real a mercados internacionales, esto requiere un profundo conocimiento de la realidad económica y social de Ipiales y la región; eso requiere atender la llamada “Agenda interna” y la presencia oficial central es determinante para propiciar esos procesos productivos.

2.1.2 Situación geográfica: El municipio de Ipiales, se localiza al sur oriente del departamento de Nariño, posee una extensión aproximada de 164.600 Has, presenta una topografía ondulada y altamente quebrada por encontrarse en inmediaciones de la cordillera centro oriental, encontrando accidentes orográficos como los cerros: La Quinta, Troya, Francés, Negro, Páramo Palacios.

Figura 1. Mapa municipio de Ipiales



Para los límites del municipio de Ipiales, se hace necesario mencionar la normatividad que ha conllevado a delimitar el territorio del municipio de Ipiales. Los límites son:

Norte: Pupiales, Gualmatán y Contadero.

Sur: la República del Ecuador.

Occidente: Aldana, Carlosama, y la República del Ecuador.

Oriente: Puerres, Córdoba, Potosí, y el Departamento del Putumayo.

Ipiales está conformado por los corregimientos de: Las Lajas, La Victoria, Yaramal, San Juan y Jardines de Sucumbíos; cuenta con 59 veredas. El perímetro urbano de Ipiales encierra alrededor de 789.37 hectáreas, ocupando el 0.47 % del área total.

2.1.3. Contexto económico del sector empresarial: Las microempresas y pequeñas empresas han sido fundamentales en el desarrollo económico de Colombia, teniendo importante impacto en la reducción de las cifras de desempleo; sin embargo, al mismo tiempo se constituyen en uno de los sectores más débiles frente a los múltiples retos que impone el ambiente globalizado actual.

Colombia cuenta con 1 millón 620 mil empresas. Los resultados, expresados en cifras, manifiestan que las pequeñas y medianas empresas contribuyen con el desarrollo de la economía, en términos de inversión, ingresos y empleo. La clasificación de los establecimientos (Viceministerio de Desarrollo Económico, Bogotá 2022), según la generación de empleo es:

Grande	22%
Micro	27%
Pequeña	15%
Mediana	10%

En cuanto a la composición empresarial colombiana.

Grande	0,42%
Mediana	0,67%
Pequeña	6,06%
Micro	92,85%

Los datos expresan que la participación de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia es significativa. En cuanto a la generación de empleo, ese grupo de empresas alcanzan “el 80% de las fuerzas productivas en el país” (Mincomercio 2022). En lo referente a la composición empresarial, la presencia de la gran empresa, en el año 2022, es mínima: 0.42%, no obstante el empleo que otorgan es del 45% de los empleos formales del país.

Algunas de las conclusiones sobre la importancia socioeconómica de las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPYMES, según el Viceministerio Económico, para el año 2022, fueron las siguientes:

- Representan el 99,5% de las empresas del país
- Generan el 78% del empleo
- Generan el 37% de la producción
- Las Micro son en su mayoría empresas familiares, estratos 1, 2 y 3
- Su estructura productiva es más flexible que la de gran empresa
- Presentan una mayor capacidad de respuesta a los cambios en la demanda
- A través de su articulación e integración a la estructura productiva generan ventajas competitivas

Sin embargo, dichas empresas también tienen dificultades, las cuales precisan de soluciones concernientes tanto al sector público, como al sector privado:

- Tienen limitaciones técnicas y competitivas que imponen las escalas de producción
- Presentan dificultades en la identificación y acceso a la tecnología adecuada
- Presentan falta de asociatividad empresarial
- Hay carencia de directivos con capacidad gerencial y pensamiento estratégico
- Hay dificultad de cimentar la articulación del sector con la gran empresa y con los sistemas de compras estatales

Las Mipymes ipialeñas y nariñenses presentan el mismo escenario de acción y gestión institucional que sus similares nacionales, lo importante es gestionar la consecución de recursos, de acceder a los programas de capacitación, a los beneficios tecnológicos. El conocimiento del entorno contribuye a que eso sea posible. Dentro de sus tareas organizacionales, deben definir en forma clara la misión, la visión y los objetivos corporativos del negocio. Conceptos como: ventas, rentabilidad, mercado, responsabilidad social y tecnología, se constituirán en mecanismo de acción que llevarán al logro de un desempeño competitivo.

Esta investigación no puede ni debe limitarse al diagnóstico de la actividad comercial formal, en la ciudad de Ipiales, debe también abordar las posibles alternativas de mejoramiento de la actividad, en forma concordante al planteamiento de los objetivos. Es obvio que, en los avances reales y funcionales de las estrategias de acción para el sector terciario, deben intervenir diversos actores: los comerciantes, la comunidad (tienen el derecho a organizarse como consumidores), las organizaciones competentes (Cámara de Comercio de Ipiales), la administración municipal y, mediante gestión, los gobiernos regional y nacional; esta investigación es, en consecuencia, un referente técnico, metodológico y conceptual que orientará esas pretensiones.

Las empresas para mantener una posición de liderazgo, realizan prácticas innovadoras en el mercado y adelantarse a los cambios, se hace preciso el apoyo de un talento humano capacitado, experto, conocedor de los impactos del mercado; con el cual las empresas puedan responder a la incertidumbre sobre las tendencias y el entorno empresarial competitivo.

A nivel nacional, la “existencia de micro, pequeñas, medianas y grandes empresas se está hablando básicamente de la estructura de mercado (estructura empresarial) que posee una industria o un país” a su vez, la estructura de mercado, se identifica como el grupo de agentes que intervienen en la compra y venta de productos; y las Mipymes y grandes empresas lo conforman. En muchos aspectos, entrar a negociar y fijar precios, unificación de los productos, salidas y entradas de los mercados y grado de diferenciación.

2.2 Marco Conceptual

La temática de esta investigación acude a una terminología que requiere una precisión para una mejor asimilación por parte de los lectores.

Competitividad: Hace referencia a las oportunidades que tienen las economías para defenderse en el plano económico internacional. Es el conjunto de habilidades y condiciones requeridas para el ejercicio de la competencia, es conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados de los diferentes sectores productivos. La empresa, tiene el reto de ser competitiva debido a que en su escenario de trabajo existen otras organizaciones similares que pretenden acceder al mismo segmento del mercado y por ello es necesario orientar las acciones y gestiones hacia el desarrollo de servicios y procesos de calidad y para ello la participación del talento humano es determinante.

Estrategias: Es un procedimiento dispuesto para la toma de decisiones y/o para accionar frente a un determinado escenario. Esto, se hace con el fin de alcanzar uno o varios objetivos, en este

caso la empresa Agropecuaria “El Granjero”, con base en su desarrollo metodológico, establece un diagnóstico que permite la formulación de estrategias que sean objetivamente viables de aplicación. .

Liderazgo: Se concibe como el conjunto de habilidades gerenciales o directivas que una persona tiene para influir en la forma de ser de otras o un grupo determinado, haciendo que este equipo trabaje con entusiasmo, en el logro de metas y objetivos. Esta situación conlleva a la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, motivar y evaluar a los miembros de la Sociedad, concatenando esas acciones con los objetivos propuestos.

Las acciones de liderazgo, según los aportes de los expertos, no son innatas sino adquiridas, esto significa que se pueden aprender e inducir, para ello uno de los requisitos fundamentales es la actitud, si a eso se suma los medios y facilidades internas que generen espacios y escenarios de participación, las contribuciones del talento humano se tornan inconmensurables tanto para él como para la empresa y el medio social en donde se incide.

Márketing: Es una disciplina compuesta por un conjunto de estrategias y métodos que se elaboran en torno a la promoción y venta de un producto o servicio. La palabra marketing deriva del inglés, que en español se traduce como mercadotecnia. El marketing abarca el estudio y análisis tanto del mercado como de los consumidores. También evalúa cuáles son las gestiones comerciales más recomendadas para ofrecer un producto o servicio, captar la atención del consumidor y alcanzar su fidelización con la marca o empresa.

Motivación: el término en su etimología el término deriva del latín *motivus* o *motus*, que significa ‘causa del movimiento’, en consecuencia se puede definir como el señalamiento que se descubre en una persona hacia un determinado medio de satisfacer una necesidad, creando o aumentando el impulso necesario para que ponga en obra ese medio o esa acción. Otra acepción

se refiere a los determinantes internos que incitan a una acción. Esta característica intrínseca al ser humano permite que haya ese movimiento y dinámica que se requiere para orientar el devenir personal y, en este caso, institucional.

En la orientación de la investigación, se plantean estrategias que generen en el trabajador un sentido de pertenencia hacia la organización en la cual labora y ello no necesariamente se consigue con dinero, sino con la adopción de acciones y actitudes que valoren al ser humano en su vida e integridad, así se confirma que el Talento Humano es la causa del movimiento y de la dinámica progresista de la empresa.

Productividad: es la relación que se presenta entre la producción obtenida y los insumos y factores productivos utilizados en el proceso; de esa manera se encuentra que un factor es más productivo que otro si ante las mismas cantidades utilizadas (en la fase previa) se obtienen mejores rendimientos.

En la Sociedad, objeto de análisis, se dispone de un área determinada, de una infraestructura y de un personal vinculado a la empresa; se espera que con la aplicación de los preceptos, criterios y estrategias contemplados en este documento haya un mayor rendimiento, utilizando los mismos recursos disponibles; para ello se requiere efectuar mediciones, llevar registros y estadísticas y efectuar los frecuentes sondeos de opinión, de manera que sea posible verificar que los objetivos propuestos se cumplan satisfactoriamente.

Recurso humano: En esta investigación se concibe al ser humano, como un talento, aquel que utiliza los distintos recursos disponibles y procura lograr la eficiencia en las operaciones y actividades, es decir, pretende obtener un efecto determinado en los resultados esperados entre la situación inicial presentada y la evolución que se logre con su intervención.

2.3 Marco teórico

Es la base teórica que sustenta el plan de marketing y se refiere a los conceptos, teorías y modelos que se utilizarán para desarrollar el plan. Este marco realizó teorías de marketing y de comportamiento del consumidor que se utilizarán en el plan.

En el caso de Agropecuaria “El Granjero”, el marco teórico podría incluir teorías sobre el comportamiento del consumidor en el sector agrícola y cómo los agricultores toman decisiones sobre el uso de los fertilizantes químicos. También se pueden incluir teorías sobre la segmentación de mercado y la forma en que los diferentes grupos de agricultores tienen diferentes necesidades y preferencias en cuanto a los fertilizantes químicos.

Con base en los trabajos de grado consultados, los conceptos que se utilizan mantendrán una relación funcional, lo que permitirá conocer y adoptar términos, conceptos y preceptos para lograr una mejora en el desarrollo administrativo y de servicios en la empresa. La deficiencia en cuanto a la carencia de un diagnóstico y Plan de Márketing, limita su posicionamiento en el mercado, en contaste, su disponibilidad será de gran utilidad para la empresa, creando un nuevo ambiente de innovación dentro de ella se tendrá en cuantos algunos criterios citados por diferentes autores, los cuales respaldan el presente trabajo.

Mendoza, (2016) En Colombia, en su tesis de postgrado de la Universidad de Santander, realizó un diagnóstico financiero para la empresa ENKA de Colombia S.A con el objetivo de saber cuál era la rentabilidad que tenía dicha empresa y poder determinar la eficiencia organizacional durante los años del 2011 al 2014 teniendo en cuenta las consecuencias producidas por la crisis económica mundial y el contrabando en el mercado nacional, tomando como muestra los estados financieros correspondientes a estos periodos contables debidamente firmados por un contador público. Realizó una evaluación cuantitativa

de tipo descriptiva donde utilizó técnicas y gráficos estadísticos. Mendoza Rojas, concluye en su trabajo que los análisis realizados arrojaron una mejora en los márgenes operacionales y un buen rendimiento financiero en la compañía a pesar de que se evidenció un incremento de sus obligaciones financieras con un nivel alto; también sugirió diseñar estrategias de mercado que ayuden a contrarrestar la competencia y contrabando, y 6 por último recomendó aprovechar los acuerdos que tiene la empresa con otros países con el fin de posicionarse en nuevos mercados.

Bautista, Mora, & Losada, (2013) En Colombia, en su tesis de postgrado de la Universidad EAN, llevaron a cabo un diagnóstico financiero para el almacén Estrellita ubicado en la ciudad de Neiva-Colombia, esto con el fin de determinar los problemas que afectaban el crecimiento y el desarrollo del almacén, que tiene por actividad económica la comercialización de ropa infantil. Utilizaron el método descriptivo para llevar a cabo su investigación, apoyándose en distintas técnicas como, por ejemplo, encuestas, las cuales se realizaron a los clientes; entrevista a la gerencia y propietaria de la empresa; y la revisión de los estados financieros de la misma.

En un contexto internacional Dumorné, K (2014) En Chile, para la revista Sociedad y Ambiente publicó un artículo sobre el Diagnóstico económico-financiero y planificación estratégica de tres Centros de Acopio de leche vinculados al Centro de Gestión de Paillaco, Región de Los Ríos, Chile. Con el fin de analizar la evolución tanto financiera como económica contable de los últimos tres años de estas organizaciones para saber su actual estado financiero y económico y de esta forma poder realizar un plan de desarrollo estratégico a mediano y largo plazo. De igual forma realizó una planificación estratégica que se llevó a cabo mediante un análisis FODA, donde se constató que a pesar de que exista una

planificación, esta no se está proyectando a largo plazo, existe una falta de claridad por parte de las directivas y de los socios de los centros de acopio y por ende se detectaron errores en la dirección de las organizaciones.

En la estructuración del Plan de Márketing para la Empresa Agropecuaria “El Granjero”, considerará esos referentes teóricos, debido a que las estrategias técnicas no se limitan a ese componente, sino que necesitan de una asimilación conceptual que brinda un dominio integral sobre el tema. Como lo señala en su libro Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico Alberto Ortiz Gómez (2009): “El diagnóstico restringido basado en información financiera y en el uso de indicadores que contribuyen a evaluar las realizaciones o los problemas financieros, no es suficiente, no permite correlacionar los resultados financieros con las estrategias y políticas implementadas en las diversas esferas funcionales, no cubre aspectos fundamentales como el crecimiento y dificulta emitir opiniones sobre el cumplimiento de los preceptos contenidos en la misión y la visión, que, como se sabe, tienen relación con la conquista y la consolidación del prestigio corporativo”.

Según Fred D, (2010) la planeación define el rumbo que una organización debe seguir para alcanzar sus objetivos estratégicos mediante un accionar integral de sus integrantes y funciones. Su implantación es importante tanto a nivel interno como para los terceros que necesitan tomar decisiones vinculadas a la empresa, a su vez que una planeación financiera en una empresa se nutre del análisis económico-financiero en el cual se realizan proyecciones sobre los resultados deseados a alcanzar por la empresa ya que estudia la relación de proyecciones de ventas, ingresos, activos o inversiones y financiamiento, tomando como base estrategias alternativas de producción y mercadotecnia, a fin de decidir, posteriormente, la forma de satisfacer los requerimientos financieros.

En la actualidad, el mundo empresarial es flexible y cambiante, debido a la globalización y en consecuencia ahora se requieren empresas competitivas que implementen estrategias que logren solidez, crecimiento y rentabilidad desde el manejo eficiente de los recursos, con el fin de desarrollar eficientemente las operaciones en las organizaciones, de ahí la importancia que se desarrolle el objeto de trabajo de esta investigación de una manera técnica y metodológica.

La información más relevante debe ser suministrada por la empresa, acudiendo a sus datos estadísticos y especialmente recopilando y procesando las opiniones de los trabajadores; todo esto, se reitera, se articula con los referentes teóricos que se desprenden del bagaje académico de los investigadores y de los nuevos roles que corresponde asumir en un escenario práctico de desarrollo laboral y profesional.

2.4 Marco Legal

Las empresas familiares, las micro, las pequeñas y medianas empresas se deben regir por el ordenamiento jurídico colombiano. La definición y alcances de las MIPYMES están dados por la Ley 905 de 2004 y sus actividades están reguladas por un marco normativo que comprende: la Constitución Política, las leyes, los decretos, las resoluciones, las circulares y las sentencias de los organismos competentes.

2.4.1 Organización Jurídica: Según estudios sectoriales del SENA las actividades que desarrollan las pequeñas y medianas empresas son similares a las que realizan los comerciantes y están reguladas por el Código de Comercio. Están, por tanto, obligados a matricularse en el registro mercantil de la Cámara de Comercio de Ipiales (SENA. Programa de Emprendimiento 2022).

Las empresas existentes y registradas en esta ciudad operan en una de estas modalidades (Cámara de comercio de Ipiales, 2021):

- Comerciante personas naturales: no tienen que estructurar una determinada forma jurídica, pero si debe cumplir con los requisitos del comerciante.
- Sociedad mercantil: debe atender unos compromisos puntuales con los socios, determinar los alcances de su responsabilidad patrimonial y definir el tipo de sociedad que desea constituir.
- Empresa unipersonal: Una persona debe separar un porcentaje de su patrimonio personal para afectarlo a su objeto empresarial. Esas empresas se constituyen por documento privado o por escritura pública. Existen otras formas de conformación y constitución de empresas, como las sociedades de hecho que se presentan cuando dos o más personas celebran un contrato de sociedad, el cual no es llevado a escritura pública, acto válido legalmente, aunque no constituya persona jurídica; en ese evento cuando haya necesidad de responder ante terceros, esa responsabilidad es solidaria e ilimitada.

En la conformación de una nueva empresa se tendrán en cuenta los siguientes aspectos:

- La responsabilidad de los miembros de la empresa es por el valor de los aportes establecidos
- La administración y representación de la empresa, corresponde a todos los integrantes de la organización, pero se delegará la responsabilidad, estipulada en los Estatutos, en uno de ellos quien asumirá las funciones de Gerente.
- Con el fin de garantizar el correcto uso y destinación de los recursos, se realizará una fiscalización individual de las actuaciones de los socios, de manera que en cualquier

momento se puedan examinar la contabilidad y demás actuaciones administrativas que se generen en la empresa.

- Los Estados Financieros se llevarán en forma rigurosa, ceñidos a los principios contables aceptados en Colombia, y en su aprobación intervienen todos y cada uno quienes conforman la empresa.
- Se creará una Reserva Legal y se establecerá un reparto de utilidades en la forma como se estime en los Estatutos.
- Se aplicarán todas las normas que sean pertinentes a este tipo de empresas, según lo establece el Código de Comercio.

2.4.2 Obligaciones laborales: la relación entre el empresario y los trabajadores es mediante un contrato de trabajo, independientemente de la denominación que tenga, existe la responsabilidad legal de afiliarlos a la Aseguradora de Riesgos Profesionales (ARP), para ello, una vez elegida la entidad, se procederá a la afiliación individual, estableciendo la tarifa que corresponda, según el nivel de riesgo que haga la entidad.

En cuanto al Régimen de Seguridad Social, los trabajadores se afiliarán a alguna entidad promotora de salud (EPS), efectuando, en lo sucesivo, las cotizaciones establecidas por la Ley. En este aspecto se deben incluir los aportes en: pensiones, cesantías, salud y los parafiscales. (Ley 100 de 1993).

2.4.3 Opciones de contratación: en la legislación colombiana se contemplan los siguientes tipos de vinculación contractual:

- Contrato a término indefinido: puede ser verbal o escrito y no supone una fecha cierta de terminación.

- Contrato a término definido: debe estar contenido en un documento, pactando su duración. Los periodos pactados no pueden ser superiores a tres años y el empleador deberá notificar la terminación del contrato por lo menos con un mes de anticipación.
- Contrato por duración de la obra: se entiende celebrado por el tiempo que se estime durará una obra; se necesita detallar las labores específicas que debe desarrollar el trabajador; en caso de terminación anticipada, sin justa causa, se debe pagar una indemnización.
- Contrato accidental o transitorio: se presenta cuando el empresario necesita adelantar labores que sean considerablemente diferentes a las normales que desarrolle la empresa. Su duración no puede ser mayor a un mes.

III Metodología

La metodología propuesta para un plan estratégico de marketing se basa en el método inductivo y deductivo; el primero se presenta cuando se parte de conceptos generales como el sector empresarial (a nivel micro) en Colombia y mediante sucesivas aproximaciones se llega al caso específico de la Empresa, objeto de estudio y el segundo cuando, se aborda esa misma empresa, desde sus características internas y se llega a determinaciones generales del medio local y sus implicaciones regionales y nacionales. Con ese sustento se presenta una descripción de la realidad que se divide en varios pasos. En primer lugar, es necesario realizar un análisis del entorno, donde se identifican los factores externos que pueden afectar al desarrollo del plan y a la empresa en general. Este análisis incluye el estudio del mercado, la competencia, los proveedores y otros agentes relevantes.

A continuación, se realiza un análisis interno de la empresa, donde se evalúa su situación actual, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Este análisis permite conocer el estado real de la empresa, así como las posibilidades que tiene de competir en el mercado.

Una vez realizados estos análisis, se lograrán objetivos estratégicos que permitirán alcanzar la visión y misión de la empresa. Estos objetivos deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales, y deben estar alineados con la estrategia de la empresa.

En el siguiente paso, se determinan las estrategias de marketing que permitirán alcanzar los objetivos establecidos. Estas estrategias pueden incluir en la comercialización de nuevos productos, la mejora de la calidad de los productos existentes, la segmentación de mercados, la fijación de precios, la promoción y la distribución.

Finalmente, se fortalecerán los planes de acción que permitirán implementar las estrategias definidas, asignando responsabilidades, recursos y plazos para cada acción.

También es importante establecer indicadores de desempeño que permitan medir la efectividad de las estrategias y los planes de acción, y realizar ajustes cuando sea necesario.

Línea de investigación: Desarrollo y gestión administrativa

Sublínea de investigación: Creación y desarrollo empresarial

Tema: Plan estratégico de marketing

Este trabajo de investigación, está encaminado a fortalecer el negocio en marcha, su objetivo principal es brindar un diagnóstico y una proyección de mercado y financiera que permita al empresario tomar las mejores decisiones operativa y administrativa del negocio.

3.1 Enfoque

3.1.1 Paradigma de investigación: Esta investigación se sustenta en los lineamientos cuantitativos que, mediante las cifras, estadísticas y demás información primaria y secundaria, soportan la estructura temática y pretende, de esa manera, contribuir con la solución de las actuales circunstancias en que se desarrolla la oferta y demanda de bienes e insumos agropecuarios de la Empresa Agropecuaria “El Granjero” y también con el conocimiento de la realidad que conlleve a la generación de alternativas de mejoramiento de sus actividades; por esa razón el método utilizado, independiente del objeto al que se aplique, tiene como objetivo solucionar problemas. En este sentido, la guía metodológica de Méndez Carlos 2013 expresa que “el método lo constituye el conjunto de procesos que el hombre debe emprender de la investigación y demostración de la verdad”. (Bogotá, 2013).

La investigación aplica el método deductivo ya que establece un razonamiento que parte de un caso general, como es la crisis económica mundial, en ese escenario, se encuentran

elementos particulares que pueden ser aplicados en una realidad concreta como es la empresa Empresa Agropecuaria “El Granjero”, lo dice Méndez: “el conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas”. La teoría general acerca de un fenómeno, permite encontrar estrategias y alternativas de solución que se expresan en los objetivos y se deben cumplir en su desarrollo temático.

3.2 Tipo de investigación: El modelo de investigación utilizado en este trabajo fue propositivo y en los alcances planteados en los objetivos aporta aspectos conceptuales a una realidad concreta, Empresa Agropecuaria “El Granjero”, conocer sus características que la diferencian y le otorgan su identidad corporativa.

El enfoque de la investigación es cuantitativo, puesto que el investigador utiliza elementos formales expresados en números y en tendencias contables y financieras para aportar evidencias respecto a los lineamientos planteados. El diseño es empírico analítico, ya que utiliza el conocimiento presente en el medio económico y social y luego de establecer un análisis, presenta conclusiones útiles al tema. La pretensión de conocer y dibujar literalmente una realidad, permite establecer las estrategias pertinentes para el mejoramiento de la misma y afrontar esta época de crisis con criterios alternativos.

3.3 Método: Se realizará la combinación de los métodos Inductivo - deductivo, ya que se trabaja con técnicas cualitativas y cuantitativas; el método deductivo guiará la clasificación y caracterización de la investigación dado que se partirá de axiomas universalmente aceptados y permiten llegar a una realidad específica que es la empresa objeto de estudio, y el método inductivo guiará la aplicación de trabajo de campo, ya que desde la observación de la empresa se inferiría un comportamiento general que se pretende mejorar, a través de esta investigación.

3.4 Fuentes de recolección de información

3.4.1 Fuentes primarias: son aquellas que se obtuvieron directamente en la fuente. en esta investigación, se realizaron diálogos, y entrevistas dirigidas a las personas que le puedan aportar a la temática tratada, especialmente las personas que han mantenido una relación y comunicación con la empresa, quienes pueden expresar con criterio las opiniones y percepciones que contribuyan a cualificar la realidad.

3.4.2 Fuentes secundarias: la información proviene de investigaciones ya realizadas útiles a este tema; se toman de internet, revistas, folletos, publicaciones especializadas en el tema y demás aportes que pudieran encontrarse en textos y en otros documentos similares.

3.5 Técnicas recolección de información: La investigación se sustentó, básicamente, en la información primaria; para ello se utilizó la técnica de la observación directa y la aproximación sucesiva a esa realidad dinámica y cambiante, abordando los problemas con criterio, lo cual conlleva a la búsqueda y encuentro de soluciones alternativas. de esa manera, el investigador se entera y empodera de esas situaciones, las asimila y hacer uso de esa información de una manera ordenada, buscando la utilidad de la misma.

En la realización de entrevistas y diálogos dirigidos a personas representativas y aportantes al tema, se organizó de manera previa un temario, considerando la forma de abordarlos, con el tiempo suficiente y necesario de dedicación, de manera que la información fluya, sin restricciones o factores que distorsionen su veracidad.

IV Diagnóstico Del Estado Actual De La Gestión de Márketing En La Empresa "Agropecuaria El Granjero"

La formulación de un diagnóstico es la base conceptual del plan de marketing y describe el contexto en el que se desarrollará el plan. Este marco tendrá información sobre el sector de la industria de los fertilizantes químicos, la competencia en el mercado local, el perfil del consumidor y los factores económicos y sociales que disminuirán a la demanda de los fertilizantes químicos.

Para el plan de marketing de AGROPECUARIA EL GRANJERO, el marco de referencia incluye información sobre tópicos comerciales, contables, financieros y de talento humano, esto permitirá encontrar alternativas y estrategias de mejoramiento definidas metodológicamente en este Plan.

4.1 Determinación Del Diagnóstico

Para obtener un diagnóstico más objetivo de la Empresa Agropecuaria “El Granjero”, de Ipiales, se realizó la aplicación de la matriz Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (MMGO), instrumento de análisis y acción que permitirá cualificar la funcionalidad de la empresa; este proyecto sigue las directrices metodológicas de la Escuela de Administración de Negocios, modelo se realiza un análisis situacional de los componentes organizacionales definidos en el MMGO “pretende constituir una herramienta de análisis situacional minucioso donde se identifiquen las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y modernización en la organización. Establece sistemáticamente las prioridades para los proyectos de modernización, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la empresa definiendo las rutas que permiten optimizar

dichos elementos claves. Por su carácter general, este Modelo es igualmente aplicable en empresas de servicios, comerciales o de manufactura”.

El modelo permite establecer, sistemáticamente, las prioridades para los proyectos de modernización, y propone descriptores para las actividades y los elementos con los que debe contar la empresa definiendo las rutas que permiten optimizar dichos elementos claves. La síntesis que se presenta en la siguiente tabla corresponde a la desagregación que se hace de cada uno de sus componentes, con sus respectivas variables y descriptores que integran el modelo que expresa las características de Agropecuaria EL Granjero.

Tabla 1. INFORME INTEGRAL MMGO

COMPONENTES:		
INFORME INTEGRAL		
1	ANÁLISIS DE ENTORNO	35,19
2	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	34,03
3	GESTIÓN DE MERCADEO	25,71
4	CULTURA ORGANIZACIONAL	35,76
5	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	22,50
6	GESTIÓN PRODUCCIÓN	26,39
7	GESTION FINANCIERA	37,36
8	GESTIÓN HUMANA	31,40
9	EXPORTACIONES	17,13
10	IMPORTACIONES	25,60

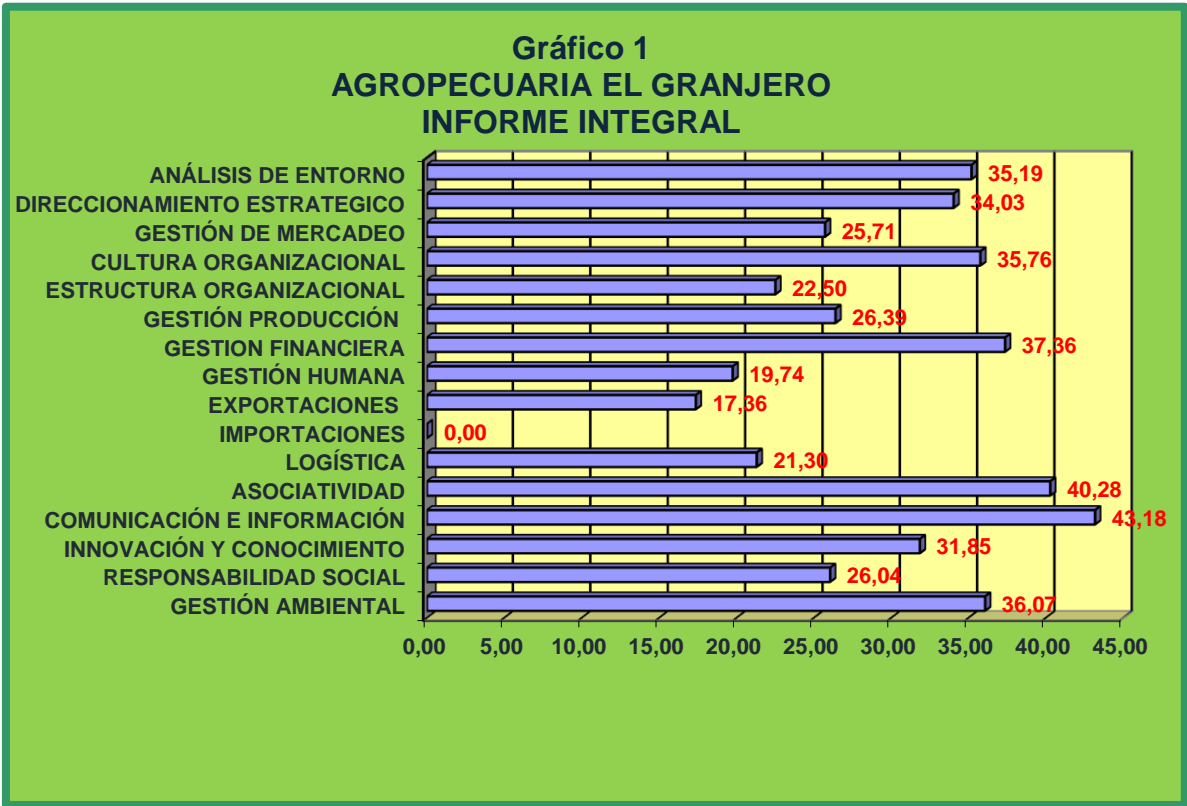
11	LOGÍSTICA	21,30
12	ASOCIATIVIDAD	40,28
13	COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN	43,18
14	INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO	31,85
15	RESPONSABILIDAD SOCIAL	26,04
16	GESTIÓN AMBIENTAL	36,07

Fuente: Elaboración propia, 2023

Análisis situacional: La Empresa Agropecuaria “El Granjero”, presenta una cobertura de mercado interno, básicamente local y regional. Al interior de su organización cuenta con una estructura funcional, con limitantes en la contribución y proyección que el Plan de Márketing aportará en el desarrollo de la empresa. Ha avanzado en procesos financieros, contables y técnicos que condicionan su posicionamiento; a nivel interno se presenta un nivel aceptable de asociatividad y comunicación entre los trabajadores y la limitante mayor identificada es la ausencia de un plan y estrategia de marketing que permita su posicionamiento en un mercado competitivo.

4.2 Problemas y potencialidades: Los resultados de la investigación, deben ser conocidos por el todo el personal, manteniendo esa comunicación y participación como una constante de institucional. La realización de una socialización y aplicación de sus preceptos y actividades previstas en un Plan de Marketing conllevarán al logro de los objetivos propuestos. Es preciso que haya un seguimiento y control que permitan verificar su cumplimiento. Las inversiones que se destinen al cumplimiento del Plan se las asumirá como tal y no como gastos, puesto que

los resultados a obtener se orientan hacia la cualificación de las personas y retornará en su desarrollo operacional.



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA, 2023

4.3 Análisis del entorno económico: Este componente analiza cuatro niveles de entorno: meta, macro, meso y micro: En el entorno se ubican las políticas de carácter más general que rebasan el período de un gobierno y se convierten en políticas de dirección empresarial; estas afectan positiva o negativamente su devenir y con ello el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En cuanto al entorno macroeconómico, existe ya consenso en que los cambios que se producen en dicho componente, en un mundo globalizado afectan cada vez más el desempeño de las organizaciones. Desde la perspectiva del meso entorno, la consolidación de asociaciones y alianzas empresariales que permitan aprovechar las fortalezas de los participantes y de esa manera abordar tareas que individualmente resultarían inalcanzables para una organización individual, se ha convertido igualmente en una condición necesaria para el desarrollo de las empresas; esta situación encuentra limitantes estructurales debido a la tendencia a trabajar de manera individual que caracteriza a una población como Ipiales.

La variable de menor valoración es Competencia / Organizaciones Similares, lo cual se explica en el hecho de que, a pesar de las limitantes internas de la empresa, la competencia no es fuerte. La variable calificada más alta es el entorno sectorial que ratifica, precisamente, la posibilidad que se tiene de consolidarse en el mercado con la prestación de un servicio de calidad, con un producto ídem, en este caso, se considera que se presta un servicio que tiende a la calidad, pero que puede ser mejorado.

4.4 Análisis situacional: AGROPECUARIA EL GRANJERO tiene un muy bajo conocimiento del entorno Global y del País, presentando un porcentaje 8.33% en el análisis de la matriz de la Modernización de las Organizaciones, evidenciado su poca capacidad de conocimiento y adaptación a los diferentes entornos, lo cual le ha dificultado tener un mejor progreso y desarrollo ya que de la capacidad de adaptación depende la implementación de nuevas técnicas y tecnologías empresariales que lleven a la empresa a unos niveles elevados de desarrollo y productividad.

4.4.1 Problemas: En la Empresa se presenta una serie de problemas en el entorno sectorial regional, en el entorno cercano próximo y en las cadenas productivas; ya que estás en el

estudio de la matriz: modelo de modernización para la gestión de organizaciones presentan un porcentaje de 33.33%, lo cual evidencia que no hay una articulación con las demás empresas del sector, ya que esto contribuiría de manera sustancial al intercambio de nuevas técnicas de producción, lo cual permitiría un mejor desarrollo de la empresa.

4.4.2 Potencialidades: Las potencialidades de la empresa están comprendidas en la Magnitud y el comportamiento de la cadena con un porcentaje de 66.67%, ya que existe una alta oferta de productos primarios que requieren insumos como los ofrecidos por la empresa.

Otra potencialidad es la Competencia u Organizaciones Similares; en la región se presenta una vocación agropecuaria que demanda bienes y servicios y algunos de los negocios ya se han posicionado en el mercado; el reto para AGROPECUARIA EL GRANJERO es acceder a nuevos segmentos de ese mercado. Y por último se encuentra el Precio o Tarifa 41.67% lo cual se diferencia de otras empresas de la región presentando productos de bajo costo y de mejor calidad.

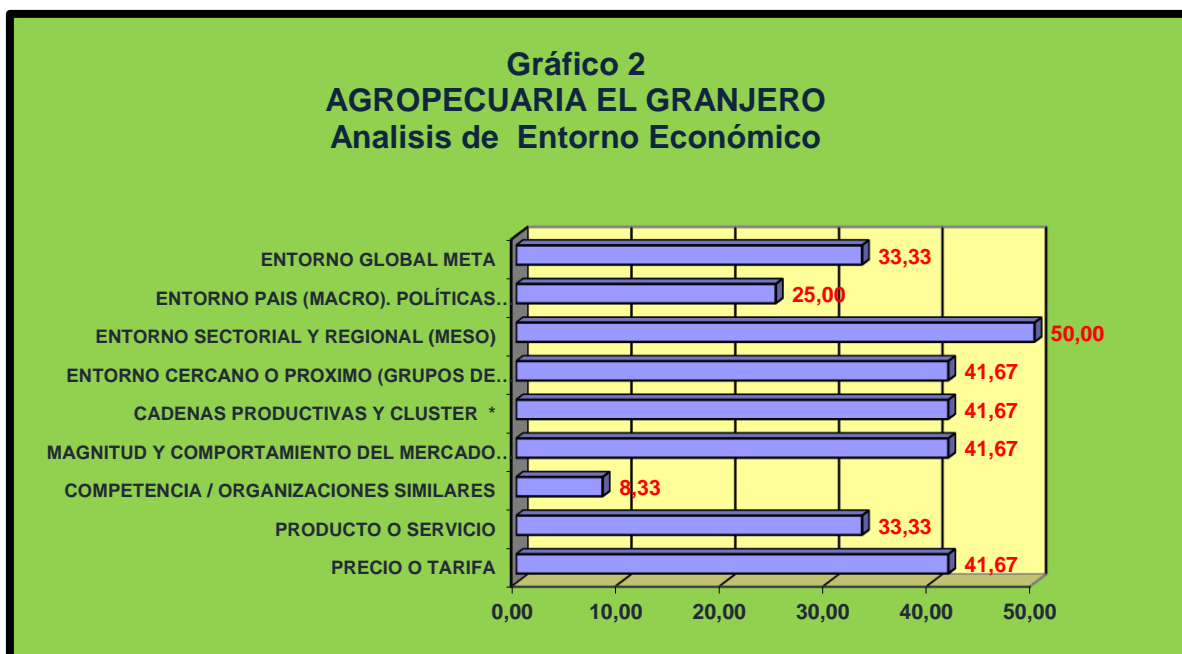
4.4.3 Recomendaciones: La recomendaciones se fundamentan en que la empresa tiene que buscar una mayor integración y articulación con el entorno Nacional e internacional, implementado nuevas prácticas de producción y para lograrlo es necesario articular y organizar según sus funciones a Gerente Administrativos y trabajadores para que así la empresa funciones de una manera consecutiva y eficaz para poder potencializar los procesos de producción y por último se recomienda que la empresa cuente con un grupo de investigación el cual este al día en las actualizaciones e innovación de nuevas técnicas de producción de servicio y de mercado.

Tabla 2. Resumen de variables Análisis del Entorno Económico

RESUMEN VARIABLES	
ENTORNO GLOBAL META	33,33
ENTORNO PAIS (MACRO). POLÍTICAS MACROECONÓMICAS Y RESULTADOS ACTUALES Y PROYECTADOS	25,00
ENTORNO SECTORIAL Y REGIONAL (MESO)	50,00
ENTORNO CERCANO O PROXIMO (GRUPOS DE INTERES -STAKEHOLDERS- EXCEPTO CLIENTES)	41,67
CADENAS PRODUCTIVAS Y CLUSTER	41,67
MAGNITUD Y COMPORTAMIENTO DEL MERCADO DE LA CADENA	41,67
COMPETENCIA / ORGANIZACIONES SIMILARES	8,33
PRODUCTO O SERVICIO	33,33
PRECIO O TARIFA	41,67

Fuente: Elaboración propia, 2023

El total posible de las calificaciones de nueve variables es de 900 puntos, la suma total obtenida fue 316.67, para una calificación componente de 35,19 que la ubica en el ESTADIO UNO, lo cual expresa que en las variables registradas se tiene un déficit que debe ser suplido con la implementación del Plan Estratégico y lograr el salto cualitativo al siguiente Estadio, concebido a su vez como un nuevo objetivo.



Fuente: Elaboración propia, 2023

4.4 Direccionamiento Estratégico: La determinación de Estrategias tienen una valoración de 25.00, lo cual expresa que debe ser objeto de trabajo, para mejorar su puntaje, traducido en resultados administrativos y operativos; la variable de mayor puntaje es la relacionada con los valores corporativos: Misión, Visión, Objetivos e Imagen Corporativa, con 50,0, que conlleva a la búsqueda del pleno conocimiento y empoderamiento, lo cual se logrará con un mayor grado de difusión e información, con el complemento previsto en el Plan de Acción de capacitaciones permanente que generarán un nivel de compromiso y empoderamiento.

4.4.1 Análisis situacional: El direccionamiento estratégico se encuentra en el Estadio 2 con 34,03%, lo que demuestra que se empieza a mejorar en este aspecto, una gran tendencia en las respuestas de matriz es que están comenzando a realizar distintas tareas en cuanto a este tema, lo que demostró que la planeación se encuentra en proceso de estructuración, y que con ayuda demisión, visión y objetivos podrán conseguir en un tiempo más corto resultados favorables.

4.4.2 Problemas: Se presentan limitantes en la planeación de la empresa, esta debe ser concebida como un asunto transversal.

Existen limitantes de identidad corporativa, específicamente en la identificación y empoderamiento de la Misión, Visión y Objetivos de la empresa

La empresa ha actuado de manera pasiva en la proposición de alternativas de mejoramiento

4.4.3 Potencialidades: Tienen clara su misión, visión y sus políticas, lo cual ha encaminado a tener unos fuertes valores corporativos. En las diferentes áreas de la empresa se trabaja con base en la misión, la visión y los objetivos institucionales. Los aportes de esta investigación, en este sentido, resultan útiles para las pretensiones fijadas.

4.4.4 Recomendaciones: Identificar principios claros de planeación para que así vayan encaminados a un mejoramiento organizacional donde los colaboradores vean hacia dónde se dirige la organización. Lograr que los colaboradores tengan una misma meta con la empresa para alcanzar objetivos claros y resultados a corto plazo.

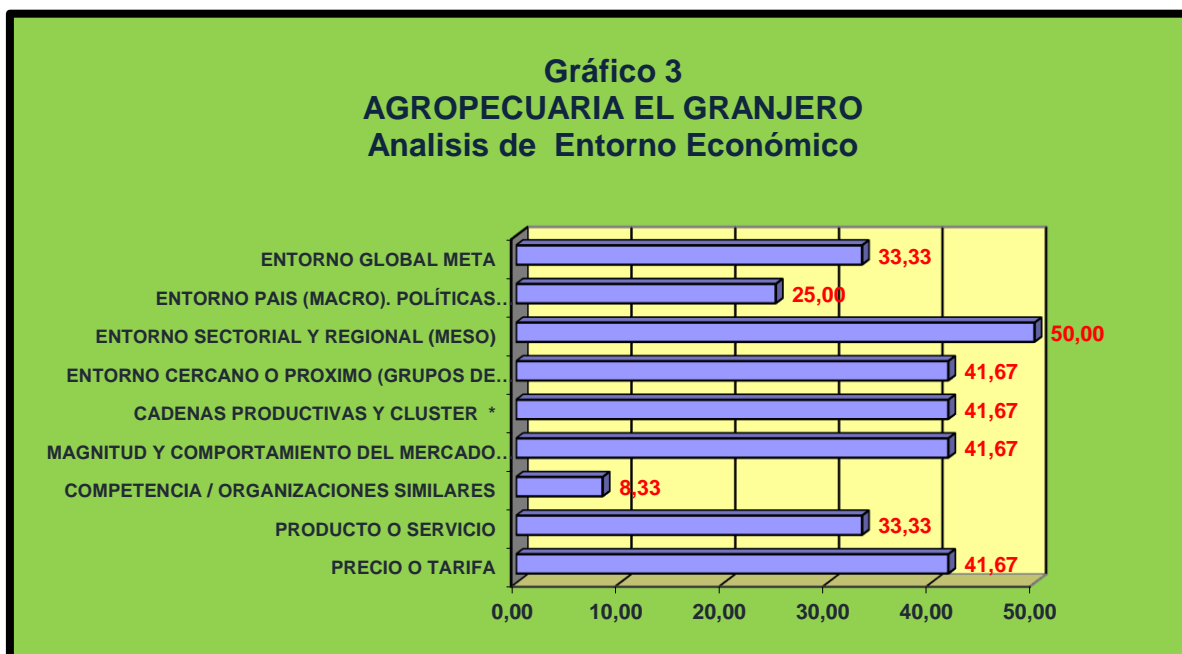
Tabla 3. Resumen de variables Direccionamiento estratégico

RESUMEN VARIABLES	
PRINCIPIOS DE PLANEACIÓN	36.11
SISTEMA DE FINALIDADES (Misión, Visión y Objetivos)	45.83
VALORES CORPORATIVOS	66.67
ESTRATEGIAS	25.00

Fuente: Elaboración propia, 2023

Los valores obtenidos frente al total posible se resumen así:

TOTAL POSIBLE	400.00
SUMA OBTENIDA	173.61
CALIFICACIÓN COMPONENTE	43.40



Fuente: Elaboración propia, 2023

En el momento, en cuanto a DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, la empresa se ubica en un ESTADIO 2 de desarrollo, la pretensión en el corto plazo es mantener su nivel y, en el mediano plazo, pasar al siguiente Estadio.

4.5. Gestión de Mercadeo: Dentro de las variables consideradas la que obtiene menores niveles de puntuación es: Investigación de Mercados, con 8,33%, esto conlleva a la necesidad de encontrar nuevos escenarios de trabajo lo que le permitirá a la empresa consolidarse en mercado y crecer, en un escenario competitivo; lo contrario, es decir, mantener el nivel actual, significará un retroceso paulatino.

La variable con mayor ponderación es la estructura y Estrategia de Distribución, con el 58,33%; dentro de la estrategia referida se encuentran las opciones de estructurar la distribución lo que implica la determinación de los canales adecuados para que el producto o servicio les llegue efectivamente a los clientes; una segunda estrategia es lograr información, control y evaluación para penetrar a nuevos mercados y con ello la ampliación de la capacidad instalada de la empresa.

4.5.1 Análisis Situacional: La Empresa no se ha integrado totalmente a los mercados regionales y Nacionales ya que no se abierto a buscar nuevos mercados, quedándose con las pocas líneas de distribución que tiene en la actualidad.

4.5.2 Problemas: La Empresa no cuenta con un estudio de mercado integran que evidencie la posible demanda del producto en el ámbito Regional nacional e internacional.

4.5.3 Potencialidades: La Empresa ha logrado mantener los mercados ya existentes, asegurando la demanda de su producción.

4.5.4 Recomendaciones: Buscar nuevos mercados, donde puede existir la necesidad de su producto, realizando una investigación a fondo para poder generar nuevos nichos de mercado y por lo tanto mejorar su base de clientes y sus ventas.

Generar publicidad convincente con los clientes, generando que los clientes antiguos sigan recomendando a futuros clientes.

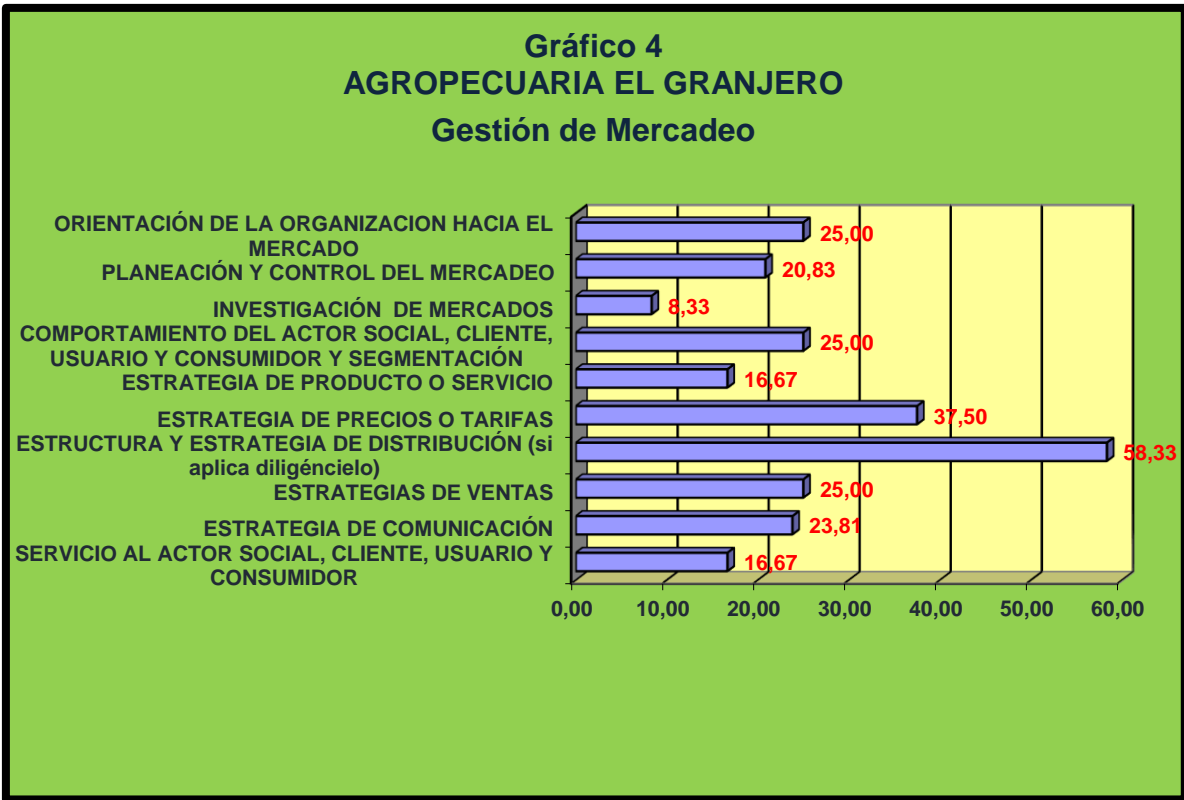
Tabla 4. Resumen de variables Gestión de Mercadeo

RESUMEN VARIABLES	
ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACION HACIA EL MERCADO	25,00
PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO	20,83
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	8,33
COMPORTAMIENTO DEL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR Y SEGMENTACIÓN	25,00
ESTRATEGIA DE PRODUCTO O SERVICIO	16,67
ESTRATEGIA DE PRECIOS O TARIFAS	37,50
ESTRUCTURA Y ESTRATEGIA DE DISTRIBUCIÓN (si aplica diligéncielo)	58,33
ESTRATEGIAS DE VENTAS	25,00
ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN	23,81
SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR	16,67

Fuente: Elaboración propia, 2023

Los valores obtenidos frente al total posible se resumen así:

TOTAL POSIBLE	1.000.00
SUMA OBTENIDA	257,14
CALIFICACIÓN COMPONENTE	25,71



Fuente: Elaboración propia, 2023

En GESTIÓN DE MERCADEO la Empresa se encuentra en el ESTADIO 2. La exploración y encuentro de nuevos mercados, la oferta de nuevos productos y la contribución que en ello haga Plan de Marketing, permitirá que el avance paulatino sea una posibilidad real.

4.6 Cultura Organizacional: Hay una paridad valorativa en las estrategias previstas para el logro del objetivo de una Cultura Organizacional que se caracterice por el liderazgo frente a la empresa y el medio en donde se incide; la participación y compromiso; el desarrollo y reconocimiento y la creación de un ambiente de trabajo en donde los trabajadores puedan desplegar su talento.

4.6.1 Análisis Situacional: En la actualidad la empresa no tiene una buena cultura organizacional evidente ya que todos los procesos se realizan sin registros ni controles.

4.6.2 Problemas: No existe un plan estratégico de cultura Organizacional que faciliten los procesos de gestión, trabajo y producción. Por lo que es evidente crear en el Gerente Administrativos y empleados una cultura de organización para poder mejorar todos los procesos.

4.6.3 Potencialidades: Las actividades pueden ser de un mayor nivel de conocimiento de los empleados, el trabajo cualificado que fortalecerá el crecimiento de la empresa

4.6.7 Recomendaciones: Conocer, difundir y aplicar esta investigación, como una herramienta direccional del quehacer empresarial

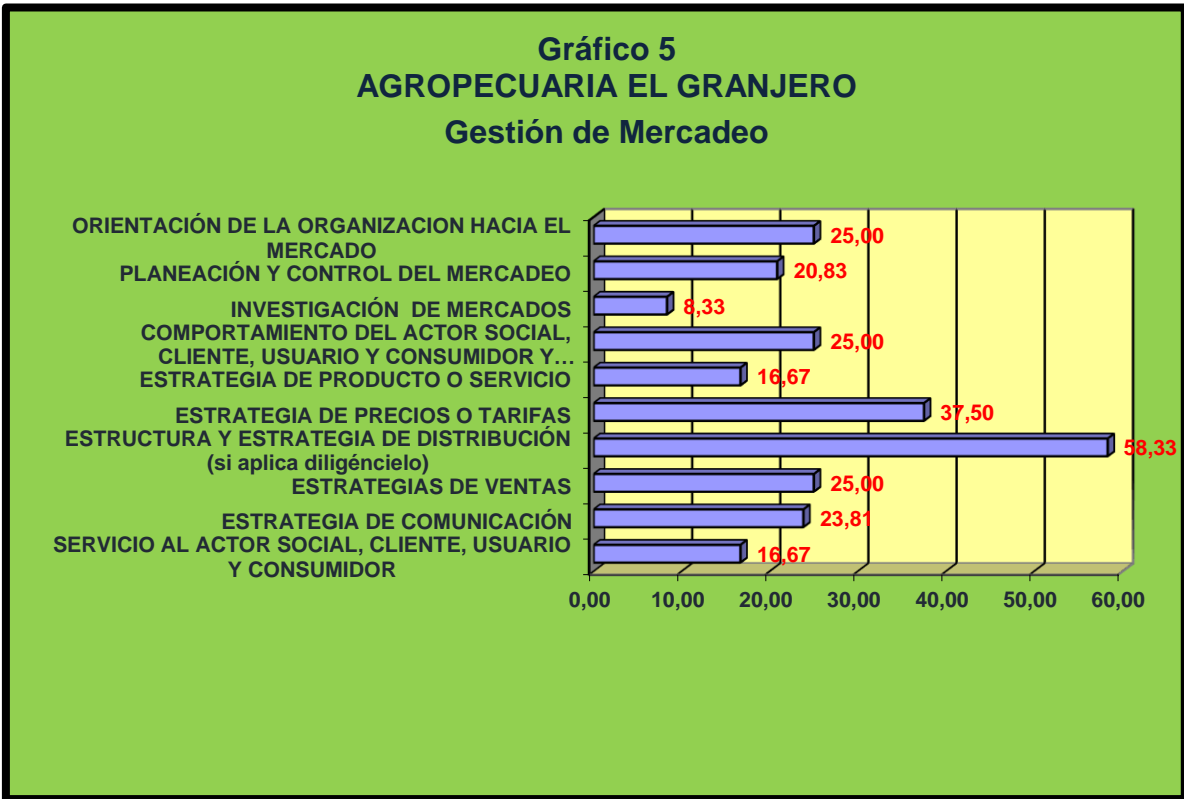
Tabla 5. Resumen de variables Cultura Organizacional

RESUMEN VARIABLES	
LIDERAZGO	39,58
PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO	55,56
DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO	27,08
CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES	20,83

Fuente: Elaboración propia, 2023

Los valores obtenidos frente al total posible se resumen así:

TOTAL POSIBLE	400.00
SUMA OBTENIDA	143,06
CALIFICACIÓN COMPONENTE	35,76



Fuente: Elaboración propia, 2023

En este componente se logra un valor total promedio de 35,76 que ubican a AGROPECUARIA EL GRANJERO en un ESTADIO 2 y constituye una orientación para mejorar en el futuro cercano y en ello la formulación de este Plan de Mejoramiento es determinante.

4.7 Estructura Organizacional: La Estructura Organizacional se refiere al factor de cohesión entre la formalidad de la empresa y los mecanismos de trabajo que esta necesita para el logro de sus objetivos. Las variables de menor nivel de valoración son la Evolución y Cohesión de la estructura, con 8,33 puntos cada una; aquí se deben fortalecer las destrezas, habilidades y prácticas de los trabajadores frente a su responsabilidad.

Las variables de mayor valoración son la Cohesión de la Estructura, con 63,89 puntos y el Control sobre la Estructura, con 58,33. Estos tópicos son producto del interés de la dirección y la administración en estos temas y en la experiencia de sus responsables; sin embargo, también se evidencia la necesidad de mejorar dichas variables.

4.7.1 Análisis situacional: En la empresa no existe una estructura organizacional definida ya que el Gerente administrativos y trabajadores no trabajan de una forma general sino más bien de manera particular.

4.7.2 Problema: Al no existir una estructura organizacional, se dificultan los procesos de comunicación delegación de funciones y responsabilidades lo cual afecta notablemente el desarrollo financiero y productivo de la empresa.

4.7.3 Potencialidades: A pesar de no tener una estructura organización funcional la empresa ha logrado mantenerse en el tiempo. Los trabajadores a pesar de la desorganización han sabido responder de la mejor manera en todos los procesos productivos de la empresa.

4.7.4 Recomendaciones: Rediseñar el organigrama de funciones. Modificar las dependencias internas delegando funciones específicas a cada uno de los empleados, lo cual contribuya una mejor organización y así lograr un funcionamiento estructural de la empresa. Se debe tener en cuenta la gestión por competencias el cual permite evaluar las capacidades y cualidades de los trabajadores integrando un equipo más fuerte.

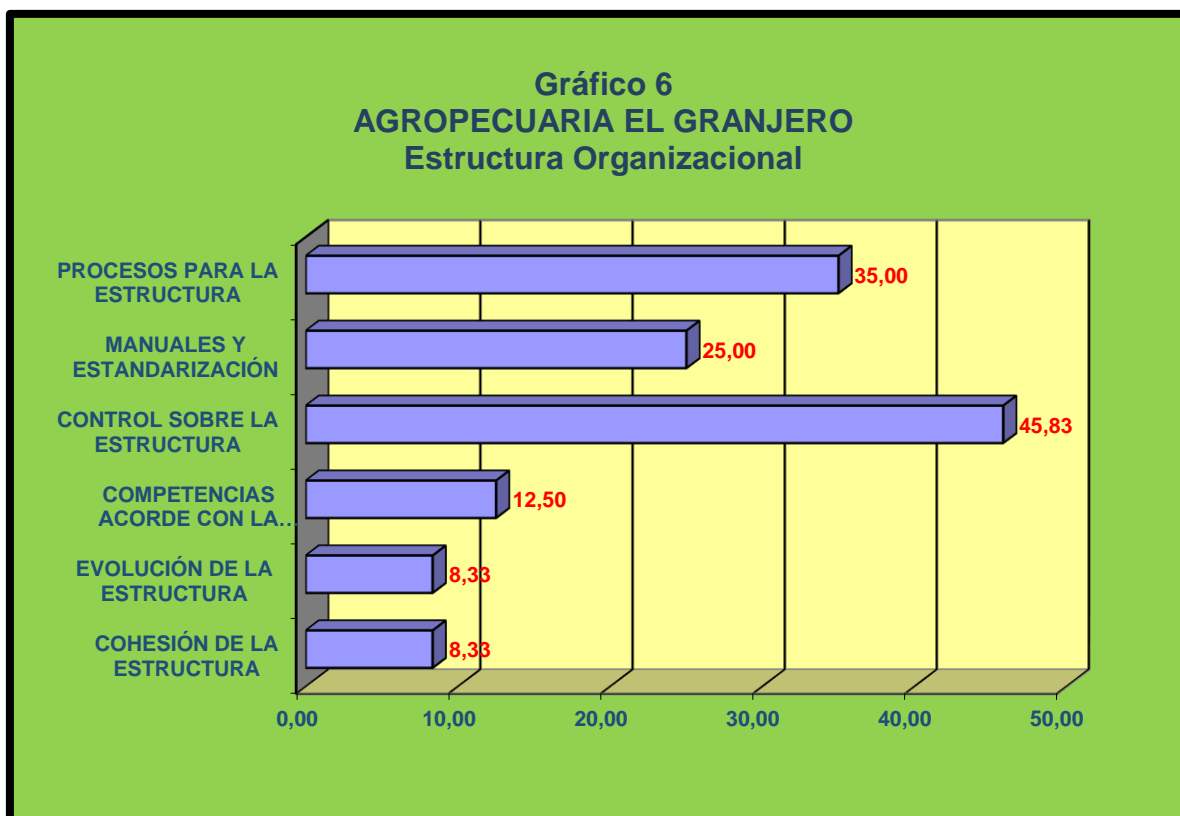
Tabla 6. Resumen de variables Estructura organizacional

RESUMEN VARIABLES	
PROCESOS PARA LA ESTRUCTURA	35,00
MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN	25,00
CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA	45,83
COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA	12,50
EVOLUCIÓN DE LA ESTRUCTURA	8,33
COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA	8,33

Fuente: Elaboración propia, 2023

La valoración total considerando el total posible, la puntuación obtenida y la calificación promedio es:

TOTAL POSIBLE	600.00
SUMA OBTENIDA	135,00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	22,50



Fuente: Elaboración propia, 2023

En la valoración promedio de la Estructura Organizacional, la empresa se ubica en el ESATADIO 1. El desarrollo de las variables inherentes a esa variable que implica responsabilidad y compromiso del personal y la destinación de tiempo y recursos por los inversionistas y directivos, engendra la evolución y paso a un siguiente nivel.

4.8 Gestión de Producción: La permanencia de la empresa en el mercado depende de la capacidad productiva, asociada a la gestión, lo que implica una interrelación entre esa variable y otras variables de carácter administrativo. Uno de los factores que inciden en ese aspecto, que obtiene la más baja puntuación: 8,33 es la Planeación de la Producción, situación recurrente y coinciden con lo encontrado en los demás escenarios de análisis. }

4.8.1 Análisis situacional: En la empresa actualmente existe una predisposición para lograr una buena gestión y el desarrollo temático de esta investigación tendrá la vinculación del personal directivo y administrativo de Agropecuaria El Granjero, para lograr los objetivos propuestos.

4.8.2. Problemas: Es evidente que todos los días en las empresas se presentan problemas de gestión de producción, por lo que es necesario que se desarrolle un diagnóstico propositivo que derive en un Plan de Márketing, que contemple los diferentes mecanismos de servicio, nuevas técnicas para cumplir con los estándares de comercialización (traducidos a finanzas) y, en general, estrategias que conlleven a la sostenibilidad de la empresa.

4.8.3 Potencialidades: Existe una excelente interacción entre la maquinaria y los operarios lo cual ha contribuido en gran manera a optimizar los procesos de producción, los cuales están dentro de los estándares de calidad, lo que contribuye en gran manera a establecer cada día más y mejores prácticas de producción con los mejores estándares de calidad.

4.8.4. Recomendaciones: Implementar un sistema donde se lleve control de la capacidad de producción de la planta, de la cantidad producida a la fecha, y que este sistema sea utilizado por el gerente de producción quien a su vez debe mantener enterado de estos datos al área comercial para que así exista coherencia entre las ventas y la cantidad de producto producido.

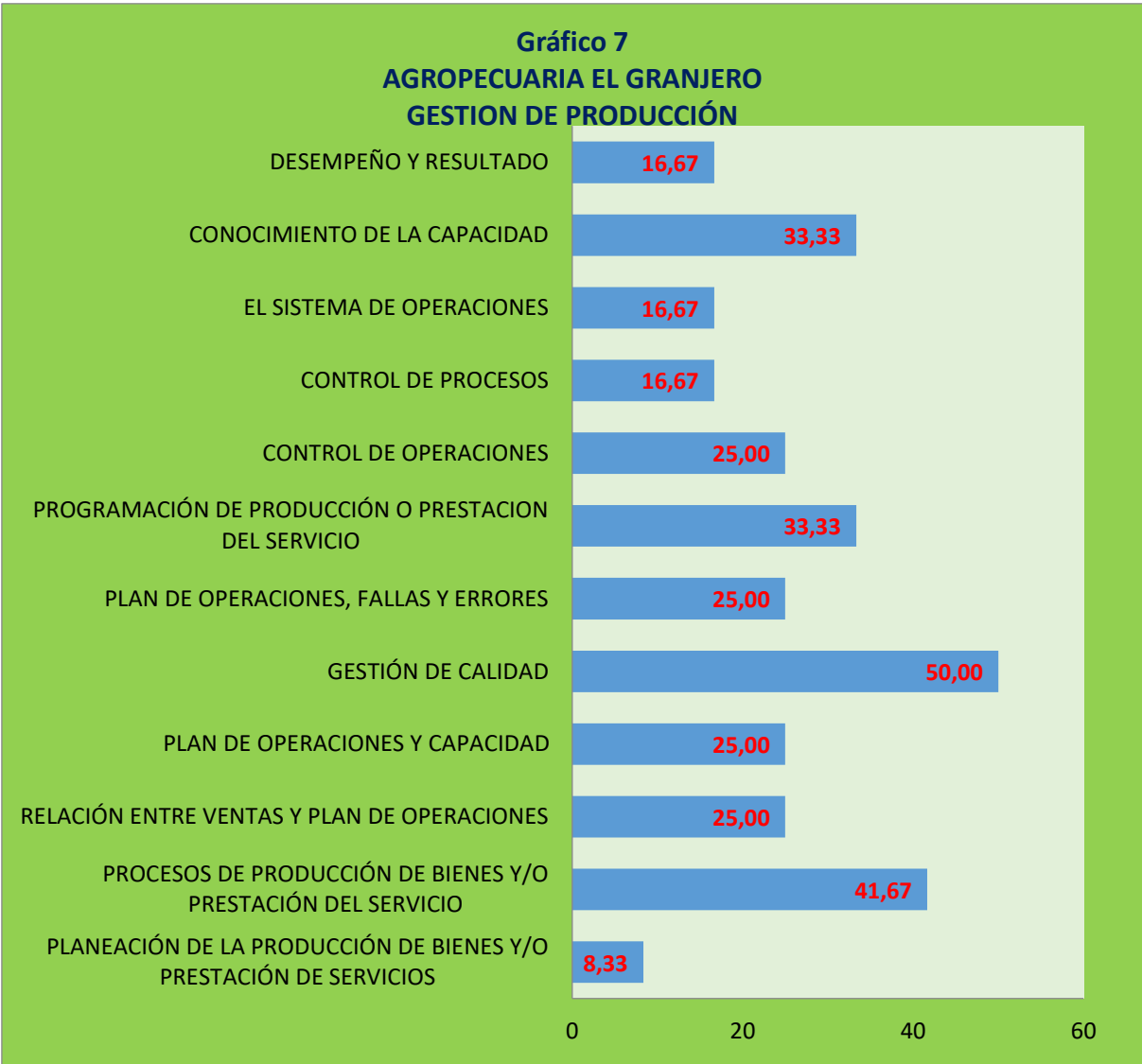
Tabla 7. Resumen de variables Gestión de Producción

RESUMEN VARIABLES	
PLANEACIÓN DE LA PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DE SERVICIOS	8,33
PROCESOS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y/O PRESTACIÓN DEL SERVICIO	41,67
RELACIÓN ENTRE VENTAS Y PLAN DE OPERACIONES	25,00
PLAN DE OPERACIONES Y CAPACIDAD	25,00
GESTIÓN DE CALIDAD	50,00
PLAN DE OPERACIONES, FALLAS Y ERRORES	25,00
PROGRAMACIÓN DE PRODUCCIÓN O PRESTACION DEL SERVICIO	33,33
CONTROL DE OPERACIONES	25,00
CONTROL DE PROCESOS	16,67
EL SISTEMA DE OPERACIONES	16,67
CONOCIMIENTO DE LA CAPACIDAD	33,33
DESEMPEÑO Y RESULTADO	16,67

Fuente: Elaboración propia, 2023

La síntesis de las valoraciones obtenidas frente al total posible es:

TOTAL POSIBLE	1.200.00
SUMA OBTENIDA	316,67
CALIFICACIÓN COMPONENTE	26,39



Fuente: Elaboración propia, 2023

En Planeación de la producción la Empresa tiene un ESTADIO 2 de desarrollo. Dentro de los ítems considerados, la gestión de la calidad, es la estrategia de trabajo que se debe enfatizar, lo cual se demuestra con la valoración obtenida; a pesar de que se asume que la empresa es sinónimo de calidad, en temas puntuales como el estándar de calidad del producto y/o servicio y el personal, se presentan limitantes que se deben superar. Entre las variables que

permitirán una mayor dinámica del referente temático es la relación entre las ventas y el plan de operaciones, situación que considera el referente estratégico de la investigación.

4.9 Gestión Financiera: La creación y puesta en marcha de la empresa se hizo con base en los recursos propios de los inversionistas, esa situación permitió su plena financiación y, en la vida administrativa y operativa, se esperan los resultados en términos de rentabilidad con las actividades complementarias de información, la utilización de instrumentos y los procesos correspondientes de la gestión financiera. Todas estas variables obtienen una valoración significativa.

4.9.1 Análisis situacional: La empresa desde su creación ha contado con buena solvencia económica lo que ha facilitado la implementación de los diferentes mecanismos de producción.

4.9.2 Problemas: No se cuenta con un buen plan financiero el cual permita planificar estrategias en caso de insolvencia económica.

4.9.3 Potencialidades: La empresa ha logrado mantenerse a pesar de las crisis económicas que ha presentado el sector lácteo manteniendo en normal funcionamiento toda la planta operativa.

4.9.4 Recomendaciones: La principal recomendación para este componente es encontrar una fuente que le dé una inyección de capital a la empresa, para desahogar su endeudamiento financiero y así aumentar su rentabilidad.

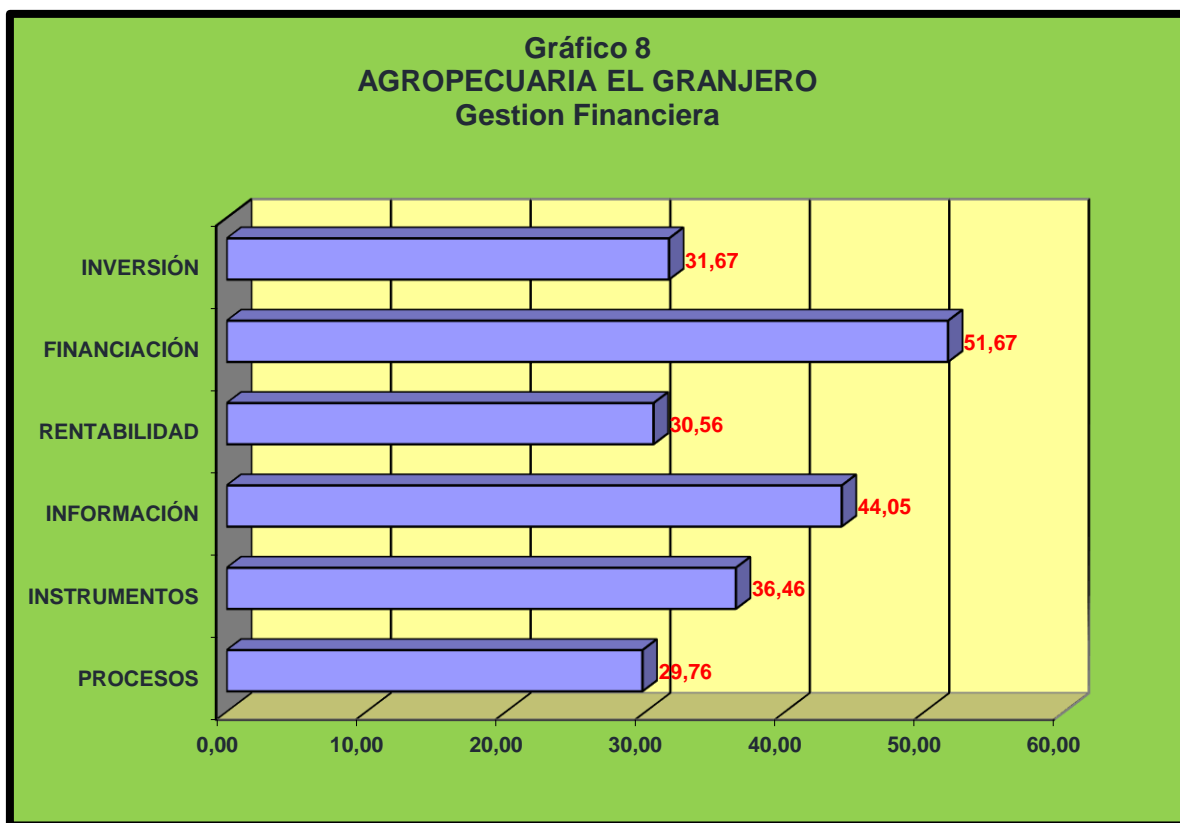
Tabla 8. Resumen de Variables Gestión Financiera

RESUMEN VARIABLES	
INVERSIÓN	31,67
FINANCIACIÓN	51,67
RENTABILIDAD	30,56
INFORMACIÓN	44,05
INSTRUMENTOS	36,46
PROCESOS	29,76

Fuente: Elaboración propia, 2023

En la síntesis de las variables se tiene:

TOTAL POSIBLE	600.00
SUMA OBTENIDA	224,16
CALIFICACIÓN COMPONENTE	37,36



Fuente: Elaboración propia, 2023

En el componente de la Gestión Financiera, AGROPECUARIA EL GRANJERO, se ubica en un ESTADIO 2 de desarrollo. Las variables de trabajo para lograr el salto evolutivo las plantea precisamente la misma matriz: inversión, financiación y procesos.

4.10 Talento Humano: En este componente de la gestión se contemplan diferentes variables; las de mayor relevancia son: el Reclutamiento, que se cuantifica en 33.33 la estructuración del plan de gestión humana, con 29.17; otros criterios como: la selección 16.67, la contratación 36.11 y la inducción de personal tienen una calificación de 25.00; uno de los parámetros que se tuvieron en cuenta fue la manera informal de manejo de prioridades de la empresa con respecto a las habilidades, aptitudes y valores de los aspirantes; además de criterios claros, que permitan realizar pruebas físicas y de salud.

En la valoración total de las variables se obtiene un total inferior al promedio objetivo; esto constituye un referente de acción y gestión para mejorar los procesos, las actividades y utilizando las estrategias identificadas, cualificar la empresa, desde la base del aporte del Plan de Márketing.

4.10.1 Análisis situacional: La empresa en cuanto a la Gestión de Márketing presenta unos indicadores que, como se expresó, la ubican por debajo del promedio objetivo; esto significa que, en su funcionalidad interna, se presentan factores que se deben mejorar porque, de hacerlo, conllevan a una mejora de la situación actual, La pretensión es mejorar los indicadores por medio de la estructuración del Plan de Márketing, que se nutre, básicamente, de los aportes provenientes de fuentes primarias.

4.10.1 Problemas: Se presentan limitantes en la comercialización de los productos, lo cual se refleja en ingresos insuficientes para garantizar su auto sostenibilidad, posicionamiento en el mercado y proyección en el mismo La débil estructura del sistema de comercialización demanda de la estructuración del Plan de Márketing de manera técnica y metodológica.

4.10.2 Potencialidades: La empresa presenta buen ambiente laboral para trabajar en la obtención de resultados. Aumento de la calidad de vida del colaborador, dando a ellos un sentido de pertenencia de la compañía para que todos vayan encaminados hacia la misión, visión y valores corporativos.

Predisposición positiva para capacitarse y generar acciones de asociatividad, compromiso y entrega en su desempeño laboral.

4.10.3 Recomendaciones: Fortalecer el componente comercial de la empresa con el conocimiento y participación del personal, valorando sus conocimiento, habilidades y destrezas, de manera que potencialice esos aportes y se logre, en ellos su cualificación, y en la

empresa su consolidación en el mercado. Trazar políticas de gestión por competencias que le garanticen a la empresa una ventaja competitiva, que trascienda en el futuro. El cumplimiento de las estrategias del Plan de Márketing y de los preceptos de este documento contribuirá con ese objetivo.

Tabla 9. Resumen de variables Gestión Humana

RESUMEN VARIABLES		
1.	ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA	29,17
2.	IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO PLAN ESTRA. G.H.	16,67
3.	RECLUTAMIENTO	33,33
4.	SELECCIÓN	16,67
5.	CONTRATACIÓN	36,11
6.	INDUCCIÓN	25,00
7.	CAPACITACIÓN	10,42
8.	ENTRENAMIENTO	11,11
9.	PROMOCIÓN	8,33
10.	EVALUACIÓN DE DESARROLLO	29,17
11.	COMPENSACIÓN	10,42
12.	BIENESTAR SOCIAL	8,33
13.	MANEJO LABORAL	16,67
14.	SALUD OCUPACIONAL	25,00

Fuente: Elaboración propia, 2023

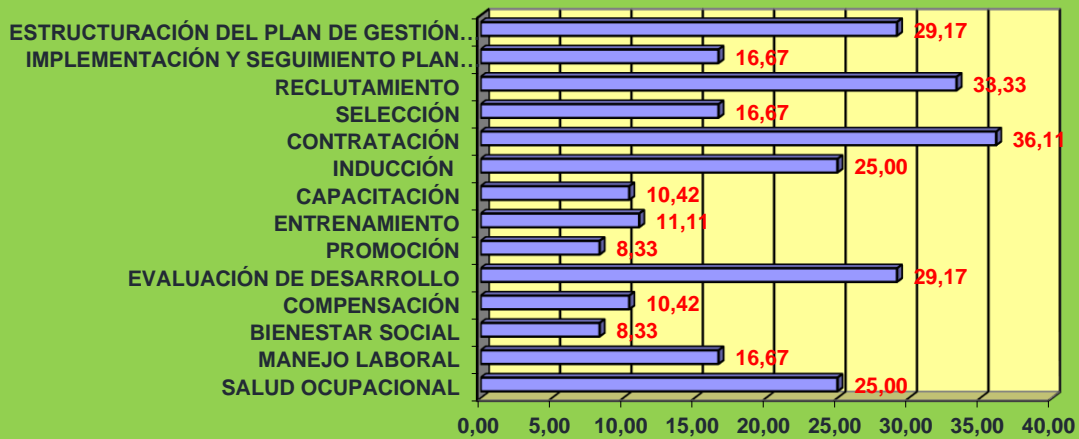
La valoración del comportamiento de las variables de la gestión humana, tema ventral de esta investigación, es:

TOTAL POSIBLE	3.00
SUMA OBTENIDA	276.39
CALIFICACIÓN COMPONENTE	19.74

Gráfico 9
AGROPECUARIA EL GRANJERO
GESTION DE PRODUCCIÓN



Gráfico 10
AGROPECUARIA EL GRANJERO
Gestión Humana



Fuente: Elaboración propia, 2023

En el Componente de Gestión Humana, la Empresa pertenece al ESTADIO DOS de desarrollo. Las acciones previstas por los directivos y administrativos deben, en el corto plazo, mejorar el nivel, porque la cualificación del talento tiene una correlación directa con el desarrollo empresarial.

4.11 Exportaciones: Las variables consideradas para la valoración de la matriz, obtienen bajas puntuaciones, lo cual se debe al hecho de que la empresa no ha realizado actividades de exportación; esta situación obedece al hecho de que el producto base de trabajo es el mercado interno.

4.11.1 Análisis situacional: En la actualidad la Empresa no realiza exportaciones, su campo de Acción solo son los mercados Regionales y Nacionales.

4.11.2 Problemas: Falta de información en cuanto a clientes y competidores, lo que conlleva a no tener claro su mercado objetivo ni su nicho a nivel internacional, perdiendo capacidad de ventas y posibles negocios. Al no conocer su competencia no podrán identificar posibles formas de mejorar su producto y así ganar un espacio cada vez mayor dentro del mercado internacional.

4.11.3 Potencialidades: Fortaleza en mercados regionales y Nacionales experiencia que le puede servir para futuras exportaciones. Aunque el tema lácteo resulta sensible para el desarrollo de operaciones comerciales, por ejemplo, con el vecino país ecuatoriano, si es posible avanzar en temas de integración como; intercambio de experiencias y conocimientos, realización de ferias y demás manifestaciones productivas en las cuales se asimilen los aspectos favorables, susceptibles de aplicación local.

4.11.4 Recomendaciones: Hacer un estudio de Mercadeo internacional, para hacer un estudio detallado de los posibles mercados fuera del país.

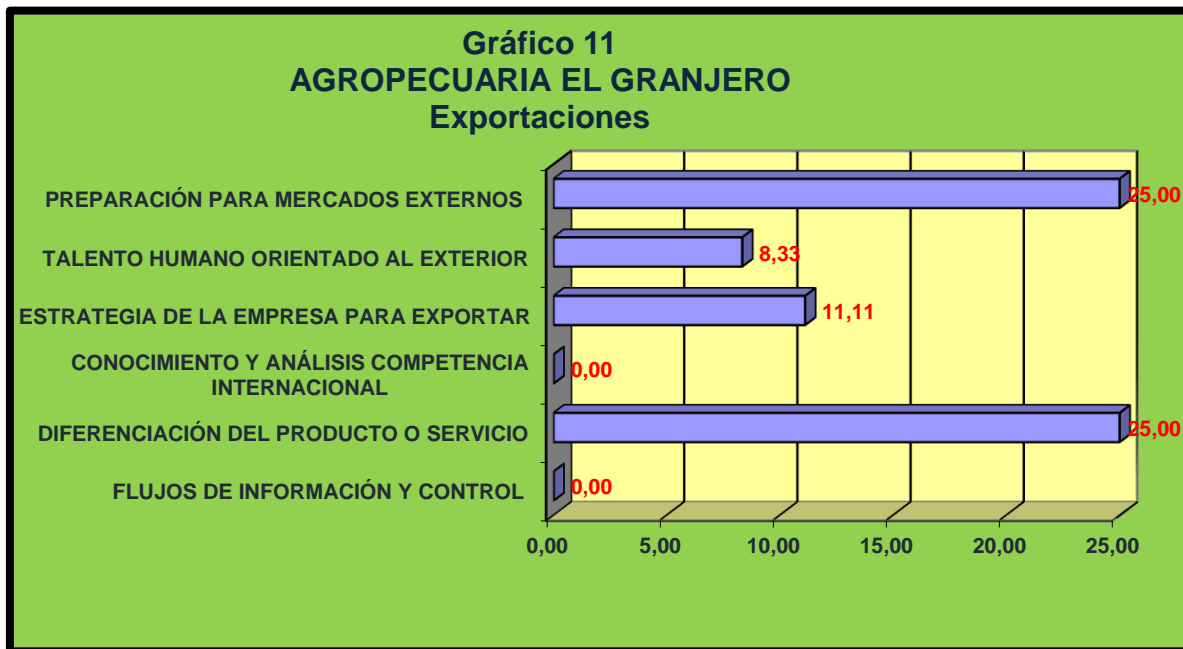
Tabla 10. Resumen de variables Exportaciones

RESUMEN VARIABLES	
1.	PREPARACIÓN PARA MERCADOS EXTERNOS 25,00
2.	TALENTO HUMANO ORIENTADO AL EXTERIOR 8,33
3.	ESTRATEGIA DE LA EMPRESA PARA EXPORTAR 11,11
4.	CONOCIMIENTO Y ANÁLISIS COMPETENCIA INTERNACIONAL 0,00
5.	DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO 25,00
6.	FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL 0,00

Fuente: Elaboración propia, 2023

En síntesis, las valoraciones obtenidas no con constituyen objeto de preocupación debido a que esa actividad no se contempla en un horizonte de corto o mediano plazo. El resumen es:

TOTAL POSIBLE	00.00
SUMA OBTENIDA	69.44
CALIFICACIÓN COMPONENTE	17.36



Fuente: Elaboración propia, 2023

Estadio de Desarrollo UNO: AGROPECUARIA EL GRANJERO no contempla realizar exportaciones del producto, la razón principal es la política proteccionista que han establecido

los países, especialmente el vecino país ecuatoriano, para la llegada de bienes a su territorio, En consecuencia, este indicador permanecerá estable en su ponderación.

4.12 Importaciones: La empresa no ha utilizado esta posibilidad de adquirir: equipos, máquinas u otros elementos técnicos o tecnológicos que no puedan ser provistos por el mercado nacional; por ello el ítem que se valora es el Análisis de Proveedores y, en el evento de que se requiera, se acudirá a la mejor opción en términos de calidad y precio, esa variable se cuantifica con 33.33.

Las variables que, aunque tienen una baja valoración, se conocen y pueden ser soporte en una eventual importación de bienes, son Trámites y la Logística de Importación y Flujos de Información y Control, cada una con 8.33%. Obviamente, esos ítems deben mejorar porque indican un mayor grado de conocimiento del tema, en el evento en que eso se requiera, además de que en un escenario global el conocimiento es determinante.

4.12.1 Análisis situacional: La Empresa en la Actualidad no ha realizado importaciones de Maquinaria, equipos y nueva tecnología, quedándose solo con los equipos ofrecidos por el mercado Nacional.

4.12.2 Problemas: Se presentan limitantes estructurales para la aplicación de una política de importación de equipos y nueva tecnología por parte de la empresa.

4.12.3 Potencialidades: El mercado externo ofrece una amplia gama de bienes tecnológicos que la empresa puede considerar para su adquisición.

Las experiencias productivas e innovadoras asimilables a la realidad productiva local, regional y nacional.

4.12.4 Recomendaciones: Implementar políticas de importación que conlleven a adquirir nuevos equipos y tecnología para la empresa, que no sea posible de adquirir en el mercado

interno. En este ítem la baja valoración constituye un referente para que, en el futuro, no se debilite; es predecible que la empresa no realizará importaciones de materias primas, por tanto, cuando se requieran esos suministros se dará prioridad a la producción nacional.

Tabla 11. Resumen de variables de Importaciones

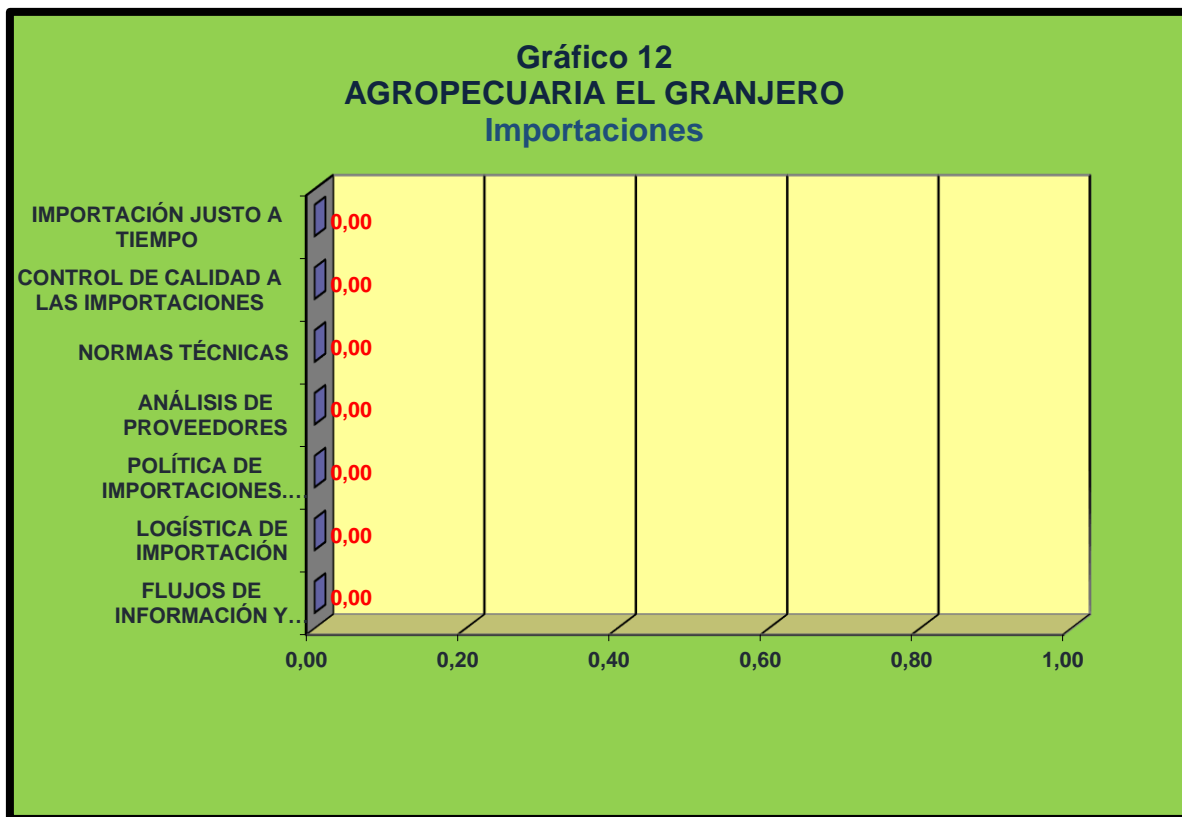
RESUMEN VARIABLES		
1.	IMPORTACIÓN JUSTO A TIEMPO	0,00
2.	CONTROL DE CALIDAD A LAS IMPORTACIONES	0,00
3.	NORMAS TÉCNICAS	0,00
4.	ANÁLISIS DE PROVEEDORES	0,00
5.	POLÍTICA DE IMPORTACIONES. TRÁMITES	0,00
6.	LOGÍSTICA DE IMPORTACIÓN	0,00
7.	FLUJOS DE INFORMACIÓN Y CONTROL	0,00

Fuente: Elaboración propia, 2023

En el tema de Importaciones, los valores obtenidos frente al total se resumen así:

TOTAL POSIBLE	00.00
SUMA OBTENIDA	00.00
CALIFICACIÓN COMPONENTE	00.00

Es preciso puntualizar que la baja valoración obtenida obedece a que actividades puntuales como importaciones no se han hecho y, en consecuencia, se valora con cero, lo mismo que el control de actividad y el cumplimiento de normas técnicas.



Fuente: Elaboración propia, 2023

Estadio de Desarrollo UNO, La empresa no contempla, en el corto plazo, desarrollar actividades de importación, el argumento principal es que no lo necesita puesto que lo que requiere lo encuentra disponible en el mercado local y regional.

4.13 Logística: En este aspecto se evalúan la capacidad logística de la organización, la planeación y proyección de los recursos productivos que es una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente, así la logística se convierte en un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores y los clientes son mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos, son el garante de una adecuada gestión del sistema de operaciones.

La variable que obtiene la menor valoración es la planeación logística, con 16.67 y las de mayor cuantificación, con un valor similar de 58.33 son: relaciones internas y externas, administración de materiales y organización.

4.13.1 Análisis situacional: La logística de la compañía está a cargo del gerente general y del gerente de producción, existe un control en la administración de los materiales, pero basado en reportes mensuales.

La empresa adolece de un plan de compras anual; las compras se realizan de manera casuística, generando deficiencias o acumulación en los niveles de stock. Existe un manejo de materia prima y producto terminado manual y en Excel, no hay un sistema adecuado para el manejo de los inventarios, al ser el Gerente general y el gerente de producción los encargados de la logística.

No existen modelos de administración de la cadena de abastecimiento, y hasta ahora se está pensando en diseñar indicadores logísticos, no existe un sistema de información adecuado que integre la producción, el almacenaje y las ventas lo que genera incongruencias entre las cantidades vendidas y lo realmente facturado, ocasionando esto retrasos en la entrega de pedidos, o peor aún, que las ventas sobrepasen la capacidad de producción de la planta.

4.13.2 Problemas: La tecnología presenta un desfase con los requerimientos actuales. Se presenta un sistema logístico integral, ya que la técnica que se utiliza para estimar la demanda es datos históricos, un promedio y las metas impuestas a los directores de zona. Se presenta una falta de correspondencia en las funciones entre el encargado del Almacén y el Gerente. Al solo tener dos personas con conocimientos sobre el tema hace que la organización no tenga un sistema integrado de logística, pues los demás trabajadores no entienden el significado de este componente en la organización.

Se presenta una descoordinación entre los jefes de área hace que no exista una congruencia entre las compras, el stock, los faltantes de materias primas, las ventas y la producción.

4.13.3 Potencialidades: En este componente hay variables que se manejan dentro de la empresa, pero de manera informal, como son la planeación logística que tiene un responsable que realiza mediante datos históricos y bases de datos un plan, administración de materiales por medio de hojas de Excel y datos del jefe de planta y de almacenaje, y un control e indicadores logísticos donde se manejan niveles de inventarios.

Dentro de la empresa es posible implementar el Sistema Integrado SIIGO que es útil en los procesos contables, pero puede utilizarse también para control de inventarios, pedidos y demás puntos necesarios de sincronizar.

4.13.4 Recomendaciones: Darles importancia a los colaboradores que hacen de la empresa un mejor lugar para trabajar como lo son el jefe de planta, el coordinador de almacén y los vendedores para crear una sinergia en la cual participen producción, ventas y almacén.

Manejar una sola información que ayude a la mejor operación de la empresa
Crear un sistema de información en el cual se sincronicen los diferentes actores de este componente, para así mejorar los niveles de stock, de materias primas y las ventas.
Generar actividades logísticas basadas en el servicio al cliente, inventarios, procesamiento de pedidos y transporte.

Tabla 12. Resumen de variables Logística

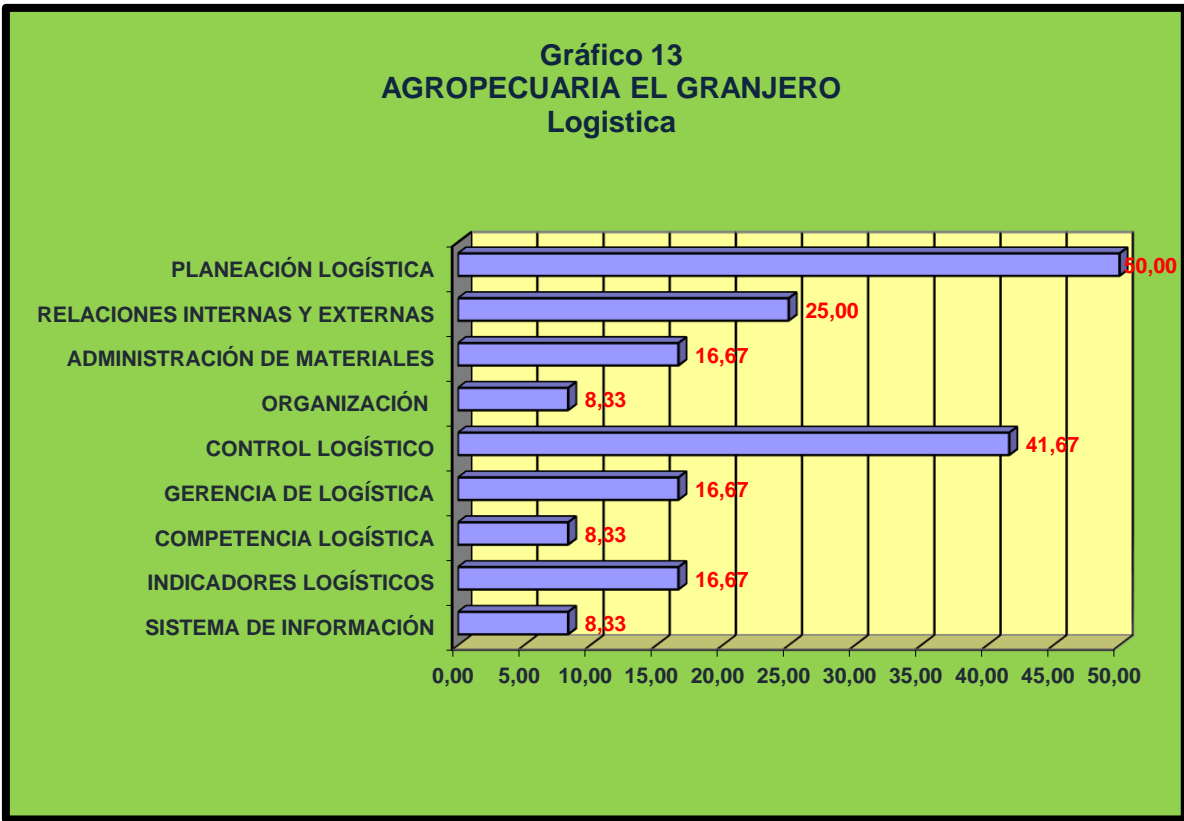
RESUMEN VARIABLES	
PLANEACIÓN LOGÍSTICA	16.67
RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS	58.33
ADMINISTRACIÓN DE MATERIALES	58.33
ORGANIZACIÓN	58.33
CONTROL LOGÍSTICO	58.33
GERENCIA DE LOGÍSTICA	41.67
COMPETENCIA LOGÍSTICA	25.00
INDICADORES LOGÍSTICOS	25.00
SISTEMA DE INFORMACIÓN	41.67

Fuente: Elaboración propia, 2023

El resumen de los puntajes obtenidos es:

TOTAL POSIBLE	900.00
SUMA OBTENIDA	383.33
CALIFICACIÓN COMPONENTE	42.59

Los valores expresados en los ítems determinan la aplicación de estrategias de mejoramiento y esa directriz se aplicará en la empresa.



Fuente: Elaboración propia, 2023

4.14 Asociatividad: La asociatividad en este caso se concibe no a nivel sectorial sino a nivel de la cohesión interna posible en la empresa, para ello se consideran una serie de variables, en donde obtiene la más baja valoración la gestión en el sector, con 54.17 y la más alta, el perfil gerencial para la asociatividad, con 87.50. En conjunto este componente presenta un promedio aceptable, a pesar de ello se presenta un reto de crecimiento y mejoramiento.

4.14.1 Análisis situacional: La Empresa en la actualidad presenta bajos índices de asociatividad, evidenciando un poco cohesión a nivel externo e interno.

4.14.2 Problemas: En ciertas oportunidades las estrategias de Asociatividad y de alianzas necesitan de una inversión importante de capital con la cual la empresa no cuenta, por lo tanto,

se ve atada a hacerlo siempre y cuando le genere utilidades o rendimiento a corto plazo, y el riesgo no sea demasiado alto.

4.14.3 Potencialidades: La receptividad al cambio y mejoramiento de las directivas y {a voluntad y nivel de compromiso de los trabajadores.

4.14.4 Recomendaciones: Generar un espacio el cual sea utilizado para ejecutar estrategias de alianzas y proyectos conjuntos, brindando todo el conocimiento que se tienen en el sector, gracias a 10 años en el negocio actual y relacionado.

Tabla 13. Resumen de variables Asociatividad

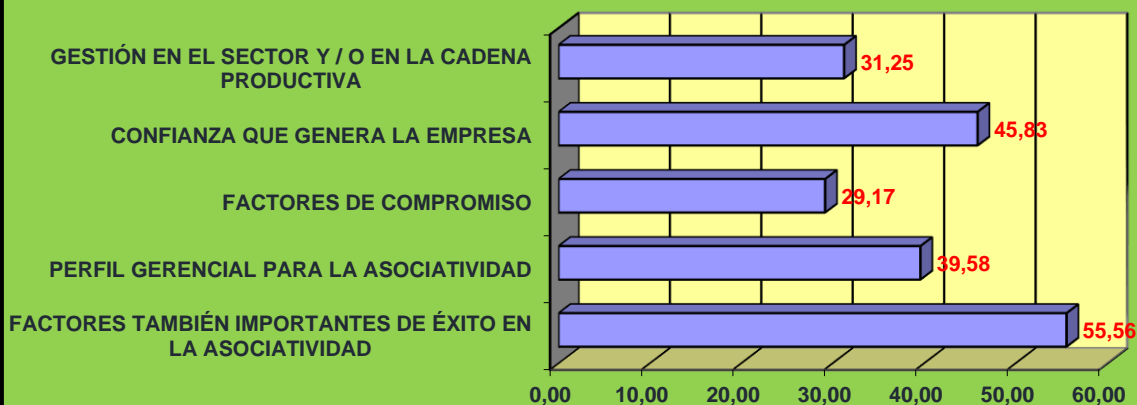
RESUMEN VARIABLES	
GESTIÓN EN EL SECTOR Y / O EN LA CADENA PRODUCTIVA	31,25
CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA	45,83
FACTORES DE COMPROMISO	29,17
PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD	39,58
FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD	55,56

Fuente: Elaboración propia, 2023

El resumen de las puntuaciones obtenidas por las variables es:

TOTAL POSIBLE	500.00
SUMA OBTENIDA	201,39
CALIFICACIÓN COMPONENTE	40.28

Gráfico 14
AGROPECUARIA EL GRANJERO
Asociatividad



Fuente: Elaboración propia, 2023

4.15 Comunicación e Información: Este componente está orientado a medir tres variables: reuniones, que obtiene una valoración de 46,67; información datos y conocimiento, con 42,59 y los indicadores pragmáticos, TIC, con 40,28. A través de la celebración de reuniones se evalúa la manera como la organización administra su información de valor entre sus propios miembros; evalúa como se distribuye esta información, el nivel de acceso y la capacidad de transmisión de los datos significativos.

4.15.1 Análisis situacional: Se realizan reuniones periódicas con las diferentes áreas para evaluar el cumplimiento de las metas, estas reuniones se realizan semanalmente con el área de mercadeo, donde se evalúan el cumplimiento de la proyección en ventas que se le otorgó a

cada director de zona, también las diferentes variables que pudieron o pueden afectar estas proyecciones y las estrategias a utilizar para mitigarlas.

4.15.2 Problemas: No existen canales de comunicación en la empresa tales como plataformas de comunicación e información para que así tanto como gerente administrativos y trabajadores en general este en continuo contacto y comunicación

4.15.3 Potencialidades: La realización de reuniones periódicas en las diferentes áreas, que tienen un horario definido y se lleva su respectiva documentación y seguimiento.

4.15.4 Recomendaciones: Utilizar la página web como mecanismo de información a los empleados y a los clientes. La intranet debe ser importante para conocer el estado de cada una de las áreas de la compañía, y sea utilizado para una mejora de la comunicación de los colaboradores y los jefes de áreas, en este caso podría utilizar todo el potencial que tiene este sistema para el bien de la organización, ahorrando tiempos y gastos.

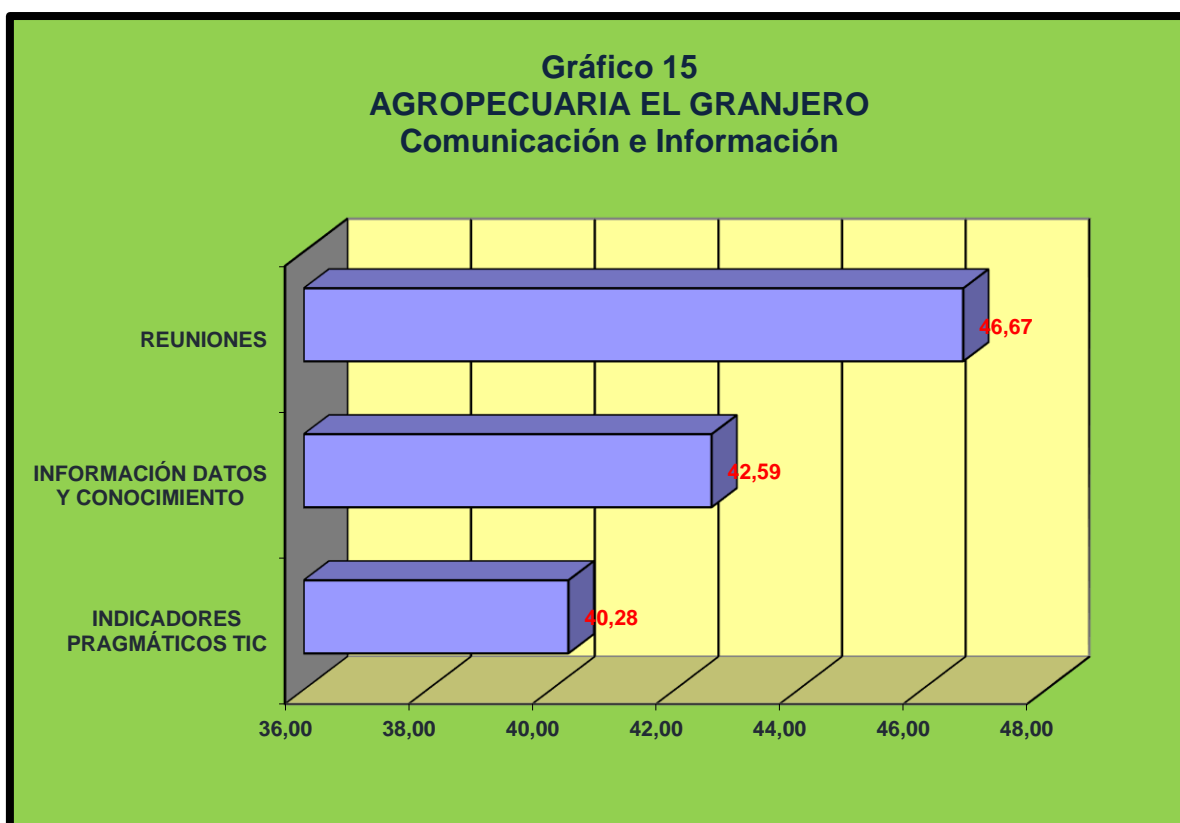
Tabla 14. Resumen de variables Comunicación e información

RESUMEN VARIABLES	
REUNIONES	46,67
INFORMACIÓN DATOS Y	
CONOCIMIENTO	42,59
INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC	40,28

Fuente: Elaboración propia, 2023

La síntesis de los valores obtenidos es:

TOTAL POSIBLE	500.00
SUMA OBTENIDA	129,54
CALIFICACIÓN COMPONENTE	43,18



Fuente: Elaboración propia, 2023

4.16 Innovación y Conocimiento: La aplicación de la matriz al componente de conocimiento e innovación, pretende calificar la situación de la empresa en el uso y producción de conocimientos nuevos de todo tipo, que la hagan más competitiva. Son importantes en la calificación la existencia de un plan formal para incorporar conocimiento en todas su áreas y para utilizarlo, la presencia del talento humano con habilidades para manejar estos

conocimientos, la forma como están organizadas y su participación en grupos de trabajo para toma de decisiones; de la misma manera interesa reconocer los métodos y procesos para generar y utilizar conocimientos y las formas de medir el desempeño de las personas y las áreas de trabajo en cuanto hace a la innovación; aspectos que considerará el Plan de Márketing, objeto de trabajo de esta investigación.

4.16.1 Análisis situacional: En la Actualidad en la empresa los procesos de innovación presentan un porcentaje alto 27,78% junto a la organización para la innovación 45,83% y con un menor nivel la cultura innovadora 27,78% lo que evidencia una marcada tendencia hacia la innovación por parte de la empresa.

4.16.2 Problemas: Existe una cultura conservadora que conlleva a que los procesos se realicen metódica pero invariablemente, con resistencia al cambio los procesos innovadores requieren de inversiones que tienen dificultades para su financiamiento.

4.16.3 Potencialidades: El interés y el propósito de directivos y administrativos de avanzar en procesos innovadores

4.16.4 Recomendaciones: Generar una cultura de innovación e incentivar al colaborador a formular nuevas ideas que mejoren su rendimiento y el de la compañía, generando políticas donde se premie el uso del conocimiento para el bien de la empresa.

Tener un presupuesto para el desarrollo de nuevas ideas, donde se evalúe el costo que genera, la posible utilidad o ganancia y a qué plazo se verán los resultados, para así tomar una decisión sobre la viabilidad de la inversión.

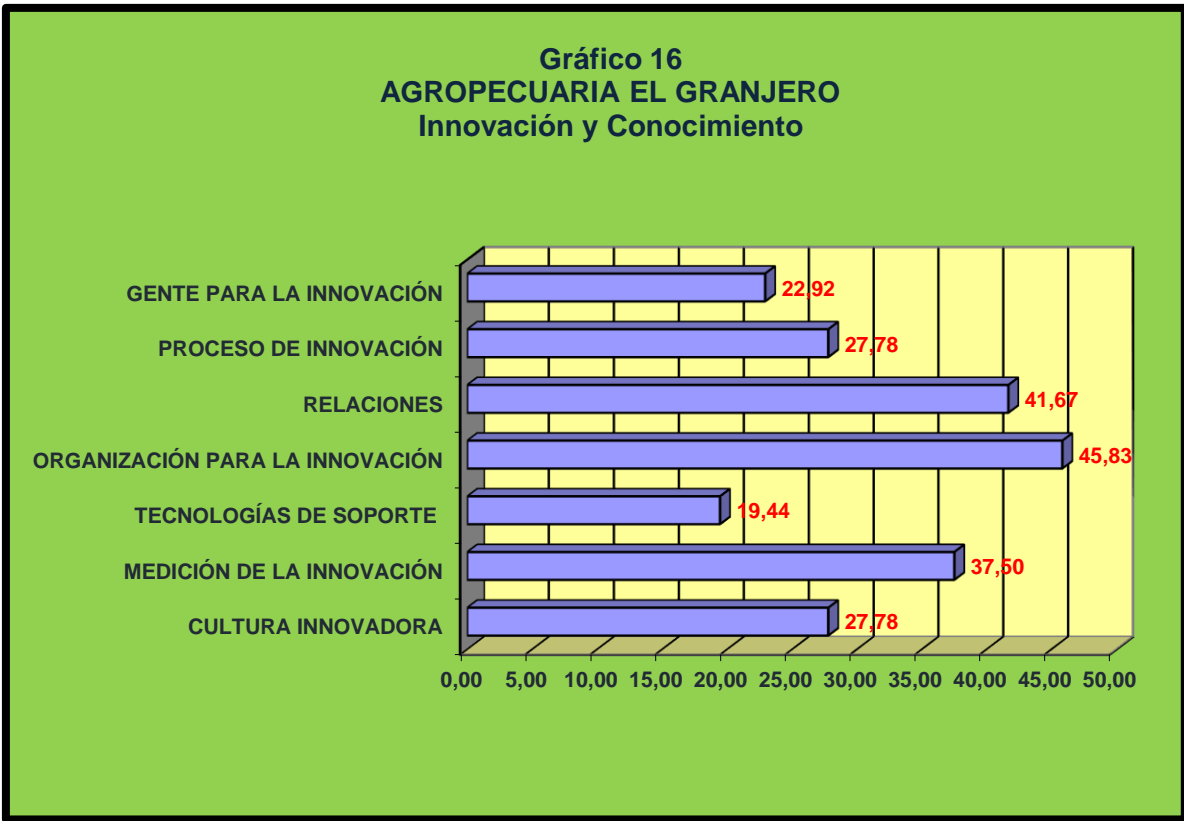
Tabla 15. Resumen de variables Innovación y Conocimiento

RESUMEN VARIABLES	
GENTE PARA LA INNOVACIÓN	22,92
PROCESO DE INNOVACIÓN	27,78
RELACIONES	41,67
ORGANIZACIÓN PARA LA INNOVACIÓN	45,83
TECNOLOGÍAS DE SOPORTE	19,44
MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN	37,50
CULTURA INNOVADORA	27,78

Fuente: Elaboración propia, 2023

La variable que obtiene la más baja valoración es el proceso de innovación, con 27.78, lo que orienta el accionar de la empresa hacia su mejoramiento y la más alta es la gente para la innovación, con 45.83, lo que, precisamente, permitirá contrarrestar la anterior variable y el mejoramiento de las demás consideradas. El resumen es:

TOTAL POSIBLE	700.00
SUMA OBTENIDA	222,92
CALIFICACIÓN COMPONENTE	31,85



Fuente: Elaboración propia, 2023

El componente comunicación e información se encuentra en un ESTADIO 2 con 43,18%. La estructura pequeña y el nivel de relaciones humanas entre sus integrantes derivan en ese valor. Se estima que con la aplicación de las estrategias previstas en este documento ese indicador mejore.

4.17 Gestión Ambiental: En los últimos años, debido al calentamiento global y, en general, los problemas ambientales que sufre el planeta, se ha fomentado el buen manejo de los recursos naturales y la búsqueda del equilibrio ambiental:

4.17.1 Análisis situacional: Entre las variables consideradas para la valoración empresarial, las que obtienen las más bajas valoraciones son: el Departamento de Gestión Ambiental, DGA

y el Sistema de Gestión Ambiental; esos documentos que se formulan y aplican con base en directrices oficiales y deben llevar unas políticas y unas acciones puntuales.

En las variables de mayor valoración están la publicidad, con 50, la atención a la presencia de olores, con 45,87 el ruido, con 41; la empresa tiene ahora un referente que orientará las acciones hacia ese componente.

4.17.2 Problema: La empresa no encuentra los últimos avances y estándares internacionales en cuanto a políticas medioambientales que ayudan a mitigar el cambio climático y que ayuden a proteger el medio ambiente.

4.17.3 Potencialidades: La empresa tiene la posibilidad de destinar recursos y esfuerzos hacia el mejoramiento ambiental del entorno

4.17.4 Recomendaciones: Crear un grupo de Gestión Ambiental que implemente nuevas políticas empresariales que minimicen el impacto que genera la empresa en el medio ambiente y si más bien buscar generar políticas de conservación de los recursos naturales no renovables

Tabla 16. Resumen de variables Gestión Ambiental

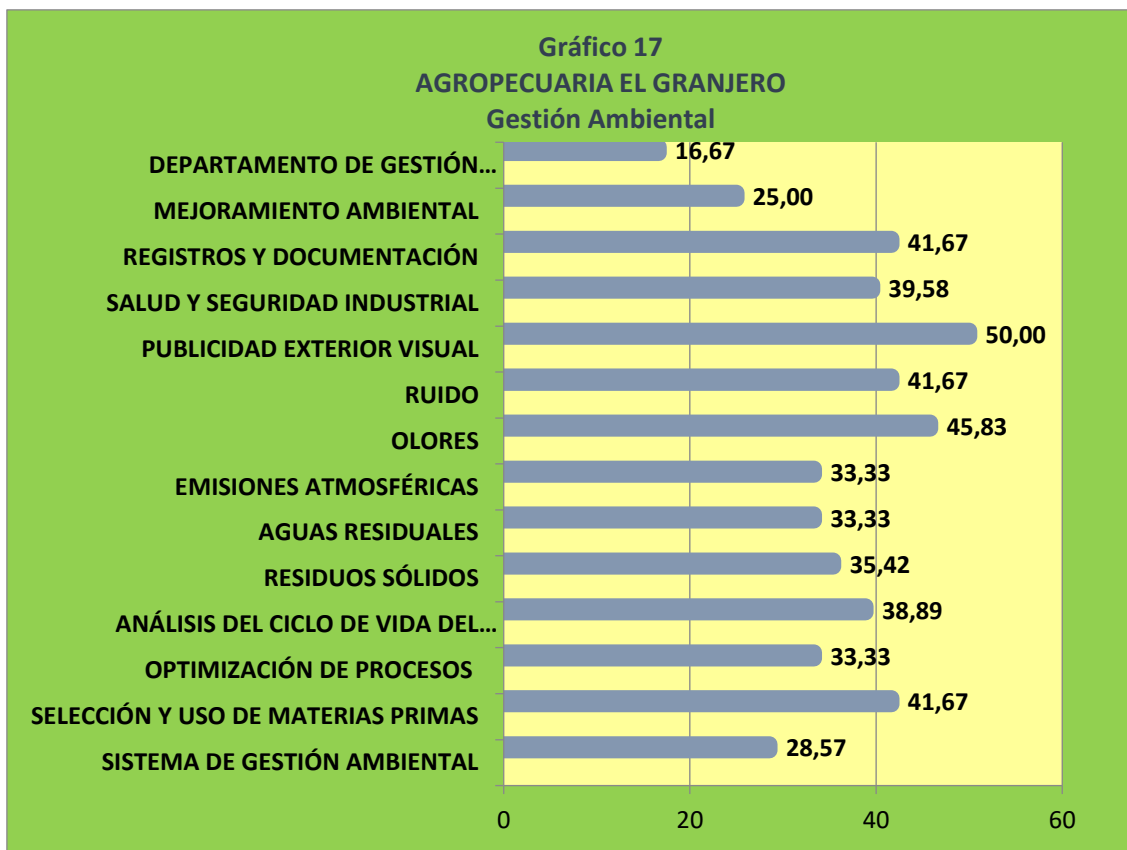
RESUMEN VARIABLES	
SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	52.38
SELECCIÓN Y USO DE MATERIAS PRIMAS	58.33
OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS	66.67
ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO	69.44
RESIDUOS SÓLIDOS	58.33
AGUAS RESIDUALES	66.67
EMISIONES ATMOSFÉRICAS	62.50
OLORES	66.67

RUIDO	58.33
PUBLICIDAD EXTERIOR VISUAL	41.67
SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL	45.83
REGISTROS Y DOCUMENTACIÓN	66.67
MEJORAMIENTO AMBIENTAL	58.33
DEPARTAMENTO DE GESTIÓN AMBIENTAL (DGA)	50.00

Fuente: Elaboración propia, 2023

La síntesis de la valoración total posible y los resultados obtenidos en la empresa se presentan de la siguiente manera:

TOTAL POSIBLE	1.400.00
SUMA OBTENIDA	504,96
CALIFICACIÓN COMPONENTE	36,07



Fuente: Elaboración propia, 2023

Aunque se tiene la conciencia de la responsabilidad ambiental, no se dispone de un documento que determine las acciones concretas a seguir, con la asignación de los recursos respectivos. El ESTADIO en el Componente Ambiental corresponde al nivel DOS y significa que, aunque las afectaciones ambientales no son significativas, si hay acciones y estrategias por desarrollar que lleven al pretendido equilibrio.

4.18 Responsabilidad Social: Este componente permite evaluar las políticas relacionadas con la inversión social, anti soborno y anticorrupción y protección de la propiedad intelectual. A pesar de que esas variables podrían asociarse con el sector público, también es pertinente

considerarlas en el privado. Así mismo lo relacionado con los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación.

4.18.1 Análisis situacional: En la actualidad la responsabilidad social de la empresa presenta unos porcentajes altos, políticas de inversión social 50.00%, registros y documentos 83.33%, políticas anti soborno y anticorrupción 86.11% lo que evidencia el compromiso con las buenas prácticas empresariales, teniendo encuentra el buen obrar en la parte financiera y productiva y retribuyendo de alguna manera realizando inversión social en los sectores más vulnerables de la población

4.18.2 Problemas: A pesar de los logros alcanzados falta enfatizar más en las políticas de inversión social para llegar a los sectores más vulnerables de la población.

4.18.3 Potencialidades: La empresa tiene la firme decisión de aumentar la inversión en intangibles que genera beneficio social.

4.18.4 Recomendaciones: Capacitar a los empleados con base en los planteamientos del Plan de Acción presentado en este documento.

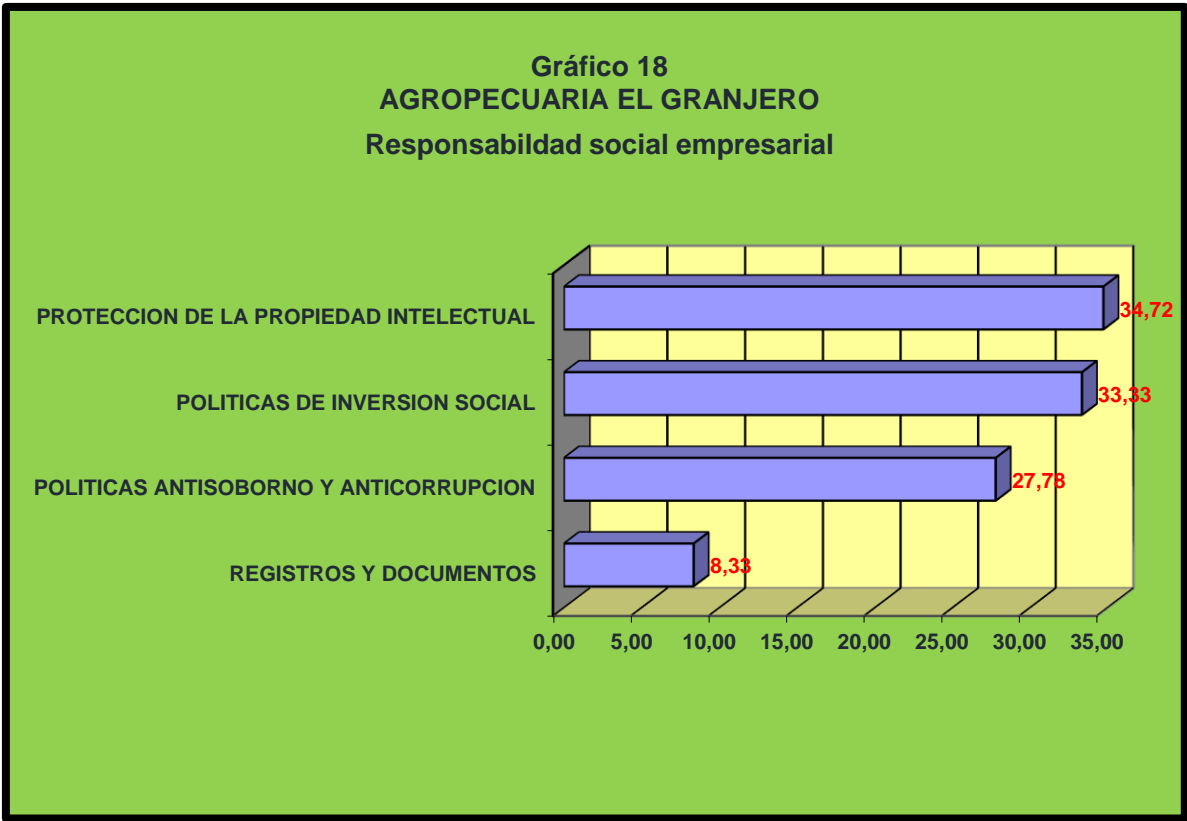
Tabla 17. Resumen de variables Responsabilidad social

RESUMEN VARIABLES	
PROTECCION DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL	34,72
POLITICAS DE INVERSION SOCIAL	33,33
POLITICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCION	27,78
REGISTROS Y DOCUMENTOS	8,33

Fuente: Elaboración propia, 2023

Las valoraciones obtenidas expresan que, a pesar de obtener altas calificaciones, es posible crecer y aproximarse a la excelencia empresarial.

TOTAL POSIBLE	400.00
SUMA OBTENIDA	104,17
CALIFICACIÓN COMPONENTE	26,04



Fuente: Elaboración propia, 2023

En el Componente Social la empresa se ubica en ESTADIO DOS, es innegable que la asignación de recursos de inversión, la demanda de materias primas la posibilidad de obtener de ingresos y empleo en la localidad, generan un efecto positivo en un contexto SOCIAL; sin embargo, como los procesos admiten mejor desarrollo el siguiente nivel previsible es el Estadio 2.

V Análisis DOFA (Debilidades, Fortalezas, Oportunidades y Amenazas)

El objetivo principal del análisis DOFA (o FODA) es realizar un diagnóstico certero de la compañía. Esto permitirá identificar y aprovechar los puntos positivos, además de atacar las debilidades para convertirlas en oportunidades. Con la matriz DOFA es posible realizar un análisis tanto interno cuanto externo para entender el panorama actual del mercado.

5.1 Fortalezas: Las fortalezas de DOFA hacen referencia a las iniciativas internas que funcionan bien. Se podrían comparar con otras iniciativas o con un costado competitivo externo. Al analizar estas áreas puedes entender qué es lo que ya funciona. Entonces, puedes aplicar esas técnicas que sabes que funcionan bien las fortalezas en otras áreas que pueden necesitar un refuerzo extra como la mejora de la eficiencia del equipo.

5.2 Debilidades: Las debilidades en DOFA se refieren a las iniciativas internas que no funcionan como es debido. Es una buena idea analizar las fortalezas antes que las debilidades para generar referencias de lo que significan el éxito y el fracaso. La identificación de las debilidades internas ofrece un punto de partida desde el cual mejorar los proyectos.

5.3 Oportunidades: Las oportunidades en DOFA son el resultado de las fortalezas y las debilidades, junto con cualquier iniciativa externa que te colocará en una posición competitiva más sólida. Podría ser cualquier cosa, debilidades que quisieras mejorar o áreas que no se hubieran identificado en las primeras dos etapas del análisis.

5.4 Amenazas: Para ASANA. Alicia Raeburn. “Las amenazas en DOFA se refieren a las áreas que tienen el potencial de causar problemas. Difieren de las debilidades en que las amenazas son externas y, por lo general, están fuera de nuestro control.

La matriz DOFA por columnas se rellena con análisis del entorno. La primera columna son amenazas, la segunda columna son oportunidades. Los diagnósticos del proyecto se realizan en líneas, donde la primera línea es una fortaleza y la segunda línea es una debilidad. Por lo tanto, los cuatro cuadrantes establecidos reflejan las estrategias viables que se deben adoptar para un proyecto exitoso.

El análisis DOFA examina cuatro elementos:

- **Fortalezas:** Atributos y recursos internos que respaldan un resultado exitoso.
- **Oportunidades:** Factores externos que la entidad puede capitalizar o utilizar en su beneficio.
- **Debilidades:** Atributos y recursos internos que actúan en contra de un resultado exitoso.
- **Amenazas:** Factores externos que podrían comprometer el éxito de la entidad.

5.5 Pasos seguidos para la elaboración de matriz DOFA Empresa Agropecuaria “El Granjero”

- Elaborar una lista de las fortalezas o aspectos fuertes con los que cuenta la empresa.
- Elaborar una lista de las debilidades o aspectos por mejorar de la empresa.
- Elaborar una lista de las oportunidades o aspectos positivos que puede aprovechar la empresa.
- Elaborar una lista de las amenazas o aspectos negativos que se convierten en barrera para la empresa.
- Realizar el cruce de las variables tanto internas como externas, para formular las estrategias más adecuadas para el mejoramiento de la empresa. Para ello, e debe especificar cuáles son las variables tomadas,

- Establecer los cuadrantes con los cruces FO (Maxi-Maxi) estrategias de Éxito, FA (Maxi- mini) estrategias de reacción, DO (mini-Maxi) estrategias de Adaptación, DA (mini-mini) estrategias de Supervivencia

Empresa Agropecuaria “El Granjero”

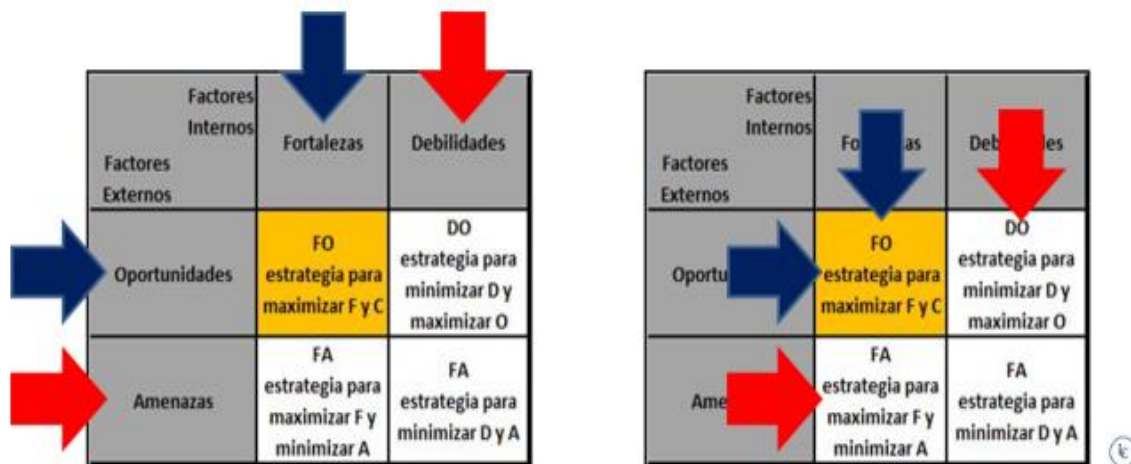
Matriz DOFA

EXTERNAS	OPORTUNIDADES	AMENAZAS Superarlas
INTERNAS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Políticas económicas del gobierno 2. Demanda creciente de la línea de trabajo 3. Empresa reconocida en el medio local 4. Capacitaciones gratuitas del SENA 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fácil entrada de nuevos competidores 2. Altos costos de los productos 3. Dependencia de una oferta externa 4. Políticas económicas restructuvas del gobierno
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA

<p>1. Tecnología de punta, acorde con los requerimientos internos</p> <p>2. Tiempo de permanencia (vigencia) en el mercado</p>	<p>1. Incrementar las ventas e ingresos: Otorgar descuentos especiales, revisar los precios de la competencia</p> <p>2. Capacitar, de manera metódica, al personal</p> <p>2. Desarrollar nuevas líneas de trabajo</p> <p>3. Realizar alianzas estratégicas: participar en eventos comerciales, relacionarse con gremios</p> <p>4. Planificar la fidelización de clientes: realizar campañas de marketing directo, desarrollar programas de servicios a los clientes, efectuar revisiones y control a los diagnósticos de la empresa.</p> <p>5. Realizar estudios de mercado: estudio de posicionamiento, análisis de la competencia</p>	<p>1. Posicionar la oferta de bordados de la empresa: despliegue de campañas publicitarias</p> <p>2. Programar capacitaciones al personal: Plan de charlas técnicas mensuales, vincular a los clientes</p> <p>3. Plan de visitas técnicas: elaborar material técnico de la oferta de productos y servicios</p> <p>4. Eficiencia en costos: elaborar control de gastos de marketing, disminuir los gastos de materiales con la adquisición de materiales en gran cantidad</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS DO</p>	<p>ESTRATEGIAS DA</p>

<ul style="list-style-type: none"> 1. Empleados con bajo nivel de motivación 2. Empleados con bajo nivel de capacitaciones 3. Mínima diversificación de la oferta 4. Informalidad de la Empresa 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un Plan de Acción: determinar actividades, con sus respectivos responsables y tiempos de ejecución 2. Programar capacitaciones al personal: Plan de charlas técnicas mensuales (asociadas al Plan de Acción), evaluación del personal con criterios técnicos 3. Elaborar procedimientos y funciones de marketing: actualizar el catálogo de la oferta de productos y servicios 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar un estudio de la oferta de bienes y servicios de baja rotación 2. Campañas de promociones y descuentos en determinadas líneas de oferta
---	---	---

Fuente: esta investigación



Fuente: MATRIZ DOFA. Disponible en:

<https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/26/matriz-dofa/>

- Se combinan las Fortalezas con las Oportunidades para obtener estrategias FO
- Se combinan las Fortalezas con las Amenazas para obtener estrategias FA
- Se combinan las Debilidades con las Oportunidades para obtener estrategias DO
- Se combinan las Debilidades con las Amenazas para obtener estrategias DA

VI Plan de Márketing

Una frase añeja, pero que no pierde vigencia expresa que: “El futuro se construye en el presente y el mejor momento para empezar a construirlo es ahora” y como con el paso inevitable del tiempo este es pasado, el legado de quienes han antecedido la actual realidad ha forjado la dinámica que se vive; en ese sentido, lo que se haga hoy incidirá en las generaciones que vendrán y por eso se debe establecer un compromiso: actuar con responsabilidad, sin decaer en el empeño de forjar lo mejor, de manera que buscando el bienestar colectivo se logre la satisfacción individual. Si se pone todo el esfuerzo en ese propósito de dejar una huella, la misma que cuando se repite forma un camino y este a la senda del desarrollo.

En la Empresa Agropecuaria “El Granjero”, se ha avanzado en algunos tópicos: decisión de hacer empresa, formalización, capacitaciones y predisposición para seguir mejorando; en ese sentido, se valora el aporte de los propietarios y trabajadores, aspectos decisivos para el logro de los objetivos propuestos; los avances son loables y ello se menciona, se resalta y se valora, sin embargo, aludiendo aquello de que “todo es susceptible de ser mejorado”, uno de los objetivos de la investigación es la presentación de un Plan de Márketing, no como el inicio de... sino como la confluencia de criterios y responsabilidades en torno a... Las experiencias vividas y asimiladas en el desarrollo del trabajo de campo, el aporte del personal interno y las percepciones externas permiten plantear alternativas de mejoramiento y, de esa manera, se forme un presente de trabajo efectivo y eficaz y un legado de progreso a quienes sucedan las actuales generaciones. Todo esto es, en el sentido literal de la expresión: una responsabilidad histórica.

Las inquietudes planteadas y otros elementos de análisis de esta propuesta admiten, por supuesto, la opinión, el cambio y el mejoramiento de su contenido, de manera que, cuando se logre el consenso, lo que resulte será un plan depurado y ojalá con más aciertos que falencias, las mismas que se irán mejorando o corrigiendo en el ejercicio del trabajo con la comunidad. No obstante, en principio, se tiene la convicción de que la planeación y la presentación ordenada de los procesos que conllevan a un objetivo, minimizan el riesgo del error.

En el componente contable y financiero que precisamente constituye uno de los referentes de esta investigación, se creó un rubro, el cual se ejecutará en cada vigencia, correspondiendo al año 2023 un valor de \$3.600.000. Ese valor se desagrega para cada uno de las estrategias de Márketing formuladas.

EMPRESA: AGROPECUARIA "EL GRANJERO"
UBICACIÓN: Ipiales
AÑO: 2023
NOMBRE DEL PROCESO: PLAN DE MÁRKETING

ESTRATEGIA	PLANES	PROGRAMAS	ACCIONES y/o ACTIVIDADES	RESPONSABLE	DURACIÓN		PRESUPUESTO	PLAN DE SEGUIMIENTO
6.1 ARTICULACIÓN DE ACTIVIDADES A NIVEL DEL ACTUAL SEGMENTO DE MERCADO	Implementar un proceso de trabajo en equipo intra e inter empresarial	Mantener un registro actualizado y sistematizado de oferentes y demandantes de bienes y servicios	<p>Efectuar un mayor nivel de acercamiento hacia las personas naturales y jurídicas con quienes mantenga relaciones comerciales</p> <p>Mantener un registro ordenado y sistemático de oferentes de bienes y servicios</p> <p>Llevar un registro de clientes actuales y potenciales</p>	Administrador	Permanente	Permanente	200.000	Número de personas naturales y jurídicas identificadas
6.2 PERTINENCIA DE LAS ACTIVIDADES	Asimilación de procesos económicos	Orientar las estrategias hacia el logro de alcances efectivos en las diferentes dimensiones que se conciben	Desarrollar eventos de formación y capacitación en temas de interés personal y empresarial, con trtroatimentaciones periódicas	Dirección y Administración de la Empresa	1-jul-23	31-dic-23	100.000	Actividades desarrolladas y recogidas en evidencias escritas o magnéticas

	Conocimiento del tema de Inteligencia de Mercados	Capacitar al personal directivo con el fin de mejorar sus conocimiento específicos	Realizar un (1) seminario taller sobre asuntos de dirección, planeación y administración empresarial	Administrador	1-nov-23	2-nov-23	100.000	#No de asistentes
	Formación en competencias laborales		Realizar un (1) seminario taller sobre Administración	Administrador	1-dic-23	2-dic-23	100.000	No de asistentes
6.3 GESTIÓN DE RECURSOS DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL	Identificar fuentes de financiación empresarial	Fortalecimiento de las finanzas de la empresa	Crear el Fondo de Ahorros interno	Secretaria	1-jul-23	31-jul-23	100.000	No de personas que constituyen el Fondo
			Gestión de recursos de financiación	Administrador	1-oct-23	15-oct-23	100.000	No de propuestas que se presenten
			Solicitud de un crédito de fomento (Opcional)	Administrador	1-nov-23	30-nov-23	100.000	No de propuestas que se presenten
6.4 ESTRATEGIAS DE ACCIÓN INSTITUCIONAL	Establecer alianzas estratégicas con entidades claves	Fortalecer las actividades de trabajo de la empresa	Suscribir un (1) convenio con una entidad pública	Dirección o Administración	1-sep-23	30-sep-23	100.000	No de personas participantes
			Suscribir un (1) convenio con una entidad privada	Dirección o Administración	1-sep-23	30-sep-23	100.000	No de personas participantes
			Admitir a un pasante (s) en la empresa	Administrador	1-sep-23	30-sep-23	100.000	Persona (s) admitida (s)
6.5 INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO	Incorporar procesos de innovación tecnológica	Propiciar las condiciones y capacidades para la incorporación y apropiación de innovación tecnológica que se gesten en su dinámica de trabajo y que sea posible y conveniente su adquisición y funcionalidad.	Un (1) Curso sobre Herramientas Tecnológicas	Administrador	1-sep-23	15-sep-23	150.000	No de asistentes
			Un (1) Seminario taller sobre herramientas de la información y comunicación (1)	Administrador	1-sep-23	15-sep-23	150.000	No de asistentes

			Un (1) Seminario taller sobre herramientas de la información y comunicación (2)	Administrador	1-sep-23	15-sep-23	150.000	No de asistentes
6.6 CAPACITACIÓN PERMANENTE EN TEMAS HUMANÍSTICOS	Promoción de un desarrollo integral del talento humano	Implementación de un Programa de Formación del talento humano	Un (1) Seminario taller sobre Relaciones Humanas, principios y valores	Secretaria	1-sep-23	1-sep-23	250.000	No de asistentes
			Un (1) Seminario taller sobre economía solidaria (1)	Secretaria	1-sep-23	1-sep-23		No de asistentes
			Un (1) Seminario taller sobre Relaciones Humanas (2)	Secretaria	1-sep-14	1-sep-14		No de asistentes
6.7 MOTIVACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Reconocer las acciones del trabajador	Implementar un Programa de Estímulos	Reconocimiento mensual a los trabajadores destacados por su actitud	Administrador	Primer lunes de cada mes	Primer lunes de cada mes	850.000	Nominación del trabajador
6.8 SENTIDO DE EMPODERAMIENTO DE LA EMPRESA	Formulación de los aspectos corporativos de la empresa	Formalización empresarial	Talleres Reuniones	Administrador	1 de julio de 2023	31 de julio de 2023	100.000	Desarrollo de jornadas lúdicas de evaluación

		Formular la Misión, la Visión, los Valores y Principios institucionales	Jornadas de trabajo empresarial	Administrador	1 de julio de 2023	31 de julio de 2023	100.000	Publicación de los aspectos corporativos y evaluación aleatoria con el personal
		Diseñar la imagen corporativa de la empresa	Taller participativo	Administrador	1 de julio de 2023	31 de julio de 2023	100.000	Imagen corporativa adoptada
	Determinación de estrategias de mercado	Implementar estrategias de mercado	Desarrollar jornadas especiales de aportes estratégicos	Administrador	15-jul	19jul23	150.000	Estrategias de mercado adoptadas formalmente
8. CONTROL Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	Verificar el cumplimiento y funcionalidad de las estrategias propuestas	Verificar el cumplimiento y funcionalidad de las estrategias propuestas	Estrategias efectivamente cumplidas	Administrador	1-jul-23	31-dic-23	300.000	No de estrategias cumplidas
7. ELABORACIÓN DE LOS ESTADOS FINANCIEROS	Fortalecimiento contable y financiero	Implementación de la Contabilidad y Finanzas Empresarial	°Clasificación °Procesamiento °Sistematización °Continuidad del proceso °Información	Contador Auxiliares	1 de junio de 2023	30 de junio de 2023	200.000	Presentación de Estados Financieros

Fuente: Esta investigación

6.1 Articulación de actividades a nivel del actual segmento de mercado

Valor asignado presupuestalmente: \$200.000

Se requiere que la Empresa Agropecuaria “El Granjero”, efectúe un mayor nivel de acercamiento hacia las personas naturales y jurídicas con quienes mantenga relaciones comerciales, ya sea en la oferta y demanda de bienes y servicios, en forma directa, como la conectividad que la cadena de suministro de bienes agropecuarios establece, de manera indirecta.

El municipio de Ipiales presenta una vocación agropecuaria, lo cual se evidencia en su participación en el Producto Interno Bruto. “Mientras el puerto fronterizo tiene el 50% de participación agropecuaria en el PIB, Nariño tiene el 20,7% y Colombia el 15,1%. Esto denota a la vez una fortaleza y una debilidad. Es fortaleza en el sentido de que es posible aprovechar esa producción agropecuaria, para abastecer el mercado interno y buscar alternativas en el mercado externo. En el primero, en un sentido general, mediante el suministro de: tubérculos, frutas, granos y productos lácteos y en el segundo, básicamente los productos exóticos y los obtenidos en forma orgánica” (Secretaría de Planeación Municipal de Ipiales, 2020).

Alcaldía Municipal de Ipiales

Participación sectorial del PIB, 2018

PAÍS - REGIÓN	% SECTOR I	% SECTOR II	% SECTOR III
Ipiales	50,0%	3,0%	47,0%
Nariño	20,7%	2,9%	76,4%
Colombia	15,1%	14,5%	70,5%

Fuente: DANE y Secretaría de Planeación (Estudios sectoriales)

El municipio de Ipiales, es epicentro de la dinámica económica de los doce municipios de la ex Provincia de Obando, esta situación conlleva a considerar la conveniencia de dedicar

esfuerzos y recursos hacia una integración funcional, a nivel regional aprovechando la afinidad productiva, las bondades que plantea la normatividad y la posibilidad de emprender proyectos productivos o de servicios, de manera conjunta, enfatizando la relevancia del sector primario y la posibilidad de introducir procesos de transformación de generación de valor agregado.

En la determinación del mercado actual, se cuantificaron el número de viviendas y hogares del municipio de Ipiales, tanto en el área urbana, como en el sector rural, el número de hogares supera al número de viviendas. Esta información la cuantificó para el año 2018, la Secretaría de Planeación Municipal de Ipiales.

Área urbana

Número de hogares: 20.223

Número de viviendas: 27.468

Sector rural

Número de hogares: 7.934

Número de viviendas: 8.982

En términos de población se tiene:

Población rural de Ipiales	38.813
Población rural de Obando	114.827
TOTAL	153.640

La presencia de la empresa en el mercado, contribuye a la dinamización de la economía a nivel local, con incidencia a nivel regional y, en la contabilización de las cuentas nacionales,

los alcances se toman en un contexto macro; del 100% de la demanda total, se estima que la empresa accede, actualmente, a un 1% y la proyección esperada en un horizonte de 5 años es llegar al 1,5% de ese mercado. Para el cumplimiento de esta estrategia las acciones sugeridas precisan de:

- Implementar, en la empresa, un proceso de trabajo de equipo, que dinamice la toma de decisiones con eficiencia y oportunidad.
- Implementar un sistema de indicadores de resultados que midan los alcances de la gestión directiva y administrativa, como una herramienta de planeación institucional.

El cumplimiento de esta estrategia requiere de una actitud permanente de conocimiento e información sobre la realidad del mercado, especialmente de los negocios y actividades que mantengan una relación con la Empresa.

6.2 Pertinencia de las actividades

Valor asignado presupuestalmente: \$300.000

Cada una de las actividades que realice el personal de la empresa, deben ser conocidas y objeto de revisión y mejoramiento, por parte de quienes tienen la responsabilidad de dirección y administración y ello implica un conocimiento integral del personal; la pertinencia en el desarrollo de cada uno de ellos radica en los alcances efectivos en las diferentes dimensiones que se conciben, así:

- Dimensión económica: los recursos que tengan relación con la empresa deben tratarse con racionalidad, eficiencia y eficacia, de manera que haya una optimización en su destinación y utilidad.
- Dimensión social: se pretende confirmar la sentencia: “el ser humano es el principio y fin de los procesos”. Las acciones que desarrolle la Empresa, deben llegar con sus

resultados al trabajador en su condición de ser humano, brindando una respuesta a sus necesidades y mejorando su nivel de vida.

La oferta de bienes, insumos y servicios agropecuario que constituyen el objeto de trabajo de la Empresa, necesita de la confluencia planeada y dirigida de recursos y personas que procuren alcanzar los resultados, de manera que, su continuidad en el mercado, sea producto de la cualificación del ser humano. En ese sentido los esfuerzos que se realicen justificarán la asignación de recursos y, en el desarrollo de sus funciones, habrá una recuperación de los mismos, con el agregado de que se habrá formado, forjado y cimentado una cultura empresarial, con alcances personales.

En la identificación de acciones puntuales para alcanzar la alternativa anterior se presentan las siguientes propuestas:

- Participar activamente en programas de formación para el trabajo acordes con los requerimientos de la empresa para fortalecer su sistema de trabajo y la calificación de los empleados.
- Promover, mediante la realización de actividades de formación, divulgación y práctica cotidiana, la oferta de bienes de calidad, orientados a lograr la consolidación del mercado local, el acceso a nuevos segmentos del mercado regional y, en el mediano plazo el acceso a mercados nacionales, preservando la armonía entre el hombre y el medio ambiente.
- Fortalecer el proceso de formación y capacitación del trabajador de la empresa, en el marco de las normas de competencias laborales.
- Propiciar la realización de alianzas estratégicas con empresas que suministren bienes y servicios similares o relacionados con el objeto de trabajo, para adelantar acciones de intercambio, cooperación, facilitación y capacitación, entre otros tópicos.

6.3 Gestión de recursos de fortalecimiento empresarial

Valor asignado presupuestalmente: \$300.000

La pretensión es buscar recursos a nivel de: crédito, aportes de los socios, ahorro interno, fuentes de financiación y otros mecanismos, accesibles a través de proyectos productivos, con el cumplimiento de lineamientos técnicos y metodológicos que respondan efectivamente a las reales necesidades, fortalezas y potencialidades de la empresa.

En cumplimiento de la anterior estrategia se contempla la capacitación en temas específicos por parte del personal directivo y administrativo y la vinculación externa y temporal de las personas que faciliten esta estrategia.

6.4 Estrategias de acción interinstitucional

Valor asignado presupuestalmente: \$300.000

- Suscribir convenios con organismos públicos o privados, diferentes a las alcaldías municipales, para que sirvan de apoyo como centros de conocimiento temporal de los trabajadores y a la vez aportar y compartir las propias experiencias. A manera de ejemplos representativos: Instituciones educativas, organizaciones de economía solidaria o de productores, incubadoras y formadoras de empresas productivas:

- ✓ SENA
- ✓ Cámara de Comercio
- ✓ Municipio de Ipiales (UMATA)
- ✓ Gobernación de Nariño
- ✓ Universidades

Admitir personas de organizaciones diferentes a la propia, para que, de manera similar a las experiencias que puedan asimilar los trabajadores de la Empresa Agropecuaria “El Granjero”, tengan

acceso y puedan llevarse conocimientos y experiencias que enriquecerán sus escenarios de trabajo, es una gestión que se debe adelantar. Las instituciones mencionadas anteriormente, pueden establecer convenios de apoyo logístico con la Empresa, a través de: asesorías, capacitación y demás aspectos relacionados con el fortalecimiento de sus actividades de trabajo.

6.5 Innovación y desarrollo tecnológico

Valor asignado presupuestalmente: \$450.000

La Empresa Agropecuaria “El Granjero”, propiciará las condiciones y capacidades para la incorporación y apropiación de innovación tecnológica que se gesten en su dinámica de trabajo y que sea posible y conveniente su adquisición y funcionalidad.

Acciones:

- Fortalecer los procesos de innovación y desarrollo de tecnología aplicados en la formación empresarial
- Promover el desarrollo de proyectos productivos con contenidos innovadores
- Vinculación de la Empresa con el mercado, en una dinámica bilateral, propiciando la asimilación de nuevas tecnologías.
- Orientar las políticas institucionales de formación del ser humano acorde con la identificación de las necesidades de innovación y desarrollo tecnológico.
- Fomentar el desarrollo funcional de la comercialización de la Empresa mediante la capacitación de los vendedores y la apertura de escenarios tecnológicos como el mercado virtual.

6.6 Capacitación permanente en temas humanísticos

Valor asignado presupuestalmente: \$250.000

La Empresa, proveerá a los trabajadores de los elementos necesarios en su proceso de formación teórico práctica con el propósito de promover un desarrollo integral, que le permita ejercer

con mayor idoneidad su trabajo. La capacitación se concibe como un proceso constante de aprendizaje y retroalimentación; además de los temas eminentemente técnicos o metodológicos relacionados con la actividad objeto de trabajo de la empresa, es preciso consolidar:

- Relaciones humanas
- Mercadeo y marketing
- motivación y superación personal
- Economía solidaria
- Cultura e identidad

En el evento de que hayan salidas de formación, capacitación y conocimiento de una sola persona, en las cuales no sea posible la formación grupal, se realizar réplicas de dichos eventos en la Empresa.

6.7 Motivación y trabajo en equipo

Valor asignado presupuestalmente: \$900.000

Se acogerá el fomento y práctica de principios y valores, los cuales son concordantes con los postulados del Plan Estratégico de la Empresa Agropecuaria “El Granjero”.

Incentivos:

Las personas que trabajan en una organización tienen diferentes motivaciones para el desempeño de sus cargos:

- Salario y honorarios: es un aspecto muy importante, porque se necesita dinero para adquirir bienes y servicios que satisfacen las necesidades humanas; en Agropecuaria El Granjero, se presenta una estructura salarial pequeña pero funcional, acorde con su capacidad financiera y administrativa; la pretensión es encontrar una racionalidad y optimización de los recursos destinados al cubrimiento de salarios y honorarios.

- La estabilidad: tener un trabajo estable brinda seguridad y tranquilidad, desafortunadamente, ese evento no es la constatación en la actualidad una época en la que prima el criterio de la minimización de costos y la maximización de beneficios; cuando eso es producto de un proceso dirigido a los bienes es válido, cuando atenta contra los ingresos de los trabajadores es explotación. La Empresa, por su naturaleza privada, debe reconocer todas las asignaciones de Ley, lo cual no contradice la estabilidad, pero sí genera un interés en el entorno político y social y, con frecuencia, se presentan cambios de personal, según la coyuntura política.

Los trabajadores de la Empresa Agropecuaria “El Granjero” recibirán con frecuencia estímulos por el cumplimiento cabal y responsable de sus funciones. Los estímulos consisten en:

- Manifestación directa: una palabra oportuna de reconocimiento genera satisfacción y valoración de la auto estima
- Manifestación escrita: el mensaje escrito es imperecedero y, no obstante, su aparente simpleza, sus alcances son profundos
- Reconocimiento de estímulos monetarios: no necesariamente asociados al salario, pero que, si gratifiquen el esfuerzo y la actitud, su valor es representativo pero su asimilación es sustancial
- Reconocimiento de estímulos materiales: representados en forma directa o indirecta; los primeros, cuando el trabajador recibe un detalle y los segundos cuando es alguien allegado a él quien lo hace, por ejemplo: la esposa, un hijo, etc.
- Realización de eventos culturales, deportivos y recreativos: se programará, como mínimo, un encuentro mensual.

- Otorgación de premios especiales: se tienen varias opciones: una salida con gastos cubiertos, el respaldo al desarrollo de una actividad particular u otras que valoren las tendencias y preferencias del trabajador.

- Celebración de eventos especiales: un ejemplo típico y estrategia funcional es la celebración sencilla, pero calidosa del día de cumpleaños del trabajador. En forma previa se comunicará, por la vía que se considere apropiada (Cartelera) las fechas respectivas y la participación del equipo de trabajo de la empresa, en una pausa corta pero vivificante.

6.8 Sentido de empoderamiento de la empresa

Valor asignado presupuestalmente: \$400.000

- Información y conocimiento de la Misión, Visión y Objetivos institucionales: estos preceptos institucionales no solamente deben estar escritos en la Empresa, sino, ante todo, asimilados por los trabajadores, de manera que se constituya en una guía del accionar cotidiano y la búsqueda y logro de los objetivos.

6.8.1 Aspectos Corporativos

Valores:

- Lealtad: Firmeza en la defensa de los intereses del Centro, respetándolo con honor y sirviéndole con vocación
- Respeto: Actuar, reconociendo en sí mismo y en el otro, sus valores, derechos y diferencias
- Honestidad: Hacer los que se debe hacer, obrando con rectitud, ética y moral
- Responsabilidad: Compromiso integral con la empresa
- Solidaridad: Unión de esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de la Empresa

Misión y Visión institucional: Serán de formulación participativa, en este estadio de desarrollo empresarial, se plantean esos preceptos corporativos, de manera preliminar.

Misión

Agropecuaria “El Granjero”, es una empresa que ofrece bienes, insumos y servicios que el campo necesita, con calidad, precio y oportunidad, contribuyendo con el desarrollo individual, familiar y social.

Visión

En el año 2028 seremos una empresa líder en la oferta de bienes, insumos y servicios agropecuarios, con reconocimiento de nuestros clientes y en expansión en el mercado regional.

6.8.2 Imagen Corporativa: Será de diseño participativo. De manera preliminar se propone la siguiente imagen corporativa y su respectivo mensaje:



Agropecuaria “El Granjero”: Más cerca de usted

6.8.3 Organigrama: La estructura organizacional de la Sociedad por Acciones Simplificada SAS, pretende ser funcional, por esa razón, se tendrán tres cargos administrativos y tres operativos, de los cuales, dos son de nómina: Administrador y Secretaria, uno de Orden de Prestación de Servicios: Contador y tres trabajadores: los vendedores y el Asistente Técnico, que se vincularán mediante Contrato o, en el caso del Asistente, se puede contemplar una Pasantía.

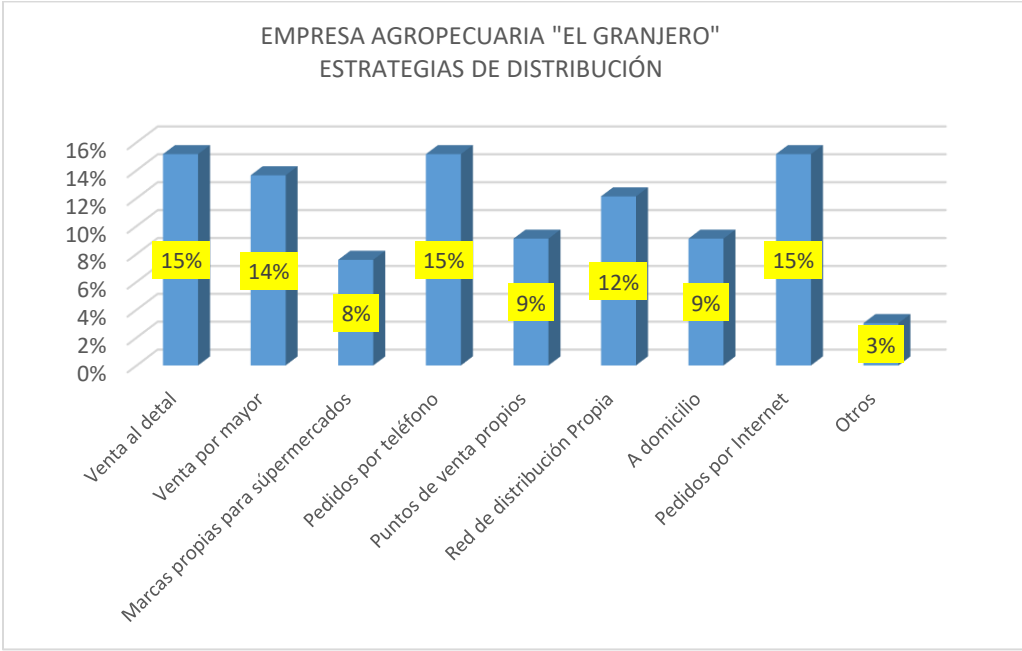


6.8.4 Actividades por desarrollar: Elaboración de los Manuales de Funciones y Procedimientos. Dada la importancia que este tema reviste, se recomienda empezar ese trabajo en la vigencia 2023 y continuarla en el año 2024, vinculando a personal idóneo en el tema, ya sea contratando los estudios o vinculando pasantes de las universidades.

6.8.5 Identificación e implementación de estrategias de mercado: Se parte de la premisa que el cliente es lo más importante en cualquier empresa, sin él está no prosperará, en consecuencia, la misión, la visión, los objetivos institucionales y ya en el proceso productivo, se los debe incluir en el presente y en las proyecciones lo cual implica la determinación de estrategias para lograr su permanencia.

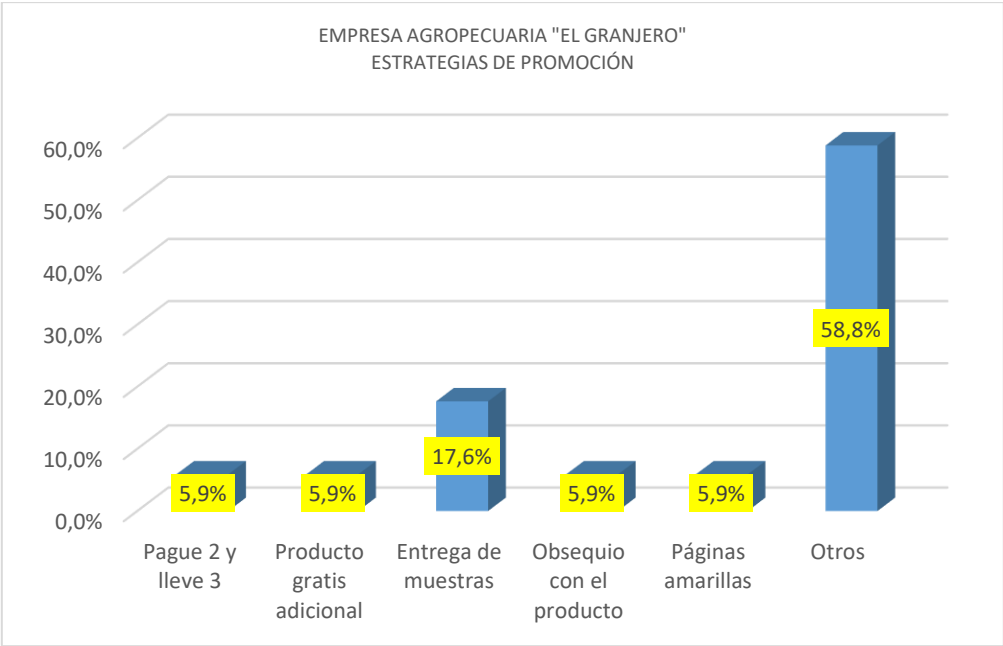
Las estrategias referidas puntualizadas en: precio, calidad, servicio, comunicación, distribución y demás mecanismos, permitan una conexión con los clientes de manera que ellos queden satisfechos con el producto que reciben y se mantenga la posibilidad de nuevas relaciones comerciales; estas, además, deben sobrepasar el mero componente comercial y adentrarse en un servicio con calidez.

Estrategia de distribución: La distribución de los productos se hará directamente a los clientes que requieran el producto. En la evaluación interna preliminar se obtuvo información primaria que considera que: la venta al detal en la sede de la empresa y la atención telefónica y por Internet deben fortalecerse, sin descartar otras opciones, referidas en el gráfico.

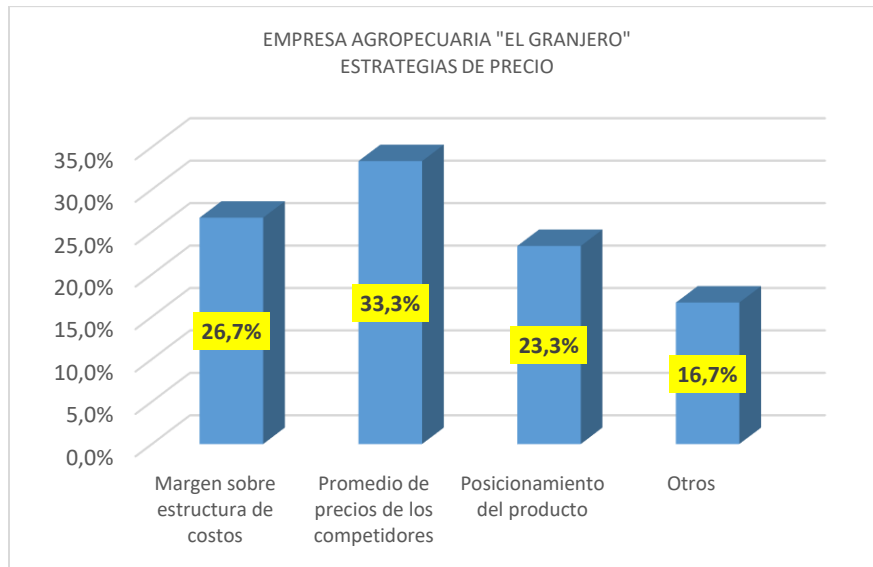


Estrategia de promoción: Dentro de las estrategias de promoción que se implementarán se pretende que la aproximación entre el emisor y el receptor, haya una facilidad, fluidez y comprensión. Dentro de las opciones contempladas, las opciones de pague 2 y lleve 3 o conceder un producto adicional, tienen una participación del 5,9%; en cambio en otras opciones que se detallan a continuación, se obtuvo un peso específico del 58,8%.

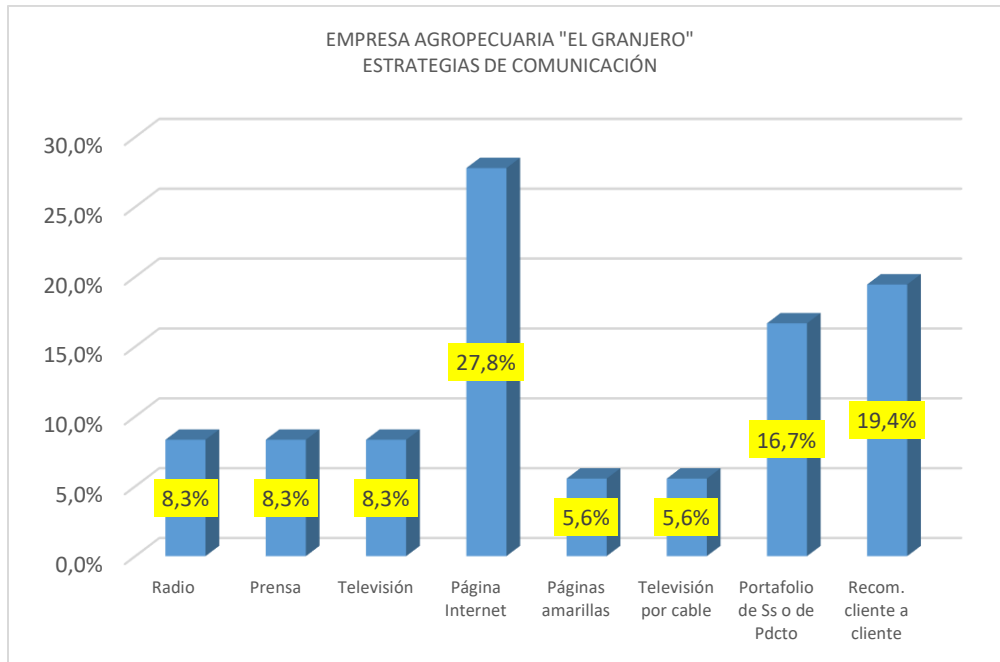
- Ventas personales: el administrador del negocio realizará visitas a los clientes con el fin de promocionar y ofrecer el producto
- Determinar las cantidades probables de venta y los días que el cliente requiere el producto.
- Promociones de venta: otorgar descuentos por compras significativas y degustaciones en puntos estratégicos.



Estrategia de precio: De acuerdo con las estrategias de fijación de precio este será implementado bajo el concepto de precio accesible y competitivo, con el fin de conseguir una importante participación del mercado, lograr volúmenes de ventas altos y de esta manera lograr rotar el producto de manera más rápida por el corto tiempo de vida que tiene el producto, de igual forma el precio del producto es diferencial con relación a la competencia.



Estrategia de comunicación: La comunicación debe ser a nivel interno y desde ese escenario hacia el nivel externo. No se han contemplado erogaciones significativas para la contratación de pautas publicitarias, porque se considera que no tendrían un efecto proporcional con el dinero invertido. La estrategia es empoderarse de la actividad e ir generando un efecto multiplicador de aceptación en el mercado, aprovechando la gran difusión que es posible a través de la Internet, así lo considera el 27,8% de los encuestados internamente.

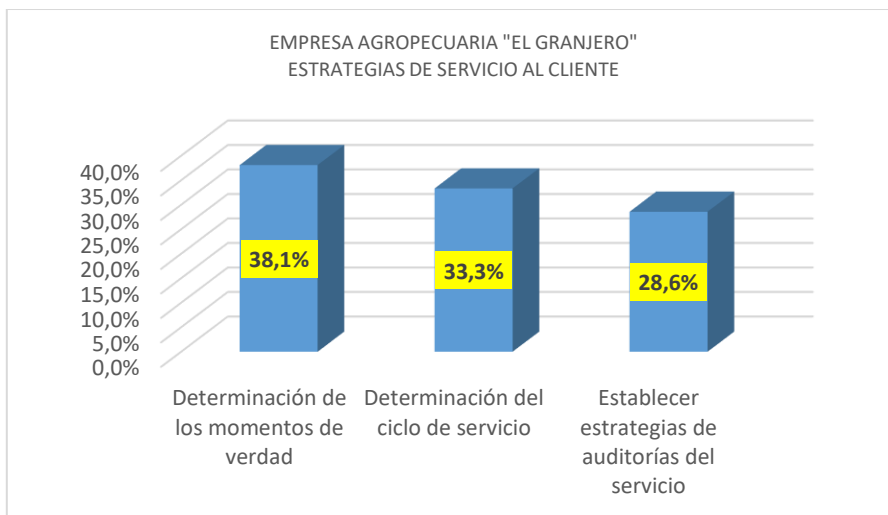


Estrategias de Servicio al Cliente

Las características del servicio se puntualizan en:

- Calidad
- Oportunidad
- Diligencia
- Continuidad

Lo anterior se sintetiza en servicio.



6.9 Control y evaluación de estrategias

Valor asignado presupuestalmente: \$300.000

6.9.1 El contexto del control y evaluación de estrategias: En el Sistema de control y evaluación y, una vez decididas las estrategias del Plan de Márketing, la extensión que se va a dar, las líneas de responsabilidad que se asignarán, las funciones del personal, los registros contables, la custodia de valores y las demás actividades y funciones que constituyan el objeto de trabajo de la Empresa, se procederá a efectuar un seguimiento permanente con el fin de que se verifique su cumplimiento, aplicando los correctivos necesarios, tal y como se planteó en el Ciclo PHVA.

Al interior del Sistema es necesaria la elaboración de un Plan de Control, en el cual se consideren las condiciones de trabajo, las actividades de la empresa y la responsabilidad de las personas encargadas de realizar esa labor, considerando lo siguiente:

- Objetivos de la empresa
- Asignación de personal según los requerimientos de la empresa y según el perfil de cada uno de ellos
- Sistema apropiado de autorización de las operaciones
- Procedimientos idóneos para el registro de las operaciones, actividades y resultados de gestión
- Sistemas de información y canales de comunicación

6.9.2 Indicadores de gestión: Una vez solventado el componente de los Estados Financieros, es posible construir Indicadores de Gestión que permitan conocer el cumplimiento de las estrategias propuestas y la forma como se establecerán los mecanismos de ajuste correspondientes.

VII Diseño de un Modelo de Gestión Financiera para la Empresa Agropecuaria “El Granjero”

Como parte integral del Plan de Márketing, este referente teórico de modelo empresarial orienta a la empresa hacia la búsqueda y encuentro de la competitividad. En el actual escenario globalizado, la producción de bienes o la prestación de servicios se debe realizar con base en estándares de calidad y de servicio (sin descartar la variable precio), eso implica que se conozca la propia organización y la de la competencia.

Lo anterior precisa la adopción de estrategias que permitan aprovechar las fortalezas y oportunidades y minimizar las debilidades y amenazas que presenta el ambiente interno y el externo, de manera que haya una correspondencia entre el objetivo y la ventaja estratégica. La orientación se puede dar hacia el conjunto de las actividades comerciales o hacia un segmento del mercado, esa situación depende del nivel de injerencia que se tenga según la actividad que cada empresa o negocie desarrolle.

Las estrategias genéricas de Porter son herramientas de negocios diseñadas por Michael Porter, las cuales “buscan que una empresa obtenga ventajas competitivas en el mercado donde se desarrolla. Su objetivo principal es que las organizaciones se diferencien de otras compañías y así, aseguren su permanencia en dicho sector, lo que prolongará su ciclo de vida” (enero de 2020). Los resultados esperados con la aplicación de estrategias son: la diferenciación asociada al liderazgo y una alta segmentación, asociada a posicionamiento en el mercado.

7.1 Balance General

Muestra la situación patrimonial de la Empresa AGROPECUARIA “EL GRANJERO”, lo cual ayuda a entender la estructura financiera que la compone, es decir los

recursos con los que cuenta y la manera en que están siendo aprovechados en el periodo de tiempo considerado: 2022 – 2023, enfatizando en que la empresa adolecía de ese componente contable y en esta investigación se ha contabilizado el año 2022 y, para efectos de análisis, se ha proyectado el año 2023 y siguientes. Para entender mejor cómo interpretar el balance general se procede a identificar las partes que lo componen:

Activo: está compuesto por el Activo Corriente, cuantificado en \$88.231.273, con un 86,7% de participación, para la vigencia 2022 y en \$125.231.273, con un 91,9% de participación, para la vigencia 2023, está representado por efectivo, cuentas bancarias y cuentas por cobrar; el Activo Fijo Neto se cuantifica en \$13.550.000 en 2022 y representa el 13,3% y el mismo valor: \$13.550.000, en 2023, con el 10,0% y está representado en la propiedad planta y equipo e intangibles. En total el Activo se cuantificó en \$101.781.273 en 2022 y en \$136.171.253 en 2023, con un crecimiento del 33,8%.

- **Pasivo:** Constituido por el Pasivo Corriente, el valor inicial del año 2022 es cero y para el año 2023 se cuantifica en \$37.438.587 con un 26,8% de participación, está representado por cuentas por pagar, pasivos por impuestos y otros pasivos no financieros; el Pasivo No corriente, que es el valor de la inversión de los socios se cuantifica en \$102.181.273 en 2022 y el mismo valor en 2023, con el 73,2% de participación. En total el Pasivo se cuantificó en \$102.181.273 en 2022 y en \$139.619.860 en 2023, con una variación del 36,6%.

- **Patrimonio:** El Patrimonio neto está conformado por la parte residual de los activos de la compañía una vez que se le deduce el monto correspondiente al pasivo, éste incluye: el capital que ha sido aportado por los accionistas de la empresa más las utilidades que no se han repartido de años anteriores. Se espera obtener, en el año 2023 un patrimonio negativo: - \$2.1 millones, el mismo que se volverá positivo a partir del año 2024 cuando alcanzará un valor de \$7,7 millones.

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Balance General: Análisis Vertical

CONCEPTO	Año 2023	Análisis vertical (%)	Año 2022	Análisis vertical (%)
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
CAJA Y BANCOS - PROVISION PAGO NOMINA	5.385.151	4,0%	5.385.151	5,3%
CAJA Y BANCOS EXCEDENTES P/PAGOS FUT.	30.436.188	22,4%	0	0,0%
TOTAL CAJA Y BANCOS	35.821.339	26,3%	5.385.151	5,3%
CUENTAS POR COBRAR- NETO CON PROVISION	6.919.792	5,1%	0	0,0%
INVENTARIOS	0		0	
INVENTARIOS MATERIA PRIMA	39.709.719	29,2%	39.709.719	39,0%
INVENTARIO PRODUCTOS PROCESO	0	0,0%	0	0,0%
INVENTARIOS TERMINADOS	41.106.403	30,2%	41.106.403	40,4%
TOTAL INVENTARIOS	80.816.122	59,3%	80.816.122	79,4%
GASTOS DIFERIDOS Y PREOPERATIVOS	1.624.000	1,2%	2.030.000	2,0%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	125.181.253	91,9%	88.231.273	86,7%
ACTIVO FIJO	0		0	
TERRENO	0	0,0%	0	0,0%
EDIFICIOS	0	0,0%	0	0,0%
PLANTA E INSTALACIONES	0	0,0%	0	0,0%
EQUIPO DE TRANSPORTE - VEHICULOS	0	0,0%	0	0,0%
EQUIPO DE OFICINA	7.050.000	5,2%	7.050.000	6,9%
MUEBLES Y ENSERES	5.000.000	3,7%	5.000.000	4,9%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.500.000	1,1%	1.500.000	1,5%
SEMOVIENTES PIE DE CRIA	0	0,0%	0	0,0%
MINAS Y YACIMIENTOS	0	0,0%	0	0,0%
CULTIVOS PERMANENTES	0	0,0%	0	0,0%
SUBTOTAL FIJO	13.550.000	10,0%	13.550.000	13,3%
DEPREC. ACUM. Y AGOTAMIENTOS	-2.560.000	-1,9%	0	0,0%
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	10.990.000	8,1%	13.550.000	13,3%
OTROS ACTIVOS	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL ACTIVOS	136.171.253	100,0%	101.781.273	100,0%
PASIVOS	0		0	
PASIVO CORRIENTE	0		0	
PROVEEDORES	0	0,0%	0	0,0%

IMPORRENTA POR PAGAR	9.638.281	6,9%	0	0,0%
IVA POR PAGAR	0	0,0%	0	0,0%
RETEFUENTE POR PAGAR	0	0,0%	0	0,0%
SUBTOTAL IMPUESTOS POR PAGAR	9.638.281	6,9%	0	0,0%
LABORALES POR PAGAR (ces, int., vac.)13,5	8.723.945	6,2%	0	0,0%
PARAFISCALES Y PROVISIONES (29,52%)	19.076.360	13,7%	0	0,0%
SUBTOTAL ACREEDORES VARIOS	27.800.306	19,9%	0	0,0%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	37.438.587	26,8%	0	0,0%
PASIVO LARGO PLAZO	0	0,0%	0	0,0%
INVERSIÓN SOCIOS - PASIVO	102.181.273	73,2%	102.181.273	100,0%
OBLIGACIONES BANCARIAS Y FINANCIERAS	0	0,0%	0	0,0%
TOTAL PASIVO	139.619.860	100,0%	102.181.273	100,0%
PATRIMONIO				
CAPITAL	0	0,0%	0	
RESERVA LEGAL	0	0,0%	0	
UTILIDAD RETENIDA	0	0,0%	0	
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-2.130.527	100%	0	
REVALORIZACION DE PATRIMONIO	0	0	0	
TOTAL PATRIMONIO	-2.130.527	100%	0	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	137.489.333	100%	102.181.273	100%

Fuente: esta investigación

7.2 Estado de Resultados

El Estado de Resultados se considera dinámico porque proporciona información que corresponde a un periodo, en este estudio se tomó como base de análisis las vigencias de 2022 y 2023, allí se presentan los logros obtenidos; contiene tres grandes componentes: Ingresos, Egresos (costos y gastos) y utilidades.

En el rubro de ingresos netos, en 2022 se obtuvieron \$352.3 millones y en el año 2023 se espera alcanzar un valor de \$423,5 millones, con una variación absoluta de \$71.256.666 que corresponde al 20,2 % de variación relativa.

Los costos variaron en un 17,0 %, al pasar de \$354,4 millones en 2022 a \$414,7 en 2023; allí participan el costo de venta, la publicidad y el costo del personal operativo, siendo el de mayor peso el costo de ventas y prestación de servicio. La diferencia entre los ingresos operacionales y los costos de ventas otorgó pérdidas en el año 2022, por un valor de \$2,1 millones y una utilidad esperada de \$8,8 millones en 2023. En los siguientes años se presentará una estabilidad de la empresa con utilidades crecientes.

La información anterior permite ubicar la empresa en su nivel de eficiencia y eficacia contable y financiera, encontrando que, aun sin considerar otros referentes, ya se presentan resultados negativos en la dinámica comercial y de servicios. Considerando la totalidad de ingresos y gastos, los valores obtenidos son:

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Valores estimados componentes del Estado de Resultados 2022-2026

Año	Total Ingresos	Total Egresos	Utilidad del Ejercicio
2022	352.316.250	354.446.777	-2.130.527
2023	423.572.916	414.701.342	8.871.574
2024	514.045.550	486.216.405	27.829.145
2025	629.672.899	576.492.905	53.179.995
2026	771.309.003	685.911.628	85.397.375

Fuente: esta investigación

El nivel de crecimiento de los ingresos esperado es del 20,2% en el año 2023, con relación al 2022 y es menor que los costos y gastos, lo que expresa que se gasta más de lo

que ingresa y un comportamiento persistente de esa situación llevaría a que la empresa no sea factible; esta situación justifica la propuesta de alternativas de mejoramiento.

En los Gastos Operacionales, en el año 2022 se alcanzó \$106,4 millones y en el año 2023 se estima que sea de \$111,4 millones, esta disminución en su cuantía constituye la meta estratégica de alcanzar el equilibrio y la consolidación financiera de la empresa; en ese componente los gastos de administración y los gastos de venta son los de mayor peso específico.

La dinámica operacional en los dos años iniciales de evaluación, muestran unas cifras que pasarán de desfavorable a equilibrio y estabilidad (que llevará a auto sostenibilidad); mientras que en 2022, la utilidad fue negativa por valor de \$2,1 millones, en 2023 alcanzará utilidades por \$8,8 millones y de \$85,3 millones en el quinto año de operación, el crecimiento es paulatino, pasando de una situación negativa a una positiva, según la información que se presenta en la proyección del Estado de Resultados.

Este análisis breve del estado de resultados debe darle una idea general sobre lo siguiente:

- El volumen y la tendencia de las ventas
- Los totales y las tendencias de los gastos principales.
- El ingreso neto o la pérdida resultante.
- El ingreso efectivo generado por la actividad de la empresa.

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Análisis comparativo del Estado de Resultados 2022 - 2023

CONCEPTO	2023	2022	Variación absoluta	Variación relativa
INGRESOS VENTAS	427.851.431	355.875.000	71.976.431	20,2%
MENOS DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS	4.278.514	3.558.750	719.764	20,2%
INGRESOS NETOS	423.572.916	352.316.250	71.256.666	20,2%
SUBTOTAL MATERIA PRIMA- DESPERDICIO Y MANO DE OBRA	288.142.533	239.858.313	48.284.220	20,1%
SUBTOTAL DEPRECIACIONES	2.560.000	2.560.000	0	0,0%
SUBTOTAL AGOTAMIENTOS	0	0	0	0,0%
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	5.073.632	4.220.107	853.525	20,2%
UTILIDAD BRUTA	127.796.752	105.677.831	22.118.921	20,9%
SUBTOTAL GASTOS DE ADMON	85.419.557	81.896.497	3.523.060	4,3%
SUBTOTAL GASTOS DE VENTAS	25.592.982	24.053.430	1.539.552	6,4%
PROVISIONES- CARTERA	69.198	69.198	0	0,0%
AMORTIZACION DE GASTOS DIFERIDOS	406.000	406.000	0	0,0%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	111.487.736	106.425.125	5.062.611	4,8%
UTILIDAD OPERACIONAL	16.309.015	-747.294	17.056.310	-2282,4%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES- INTERESES Y 4 POR MIL	1.596.620	1.383.233	213.387	15,4%
REVALORIZACION DE PATRIMONIO	0	0	0	0,0%
AJUSTE ACTIVOS NO MONETARIOS	0	0	0	0,0%
AJUSTE DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	0,0%
AJUSTE AMORTIZACIONM ACUMULADA	0	0	0	0,0%
AJUSTE AGOTAMIENTO ACUMULADO	0	0	0	0,0%
TOTAL CORRECCION MONETARIA	0	0	0	0,0%

UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	14.712.395	-2.130.527	16.842.922	-790,6%
IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS- 33%-	4.855.090	0	4.855.090	0,0%
UTILIDAD NETA FINAL	9.857.305	-2.130.527	11.987.832	-562,7%
RESERVA LEGAL	985.730	0	985.730	0,0%
UTILIDAD DEL EJERCICIO	8.871.574	-2.130.527	11.002.101	-516,4%

Fuente: esta investigación

7.3 Proyección de estados financieros

7.3.1 Balance general proyectado: Los criterios de proyección utilizados fueron:

- Tasa de inflación proyectada 2023: 10%
- Tasa de crecimiento de la economía: 6%
- Nivel de comportamiento del sector de servicios: 6%
- Meta de incremento de activos fijos: 20%
- Meta de reducción del pasivo: 30%

Los resultados del Balance General obtenidos, de manera proyectada a diciembre de 2023, expresan cifras que preocupan y motivan la aplicación de estrategias de mejoramiento urgentes. Esta investigación aporta con esos elementos, referenciales para la administración de la Empresa AGROPECUARIA “EL GRANJERO”.

En el tema de la proyección del Balance General, la empresa aspira a lograr su equilibrio en el quinto año de operación, en el periodo de evaluación considerado.

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Valores estimados componentes del Balance General 2022-2026

Año	Total Activo	Total Pasivo	Total Pasivo y Patrimonio
2022	101.781.273	102.181.273	102.181.273
2023	136.171.253	139.619.860	137.489.333
2024	152.273.304	147.550.091	155.276.868
2025	195.626.271	161.206.482	199.854.532
2026	271.175.471	178.964.975	276.701.908

Fuente: esta investigación

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Balance General proyectado

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
ACTIVO					
ACTIVO CORRIENTE					
CAJA Y BANCOS - PROVISION PAGO NOMINA	5.385.151	5.385.151	5.603.224	5.830.180	6.066.383
CAJA Y BANCOS EXCEDENTES P/PAGOS FUT.	0	30.436.188	33.065.172	60.173.951	114.463.312
TOTAL CAJA Y BANCOS	5.385.151	35.821.339	38.668.396	66.004.131	120.529.695
CUENTAS POR COBRAR- NETO CON PROVISION	0	6.919.792	6.919.792	8.319.333	10.096.293
INVENTARIOS					
INVENTARIOS MATERIA PRIMA	39.709.719	39.709.719	47.741.089	56.434.146	67.416.078
INVENTARIO PRODUCTOS PROCESO	0	0	0	0	0
INVENTARIOS TERMINADOS	41.106.403	41.106.403	49.296.027	58.186.661	69.417.405
TOTAL INVENTARIOS	80.816.122	80.816.122	97.037.116	114.620.807	136.833.483
GASTOS DIFERIDOS Y PREOPERATIVOS	2.030.000	1.624.000	1.218.000	812.000	406.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	88.231.273	125.181.253	143.843.304	189.756.271	267.865.471
ACTIVO FIJO					
TERRENO	0	0	0	0	0
EDIFICIOS	0	0	0	0	0
PLANTA E INSTALACIONES	0	0	0	0	0
EQUIPO DE TRANSPORTE - VEHICULOS	0	0	0	0	0
EQUIPO DE OFICINA	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000	7.050.000
MUEBLES Y ENSERES	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000	1.500.000
SEMOVIENTES PIE DE CRIA	0	0	0	0	0
MINAS Y YACIMIENTOS	0	0	0	0	0
CULTIVOS PERMANENTES	0	0	0	0	0
SUBTOTAL FIJO	13.550.000	13.550.000	13.550.000	13.550.000	13.550.000
DEPREC. ACUM. Y AGOTAMIENTOS	0	-2.560.000	-5.120.000	-7.680.000	-10.240.000
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	13.550.000	10.990.000	8.430.000	5.870.000	3.310.000
OTROS ACTIVOS	0	0	0	0	0
TOTAL ACTIVOS	101.781.273	136.171.253	152.273.304	195.626.271	271.175.471
PASIVOS					
PASIVO CORRIENTE					
PROVEEDORES	0	0	0	0	0

IMPORRENTA POR PAGAR	0	9.638.281	11.587.643	13.697.608	16.363.126
IVA POR PAGAR	0	0	4.855.090	15.229.880	29.103.480
RETEFUENTE POR PAGAR	0	0	0	0	0
SUBTOTAL IMPUESTOS POR PAGAR	0	9.638.281	16.442.733	28.927.489	45.466.606
LABORALES POR PAGAR (ces, int., vac.)13,5	0	8.723.945	9.077.223	9.444.891	9.827.541
PARAFISCALES Y PROVISIONES (29,52%)	0	19.076.360	19.848.861	20.652.829	21.489.556
SUBTOTAL ACREEDORES VARIOS	0	27.800.306	28.926.084	30.097.720	31.317.097
TOTAL PASIVO CORRIENTE	0	37.438.587	45.368.818	59.025.209	76.783.702
PASIVO LARGO PLAZO					
INVERSIÓN SOCIOS - PASIVO	102.181.273	102.181.273	102.181.273	102.181.273	102.181.273
OBLIGACIONES BANCARIAS Y FINANCIERAS	0	0	0	0	0
TOTAL PASIVO	102.181.273	139.619.860	147.550.091	161.206.482	178.964.975
PATRIMONIO					
CAPITAL	0	0	0	0	0
RESERVA LEGAL	0	0	985.730	4.077.858	9.986.746
UTILIDAD RETENIDA	0	0	-2.130.527	6.741.047	34.570.192
UTILIDAD DEL EJERCICIO	0	-2.130.527	8.871.574	27.829.145	53.179.995
REVALORIZACION DE PATRIMONIO	0	0	0	0	0
TOTAL PATRIMONIO	0	-2.130.527	7.726.778	38.648.050	97.736.933
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	102.181.273	137.489.333	155.276.868	199.854.532	276.701.908

Fuente: esta investigación

7.3.2 Estado de Resultados proyectado: La proyección financiera es un análisis que permite calcular, desde el referente contable y financiero, cuál será el desenvolvimiento de la empresa en un futuro determinado; se ha tomado un periodo de proyección de cinco años, sin contar el periodo inicial: 2022; de esa manera el período referido comprende desde 2023 hasta el año 2026.

Los criterios de proyección utilizados fueron:

- Tasa de inflación proyectada 2023: 10%
- Tasa de crecimiento de la economía: 6%
- Nivel de comportamiento del sector de servicios
- Meta de reducción de costos: 20%
- Ampliación del segmento del mercado: se estima que el porcentaje de participación de la Empresa agropecuaria “El Granjero”, en el mercado total potencial es del 1,5%.
- Diversificación de la oferta de servicios: en concordancia con las directrices y lineamientos naturales del mercado de servicios, influenciado por el componente tecnológico, es necesario incursionar en otras líneas como: transacciones virtuales, talento humano y tecnología.

La proyección del Estado de Resultados que se presenta a continuación, pretende:

- ✓ Solventar situaciones críticas, como las pérdidas sustanciales obtenidas en la actual vigencia
- ✓ Disponer de un referente de trabajo, asociado al Plan de Acción y al componente estratégico.

El objetivo de lograr el equilibrio y estabilidad financiera, el cual se logrará teniendo en cuenta las estrategias planteadas en esta investigación, permitirá llegar a la siguiente situación:

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Estado de Resultados proyectado: 2023 - 2026

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
INGRESOS VENTAS	355.875.000	427.851.431	519.237.929	636.033.232	779.100.003
MENOS DEVOLUCIONES Y DESCUENTOS EN VENTAS	3.558.750	4.278.514	5.192.379	6.360.332	7.791.000
INGRESOS NETOS	352.316.250	423.572.916	514.045.550	629.672.899	771.309.003
SUBTOTAL MATERIA PRIMA- DESPERDICIO Y MANO DE OBRA	239.858.313	288.142.533	340.402.637	406.402.095	486.613.046
SUBTOTAL DEPRECIACIONES	2.560.000	2.560.000	2.560.000	2.560.000	2.560.000
SUBTOTAL AGOTAMIENTOS	0	0	0	0	0
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACION	4.220.107	5.073.632	6.157.329	7.542.334	8.805.143
UTILIDAD BRUTA	105.677.831	127.796.752	164.925.584	213.168.471	273.330.813
SUBTOTAL GASTOS DE ADMON	81.896.497	85.419.557	89.098.371	92.940.060	96.952.082
SUBTOTAL GASTOS DE VENTAS	24.053.430	25.592.982	27.359.425	29.414.060	31.766.877
PROVISIONES- CARTERA	69.198	69.198	83.193	100.963	123.673
AMORTIZACION DE GASTOS DIFERIDOS	406.000	406.000	406.000	406.000	406.000
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	106.425.125	111.487.736	116.946.990	122.861.083	129.248.632
UTILIDAD OPERACIONAL	-747.294	16.309.015	47.978.594	90.307.388	144.082.182
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES- INTERESES Y 4 POR MIL	1.383.233	1.596.620	1.827.442	2.115.025	2.461.328
REVALORIZACION DE PATRIMONIO	0	0	0	0	0
AJUSTE ACTIVOS NO MONETARIOS	0	0	0	0	0
AJUSTE DEPRECIACION ACUMULADA	0	0	0	0	0
AJUSTE AMORTIZACIONM ACUMULADA	0	0	0	0	0
AJUSTE AGOTAMIENTO ACUMULADO	0	0	0	0	0
TOTAL CORRECCION MONETARIA	0	0	0	0	0
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	-2.130.527	14.712.395	46.151.152	88.192.363	141.620.854

IMPUESTO DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS- 33%-	0	4.855.090	15.229.880	29.103.480	46.734.882
UTILIDAD NETA FINAL	-2.130.527	9.857.305	30.921.272	59.088.883	94.885.972
RESERVA LEGAL	0	985.730	3.092.127	5.908.888	9.488.597
UTILIDAD DEL EJERCICIO	-2.130.527	8.871.574	27.829.145	53.179.995	85.397.375

Fuente: esta investigación

7.4 Indicadores Financieros

Los indicadores financieros que se presentan a continuación son datos que se obtienen a partir de:

- el Balance General
- el Estado de Resultados

El análisis de un conjunto de indicadores permite obtener un diagnóstico de la situación financiera de la Empresa, en este caso, con la información proyectada a diciembre de 2023, esto permitirá evaluar:

- su equilibrio financiero
- su rentabilidad
- su independencia financiera

En la siguiente tabla se presentan los Indicadores Financieros de Liquidez y de Endeudamiento, incluyendo: fórmula, año al que corresponde, valores base, resultado obtenido del indicador y su respectiva interpretación.

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

INDICADORES FINANCIEROS

CONCEPTO	FÓRMULA	AÑO	VALORES			RESULTADO	INTERPRETACIÓN
RAZONES DE LIQUIDEZ							
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	2023	125.181.253	37.438.587		87.742.666	Expresa la capacidad de la empresa para responder por los compromisos a corto plazo. El valor negativo indica que su capacidad es nula
ÍNDICE DE SOLVENCIA	Activo Corriente / Pasivo Corriente	2023	125.181.253	37.438.587		3,34	El pasivo exigible es mayor que la totalidad del activo y, en consecuencia, el patrimonio neto es negativo. La empresa no cuenta con el capital suficiente como para satisfacer todas sus deudas.
PRUEBA ÁCIDA	Activo Corriente - Inventarios / Pasivo Corriente	2023	125.181.253	0	37.438.587	3,34	Por cada peso que debe la empresa, dispone de 4 centavos adicionales negativos para pagarlo, no estaría en condiciones de pagar la totalidad de sus pasivos a corto plazo sin vender sus mercancías
ROTACIÓN DE CARTERA	Ventas a crédito / Promedio de cuentas por cobrar	2023	42.785.143	1		42.785.143	Indica el tiempo que la empresa toma en recuperar la cartera, de manera que entre mayor sea la rotación, más tiempo se demora en cobrar a sus clientes, por lo general es negativo; en este caso es positivo e indica inmovilización absoluta de recursos

ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	Compras a crédito / Promedio de cuentas por pagar	2023	42.785.143	12.305.615		3,48	Indica el promedio de días que la empresa tarda en cursar un pago a un proveedor. Su valor negativo expresa que no la empresa no tiene suficientes ingresos para cumplirle a sus clientes
RAZONES DE ENDEUDAMIENTO							
RAZÓN DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo Total / Activo Total	2023	139.619.860	136.171.253		103%	Mide el porcentaje de la inversión de la compañía que es financiada a través de recursos ajenos. El valor indica que la empresa cuenta con financiación propia
RAZÓN PASIVO CAPITAL	Pasivo a largo plazo / Capital contable	2023	102.181.273	137.489.333		74,3%	Indica la relación entre los fondos a largo plazo que suministran los acreedores y los que aportan los dueños de la empresa. Su valor negativo expresa fondos insuficientes

Fuente: esta investigación

VIII Resultado, Impacto y Productos Esperados

Los resultados esperados con el Plan de Márketing para la Empresa Agropecuaria “El Granjero” de la ciudad de Ipiales se enmarcan en la solución o minimización del problema existente y en el cumplimiento de los objetivos propuestos en la investigación: Cada uno de los referentes, se han establecido de manera técnica y metodológica, a partir de los resultados que otorgó el diagnóstico.

Hoy en día el mercado, en sus variables oferta y demanda, se ha vuelto cada vez más competitivo por lo que ha sido necesario que las empresas proyecten su crecimiento, sin restar importancia a factores determinantes en este proceso como su nivel de endeudamiento, flujos de efectivo, indicadores financieros y valor patrimonial, aspectos que adolecía la empresa y que ahora ya se ha establecido, admitiendo los ajuste de rigor, los cuales deben darse con la participación del personal directivo, administrativo y operativo de la Empresa.

Durante el desarrollo de la investigación, se determinó la viabilidad del proyecto, gracias a las oportunidades que ofrece un mercado en crecimiento que ofrece el municipio de Ipiales, concebido como capital regional de la añeja Provincia de Obando, unidad territorial que aunque ya no existe formalmente (en la ley) si lo hace en la práctica social de sus habitantes.

La comercialización de bienes e insumos agropecuarios, tal y como se demuestra en los estados financieros e indicadores, tiene el potencial de alcanzar cifras de favorabilidad que garanticen la estabilidad, crecimiento y auto sostenibilidad de la empresa, enfatizando, nuevamente, que las características del mercado local y regional,

permiten expandirse a nuevos segmentos del mismo y a la diversificación de la oferta de bienes y servicios, lo cual se podrá especificar en virtud de un Estudio de Factibilidad Económico.

La oferta y demanda de la producción agropecuaria es una realidad y alternativa de inversión, trabajo e ingresos individuales y familiares para lograr un crecimiento local individual y familiar, con la contribución a la seguridad agroalimentaria de la región y el país, lo cual constituye una meta macroeconómica del país, concebida en un entorno internacional.

Los conocimientos aplicados de marketing y los recursos que se sigan asignando en la cotidianidad del trabajo, desde un caso micro, hacia un referente agregado (macroeconómico), contribuyen también con otras dimensiones: sociales, culturales y ambientales... en las cuales se desenvuelve y desarrolla la empresa, hechos y escenarios de paz y convivencia, reconocidos a nivel nacional e internacional, que deben ser conocidos y manejados por quienes conforman su estructura directiva, administrativa y operacional.

Una vez entendidas las ventajas que este proyecto ofrece en la economía local y potencialización en el agro colombiano, se da respuesta a la pregunta formulada en el problema: ¿Cómo optimizar el proceso de comercialización de los bienes e insumos en la Empresa Agropecuaria “El Granjero” de la ciudad de Ipiales, Nariño, a través de la formulación de un Plan Estratégico de Marketing?. La respuesta al interrogante es en sí misma la investigación, asumiendo que su logro efectivo se da en el ejercicio cotidiano de desarrollar un objeto de trabajo, con dedicación, persistencia y capacitación y formación permanentes.

IX Conclusiones y Recomendaciones

9.1 Conclusiones

Luego de analizar e interpretar los resultados obtenidos en la aplicación de los instrumentos de recolección de datos y en función a la propuesta de un proceso de integración de personal para la optimización en la gestión del área de talento humano de la empresa Agropecuaria “El Granjero”, se llega a las siguientes conclusiones:

Dentro de la empresa se observa que no se encuentra estructurado los procesos de gestión comercial que exige el mercado, es decir, la mayoría de los procesos no están definidos ni existe una clara visión de cómo se deben realizar.

Para lograr implementar el Plan de Márketing es necesario contar con una dirección y administración comprometidos con esos procesos de mejoramiento empresarial y, de igual manera, un personal empoderado de su empresa, capacitado y con actitud de aportar a esos objetivos.

Es necesario conocer, de manera específica, las particularidades que reviste el tema agropecuario lo cual ayuda a que las estrategias planteadas, tengan una concreción entre ese componente teórico y el escenario real en donde se van a aplicar.

No se coordina, dirige y ejecuta los procedimientos sobre el manejo de temas contables y financieros que conllevan a una estabilidad y autosostenibilidad, que garanticen su permanencia en el mercado

. Hay limitantes en el diagnóstico, seguimiento y evaluación permanente de las diferentes áreas de trabajo.

Las áreas de trabajo de la empresa necesitan de jornadas permanentes de capacitación, adiestramiento, re inducción y demás actividades académicas necesarias para potenciar el talento humano al servicio de la empresa.

El impacto que provoca el proceso de integración de personal en la empresa es de gran importancia por cuanto las personas que trabajan allí son las que ejercen contacto directo con los clientes, dependiendo de la atención y buen servicio el cliente vuelve o no a la empresa.

Teniendo en cuenta que el diagnóstico realizado muestra que la empresa presenta limitantes en su formalización: además de las deficiencias en la información contable y financiera, carece de: aspectos corporativos: Misión, Visión, Objetivos, Principios, Valores e Imagen Corporativa, conocidos, difundidos y aplicados en la cotidianidad laboral.

La empresa no ha implementado los Manuales de Funciones y Procedimientos que orientan a los trabajadores sobre sus responsabilidades específicas y la forma más eficiente de desarrollarlas.

Una proyección de los Estados Financieros a mediano plazo, como la efectuada en la investigación, permitirá llevar un orden contable, seguridad financiera y pronosticará el futuro de la compañía permitiéndole oportunamente identificar las debilidades, reajustar las estrategias y tomar decisiones coherentes con su situación económica.

9.2 Recomendaciones

Los resultados de la investigación confirman la descripción realizada en la propuesta, mostrando que en el manejo comercial persisten limitantes que poco aportan al desarrollo estratégico de la organización lo que implica trabajar para cambiar esa

concepción tradicional, al menos en cuatro frentes: en la actitud del funcionario (darle valor agregado a cada actividad que se realiza en el servicio), lo cual conlleva acciones orientadas a modificar la cultura organizacional; en la actitud de los directivos, quienes deben reevaluar la relación entre objetivos organizacionales, las necesidades de la comunidad y las condiciones de sus colaboradores en la organización, en búsqueda de un nuevo estilo de gestión, centrada en repensar el interés público, y, por último, en el concepto de desarrollo humano, a fin de orientarlo hacia uno más integral.

Implementar los diferentes procesos presentados en este trabajo le permitirá a la empresa realizar los procesos de gestión humana, pues aumentará significativamente las prioridades y características de la empresa, los empleados y los posibles candidatos.

Diseñar e implementar las funciones para cada cargo, lo cual ahorrará valiosos recursos y tiempo a la empresa al seguir un patrón definido para cada proceso ya establecido.

Estandarizar formatos de trabajo que permiten llevar un control y crear una base de datos que guarde y respalde la información de cada uno de los procesos de gestión planteados en este trabajo.

La capacitación se debe asumir como una constante: esta es una necesidad permanente en la empresa, porque de esa manera se logrará la eficiencia en el desarrollo del objeto de trabajo, en consecuencia, se debe procurar cumplir con las jornadas previstas en el Plan.

Es sugerible programar durante cada año unas jornadas de capacitación en aspectos específicos: administrativos, relaciones humanas, motivacionales, etc., de manera que se

reserve tiempo y disposición para su realización y sea posible asignar los recursos que se requiera.

Las actividades se plasmaron en Plan definido, con asignación de actividades, designación de responsables y asignación de recursos presupuestales para poder cumplirlo. El componente financiero de la empresa propiciará que esos recursos se ejecuten íntegramente.

X Bibliografía

- Arnal, J. (1992). Investigación educativa. Fundamentos y metodología.
- ASANA. Alicia Raeburn. Análisis FODA. 1 de julio de 2021. Disponible: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Bautista, C., Mora, M., & Losada, L. (abril de 2013). Diagnóstico financiero almacén estrellita, obtenido de <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/4467/> Bautista Claudia (2013).
- Código de Comercio. Ed. LEGIS, (2022).
- <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1348/planificacion-estrategica.htm>
- Gerencia Financiera y Diagnóstico Estratégico. Alberto Ortiz Gómez (2009)
- Méndez Álvarez CARLOS EDUARDO. METODOLOGÍA, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables administrativas. Ed McGraw-Hill. Bogotá, 2013.
- Mendoza, M. d. (2016). Diagnostico financiero y propuesta de mejoramiento para la empresa ENKA de Colombia S.A. Obtenido de [tps://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/1225/1/Diagnostico%20financiero%20para%20la%20empresa%20ENKA%20de%20Colombia%20S.A.pdf](https://repositorio.udes.edu.co/bitstream/001/1225/1/Diagnostico%20financiero%20para%20la%20empresa%20ENKA%20de%20Colombia%20S.A.pdf).
- Las MIPYMES en Colombia, Viceministerio Económico (2022)
- Secretaría de Planeación Municipal de Ipiales: Plan de Desarrollo “Ipiales somos todos 2020 – 2023”.
- Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA. Centro Sur Colombiano de Logística Internacional. Estudios Sectoriales de la Unidad de Emprendimiento.
- Zendesk. Douglas da Silva, Web Content & SEO Associate, LATAM. Cómo hacer análisis FODA y planificar estrategias exitosas para tu negocio. Publicado 25 agosto 2020. Disponible en: <https://www.zendesk.com.mx/blog/como-hacer-analisis-foda/>
- <https://www.contaduria.gov.co/normas-internacionales-de-informacion-financiera-niif>

XI. Cronograma

CONCEPTO	Meses, año 2023																							
	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio							
Revisión bibliográfica	■	■	■	■	■	■																		
Determinación del perfil					■	■	■																	
Presentación perfil Universidad							■	■																
Estudio en la universidad									■															
Redacción del anteproyecto									■	■														
Estudio en la universidad									■	■	■													
Recolección de fuentes primarias									■	■	■	■												
Redacción del trabajo de grado													■	■										
Presentación del proyecto														■										
Estudio en la Universidad															■									
Presentación proyecto definitivo																	■							
Sustentación de la propuesta																		■						
Revisión final y empastado																			■					
Fin del proceso																				■				

Fuente: esta investigación

XII. Presupuesto

Los recursos financieros son parte fundamental y necesaria en una investigación, ya que son el principal medio que permite inversiones que ayuden alcanzar el desarrollo de los objetivos planteados, el proyecto pedagógico contará con los siguientes recursos financieros:

CONCEPTO	UNIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Cajas de colores	4	10.000	40.000
Papel iris	36	200	7.200
Cartulina	36	600	21.600
Pintura	10	2.000	20.000
Pincel	15	700	10.500
Folletos	15	2.200	33.000
Transporte	96	8.000	768.000
		SUBTOTAL	900.300
		IMPREVISTOS 5%	4.700
	TOTAL		905.000

ANEXO

Formato de recolección de información. Entrevista de reconocimiento de procesos de gestión humana al gerente de la empresa “Agropecuaria El Granjero” en el municipio de Ipiales

FORMATO DE ENTREVISTA (GERENTE)

Objetivo: la presente encuesta pretende conocer las opiniones del Gerente y Subgerente de la Empresa “Agropecuaria El Granjero” en el municipio de Ipiales

INFORMACIÓN GENERAL

FECHA: _____

CARGO: _____ ÁREA: _____

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿La empresa cuenta con un Plan de Márketing? Sí _____ No _____

Nota: si la respuesta es No pase a la pregunta # 3.

2. ¿Están establecidos o determinados los procesos para su elaboración? Sí _____ No _____

3. ¿La empresa tiene establecidos procesos específicos para la participación del personal en esos procesos?

Sí _____ No _____

4. ¿Cuáles objetivos de la empresa presentan limitantes en su desarrollo? _____

5. ¿Qué tiempo se tiene establecido para lograr esos objetivos?:

Horas _____ Días _____ Semanas _____

6. ¿Tiene previsto la destinación de recursos para el desarrollo de estudios aplicados?

Sí _____ No _____

7. ¿La empresa tiene previsto incorporar, en su oferta empresarial, nuevos productos o servicios?

Sí _____ No _____

¿Cuáles?:

8. ¿Se han identificado nuevos mercados potenciales?

Sí _____ No _____

¿Cuáles?:

9. ¿Quién determina, dentro de la empresa, la realización de las investigaciones de campo aplicadas?

10. ¿La empresa realiza jornadas de capacitación?

Sí _____ No _____

11. ¿Cuáles son las áreas de interés para la empresa en el futuro inmediato?

OBSERVACIONES: _____

Responsable de aplicación de la entrevista: _____

¡Gracias por su colaboración

Anexo. Entrevista de reconocimiento de procesos de gestión humana a los empleados de la empresa “Agropecuaria El Granjero”

FORMATO DE ENCUESTA (EMPLEADOS)

No: _____

Objetivo: la presente encuesta pretende conocer las opiniones de los trabajadores de la Empresa “Agropecuaria El Granjero”

INFORMACIÓN GENERAL

FECHA: _____
CARGO: _____ ÁREA: _____
SEXO: _____ EDAD: _____ Años

INFORMACIÓN ESPECÍFICA

1. ¿A través de qué medio tuvo usted conocimiento de la existencia de la oportunidad de trabajo en esta empresa?

- a. Por personas que laboran en la empresa: _____
- b. Por recomendación de personas externas: _____
- c. Por información voz a voz: _____
- d. Por publicación en cartelera _____

2. Indique su nivel académico

- a. Primaria: _____
- b. Secundaria: _____
- c. Técnico: _____
- d. Tecnológico _____
- e. Profesional: _____
- f. Especialización: _____

3. ¿Le realizaron pruebas específicas relacionadas con el cargo a desempeñar?

- a. Si: _____
- b. No: _____ Por qué? _____

En caso afirmativo señale que tipo de prueba le fue aplicada:

- a. Conocimientos generales: _____
- b. Conocimientos relativos al cargo: _____
- c. Otros: ¿Cuáles? _____

4. ¿Al momento de la vinculación a la Empresa, le fueron comunicados la misión, la visión y valores corporativos de la empresa?

Misión: Si: _____ No: _____
Visión: Si: _____ No: _____
Valores: Si: _____ No: _____

5. Actualmente: ¿Conoce usted la misión, la visión y valores corporativos de la empresa?

Misión: Si: _____ No: _____
Visión: Si: _____ No: _____
Valores: Si: _____ No: _____

6. ¿Le dieron a conocer de manera escrita las funciones a desempeñar en el cargo?

- a. Si: _____
- b. No: _____

7. Considera usted que, al iniciar las funciones en la Empresa, la capacitación recibida fue:

- a. Excelente: _____
- b. Buena: _____
- c. Regular: _____
- Mala: _____

8. ¿Recibe usted capacitación continua?

- a. Si: _____
- b. No: _____

9. ¿Usted considera que la empresa tiene limitantes en su área comercial?

a. Si: _____ b. No: _____

10. ¿Qué recomendaciones le haría a la Administración de la empresa para mejorar su funcionalidad?

- a. Diversificar la oferta: _____
- b. Buscar nuevos clientes: _____
- c. Vincular más personal: _____
- d. Capacitar al personal vinculado: _____

11. ¿Conoce usted el Manual de Funciones?

a. Si: _____ b. No: _____

12. Señale que factores lo motivan o desmotivan en la empresa

Factor	Lo motiva	Lo desmotiva
Estabilidad laboral	_____	_____
Reconocimiento a su trabajo	_____	_____
Remuneración económica	_____	_____
Conocimientos adquiridos	_____	_____
Ascensos y promociones	_____	_____

Si considera que hay otros factores que lo motivan o desmotivan por favor relaciónelos:

- a. Factores motivantes: _____
- b. Factores desmotivantes: _____

13. Califique la posibilidad de ascensos y promociones en la Empresa

a. Alta: _____ b. Media: _____ c. Baja: _____

14. ¿La empresa realiza campañas preventivas de salud?

a. Si: _____ b. No: _____

15. ¿La empresa realiza actividades de recreación y deporte?

a. Si: _____ b. No: _____

16. ¿La empresa realiza jornadas de formación y capacitación a sus empleados?

a. Si: _____ b. No: _____

OBSERVACIONES: _____

Responsable de aplicación de la encuesta: _____

¡Gracias por su colaboración!

ANEXO

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

GASTOS DE ADMINISTRACION

CONCEPTO	AÑO 1- Vr. ANUAL
Consultorías administrativas contables y de sistemas	\$ 0
Arrendamiento de instalaciones	\$ 3.600.000
Servicios públicos: acueducto, alcantarillado y aseo	\$ 120.000
Servicios públicos: energía	\$ 480.000
Servicio de comunicaciones: Teléfono	\$ 360.000
Vigilancia área admon	\$ 0
Aseo área admon	\$ 0
Mantenimiento equipo oficina	\$ 0
Reparaciones locativas	\$ 0
Transportes y pasajes locales	\$ 1.800.000
Correo	\$ 0
Gastos de viaje, viáticos	\$ 1.200.000
Impuesto de industria y comercio	\$ 0
Gastos notariales regulares	\$ 0
Capacitación de personal	\$ 3.600.000
Seguro todo riesgo (1000 SMLV)	\$ 0
Seguro obligatorio vehículos	\$ 0
Seguro contra robo	\$ 0
Impuesto de timbres y bancarios	\$ 0
Impuesto de vehículos	\$ 0
impuesto de valorizaciones	\$ 0
Impuesto predial	\$ 0
Gastos varios de admon	\$ 1.200.000
TOTAL	\$ 12.360.000

Fuente: esta investigación

ANEXO

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Inversiones en Muebles y Enseres

CONCEPTO	CANTIDAD	Vr. UNITARIO	Vr. TOTAL
Escritorio tipo Secretaria - Madera	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Escritorio Auxiliar	1	\$ 350.000	\$ 350.000
Silla ejecutiva ergonómica	2	\$ 300.000	\$ 600.000
Archivador metálico con ruedas y freno	2	\$ 400.000	\$ 800.000
Sillas plásticas	6	\$ 80.000	\$ 480.000
Mesas auxiliares	2	\$ 160.000	\$ 320.000
Estantería	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
TOTAL		\$ 3.740.000	\$ 5.000.000

Fuente: esta investigación

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Inversiones en Equipos de Oficina

CONCEPTO	CANTIDAD	Vr. UNITARIO	Vr. TOTAL
Computador: Memoria 10 GB, capacidad 10 GB	1	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
Computador convencional	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
Impresora multifuncional: Tecnología de inyección	1	\$ 400.000	\$ 400.000
Regulador de voltaje: De 2000 VA relaes con 8 tomas protegidas	1	\$ 450.000	\$ 450.000
Televisor	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
KIT de oficina	1	\$ 200.000	\$ 200.000
			\$ 0
TOTAL		\$ 7.050.000	\$ 7.050.000

Fuente: esta investigación

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Inversiones en Maquinaria y Equipo

CONCEPTO	CANTIDAD	Vr. UNITARIO	Vr. TOTAL
Cámaras de seguridad	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000
			\$ 0
TOTAL		\$ 1.500.000	\$ 1.500.000

Fuente: esta investigación

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Resumen de Inversiones

CONCEPTO	VALOR
----------	-------

INVERSION INICIAL DE INFRAESTRUCTURA	AÑO 0
MUEBLES Y ENSERES	5.000.000
EQUIPO DE OFICINA	7.050.000
VR. MAQUINARIA BALANCE	1.500.000
PLANTA E INSTALACIONES	0
MINAS Y YACIMIENTOS	0
CULTIVOS PERMANENTES	0
SEMOVIENTES PIE DE CRIA	0
TERRENOS	0
EDIFICIOS	0
EQUIPO DE TRANSPORTE - VEHICULOS	0
TOTAL ACTIVOS FIJOS	13.550.000
CAPITAL DE TRABAJO	AÑO 0
CAJA Y BANCOS (DIAS)	5.385.151
CARTERA- INCLUYE PROVISION	6.919.792
INVENTARIOS	0
MATERIA PRIMA	39.709.719
PRODUCTOS EN PROCESO	0
PRODUCTOS TERMINADOS	41.106.403
GASTOS DE PUESTA EN MARCHA	2.030.000
TOTAL CAPITAL DE TRABAJO	95.151.065
TOTAL INVERSIONES	108.701.065

Fuente: esta investigación

ALMACÉN AGROPECUARIO "EL GRANJERO"

Inventario

Desc. ítem	Costo de Compra	Costo de Venta	Cantidad en Inventario	Costo de Compra de Inventario
ALSYSTIN SC 480 X LITRO	217.330	257.100	15	3.259.950
AMULET SC200 X 1L	172.638	234.850	24	4.143.312
AGROTIN E X LITRO	16.548	22.300	39	645.372
CONNECT DUO X LITRO	170.082	210.700	12	2.040.984
DINASTIA EC100 X LITRO	143.444	179.600	24	3.442.656
INFINITO SC687.5 12 X LITRO	120.581	156.550	24	2.893.944
LUNA TRANQUILITY SC500 X LT	210.815	237.900	12	2.529.779
NATIVO SC300 FCO X LITRO	121.979	161.500	12	1.463.748
OBERON SC240 X LITRO	309.312	355.000	8	2.474.496
PREVALOR SL840 X LITRO	118.196	134.300	24	2.836.704
PROTEUS OD170 FCO X LITRO	117.989	160.100	12	1.415.868
RHAPSODY SC X LITRO	36.280	41.800	16	580.480
ELOSAL X LITRO	21.260	28.400	9	191.340

FITORAZ W 76 BOLSA X 500 GRAMOS	22.220	30.500	47	1.044.340
TRIVIA WP72.7 X 400 GRS.	23.657	31.300	48	1.135.536
YARAREGA AZUTEK BT X 50 KG	237.900	252.174	30	7.137.000
Mezcla Amigo Bt x 50 Kg	184.900	195.994	20	3.698.000
Mezcla Renovador Bt x 50 Kg	178.000	188.680	32	5.696.000
Abotek Bt x 50 Kg	169.600	179.776	14	2.374.400
Yaramila Kabal(10-20-20) Bt x 50 Kg	176.400	186.984	18	3.175.200
Yaramila Trefos (10-30-10) Bt x 50 Kg	197.900	209.774	25	4.947.500
Yaramila 15-15-15 Bt x 50 Kg	168.000	178.080	22	3.696.000
Yaramila Integrador Bt x 50 KG	192.400	204.000	24	4.617.600
Yaramila Rafos Bt x 50 Kg	199.400	211.380	22	4.386.800
Yaramila Nitrorbor BT X 25 KG	84.300	89.360	25	2.107.500
Yarabela Nitromag Bt x 50 Kg	141.300	149.784	20	2.826.000
Mz 18-18-18 Bt X 50 Kg	162.900	172.674	18	2.932.200
Mz 10-20-30 Bt x 50 Kg	181.300	192.178	18	3.263.400
Kcl Bt x 50 Kg	172.400	182.744	18	3.103.200
Dap Bt x 50 KG	198.400	210.304	15	2.976.000
Total inventario				\$87.035.309

Fuente: esta investigación