



**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
AGROANDINA DE NARIÑO LTDA EN LA CIUDAD DE PASTO PARA EL AÑO  
2024**

**MARGGIE DANIELA PAZ CASTRO  
TANIA ELIZABETH MURCIA PANTOJA**

**CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE NARIÑO  
CIENCIAS ADMINISSTRATIVAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACION DE EMPRESA  
SAN JUAN DE PASTO  
2023**



**PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA  
AGROANDINA DE NARIÑO LTDA EN LA CIUDAD DE PASTO PARA EL AÑO  
2024**

**MARGGIE DANIELA PAZ CASTRO  
TANIA ELIZABETH MURCIA PANTOJA**

**Presentación de trabajo de grado para optar al título de contadoras públicas**

**Asesor  
DANIEL ALEJANDRO CAÑAR QUIROZ  
Magister en gerencia y asesoría financiera**

**CORPORACION UNIVERSITARIA AUTONOMA DE NARIÑO  
CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACION DE EMPRESA  
SAN JUAN DE PASTO  
2023**



## Nota de Aceptación

---

---

---

---

---

**Presidente de Jurado**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**Pasto 21 de septiembre de 2023**

PROHIBIDA SU COPIA



## **DEDICATORIA**

Dedicamos este trabajo al profesor Daniel Cañar por su colaboración, paciencia y a nuestros padres por su apoyo.

PROHIBIDA SU COPIA



## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, agradecer a Dios por permitirnos culminar esta etapa de nuestras vidas, también le queremos agradecer a mi tutor y asesor Daniel Cañar que sin su ayuda y conocimiento no hubiese sido posible realizar este proyecto. A nuestros padres, por habernos proporcionado la mejor educación y lecciones de vida y por habernos enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue, además, que en la vida nadie regala nada, finalmente a mis compañeros de clase con lo que hemos compartido gratos momentos.

PROHIBIDA SU COPIA



## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	11
1. TÍTULO .....	14
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	15
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	15
3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA .....	16
4. OBJETIVOS .....	17
4.1 OBJETIVO GENERAL .....	17
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	17
5. MARCO REFERENCIAL .....	18
5.1 ANTECEDENTES .....	18
5.1.1 Antecedente 1. ....	18
5.1.2 Antecedente 2. ....	19
5.1.3 Antecedente 3. ....	20
5.1.4 Antecedente 4. ....	20
5.2 MARCO CONTEXTUAL .....	21
5.2.1 Macro contexto .....	21
5.2.2 Micro contexto .....	23
5.3 MARCO TEÓRICO .....	23
5.3.1 La planeación estratégica .....	24
5.4 MARCO LEGAL .....	30
6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN .....	32
6.1.1 línea de investigación institucional .....	32
6.1.2 Línea de investigación del programa de administración .....	32
6.1.3 Sub línea de investigación .....	32
6.1.4 Tema .....	32
6.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN .....	33
6.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN .....	33
6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN .....	33
6.5.1 Fuentes Primarias. ....	34
6.5.2 Fuentes Secundarias. ....	34
6.6 POBLACIÓN Y MUESTRA .....	34
6.6.1 Población .....	34
6.6.2 Muestra. ....	34
6.6.3 Instrumentos y técnicas de recolección de información. ....	34
6.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS .....	35
6.7.1 Tabulación, análisis e interpretación de la entrevista .....	35
6.7.2 Presentación de entrevista .....	35
6.7.3 Entrevista a funcionarios de la empresa .....	35
6.7.4 Análisis de la entrevista a la empresa Agroandina de Nariño Ltda. ....	39
7. PRESENTACION DE RESULTADOS .....	40



7.1 DIAGNÓSTICO REALIZADO A LA EMPRESA AGROANDINA DE NARIÑO LTDA.....	40
7.1.1 Las cinco fuerzas de Porter.....	40
7.1.2 Matriz POAM.....	43
7.1.2.1 Factor Económico.....	43
7.1.2.2 Factor socio cultural.....	44
7.1.2.3 Factor político.....	45
7.1.2.4 Factor competitivo.....	45
7.1.2.5 Factor tecnológico.....	46
7.1.3 Matriz MEFE.....	48
7.1.4 Matriz PCI.....	50
7.1.5 Matriz MEFI.....	53
7.1.6 Matriz MPC.....	54
7.1.7 Matriz DOFA.....	56
7.1.8 Matriz IE.....	57
7.1.9 Matriz MPCE.....	59
7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA AGROANDINA DE NARIÑO LTDA.....	60
7.2.1 Misión propuesta.....	60
7.2.2 Visión propuesta.....	61
7.2.3 Valores propuestos.....	61
7.2.4 Objetivos estratégicos.....	61
7.2.5 Políticas para la empresa AgroAndina de Nariño.....	62
7.2.6 Estrategias mayores impacto.....	62
7.3 PLAN DE ACCIÓN.....	65
7.3.1 Diagrama de Gantt.....	66
7.3.2 Presupuesto.....	66
7.3.3 Estado de situación financiera.....	67
CONCLUSIONES.....	69
RECOMENDACIONES.....	70
BIBLIOGRAFÍA.....	71
CIBERGRAFÍA.....	72
ANEXOS.....	76



## LISTA DE TABLAS

Pág.

Tabla 1. Cargos administrativos en la empresa Agroandina de Nariño Ltda.....	34
Tabla 2. Tabulación de la entrevista de Agroandina de Nariño Ltda.....	35
Tabla 3. Matriz POAM.....	46
Tabla 4. Matriz MEFE.....	49
Tabla 5. Matriz PCI.....	51
Tabla 6. Matriz MEFI.....	53
Tabla 7. Matriz MPC.....	54
Tabla 8. Matriz DOFA.....	56
Tabla 9. Matriz IE.....	57
Tabla 10. Resultados MEFE y MEFI.....	58
Tabla 11. Matriz MPCE.....	59
Tabla 12. Plan de acción.....	65
Tabla 13. Diagrama de Gantt.....	66
Tabla 14. Presupuesto.....	67
Tabla 15. Plan estratégico.....	67
Tabla 16. Estado de situación financiera.....	68
Tabla 17. Promedio y distribución de utilidades, retorno de la inversión.....	68

PROHIBIDA SU COPIA



## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Mapa político de Pasto .....	22
Figura 2. Calificaciones de la matriz MEFE .....	27
Figura 3. Calificaciones de la matriz MEFI.....	28
Figura 4. Calificación de la matriz MPC .....	28
Figura 5. Cuadrantes de la matriz IE .....	30
Figura 6. Cinco fuerzas de Porter para Agroandina de Nariño Ltda.....	40
Figura 7. Personal de Agroandina de Nariño Ltda. ....	44
Figura 8. Catálogo de la empresa Agroandina de Nariño .....	45
Figura 9. Matriz IE.....	58
Figura 10. Direccionamiento estratégico.....	60

PROHIBIDA SU COPIA



## ANEXOS

**Pág.**

Anexo 1. Formato de entrevista para la empresa Agroandina de Nariño para el área administrativo.....	76
------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

PROHIBIDA SU COPIA



## INTRODUCCIÓN

Una de las empresas a nivel local del departamento de Nariño que busca impulsar sus procesos administrativos y operativos, es la empresa Agroandina de Nariño Ltda, la cual es una empresa que busca soportar la tecnificación del sector agro y náutico, mediante la compra y venta de productos de maquinaria, herramientas manuales y repuestos. A su vez desea aportar mejoras a la región nariñense suministrando productos de última tecnología evaluados y calificados con estándares de alta calidad, buscando ser una organización que busca posicionarse en la vanguardia como una de las mejores compañías nacionales e internacionales enfocadas en el sector.

La empresa Agroandina de Nariño Ltda actualmente tiene operación en más de veinte municipios del departamento de Nariño como, por ejemplo: Pasto, Tumaco, Barbacoas, Ipiales, Policarpa, Samaniego, Buesaco, La Unión, etc. Además de trabajar con varios municipios del sur occidente colombiano como por ejemplo Mercaderes, Popayán del departamento del Cauca y los municipios de Mocoa, Puerto Asís, La Hormiga, San Miguel, La Dorada y Puerto Guzmán del departamento del Putumayo.

Agroandina de Nariño Ltda tiene su sede principal en la ciudad de Pasto y está ubicada en la dirección Carrera 7E # 17A – 90 barrio Praga, en donde recibe, verifica y distribuye los productos a sus clientes.

En el mundo organizacional a medida que pasa el tiempo, el entorno se convierte en un cambio continuo, es decir mucho más incierto e inestable, tomando como punto de partida que los cambios frecuentes son el estatus quo de la actualidad, siendo así, motivo suficiente para que los países en especial las pequeñas naciones conocidas como subdesarrolladas como Colombia, tengan complicaciones y dificultades en el proceso de acoplamiento y adaptación a dichos cambios, esto obliga a las empresas a defenderse ante los posibles riesgos que puedan ocurrir mediante a una nueva administración al proceso de gestión dado.

De esta manera, las compañías involucradas profundamente en la evolución de sus procesos plantean diversas alternativas como la “planeación estratégica” la cual permite impulsar el crecimiento y la sostenibilidad de cualquier organización; debido a que pretende establecer estrategias en función de una mejor toma de decisiones y coordinación de estrategias a nivel macro e individual, tomando en cuenta que se puede enfocar según la necesidad específica ya sea a corto, mediano o largo plazo.

Para elaborar una planeación estratégica, es necesario plantearse de manera convincente las siguientes interrogantes: ¿Dónde estamos? ¿A dónde vamos? ¿Qué somos? Y ¿Qué deberíamos ser?; así mismo para su realización se agregan sucesos factibles como también acontecimientos contingentes que puedan llegar a



ocurrir los cuales impidan la consecución regular del mismo; por medio de esta metodología se permite planear, definir, optimizar y proponer metas reales, medibles y alcanzables manteniendo una eficiencia y efectividad continua; además de visualizar el grado de satisfacción del cliente, generando así una buena competitividad frente al mercado. Por lo anteriormente mencionado se puede determinar que la realización de una planeación estratégica muy bien ejecutada genera un gran impacto positivo a nivel organizacional

A continuación, se presenta los pasos esenciales para elaboración de un plan estratégico.

Un plan estratégico es un documento que detalla la dirección y los objetivos de una organización a largo plazo, así como las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos. Aquí tienes un resumen de los pasos típicos en la elaboración de un plan estratégico:

**Análisis del entorno:** Evaluar el entorno interno y externo de la organización para comprender las oportunidades y amenazas, así como las fortalezas y debilidades. Esto implica realizar un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

**Definición de la visión y la misión:** Establecer una declaración clara de la visión de la organización (dónde quiere estar en el futuro) y su misión (su propósito fundamental).

**Establecimiento de objetivos estratégicos:** Definir metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un plazo determinado (objetivos SMART) que se alineen con la visión y la misión de la organización.

**Desarrollo de estrategias:** Identificar las estrategias y acciones que permitirán alcanzar los objetivos establecidos. Esto puede incluir estrategias de crecimiento, expansión, desarrollo de productos, etc.

**Asignación de recursos:** Determinar los recursos necesarios (como personal, financiamiento, tecnología, etc.) para implementar las estrategias y lograr los objetivos.

**Elaboración de un plan de acción:** Detallar las acciones específicas que se deben llevar a cabo, quién es responsable de cada una, los plazos y los indicadores clave de desempeño (KPIs) para medir el progreso.

**Implementación:** Poner en marcha las acciones planificadas y asignar las responsabilidades a los miembros del equipo.



Estos pasos forman un ciclo continuo de planificación estratégica para que la empresa Agroandina de Nariño Ltda pueda adaptarse y avanzar en un entorno cambiante. La planificación estratégica es una herramienta esencial para establecer una dirección clara y tomar decisiones informadas para el éxito a largo plazo.

PROHIBIDA SU COPIA



## 1. TÍTULO

PROPUESTA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA EMPRESA AGROANDINA DE NARIÑO LTDA EN LA CIUDAD DE PASTO PARA EL AÑO 2024.

PROHIBIDA SU COPIA



## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La competencia del mercado ha forzado a que la empresa Agroandina de Nariño Ltda necesite de un mejoramiento de sus procesos, para lo cual se requiere diseñar, elaborar e implementar un plan estratégico con el fin de lograr mantenerse como una de las mejores organizaciones comerciales del sector, consiguiendo que sus clientes obtengan una mayor satisfacción con la compañía y por ende más fidelización por parte de los mismos.

Una de las principales problemáticas que presenta la compañía, es la falta de optimización en los procesos administrativos, afectando directamente el funcionamiento efectivo de la empresa; esto sumado a las escasas alianzas estratégicas logradas en los últimos años, hacen que sea cada vez más complejo tener relevancia frente al nicho de mercado de la empresa.

Es importante resaltar que el ingreso significativo de negocios con la misma actividad comercial, puede significar una causa adicional a la problemática que presenta la compañía debido a una mayor competencia para la comercialización y distribución de los productos; adicionalmente existen problemas los cuales ninguna empresa está exenta, como lo es la aparición de factores externos, también denominados cambio del entorno, los cuales pueden presentarse de diferentes maneras tales como: los factores legales, factores tecnológicos, factores sociales, etc.

### **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo la planeación estratégica contribuiría al desarrollo de los procesos organizacionales de la empresa AGROANDINA LTDA para el año 2024?



### 3. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Agroandina de Nariño Ltda, ejerce su actividad comercial hace aproximadamente catorce años, en donde pese a su vasta experiencia, presenta varios inconvenientes, en particular al momento de toma de decisiones en algunos procesos; los cuales impiden el desarrollo eficaz y eficiente dentro de la organización, siendo esto un inconveniente de suma relevancia para el crecimiento de la empresa. Por medio de esta investigación se pretende mejorar dicha problemática diseñando, elaborando y proponiendo un plan estratégico que permita reducir de forma significativa, dichas problemáticas y así poder potenciar la empresa hacia mejoras organizacionales.

En la actualidad la planeación estratégica es de vital importancia, ya que a través de esta se identifica de manera rápida las diferentes situaciones que puedan presentarse en una organización, así mismo, factores externos que influyen en el crecimiento de las compañías, por medio de este trabajo se puede analizar las circunstancias que afectan a la empresa, como también las que se pudiesen presentar a futuro, teniendo como enfoque principal la prevención de las mismas.

Los beneficios que presenta implementar esta alternativa estratégica son cruciales en el desarrollo organizacional y por consecuencia incrementa la productividad operativa, siendo de suma relevancia para el correcto desempeño orientado a las necesidades de la empresa, sin pasar por alto un mejoramiento de la calidad del personal, debido a la obtención de motivaciones personales que trasciende mucho más de lo laboral.

Mediante una metodología investigativa, se pretende que la empresa “Agroandina de Nariño Ltda” se implemente un plan estratégico que permita facilitar una correcta toma de decisiones en los diferentes procesos determinados, así como el mejoramiento de los resultados que le contribuya al crecimiento y sostenimiento de la empresa.

Por medio de esta investigación, se pretende colocar en práctica los conocimientos y experiencias adquiridos en el proceso de formación, basados bajo un enfoque empresarial



## **4. OBJETIVOS**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan estratégico a la empresa Agroandina de Nariño Ltda en la ciudad de pasto para el año 2024 con el fin de mejorar sus procesos administrativos.

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico en la empresa Agroandina de Nariño Ltda.; con el fin de evaluar el estado actual de la organización
- Diseñar el direccionamiento estratégico en la empresa Agroandina de Nariño Ltda; mediante el planteamiento de la plataforma estratégica, que le permita mantenerse competitivamente en el mercado.
- Elaborar un plan de acción y diagrama de Gantt a la empresa Agroandina de Nariño Ltda.

PROHIBIDA SU COPIA



## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 ANTECEDENTES

Algunos de los trabajos de investigación que se han realizado en contextos similares con el objetivo de desarrollar una planeación estratégica en diferentes sectores, que se presenta a continuación.

#### 5.1.1 Antecedente 1.

“Planeación estratégica de la empresa comercializadora agrícola, para la empresa San Alejo en la ciudad de Lebrija Santander”<sup>1</sup>.

- Título de la investigación: Planeación estratégica de la empresa comercializadora agrícola, para la empresa san alejo en la ciudad de Lebrija Santander
- Universidad: Universidad Santo Tomas
- Ciudad: Lebrija Santander
- País: Colombia
- Año: 2022
- Autores: Ángela Lorena Bermúdez Martínez, Carlos Andrés Ferreira Rueda.

Este proyecto de grado corresponde a realizar una planeación estratégica para la empresa Agrícola San Alejo; ubicada en Lebrija Santander, con el objetivo de realizar un diagnóstico de las condiciones internas y externas de la organización; se realizó a partir de una matriz de factores, donde se pudo evidenciar varios puntos claves que ayudan a velar más el reconocimiento de la empresa, con el fin de brindar mejor información exacta que ayude a idealizar estrategias que analicen factor a factor de una manera adecuada, donde se resalta que las principales falencias presentes en la empresa corresponden a la capacidad directiva con un porcentaje de 2,9% el más bajo de la matriz.

Claramente se presenta como la debilidad más marcada, lo que se debe a la ausencia de un método administrativo concreto que dirija a la empresa hacia sus objetivos propuestos y además un método de seguimiento que evalúe las acciones y los resultados del direccionamiento por parte del gerente, y proponer estrategias factibles para la comercializadora donde haya una buena planificación y control dentro de la empresa con el fin de hacer mejoras continuas positivas que ayuden a la empresa a mejorarla.

---

<sup>1</sup> BERMÚDEZ, Angela y FERREIRA, Carlos. Planeación estratégica de la empresa comercializadora agrícola, para la empresa San Alejo en la ciudad de Lebrija Santander. Trabajo de grado de pregrado. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas. Facultad de Ciencias administrativas y contables. Programa de administración de empresas agropecuarias, 2022. 42p. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/48118>



### 5.1.2 Antecedente 2.

“Diseño de un plan estratégico para la ferretería ferromero en la ciudad de Facatativá”<sup>2</sup>.

- Título de la investigación: Diseño de un plan estratégico para la ferretería “Ferromero” en la ciudad de Facatativá
- Universidad: Universidad de Cundinamarca
- Ciudad: Facatativá
- País: Colombia
- Año: 2017
- Autores: Edwin Leonardo Camacho Olarte

El diagnóstico realizado a la Ferretería FERROMERO arroja como resultado que la empresa está siendo manejada de una forma desordenada debido a que no presenta una estructura organizada en cada una de sus áreas; la falta de capacitación de sus fundadores presenta una clara debilidad ya que puede traer como consecuencia el estancamiento de la ferretería pues esta situación los llevaría a evitar enfrentarse a situaciones de riesgo o aprovechar las situaciones que se presenten en su entorno ya que sin capacitación o conocimiento adecuado no podrán tener claras las amenazas y fortalezas que afecten el rumbo del negocio<sup>3</sup>.

La realización de un plan estratégico es el camino seguro hacia el rumbo que necesita la ferretería para generar un ambiente laboral agradable y de constante cambio que precise cambios significativos para la empresa para que se encuentre en un entorno de satisfacción y así poder brindar un adecuado acompañamiento tanto al personal como a la clientela realizando capacitaciones continuas que ayuden de una manera interna y externa al desarrollo de sus actividades y priorizando el orden y el control que fomente aspectos altamente condicionados al positivismo<sup>4</sup>.

Sin embargo se hace necesario invertir en publicidad e implementar estrategias que logren atraer mayor clientela y fidelizarla mucho más, se establecieron las políticas generales, misión, visión, valores y objetivos y planes de acción que son necesarios para la consecución de las estrategias necesarias para lograr el posicionamiento de la ferretería en el mercado para incrementar los nichos de mercado que se

---

<sup>2</sup> CAMACHO, Edwin. Diseño de un plan estratégico para la ferretería ferromero en la ciudad de Facatativá. Trabajo de grado de pregrado. Bogotá: Universidad de Cundinamarca. Facultad de Ciencias administrativas y contables. Programa de administración de empresas, 2017. 108p. Disponible en: <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/602>

<sup>3</sup> Ibid., p. 90

<sup>4</sup> Ibid., p. 90



fundamente en el desarrollo preciso de velar por una segmentación ideal que estratifique cada sector con el fin de direccionarse de la mejor manera.

### **5.1.3 Antecedente 3.**

“Planeación estratégica para la empresa redimad s.r.l. en la ciudad de Santiago de Chile”<sup>5</sup>.

- Título de la investigación: Planeación estratégica para la empresa redimad s.r.l. en la ciudad de Santiago de Chile
- Universidad: Universidad de Chile
- Ciudad: Santiago de Chile
- País: Colombia
- Año: 2017
- Autores: Sergio Dennis Morón Andrade

Los análisis de los factores externos e internos de Redimad S.R.L. indican un desarrollo contaste en la industria, en alternativas de crecimiento donde se debería contribuir a posicionar como una empresa totalmente constituida y formándose en aspectos altamente positivos que brinden un excelente acompañamiento de desarrollo que se guie de conocimientos y siempre mantener condicionados de cambios prospectos que nos ayude al desarrollo de la empresa. Tener políticas que otorguen créditos y descuentos especiales a clientes para el crecimiento de la empresa.

El servicio de Redimad se evidencia el envió de repuestos al campo que fomenta un factor muy relevante para el cliente donde satisface sus necesidades y la forma en que la empresa se logra comunicar con el cliente de una manera satisfactoria y formando un lazo amigo.

### **5.1.4 Antecedente 4.**

“Planeación estratégica en la empresa agrícola Agroferr S.A.C. en la ciudad de Pimentel Perú”<sup>6</sup>.

---

<sup>5</sup> MORÓN, Sergio. Planificación estratégica para la Empresa Redimad S.R.L. Trabajo de grado de maestría. Santiago: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias administrativas y contables. Programa de maestría en gestión y dirección de empresas, 2016. 108p. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/139781>

<sup>6</sup> PAUCAR, Fiorella. Planeación estratégica en la empresa agrícola Agroferr S.A.C. en la ciudad de Pimentel Perú. Trabajo de grado de pregrado. Perú: Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias empresariales. Programa de contabilidad, 2021. 74p. Disponible en: <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2814869>



- Título de la investigación: Planeación estratégica en la empresa agrícola Agroferr S.A.C. en la Ciudad de Pimentel Perú
- Universidad: Universidad Señor de Sipán
- Ciudad: Pimentel Perú
- País: Colombia
- Año: 2021
- Autores: Paucar Uriol Fiorella Maricruz

El no tener implementado la Planeación Estratégica en la empresa AGROFERR S.A.C. viene afectando su gestión administrativa, operativa, logística y financiera, ya que los colaboradores no tienen conocimiento acerca de sus labores a realizar en la entidad, por lo que en más de una ocasión se han encontrado deficiencias en las adquisiciones de mercaderías e insumos, siendo que muchas de ellas no fueron ingresadas al almacén, o porque han ido desapareciendo sistemáticamente donde se recomienda tener en cuenta todas las falencias para poder corregirlas de la mejor manera y en el menor tiempo posible antes de cometer más errores que nos induzcan a más problemáticas a futuro; debemos mantener una planificación y control planeado con el fin de proveer cualquier alternativa de mejoramiento y una pros ventaja que no nos coja con situaciones que no sepamos sino que ya tengamos en mente alguna solución pactada.

## **5.2 MARCO CONTEXTUAL**

### **5.2.1 Macro contexto.**

El presente proyecto de investigación se realiza en la capital del departamento de Nariño, cuya cabecera municipal tiene el nombre de San Juan de Pasto. “El municipio está situado en el suroccidente de Colombia, localizado en el extremo suroccidental de Colombia, limita al norte con el Cauca, al este con Putumayo, al sur con Ecuador, y al oeste con el océano Pacífico. El territorio municipal tiene en total 1181 km<sup>2</sup> de superficie, de los cuales el área urbana consta de 14,7 km cuadrados”<sup>7</sup>.

“A nivel administrativo el Departamento de Nariño está dividido en 64 municipios y 230 corregimientos. Los municipios que conforman el Departamento de Nariño están agrupados en 13 sub regiones que no son relevantes en términos de gobierno, pero que fueron creadas para facilitar la administración del Departamento”<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> COLOMBIAMANÍA. Pasto (En línea). En: Ciudades (Colombia): 2017 (Consultada: 2, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.colombiamania.com/ciudades/pasto.html>

<sup>8</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Informe de coyuntura económica (En línea). En: ANDI (Colombia): 2022 (Consultada: 4, febrero, 2023). Disponible en: <https://ccpasto.org.co/sitio/wp-content/uploads/2022/06/2.informe-de-coyuntura-economica-2018.pdf>

**Figura 1. Mapa político de Pasto**



Fuente: ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Mapa del municipio (En línea). En: Pasto.gov (Colombia): 2020 (Consultada: 4, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.pasto.gov.co/nuestro-municipio/mapas>

**Clima:** los climas en el municipio de san juan de pasto pueden ser cálidas que se dan en el mes de marzo, templadas que aproximadamente se dan en el mes de agosto y octubre y frías es el mes de julio el cual la temperatura promedio es de 7 °C y máxima de 16 °C<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> VILORIA, Joaquín. Economía del departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geográfico (En línea). En: Banco de la República (Colombia): 2007 (Consultada: 10, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-87.pdf>



**Actividad económica:** la economía del departamento de Nariño gira al entorno de actividades agropecuarias donde se dedican al cultivo de frutas, panela, cacao, café; esta actividad aporta al departamento la tercera parte del producto y una participación considerable en sus exportaciones<sup>10</sup>.

**Costumbres:** Pasto se considera como ciudad sorpresa, unas de sus tradiciones y la más conocida a nivel nacional e internacional es el carnaval de negros y blancos que se celebran para los primeros días del mes de enero, así mismo otras tradiciones como es festival del humor, festival del cuy, carnavalito etc.<sup>11</sup>

**Gastronomía:** “su plato principal es el conejillo de india o más conocido como el cuy, este plato se prepara por asado a la brasa, de la misma forma el frito pastuso que consiste principalmente en una carne de cerdo y generalmente estos platos se acompañan con papa, maíz tostado, ají y mote”<sup>12</sup>.

### 5.2.2 Micro contexto.

Agroandina de Nariño Ltda, empresa comercializadora y distribuidora de maquinaria agrícola, náutica y repuestos en general, se encuentra ubicada en la Crr 7e n 17<sup>a</sup>-90 barrio Praga, la empresa abrió su puerta al público hace 14 años en el año 2009, es una empresa netamente familiar, creada por Luis Fernando Escobar Morales y su esposa Janeth del Rosario Cadena Burbano, esta empresa es administrada por uno de sus socios.

**Empleo.** Esta organización actualmente genera en el mercado local 36 empleos en las diferentes áreas de la empresa que corresponde: auxiliares administrativos, asesores comerciales o ventas y operadores logísticos

**Portafolio.** La entidad maneja una diversificación de productos que consisten en ferretería, lubricantes, maquinaria agrícola y náutica, repuesto, herramienta manual etc., actual mente cuenta con más de 30 proveedores que corresponden con los nombres de Bellota, Eduardoño, Plasticaucho, Ca mejía, Panorama de inversiones, Croydon, Pintuflex entre otros proveedores.

**Sucursal.** Agroandina de Nariño Ltda. tiene una sucursal en Pasto que está ubicada en el barrio San Juan Bosco, además cuenta con un taller especializado, donde se le hace el respectivo arreglo y mantenimiento a las maquinas.

## 5.3 MARCO TEÓRICO

---

<sup>10</sup> Ibid., p. 63

<sup>11</sup> Ibid., p. 65

<sup>12</sup> CHICA, Juan. Gastronomía de Colombia (En línea). En: Prezi (Colombia): 2017 (Consultada: 11, febrero, 2023). Disponible en: <https://prezi.com/gxghfkz6zbqk/gastronomia-de-colombia/>



### 5.3.1 La planeación estratégica.

Es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito y a cumplir los objetivos de una empresa, lo cual Permiten una evaluación continua, por comparación entre lo planeado, medible y entendible; su política y objetivo de calidad es la intensión manifiesta de la alta dirección de orientar la organización hacia la mejora continua para satisfacer los clientes y las partes interesada<sup>13</sup>.

Como menciona Koontz y Wehrich “la estrategia consiste en la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para su cumplimiento”<sup>14</sup>.

Entonces, se define la planeación como la determinación o el cumplimiento de los objetivos propuestos en un periodo determinado, a través de la utilización de diversos recursos tanto físico como financieros, que son necesario para su respectivo cumplimiento.

Según Ramírez y Cabello “la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión”<sup>15</sup>.

Tomando como base expuesto lo anteriormente se puede evidenciar que para el autor la planeación estratégica es lo primordial y es de vital importancia su implementación para cualquier tipo de organización, debido a que con ella permite saber dónde se encuentra y a donde se quiere llegar.

Kotler, “la planificación estratégica determina un futuro deseado y comprende las etapas que hacen realizable esa proyección, Así, un plan estratégico de marketing busca, según el contexto de la empresa, asegurar su competitividad futura”<sup>16</sup>.

Entonces la planificación estratégica permite a cualquier organización anticiparse a un futuro, prever errores o circunstancias a la que se puedan presentar con el fin de poderse mantener en un mercado cambiante y competitivo.

---

<sup>13</sup> SIERRA, Viviana. Planeación estratégica (En línea). En: scribd (Colombia): 2019 (Consultada: 11, febrero, 2023). Disponible en: <https://es.scribd.com/document/423291033/Mapa-Conceptual-Planeacion-Estrategica#>

<sup>14</sup> KOONTZ, H., y WEHRICH, H. Administración una perspectiva global: 11a. México: Mc Graw Hill, 2001. 443p.

<sup>15</sup> RAMÍREZ, D., y CABELLO, M. Empresas Competitivas. México: Mc Graw Hill, 1997. 321p.

<sup>16</sup> KOTLER, Philip. Dirección De Marketing: 11a. Madrid: Prentice-Hall, 2000. 401p.



Tito infiere que “a planeación estratégica es una herramienta fundamental para el direccionamiento de las actividades comerciales de cualquier empresa con vías hacia el desarrollo a nivel organizacional”<sup>17</sup>.

Con referente a lo anterior, Tito<sup>18</sup> define a la planeación estratégica como una herramienta fundamental para el cumplimiento de sus actividades y para su adecuado desarrollo; para llevar a cabo este proceso que es de vital importancia para cualquier empresa realizar un diagnóstico de cómo se encuentra la empresa actual, donde se puede identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Estos factores se pueden evidenciar de forma más clara y concisa en la aplicación de la matriz DOFA y de esta forma establecer o formular el planteamiento de estrategias que permitan generar un gran impacto hacia aquellos factores internos y externos que afectan de cierta forma los procesos de la empresa Agroandina de Nariño Ltda.

Para Smith, “la estrategia es la fórmula y es el principal paso para obtener éxito en el mundo de los negocios y la ventaja competitiva en el mercado. Es el plan para conseguir los mejores resultados, la selección y el cumplimiento de los objetivos, el plan o el paso a paso para conseguir una posición o una ventaja favorable en el campo empresarial”<sup>19</sup>.

Las herramientas que se utilizarán dentro del análisis o el diagnóstico situacional de la empresa son:

**Las cinco fuerzas de Michael Porter:** Es un modelo analítico que permite observar el equilibrio del poder en un mercado entre diferentes empresas la cual permite analizar 5 factores que son: El poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores<sup>20</sup>.

**POAM.** La matriz POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio) es la metodología que permite valorar y también identificar las oportunidades y amenazas potenciales de una compañía. El medio de una compañía es el origen de sus amenazas y oportunidades<sup>21</sup>.

---

<sup>17</sup> TITO, Pedro. Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. En: Gestión en el Tercer Milenio. 2003. Vol. 5 No. 10. p. 105–110. Disponible en: <https://doi.org/10.15381/gtm.v5i10.9927>

<sup>18</sup> Ibid., p. 107

<sup>19</sup> SMITH, T. Dynamic Business Strategy. The art of planning for success: 11a. New York: Prentice-Hall, 1977. 305p.

<sup>20</sup> ALONSO, María. Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas (En línea). En: Asana (Colombia): 2022 (Consultada: 15, febrero, 2023). Disponible en: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

<sup>21</sup> QUIROA, Myriam. Matriz POAM (En línea). En: Economipedia (Colombia): 2020 (Consultada: 16, febrero, 2023). Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>



“Michael Porter menciona, la empresa sin estrategia está destinada a cualquier cosa”<sup>22</sup>.

“Existen empresas que solo con utilizar la POAM establecen un rumbo fijo con respecto a la detección sacar provecho a sus oportunidades y a aprender que existen amenazas potenciales para luego disminuir su impacto”

En este sentido, para el análisis de la matriz POAM se debe realizar un diagnóstico externo de todas las capacidades, luego se realiza la recolección de información donde se pueda identificar las amenazas y oportunidades, una vez identificada se debe seleccionar y priorizar los de mayor impacto.

**Matriz MEFE.** Es un diagnóstico externo la que nos permite evaluar la información externa de cómo se encuentra la empresa en comparación al mercado o el entorno, donde se aprovechan las oportunidades y se disminuye los riesgos<sup>23</sup>.

“Empresa y sociedad deben unir sus esfuerzos para obtener un beneficio en común, según Michael Porter”<sup>24</sup>.

“Por medio del diagnóstico estratégico realizado en la PCI se puede detectar factores externos operacionales siendo curioso que no solo aparecen datos significativos de la propia organización, sino que también de sus competidores”<sup>25</sup>.

Para la elaboración de la matriz se debe tener en cuenta:

**Valores de ponderación.** Estos valores se toman de forma intrínseca, realizándose a partir del conocimiento que se tiene en el mercado, el comportamiento y suposición; esta ponderación muestra la importancia que tiene cada factor para el cumplimiento de los objetivos, estos valores se asignan sin valores negativos desde 0 siendo el valor con menos importancia hasta 1 siendo el valor mayormente importante<sup>26</sup>.

---

<sup>22</sup> INSTITUTOS DE ESTUDIOS BURSÁTILES. Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial (En línea). En: IEB (España): 2021 (Consultada: 16, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>

<sup>23</sup> RUIZ, milagros. MEFE y MEFI, herramientas para estratégico (En línea). En: Consulting (Colombia): 2022 (Consultada: 18, febrero, 2023). Disponible en: <https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

<sup>24</sup> ROMÁN, Teresa. Concepto y pilares del valor compartido (En línea). En: Gestipolis (Colombia): 2022 (Consultada: 18, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.gestipolis.com/concepto-pilares-del-valor-compartido/>

<sup>25</sup> CASTAÑEDA, José. Diagnóstico Estratégico (En línea). En: Konrad Lorenz (Colombia): 2016 (Consultada: 18, febrero, 2023). Disponible en: <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/4139>

<sup>26</sup> Ibid., p. 25

**Asignación de calificaciones.** Esta calificación que se le da a la matriz significa el mayor o menor impacto que tiene cada factor dentro en la matriz<sup>27</sup>. La cual se califica las oportunidades y amenazas de la siguiente manera:

**Figura 2. Calificaciones de la matriz MEFE**

AMENAZA	1 = MAYOR	OPORTUNIDAD	3 = MENOR
	2 = MENOR		4 = MAYOR

**Fuente:** Esta investigación, año 2023

**MATRIZ PCI:** Es una matriz que nos permite realizar diagnóstico estratégico de la empresa de todos los factores que afectan su operación corporativa.

Con la matriz PCI simplemente se introduce en las entrañas de los procesos operativos de una empresa, planteando al proceso en cuestión la siguiente interrogante: ¿Cuál es el factor diferencial para darle valor a lo que se hace?

Para la realización de la PCI se realiza 4 cuadrantes los cuales reflejan los factores internos de la empresa, del mismo modo se analiza la información obtenida donde se evidencian oportunidades y amenazas y con la misma metodología se van seleccionando la de mayor impacto<sup>28</sup>.

**Matriz MEFI.** Es un diagnóstico interno que nos permite evaluar la información interna de cómo se encuentra la empresa, donde se ve reflejado o se identifican las fortalezas y debilidades.

Algunas empresas les cuesta llevar el peso de sus decisiones, bajo ese paradigma se cree que una evaluación siempre es dolorosa; ahora hay que plantear cuán doloroso sería realizar una auto evaluación como por ejemplo una matriz MEFI, pero sobre todo habría que elegir cuánto se está dispuesto a soportar<sup>29</sup>.

**Valores de ponderación.** Estos valores se toman de forma intrínseca, realizándose a partir del conocimiento que se tiene de la empresa; esta ponderación muestra la importancia que tiene cada factor para el cumplimiento de los objetivos, estos

<sup>27</sup> Ibid., p. 25

<sup>28</sup> RUIZ. Op. Cit., p. 1

<sup>29</sup> Ibid., p. 1

valores se asignan sin valores negativos desde 0 siendo el valor con menos importancia hasta 1 siendo el valor mayormente importante<sup>30</sup>.

**Asignación de calificaciones.** Esta calificación que se le da a la matriz significa el mayor o menor impacto que tiene cada factor dentro en la matriz. La cual se califica fortalezas y debilidades de la siguiente manera:

**Figura 3. Calificaciones de la matriz MEFI**

DEBILIDADES	1 = MAYOR	FORTALEZAS	3 = MENOR
	2 = MENOR		4 = MAYOR

**Fuente:** Esta investigación, año 2023

**MATRIZ MPC.** Esta matriz permite identificar cuáles son los principales competidores de la empresa Agroandina de Nariño Ltda, de esta manera realizar una comparación, analizando sus fortalezas y debilidades en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa.

Para identificar quienes son los principales competidores de una organización, antes de realizar matriz MPC hay que identificar primero si la empresa en cuestión es competencia para los demás<sup>31</sup>.

La matriz MPC se realiza analizando la matriz DOFA, una vez obtenida esa información se identifica los factores claves de éxito con un peso que eso significa la importancia que tiene ese factor en cuanto a los demás y su total debe dar 1; del mismo modo se debe colocar un rating lo cual se debe poner de acuerdo a la siguiente información:

**Figura 4. Calificación de la matriz MPC**

<sup>30</sup> Ibid., p. 1

<sup>31</sup> ZONA ECONÓMICA. Matriz de Perfil Competitivo (En línea). En: Información (Colombia): 2022 (Consultada: 19, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>



1	gran debilidad	3	fuerza menor
2	debilidad menor	4	gran fortaleza

**Fuente:** Esta investigación, año 2023

Una vez obtenido el peso y el puntaje se lleva a la multiplicación de esos dos valores el cual va a reflejar un puntaje que tiene cada factor en comparación de la competencia, una vez obtenido todos los puntajes se suman por cada empresa y ahí se puede comparar los resultados.

**MATRIZ DOFA.** Es un diagnostico que nos permite de visualizar de manera más amplia los diferentes aspectos que afectan y favorecen a cualquier organización. Con la matriz DOFA es un buen comienzo para entender cómo se encuentra la empresa actualmente y una vez entendido los puntos a favor y en contra, es clave reinventarse para atacar efectivamente al cliente<sup>32</sup>.

Para la realización de esta matriz se obtiene una vez analizado la matriz POAM y la PCI la cual identifica cuales, con las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa, una vez obtenidos los resultados se analiza y se selecciona la estrategia<sup>33</sup>.

**MCPE.** “Es un instrumento, que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, internos y externos, identificados con anterioridad”<sup>34</sup>.

Para esta elaboración de la matriz se toma en cuenta los factores internos y externos críticos claves para el éxito de la organización con la ponderación ya tomada anteriormente, la clasificación de esta matriz se hace de forma objetiva la cual tiene una calificación de 4 al 1, donde el 4 tiene mayor importancia; una vez obtenido esos datos se realiza la multiplicación del peso ponderado por la clasificación, dándonos como un resultado una sumatoria de todos los factores que se evaluaron con el objetivo de analizarla<sup>35</sup>.

**MATRIZ IE.** La matriz Interna Externa representa una herramienta para evaluar a una organización, tomando en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y

<sup>32</sup> GERENCIE. Matriz DOFA (En línea). En: Economía y finanzas (Colombia): 2022 (Consultada: 6, marzo, 2023). Disponible en: <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

<sup>33</sup> Ibid., p. 1

<sup>34</sup> CASTILLO, Katherine y HERNÁNDEZ, Elizabeth. Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones (En línea). En: Universidad Autónoma de Nicaragua (Nicaragua): 2018 (Consultada: 10, marzo, 2023). Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>

<sup>35</sup> Ibid., p. 45



Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), cuantificando un índice que se puede graficar y ubicar en uno de los 9 cuadrantes de dicha matriz<sup>36</sup>.

Los elementos que se tienen en cuenta en la elaboración de la matriz IE, es identificar todos los factores de la matriz MEFI y MEFE, una vez obtenida esa información se realiza la gráfica la cual permite identificar en que cuadrante se encuentra; los cuadros son del 1 al 9 que consiste en:

**Figura 5. Cuadrantes de la matriz IE**

I, II, IV	CRECER O CONSTRUIR
III, V, VII	RESISTA
VI, VIII, IX	ELIMINE

**Fuente:** Esta investigación, año 2023

**Plan de acción.** El plan de acción es una ruta que le permite observar de manera más clara la actividad que desea realizar, con el fin de lograr las metas y objetivos propuestos<sup>37</sup>.

Para la elaboración del plan de acción se debe señalar primero los objetivos de una forma clara y precisa, de la misma manera se debe establecer cuáles son los pasos o actividades a seguir para su dicho cumplimiento; una vez obteniendo esa información se determina los recursos, las herramientas necesarias y el tiempo estipulado que tiene para llevar a cabo dicha estrategia.

**Diagrama de Gantt.** Es una herramienta que le va a permitir explicar y observar de manera más sencilla las actividades o trabajo a realizar durante un periodo, en comparación del tiempo estipulado para cada actividad<sup>38</sup>.

## 5.4 MARCO LEGAL

<sup>36</sup> CASTELLANOS, Luis. Matriz Interna Externa (IE) (En línea). En: LC Estrategia (Colombia): 2015 (Consultada: 14, marzo, 2023). Disponible en: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

<sup>37</sup> RODRIGUES, Nancy. Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos (En línea). En: Blog (Colombia): 2021 (Consultada: 14, marzo, 2023). Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa>

<sup>38</sup> MARTINS, Julia. Diagrama de Gantt: qué es y cómo crear uno con ejemplos (En línea). En: Asana (Colombia): 2022 (Consultada: 14, marzo, 2023). Disponible en: <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>



La **Ley 2069 de 2020**<sup>39</sup>, correspondiente a la Ley de Emprendimiento, la cual en su Artículo 58 contempla la modificación del Artículo 3 de la Ley 905 de 2004, referente al Sistema Nacional de Apoyo a las Mi pymes, el cual quedará de la siguiente manera:

Esta ley aborda 5 ejes principales y fundamentales en el apoyo de emprendimientos como habilidades y cultura emprendedora, acceso y sofisticación de la financiación, redes y comercialización, tecnología e innovación en los emprendimientos, y arquitectura institucional.

De esta ley la investigación tiene como objeto el apoyo a la micro empresa que apoye el crecimiento, consolidación y sostenibilidad con el fin de aumentar el bienestar social y el crecimiento de la región, esta ley permite a los empresarios conocer el apoyo y beneficios y del mismo modo sanciones que le da el estado a las personas que quieran crear empresas y generar empleo con el fin darles un apoyo para que se lleva acabo su permanencia en el mercado

**Ley 1004 de 2005**<sup>40</sup> zona franca, la cual el área geográfica dentro del territorio nacional, en donde se desarrollan actividades de compra y venta de bienes y de servicios, o actividades comerciales, que está regulado bajo una normatividad especial y un proceso en materia tributaria, aduanera y de comercio exterior.

**Ley 811 de 2003**. “Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, agrícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones”<sup>41</sup>. Esta ley es la que permite regular a la empresa Agroandina de Nariño Ltda. a realizar su actividad comercial que es en la distribución de maquinaria agrícola, la cual les permite mejorar su productividad y competitividad, así mismo, desarrollar alianzas estratégicas y darle un buen manejo de los recursos naturales y del medio ambiente.

---

<sup>39</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 2069 de 2020. (31, diciembre, 2020), POR MEDIO DEL CUAL SE IMPULSA EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA. Diario Oficial. Bogotá, 2020. No. 51.544. 28p.

<sup>40</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1004 de 2005. (30, diciembre, 2005), por la cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, 2005. No. 46.138. 3p.

<sup>41</sup> COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 811 de 2003. (26, junio, 2003), Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, 2003. No. 45.236. 15p.



## 6. DISEÑO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

### 6.1 LÍNEA DE INVESTIGACIÓN

#### 6.1.1 línea de investigación institucional.

Empresarial, encaminada a fortalecer el espíritu empresarial y el emprendimiento, su objetivo primordial es fortalecer el sector micro y macro empresarial de la región<sup>42</sup>.

#### 6.1.2 Línea de investigación del programa de administración.

Desarrollo y gestión administrativa: Busca fomentar en el estudiante la capacidad de generar espíritu empresarial con el fin de crear unidades empresariales acordes a su carrera o a su formación académica. Así mismo pretende con la elaboración de proyectos un análisis y evaluación de estos los cuales establezcan su viabilidad en el mercado que garanticen un margen de confiabilidad en la creación de desarrollo e implementación de la empresa<sup>43</sup>.

#### 6.1.3 Sub línea de investigación.

Creación y desarrollo empresarial.

#### 6.1.4 Tema.

Planeación estratégica.

### 6.2 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

“El enfoque cualitativo nos permite reconocer cómo los fenómenos educativos o las problemáticas adquieren un sentido más enfocado en un ámbito, y cómo se interpreta, se experimenta o se responde en situaciones”<sup>44</sup>.

Como opinión personal el enfoque de calidad se refiere a un conjunto de principios, estrategias y procesos que se implementan en una organización o empresa para garantizar que los productos o servicios que ofrece cumplen con estándares y requisitos de alta calidad. El objetivo principal de esta investigación relacionado a

---

<sup>42</sup> CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO. Las líneas de investigación. Línea empresarial (En línea). En: AUNAR (Colombia): 2021 (Consultada: 28, marzo, 2023). Disponible en: [https://www.aunar.edu.co/wp-content/themes/aunar\\_theme/docs/cidae/LineasInvestigacion.pdf](https://www.aunar.edu.co/wp-content/themes/aunar_theme/docs/cidae/LineasInvestigacion.pdf) 16

<sup>43</sup> Ibid., p. 5

<sup>44</sup> VALLE, Augusta y MANRIQUE, Lileya. La investigación descriptiva con enfoque cualitativo (En línea). En: PUCP (Perú): 2022 (Consultada: 4, abril, 2023). Disponible en: <https://n9.cl/m1nq4>



este tema es satisfacer las necesidades de los procedimientos operativos y administrativos de la empresa Agroandina de Nariño Ltda, minimizando los defectos o errores, mejorando así continuamente la eficiencia y la eficacia de sus actividades

En la empresa Agroandina de Nariño Ltda. se procede a realizar un plan estratégico, en el cual se va a implementar la herramienta de recolección de información primaria como la entrevista y fuentes secundarias como: artículos, libros y revistas. Además, se utilizó observación directa, con el fin de evaluar los factores internos y externos para saber el estado organizacional real de la empresa, de esta manera, poder formular y plantear soluciones eficientes.

### **6.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

La investigación descriptiva se define como “los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis”<sup>45</sup>

Como desarrolladoras de esta investigación se cree firmemente que la investigación descriptiva ayuda principalmente con la recolección de datos de manera objetiva y detallada sin manipular deliberadamente las variables o factores involucrados; para el caso particular de la empresa Agroandina de Nariño Ltda. se presenta como pilar fundamental para la consecución del plan estratégico debido a que al no viciar o manipular los datos, el resultado demostrará una información objetiva y eficiente.

La investigación descriptiva se realiza con el fin de contribuir con la investigación a estudiar la problemática que presenta en la empresa Agroandina de Nariño Ltda. con mayor profundidad ya que mediante la recolección de datos identifica, mide y evalúa las características y propiedades del sujeto de investigación.

### **6.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

El método inductivo es un enfoque de investigación que se caracteriza por partir de observaciones o datos específicos y, a partir de ellos, generar teorías, conceptos o generalizaciones más amplias<sup>46</sup>.

Como opinión particular con la investigación inductiva, se busca recopilar datos concretos y luego analizan esa información para deducir patrones, tendencias o principios generales.

### **6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN**

---

<sup>45</sup> Ibid., p. 45

<sup>46</sup> HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación: 6a. México: McGrawHill, 2014. 634p.



Para el desarrollo de la formulación planeación estratégica de la empresa Agroandina de Nariño Ltda, se obtiene la información de fuentes primarias y secundarias las cuales son:

### **6.5.1 Fuentes Primarias.**

Para la recolección de datos se procede a realizar una entrevista a los trabajadores administrativos de las empresas que tiene más contacto y conocimiento.

### **6.5.2 Fuentes Secundarias.**

Para la recolección de dicha fuente se utilizará libros, proyectos realizados en planeación estratégicas, artículos y materiales web y la observación directa.

## **6.6 POBLACIÓN Y MUESTRA**

### **6.6.1 Población.**

En esta investigación la entrevista de realizar con la totalidad empleados que hacen parte del área administrativa de la empresa Agroandina de Nariño Ltda.

**Tabla 1. Cargos administrativos en la empresa Agroandina de Nariño Ltda**

<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>
Luis Fernando Escobar Morales	Representante legal y dueño
Jorge Luis Ordoñez	Jefe de cartera
Marggie Daniela Paz	Tesorera
Rosario Burbano	Control interno
Addison Arbey aagoty	Jefe de compras
Paola Andrea Chaves	Coordinadora de ventas

**Fuente:** Esta investigación, año 2023

### **6.6.2 Muestra.**

Para la aplicación y ejecución de la entrevista, se tendrá en cuenta a la población interna de la empresa es decir a los 2 trabajadores que ocupan los cargos de gerente o representante legal y coordinadora de ventas.

### **6.6.3 Instrumentos y técnicas de recolección de información.**

De acuerdo a la metodología planteada en esta investigación y el proceso de contextualización de la situación organizacional de la empresa, se muestra el resultado de la recolección de los datos que se obtuvieron a través de la entrevista realizada a los empleados.



## 6.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

### 6.7.1 Tabulación, análisis e interpretación de la entrevista.

**Tabla 2. Tabulación de la entrevista de Agroandina de Nariño Ltda.**

Cargo	Respuesta
Representante Legal	R1
Coordinadora de ventas	R2

**Fuente:** Esta investigación, año 2023

### 6.7.2 Presentación de entrevista.

En la presente entrevista, tiene por objetivo conocer su opinión acerca de los aspectos internos, de la empresa Agroandina de Nariño Ltda, tales como: práctica de valores organizacionales, interrelaciones entre funcionarios, condiciones del ambiente físico del trabajo etc. Los resultados de esta investigación permitirán identificar situaciones laborales que puedan mejorarse.

### 6.7.3 Entrevista a funcionarios de la empresa.

**1) ¿Cree usted que en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda cuenta con el personal suficiente para atender todos los procesos que tiene la organización?**

**Representante Legal (R1):** No, debido a que la empresa no cuenta con un manual de funciones específico, por lo cual no están determinadas las funciones de las áreas principales.

**Coordinadora de ventas (R2):** No, porque en ocasiones toca desarrollar actividades fuera del rol asignado.

**Análisis:** Según lo mencionado anteriormente, se puede inferir que la empresa presenta fallas sustanciales en la designación de rol otorgado, siendo una debilidad para la empresa, provocando una sobre saturación por parte del funcionario, poca focalización de tareas del personal, afectando así la experticia necesaria que se requiere para un proceso determinado, aunque en este punto es importante destacar el gran compromiso de los funcionarios hacia la empresa, ya que con el fin de responder en sus actividades se involucran en áreas con un bajo nivel de conocimiento sobre determinados temas.

**2) ¿Cómo mide usted, los resultados del trabajo anual que se realiza en la compañía?**



**Representante Legal (R1):** Con las ganancias actuales en comparación del año anterior.

**Coordinadora de ventas (R2):** Con el aumento del presupuesto y bonificación por ventas.

**Análisis:** Por lo anterior se puede apreciar que el indicador de medición anual más relevante en la compañía, es el incremento de la comercialización y distribución convirtiéndose en una oportunidad, ya que con la abundancia del mismo se interpreta que ha aumentado las ventas realizadas, generando una exigencia en consecución de metas y presupuesto, además de una mayor cantidad de comisiones por venta y por ende se sobreentiende que se adquiere un mayor rédito de ganancias con respecto al año anterior.

**3) ¿En la empresa Agroandina de Nariño Ltda se otorga continuamente capacitaciones para el mejoramiento de calidad del personal?**

**Representante Legal (R1):** Sí, se realizan capacitaciones con las marcas de proveedores que se manejan, para el fortalecimiento y conocimiento del vendedor y de la marca que se comercializa.

**Coordinadora de ventas (R2):** Sí, se realizan capacitaciones constantemente tanto teóricas como práctica a través de salidas de campo.

**Análisis:** Se puede apreciar que en la empresa Agroandina de Nariño Ltda. tiene como fortaleza las capacitaciones constantes, las cuales son enfocadas según área y proceso, para lo cual, por medio del personal adecuado, se predispone preparaciones focalizadas y especializadas con el fin de otorgar un nuevo y actualizado conocimiento en las diferentes actividades presentadas dentro y fuera de la compañía. Una vez finalizadas las capacitaciones se procede a la puesta en marcha de manera de las competencias y conocimiento aprendidos.

**4) ¿Cuál piensa usted, que es la característica principal para que la empresa Agroandina de Nariño Ltda tenga ventas significativas con respecto a su competencia?**

**Representante Legal (R1):** AgroAndina de Nariño Ltda se caracteriza en el mercado, por la calidad de sus productos y precios competitivos además por el buen servicio y personal altamente capacitado.

**Coordinadora de ventas (R2):** Buen servicio y atención al cliente, además el alto conocimiento que tiene el personal encargado en ventas.



**Análisis:** Como punto a destacar, según las respuestas transmitidas, es que la empresa Agroandina de Nariño Ltda tiene como fortaleza el posicionamiento en el mercado con buenas ventas principalmente por dos características esenciales tales como: “el buen servicio” que otorga un voto de confianza no solo al cliente fidelizado sino a clientes potenciales cercanos al sector y “la calidad de los productos” que demuestran la seriedad y profesionalismo de la organización.

**5) ¿La empresa Agroandina de Nariño Ltda. cuenta con un organigrama definido?**

**Representante Legal (R1):** No, pero se contempla en la empresa de manera empírica, más no está debidamente documentada.

**Coordinadora de ventas (R2):** No está definida en la compañía.

**Análisis:** Por lo anterior, se puede evidenciar que en la empresa AgroAndina no cuenta con una estructura organizacional, con la cual no se puede apreciar un orden jerárquico representando una debilidad clara, en donde no se pueda identificar de manera sistemática los nombres y roles del cargo, grado de responsabilidad dentro de la compañía, además de no poder observar las diferentes actividades y funciones según el rol desempeñado.

**6) ¿Cree usted que en la empresa Agroandina de Nariño Ltda existe un buen respaldo tecnológico para el cumplimiento de su operatividad?**

**Representante Legal (R1):** No, existen algunas áreas como logística e inventarió que aún no se ha incorporado la tecnología, pero estamos próximo a implementarlo.

**Coordinadora de ventas (R2):** No, en área comercial en donde me despeno, existen muchas actividades que nos toca realizar de forma manual.

**Análisis:** Según lo mencionado anteriormente, se puede inferir que, en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda existe un bajo respaldo tecnológico para la operatividad necesaria de los funcionarios; es importante tener en cuenta que para la implementación de los nuevos cambios tecnológicos y para disminuir esta debilidad, es de vital importancia realizar la contratación de personal especializado en el área, encargándose no solo de incorporarlas, sino dar un soporte continuo garantizando así un correcto funcionamiento del mismo.

**7) ¿Qué valores puede destacar durante su tiempo de permanencia en la empresa Agroandina de Nariño Ltda?**

**Representante Legal (R1):** Puntualidad, respeto, responsabilidad.

**Coordinadora de ventas (R3):** Responsabilidad, transparencia, confianza.



**Análisis:** Como dato a destacar, según las respuestas transmitidas se puede concluir que el valor que más se promueve dentro de la compañía AgroAndina de Nariño Ltda, es la responsabilidad; lo cual en primera instancia parece ser la fortaleza más adecuada dentro de una empresa, debido a que la responsabilidad es el valor fundamental que promueve el cumplimiento de las actividades designadas en el tiempo estipulado.

**8) ¿Cómo en la empresa Agroandina de Nariño Ltda mantiene precios competitivos en el mercado?**

**Representante Legal (R1):** Compra de mercancía en alto volumen, generando así una reducción costos en futuras ventas.

**Coordinadora de ventas (R2):** Búsqueda de proveedores que ofrezcan los productos a menor costo manteniendo la misma calidad.

**Análisis:** Para mantener precios competitivos frente a la competencia, se plantea la adquisición de productos en grandes cantidades o volumen, que pueda comercializar la empresa por medio de proveedores para que ofrezcan un mejor precio, conservando la calidad del producto convirtiéndose en una fortaleza. Por medio de esta estrategia a la hora de comercializar con los clientes se les ofrecerá un precio bajo, pero representando en una cantidad significativa, la empresa obtendrá mayores ganancias.

**9) ¿En la empresa Agroandina de Nariño Ltda existe un manual de funciones y procedimientos?**

**Representante Legal (R1):** No, cada persona que entrega el cargo se encarga de capacitar al nuevo en la vacante.

**Coordinadora de ventas (R2):** No, los funcionarios de cada área se soportan en la ayuda y compañerismo del que entrega el cargo.

**Análisis:** Por medio de esta debilidad se puede evidenciar que en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda, presenta un gran problema en la designación de un cargo dado, ya que al realizarlo como lo mencionan en la entrevista, es probable que se omitan procesos de vital importancia para el desempeño óptimo del cargo, además de exponer a la empresa a buena fe de la persona que entrega el puesto de trabajo para el traspaso de conocimiento.

**10) ¿La empresa Agroandina de Nariño Ltda cuenta con misión, visión y valores?**



**Representante Legal (R1):** Si, pero no se ha reestructurado desde hace muchos años.

**Coordinadora de ventas (R2):** No los conozco.

**Análisis:** Por las respuestas recibidas, se evidencia una debilidad en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda, no se promueve que los funcionarios se apropien del direccionamiento estratégico de la compañía, lo cual resta el sentido de pertenecía por la empresa que se supone que todo empleado debe tener una vez ha sido contratado; además se demuestra que tanto la misión, visión, y valores no son actualizados cada cierto tiempo, provocando un problema serio en función de los nuevos objetivos propuestos por la compañía.

#### **6.7.4 Análisis de la entrevista a la empresa Agroandina de Nariño Ltda.**

Con las entrevistas realizadas a dos empleados de la empresa Agroandina de Nariño Ltda. de los cargos del área administrativa como fue el representante legal, y coordinadora de ventas, se pudo evidenciar que la planeación estratégica de Agroandina de Nariño Ltda. tiene una debilidad muy grande debido a que todas sus áreas, actividades, tareas, metas, objetivos los hacen de forma empírica y los trabajadores no tiene claridad de sus funciones, además de la poca claridad de anticiparse ante cualquier posible situación que se presenten el mercado ni saben qué uso se les podría dar y por ende se puede evidenciar que por dicho desconocimiento se ha podido notar que la competencia le ha aumentado en el mercado.

La planeación estratégica ayuda a la empresa Agroandina de Nariño Ltda. a establecer el que hacer y el camino que debe recorrer para alcanzar las metas y objetivos, teniendo en cuenta los cambios que se puede presentar en el mercado; con el fin de adquirir un respaldo positivo que ayude a solventar todo tipo de problemática y riesgos con el ánimo de formar planes y estrategias a futuro que le permita combatir las circunstancias y crecer de forma más robusta, para la toma de decisiones al interior de cualquier organización, se contribuye a la orientación de un público objetivo y fijación de metas, del mismo modo con la planeación estratégica permite planificar y ejecutar el desarrollo de su actividad económica, el aumento de los ingresos, también le permitirá medir su rendimiento, costes y resultados que puede reflejar un ámbito de aspectos altamente direccionados.

La empresa Agroandina de Nariño Ltda, muestra falencias en los procesos de comunicación, evidenciando una falta de planeación estratégica, afectando así la experticia necesaria que se requiere para un proceso determinado; además, la empresa no cuenta con una estructura organizacional clara y precisa, por lo que no se puede apreciar un orden jerárquico, ni permite identificar de manera sistemática los nombres y roles del cargo, como el grado de responsabilidad dentro de la compañía. Por otro lado, existe una gran problemática, en la designación de un



cargo dado, ya que se omiten procesos de vital importancia para el desempeño óptimo del cargo.

Como punto a destacar de la empresa en base a la entrevista, es que existen capacitaciones constantes enfocadas a áreas y proceso determinados, en donde se predispone preparaciones focalizadas y especializadas con el fin de otorgar un nuevo y mejorado conocimiento en las diferentes actividades presentadas dentro y fuera de la compañía; también la empresa Agroandina de Nariño Ltda se posiciona en el mercado con buenas ventas principalmente por su buen servicio y la calidad de los productos.

## **7. PRESENTACION DE RESULTADOS**

### **7.1 DIAGNÓSTICO REALIZADO A LA EMPRESA AGROANDINA DE NARIÑO LTDA.**

El diagnóstico permite analizar la competitividad actual de la organización, además ayuda a identificar, evaluar los recursos que tiene la organización, del mismo modo recoge información que define el éxito o fracaso de las estrategias de un plan de acción.

Para conocer la situación de la empresa Agroandina de Nariño Ltda se tendrá en cuenta ciertos recursos que se encuentran dentro de organización, los cuales son importante para su debido funcionamiento en los procesos financieros, humano, tecnológico y comercial en donde para interpretar un mejor y más detallado análisis se dispone a aplicar matrices como: 5 fuerzas de Porter, POAM, MEFÉ, PCI, MEFI, MPC, IE.

#### **7.1.1 Las cinco fuerzas de Porter**

Las cinco fuerzas de Porter permiten a la empresa Agroandina de Nariño Ltda, analizar de manera más profunda el entorno competitivo, obteniendo un equilibrio de poder, de igual forma, comprender las industrias dentro de los diferentes actores que existen en el mercado; logrando la identificación de diferentes factores de rendimiento, tomando en cuenta que las evaluaciones de los cambios pueden afectar el rendimiento de la organización.

**Figura 6. Cinco fuerzas de Porter para Agroandina de Nariño Ltda.**



Fuente: Esta investigación, año 2023

**El poder de negociación con los clientes.** Los productos, maquinaria agrícola, náuticas y repuestos en general que distribuye la empresa Agroandina de Nariño Ltda., tiene un poder de negociación positiva, puesto que a pesar de que en el mercado local existen empresas que se dedican a la misma actividad comercial con similares productos y precios, la empresa genera una diferenciación en su servicio realizando capacitación y ensayo de las máquinas además excelente calidad y precio.

### Geográfico

Región: Colombia  
Departamento: Nariño  
Clima: Cálido, templado, soleado, lluvioso

### Demográfico

Edad: Entre 24 a 80 años  
Sexo: Mujer y Hombre  
Ocupación: Agricultor, empresario, ganadero, comerciante.

### Psicografico

Forma de pago: efectivo, crédito, cheque, propiedad

### Comportamiento hacia el producto



Beneficios deseados: Calidad, servicio pos venta, garantía, respaldo y precio

**Poder de negociación con los proveedores:** La empresa debido a su experiencia, el alto volumen de compra y los años que lleva en el mercado tiene un alto poder de negociación con proveedores. La demanda a nivel nacional en productos de agricultura es alta, por consiguiente, la empresa ha realizado alianzas con diversas organizaciones para que distribuyan productos como:

**Lubricantes:** El mayor proveedor de lubricantes que tiene la empresa es Eduardoño, en el mercado podemos conseguir este producto como Supermoto, Yamalube; de la misma forma tenemos los mismos productos de proveedores como Yamazuki y Power Oil.

**Maquinaria:** En cuanto a maquinaria agrícola la empresa maneja diversas marcas como Forte, Yamaha, Alterman.

**Amenazas de los nuevos competidores:** Las amenazas que puedan genera los competidores que sus productos y procesos sean innovadores, aunque existe una barrera en cuanto a la inversión para la compra de las maquinarias y productos en general. Siendo también otro factor la economía en escala, esto es debido a que para tener mejor utilidades y ganancias unas de las mejores alternativas es poder comprar en grandes cantidades.

**Amenazas de nuevos productos sustitutos:** La amenaza que genera es baja, pero si existen productos sustitutos como ferretería de barrio y la compra de las maquinarias por medio de páginas o sitios web.

**Rivalidades entre competidores existentes:** La rivalidad que existe en el mercado local con la comercialización y distribución de productos agrícolas, náuticas y repuestos, da origen a realizar estrategias de precio y marketing; con el objetivo de mantener su posición en el mercado y ventajas en cuanto a la competencia. Algunas de las competencias fuerte de Agroandina de Nariño Ltda son: Maquinagro, Cadena y cadena, Agro motores y Tecniagro

**Análisis.** Las cinco fuerzas de Porter, se elaboró a través de fuentes secundarias y de la observación directa, donde se analizó y se investigó cada una de las estrategias, como es el poder de negociación de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza procedente de los productos sustitutos, la amenaza que representan los productos entrantes y la rivalidad entre los competidores.

Esta estrategia le permite a la empresa Agroandina de Nariño Ltda, comprender su posición en un mercado y tomar decisiones estratégicas que le permitan detectar nuevas o posibles oportunidades, del mismo modo evaluar que tan fuerte y



significativo es cada elemento para la compañía y la creación de un valor único frente a la competencia.

La estrategia que se recomienda en es una reducción de precios, extensión de garantías, o las incorporaciones de nuevas características a los productos; además es necesario identificar cuáles son los proveedores más influyentes para realizar o establecer relaciones más sólidas a largo plazo, analizar e identificar a los clientes de la empresa Agroandina de Nariño donde se identifique la cantidad de productos que compran, que producto es el que mayor demanda tiene y si para el cliente corresponde a una parte de sus gastos fijos.

### **7.1.2 Matriz POAM**

Para la realización de la matriz POAM, se realizó con base de la información primaria recolectada y se complementó con la observación directa que se tuvo en la aplicación de dicha información. Cabe resaltar que esta matriz también se basó de fuentes secundarias.

Esta matriz “es utilizada para identificar y darle una valoración a las amenazas y oportunidades potenciales que puede enfrentar una empresa. Puesto que, entender y analizar el medio en el que se mueve la empresa es importante para hacer una planificación estratégica exitosa”<sup>47</sup>.

#### **7.1.2.1 Factor Económico**

Algunos de los factores tomados en la parte económica se realizaron a través de fuentes secundarias.

Según la Organización Mundial del Trabajo (OIT)<sup>48</sup>, con la emergencia sanitaria se obtuvo el cierre de 509.370 microempresas, generando el bajo consumo local y exportaciones, afectando directamente a las ganancias de la empresa.

De acuerdo a la información recolectada se evidencia que la competencia que tiene la empresa Agroandina de Nariño Ltda. Son entidades que manejan una similitud en sus productos, marcas y precios, por ejemplo:

---

<sup>47</sup> QUIROA. Op. Cit., p. 1

<sup>48</sup> ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). El COVID-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y horas de trabajo (En línea). En: OIT (Colombia): 2020 (Consultada: 29, abril, 2023). Disponible en: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_740920/lang--es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang--es/index.htm)

**Maquinagro:** Empresa dedicada a la venta de productos de la misma marca como Yamaha, honda y diésel<sup>49</sup>.

**Texicol:** Empresa que maneja una diversificación de productos y marcas similares en la parte de ferretería de las marcas Urrea, bellota, Incolma, Herragro etc.

**Cadena y Cadena:** Empresa que se dedica a la misma actividad comercial, con la distribución de maquinaria agrícola y repuesta de la marca Forte.

### 7.1.2.2 Factor socio cultural

Como ventaja competitiva y una diferenciación hacia la competencia, la empresa Agroandina de Nariño Ltda tiene un plan de capacitaciones para vendedores y logísticos del uso adecuado y manejo que se le debe dar a los productos que la empresa vende y comercializa, algunas empresas que participan en la realización de capacitaciones son Caria Group, Savake, Durespo, Consorcio Industrial.

**Figura 7. Personal de Agroandina de Nariño Ltda.**



**Fuente:** Esta investigación, año 2023

La escasez de materia prima se vio afectada a partir de la emergencia sanitaria obteniendo como consecuencia el cierre de industrias a nivel mundial, esta escasez aún sigue afectando a la empresa en suplir la demanda de los productos como los lubricantes.

<sup>49</sup> MAQUINAGRO. Portafolio de productos (En línea). En: Empresa (Colombia): 2023 (Consultada: 3, mayo, 2023). Disponible en: <https://maquinagro.com/wp-content/uploads/2023/06/CatalogoMaquinagroWeb.pdf>

### 7.1.2.3 Factor político

Uno de los programas que apoya el gobierno y de los más conocidos en Colombia ha sido “Colombia Siembra” el cual tiene como finalidad apoyar el sector agropecuario, aumentar la venta y fortalecer el desarrollo tecnológico, este apoyo del gobierno tiene como aliados a Finagro, Banco Agrario y agencia de desarrollo rural, las cuales les permiten a los agricultores y empresarios tener financiación y acceder a créditos y el 50% lo garantizaría el fondo agropecuario de garantías<sup>50</sup>.

### 7.1.2.4 Factor competitivo

La empresa Agroandina de Nariño maneja un portafolio amplio a pesar de que su actividad comercial principal es la distribución de maquinaria agrícola u náutica, pero también distribuyen calzado, ferretería, repuestos, cosas de hogar, productos de limpieza.

Figura 8. Catálogo de la empresa Agroandina de Nariño



Fuente: Esta investigación, año 2023

<sup>50</sup> CARDONA, Andrés. Conozca los planes y programas que impulsan la inversión en el sector agrícola nacional (En línea). En: Agronegocios (Colombia): 2018 (Consultada: 3, mayo, 2023). Disponible en: <https://www.agronegocios.co/agricultura/cuales-son-los-planes-y-programas-que-impulsan-la-inversion-en-el-sector-agricola-nacional-2806816>



La empresa Agroandina de Nariño Ltda. genera una oportunidad en el mercado con respecto al conocimiento y la buena imagen debido al largo recorrido que tiene en el mercado que son aproximadamente catorce años donde distribuyen sus productos de calidad y a un precio competitivo.

#### **7.1.2.5 Factor tecnológico**

La importancia de la implementación de la tecnología en los procesos de la empresa representa una debilidad, logrando así la realización de tarea más demoradas; la tecnología ya no es un lujo sino una necesidad para realizar las tareas y actividades de forma más eficiente, permitiendo generar procesos óptimos, mayor productividad, eliminar barreras de comunicación, entre otras<sup>51</sup>.

#### **Tabla 3. Matriz POAM**

---

<sup>51</sup> CASTRO, Julio. Importancia de la tecnología en las empresas (En línea). En: Corponet (Colombia): 2021 (Consultada: 8, mayo, 2023). Disponible en: <https://blog.corponet.com/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

MATRIZ DE POAM									
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>ECONOMICOS</b>									
EXPECTATIVA DEL CRECIMIENTO DEL PIB	x							x	
CRECIMIENTO DEL SECTOR AGROPECUARIO	X								x
PANDEMIAS O EMERGENCIA QUE SE PRESENTE EL CIERRE DE LA EMPRESA.				x			X		
PÉRDIDA DE MERCADOS POR NUEVOS COMPETIDORES CON LOS MISMO PRODUCTOS Y MARCA.				x			X		
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES QUE SE DEDICAN A LA MISMA ACTIVIDAD COMERCIAL.					x		x		
<b>SOCIO-CULTURAL</b>									
CAMBIOS EN GUSTOS Y PREFERENCIAS DE LAS MARCAS Y PRODUCTOS							X	X	
EMPLEADOS ALTAMENTE CAPACITADOS EN BUSCA DE DESARROLLO Y TALENTO	x						X		
CAMBIO DE ESTILO DE VIDA							X	x	
MERCANCIA ESCASA DEBIDO A QUE PROVEEDORES SE QUEDAN SIN SU MATERIA PRIMA Y LA EMPRESA NO MANEJA INVENTARIO GRANDE				x			X		
ALTA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE Y VENDE LA EMPRESA							x	x	
<b>POLITICOS</b>									
DESARROLLO DE PROGRAMAS QUE IMPULSEN Y FOMENTEN TODO TIPO DE ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.	X						X		
POLÍTICA DE ESTIMULO A LAS PYMES DEL PAÍS									x
SUFRAGIO ELECTORALES NACIONAL O REGIONAL		X					X	X	
SITUACIÓN DEL PAÍS QUE VIVE DÍA A DÍA CON EL FIN DE SOLVENTAR PROBLEMÁTICAS EN LA AFECTACIÓN DE IMPUESTOS Y COBRO ELEVADO DE ACTIVIDADES					x			X	
INCREMENTO O RESTRUCTURACIÓN EN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE INDOLE LEGAL QUE AFECTEN AL SECTOR AGROPECUARIO.					x		x		
<b>COMPETITIVOS</b>									
DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA DENTRO DEL ENT	x						X		
AMPLIACION Y ACTUALIZACION DEL PORTAFOLIO MARCAS NUEVAS A DIFERENCIA DE LA COMPETENCIA		x						X	
APOYO DE LA IDENTIDAD FINANCIERA A LA COMPETENCIA POR MEDIO DE IDENTIDADES BANCARIAS.	X						X		
NUEVOS PROVEEDORES Y ALIANZAS CON NUEVAS MARCAS DEBIDO A LAS DIVERSAS EMPRESAS QUE QUEIREN POSICIONARSE EN EL DEPARTAMENTO	x						X		
VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE SOLVENTAN LAS NECESIDADES DEL CAMPESINADO EN GENERAL.								x	
BUENA IMAGEN Y RECORRIDO EN EL EMRCADO POR MAS DE 14 AÑOS EN COMPARACION DE LA COMPETENCIA DEBIDO A QUE EN EL MERCADO LOCAL LLEVAN MENOS	x						X		
<b>TECNOLOGICOS</b>									
CAMBIO DE TECNOLOGIA A NIVEL MUNDIAL DEBIDO AL ESCASO CONOCIMIENTO E IMPROTANCIA QUE TIENE EN LA EMPRESA.				x			x		
ACCESO A TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN DONDE PERMITE GARANTIZAR MÁS INFORMACIÓN CERTERA SOBRE DECISIONES AVANZADAS EN LA		x						x	
IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGIA LIMPIA DONDE SE RECONOZCA CONOCIMIENTOS Y PAUTAS ALTAMENTE ESTRATÉGICAS.		X						x	
DESARROLLO TECNOLÓGICO QUE AYUDE AL CRECIMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN CREANDO ACTIVIDADES PROFUNDAS QUE MOTIVEN.		X						x	
INTEGRACIÓN Y COORDINACIÓN CON CADA UNA DE SUS ÁREAS CON EL FIN DE FOMENTAR PRINCIPIOS CON EFECTIVIDAD.		x						X	
<b>GEOGRAFICOS</b>									
UBICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN DE SUMA IMPORTANCIA PARA LA CLIENTELA EN		x						X	
VARIACIÓN EN EL CLIMA DONDE SE PREVALECEEN SITUACIONES DE INVIERNO O CALOR; DONDE HAY VARIACIONES CONTINUAS.		x						X	
UBICACIÓN CERCANA A PROVEEDORES COMO PRINCIPAL OBJETIVO DE LA ORGA					x			X	
CONDICIONES AMBIENTALES CON PRONÓSTICOS ALTAMENTE CONDICIONADOS A LAS CONDICIONES DE LA NATURALEZA.		X						x	
CALIDAD DE LAS VÍAS DE ACCESO PARA LA ENTRADA DE LOS PRODUCTOS A LA C		X						x	

Fuente: Esta investigación año 2023



**Análisis.** Por medio de la matriz POAM, se puede evidenciar que para la empresa Agroandina de Nariño Ltda se consideran varios factores externos tales como: económico, sociocultural, político, competitivo, tecnológico y geográfico; los cuales permiten identificar una gran cantidad de posibles amenazas y oportunidades, esto por medio de una sectorización según el factor tratado; por tal motivo observando los resultados arrojados se aprecia que: para el factor “económico” la empresa presenta un impacto negativo alto, es decir una amenaza, cuando en el mercado se incrementa de forma masiva el ingreso de nuevos competidores atacando un mismo nicho de mercado, para este caso el sector agro.

Por otra parte en el factor sociocultural se puede apreciar que uno de los impactos a la empresa más relevante, en este caso de manera positiva, es decir una oportunidad, es la alta capacitación continua que obtienen los empleados en busca de un mejor desarrollo profesional; además revisando en el aspecto o factor político se invita a no dejar pasar por alto si existe un incremento o reestructuración de normas y procedimientos de índole legal que afecten directamente al sector, para este caso en particular normas que afecten el sector agropecuario; también mirando la empresas bajo el enfoque competitivo uno de los temas de mayor relevancia es la adquisición de nuevos proveedores por medio de nuevas alianzas organizacionales, la cual por medio del mismo puede afectar significativamente de manera positiva a la empresa.

En el ámbito tecnológico se propone desarrollar capacitaciones en cuanto al manejo de las nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación, permaneciendo en constante actualización según los cambios globales, debido a que puede ocurrir que existan cambios que produzcan serias alteraciones al funcionamiento de la compañía. Por último, evaluando el factor geográfico se evidencia que en este punto la entidad puede obtener muchos beneficios, que si son bien explotados se pueden convertir en grandes oportunidades, como, por ejemplo, si la empresa se encuentra fuerte en sus procesos estratégicos, puede significarle liderar la comercialización frente a sus competidores. A través de factores externos se pudo analizar:

### **7.1.3 Matriz MEFE**

La elaboración de la matriz Mefe salió de la matriz poam, como respaldo se puede observar que se encuentra en la matriz IE; esta matriz se desarrolló a través de información primaria que es la elaboración de la entrevista y secundaria que son páginas web, artículos, blog, estos factores que se tomaron en su elaboración son con el objetivo darle una peso y calificación para identificar cuáles de estos factores que influyen en la empresa y generan mayor impacto en la matriz Poam. La matriz MEFE permite realizar análisis externo donde se identifica las oportunidades y a

amenazas reales tiene la empresa, su objetivo principal es ayudar a la organización en la toma de decisiones que impacten a la empresa<sup>52</sup>.

**Tabla 4. Matriz MEFE**

FACTORES DE EXITO		PESO	CALIFICACION	TOTAL
<b>OPORTUNIDADES</b>				
DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA DENTRO DEL ENTORNO	0,08	4	0,32	
VARIEDAD DE PRODUCTOS QUESOLVENTAN LAS NECESIDADES DEL CAMPESINADO EN GENERAL.	0,04	3	0,12	
APOYO DE IDENTIDAD FINANCIERA A LA COMPETENCIA POR MEDIO DE IDENTIDADES BANCARIAS.	0,05	3	0,15	
EMPLEADOS ALTAMENTE CAPACITADOS EN BUSCA DE DESARROLLO Y TALENTO CONTINUO	0,09	4	0,36	
DESARROLLO DE PROGRAMAS QUE IMPULSEN Y FOMENTEN TODO TIPO DE ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.	0,06	3	0,18	
NUEVOS PROVEEDORES Y ALIANZAS CON NUEVAS MARCAS DEBIDO A LAS DIVERSAS EMPRESAS QUE QUIEREN POSICIONARSE EN EL DEPARTAMENTO	0,08	4	0,32	
BUENA IMAGEN Y RECORRIDO EN EL MERCADO POR MAS DE 14 AÑOS EN COMPARACION DE LA COMPETENCIA DEBIDO A QUE EN EL MERCADO LOCAL LLEVAN MENOS	0,09	4	0,36	
<b>SUBTOTAL OPORTUNIDADES</b>			<b>1,81</b>	
<b>AMENAZAS</b>				
ALTA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE Y VENDE LA EMPRESA	0,05	2	0,1	
MERCANCIA ESCASA DEBIDO A QUE PROVEEDORES SE QUEDAN SIN SU MATERIA PRIMA Y LA EMPRESA NO MANEJA INVENTARIO GRANDE	0,04	2	0,08	
INCREMENTO O RESTRUCTURACIÓN EN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ÍNDOLE LEGAL QUE AFECTEN AL SECTOR AGROPECUARIO.	0,09	1	0,09	
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES QUE SE DEDICAN A LA MISMA ACTIVIDAD COMERCIAL.	0,07	2	0,14	
CAMBIO DE TECNOLOGÍA A NIVEL MUNDIAL DEBIDO AL ESCASO CONOCIMIENTO E IMPROTANCIA QUE TIENE EN LA EMPRESA	0,05	2	0,1	
PÉRDIDA DE MERCADOS POR NUEVOS COMPETIDORES CON LOS MISMO PRODUCTOS Y MARCA.	0,12	1	0,12	
PANDEMIAS O EMERGENCIA QUE SE PRESENTE EL CIERRE DE LA EMPRESA.	0,09	1	0,09	
<b>SUBTOTAL AMENAZAS</b>			<b>0,7</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,5</b>	

**Fuente:** Esta investigación año 2023

<sup>52</sup> RUIZ. Op. Cit., p. 1



**Análisis.** El resultado de la matriz MEFE, la cual arroja como resultado de 2,50 nos da una imagen del factor externo y se encuentra en el intermedio, ya que es igual a la media de 2.50, eso quiere decir que se debe seguir equilibrando las amenazas para seguir aprovechando las oportunidades que tiene la empresa Agroandina y de la misma forma explotarlas con el motivo de que la empresa se encuentre en un mejor posicionamiento y lugar dentro del mercado o sector

Por medio de la matriz MEFE, se puede evidenciar el grado de importancia de las oportunidades y amenazas que obtuvieron mayor impacto en la POAM, estos factores contribuyen con el crecimiento y fortalecimiento de la organización; por tal motivo observando los resultados arrojados se aprecia que:

En las oportunidades su calificación es de 4 y 3, donde 4 es una oportunidad mayor y 3 su oportunidad menor, en cuanto a las amenazas se califica de 1 y 2, donde uno es la amenaza con mayor importancia: cabe resaltar que esta calificación es de forma subjetiva. Para encontrar los resultados de esta matriz se precisa multiplicar el peso por la calificación de cada factor, dando como resultado el total que es 2.50.

#### **7.1.4 Matriz PCI**

Para la realización de la matriz PCI se planteó con base a la información primaria y secundaria, este se realiza con el objetivo de evaluar, analizar las fortalezas y debilidades con respecto a oportunidades y amenazas.



**Tabla 5. Matriz PCI**

PCI (Perfil de capacidades internas)									
CAPACIDADES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>GERENCIAL</b>									
COMUNICACIÓN ACERTIVA ENTRE DIFERENTES DEPENDENCIAS DE LA EMPRESA		x						x	
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DE ENTORNO					x		x		
TOMA DE DECISIONES QUE SE GUIE DE ASPECTOS QUE INCREMENTEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	x						x		
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO DONDE SE DELIMITE GARANTIZAR LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	x						x		
IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍA EN PROCESOS QUE SE REALIZAN MANUALMENTE.						x			x
CONTROL GERENCIAL DONDE GARANTIZA LA EFICIENCIA, EFICACIA Y LA ECONOMÍA FACILITANDO QUE LOS FUNCIONARIOS CUMPLAN CON LA MISIÓN.		x						x	
INFRAESTRUCTURA ADECUADA EN EL ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS.	x						x		
FALTA DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL				x					x
<b>OPERACIONAL</b>									
DIAGRAMA DE FLUJO ESTUDIA, PLANIFICA Y MEJORA PROCESOS QUE SUELEN SER COMPLEJOS CON EL FIN DE ENTENDER CUÁLES SON LAS TAREAS Y ROLES DENTRO DE LA EMPRESA.					x				x
FLEXIBILIDAD EN LOS PEDIDOS-PRODUCTOS ESTRATEGIA LOGÍSTICA QUE SE CENTRA EN ADAPTAR LA PREPARACIÓN DE PEDIDOS A UNA DEMANDA COMPLEJA A FIN DE QUE ESTOS DEPÓSITO DE PRODUCTOS ESPACIO DESTINADO AL ALMACENAMIENTO Y QUE YA ESTÁ LISTA PARA SER VENDIDA Y/O DISTRIBUIDA.	x	x					x		
MANUAL DE PROCESOS OPERACIONALES QUE SE RUEN DE TAREAS, RESPONSABILIDADES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS QUE SE DEBEN MANTENER PARA SALVAGUARDAR CADA PRINCIPIO DENTRO DE LA EMPRESA.				x			x		
SOFTWARE CONTABLE GESTIÓN FÁCILMENTE DE VENTAS, INVENTARIO Y FACTURACIÓN DEL SOFTWARE.				x					x
INSTALACIONES ADECUADAS QUE PERMITAN COMODIDAD Y ADECUACIÓN DE ESPACIOS.		x							x
ADECUACIÓN Y MANTENIMIENTO DE MAQUINARIAS VENDIDAS		x							x
EFFECTIVIDAD EN ALISTAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO		x					x		
<b>TALENTO HUMANO</b>									
NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA		x					x		
ÍNDICES DE DESEMPEÑO OPTIMIZAN EN GRAN MEDIDA EL RENDIMIENTO EFICAZ DE PROVEER RESULTADOS DE MEJORA CONTINUA.			x						x
PERSONAL CAPACITADO CAPAZ DE AFRONTAR CUALQUIER SITUACIÓN QUE SE PRESENTE RELACIONANDO SU CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD DE AFRONTAR PROBLEMÁTICAS.	x						x		
NIVEL DE REMUNERACIÓN QUE PROVEE RECOMPENSA INMEDIATA DE CADA TRABAJADOR POR EL SERVICIO PRESTADO DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.		x							x
PERSONAL DESMOTIVADO DEBIDO A QUE NO HAY NINGUNA META NI FORMA DE CRECER EN LA EMPRESA.				x			x		
CAPACITACIÓN CONSTANTE DONDE SE PROFUNDIR EN MATERIA TODOS LOS ASPECTOS LLEVADEROS DE LA EMPRESA PARA NO OBSTACULIZAR NINGÚN PROCESO.	x								x
EXPERIENCIA LABORAL DE LOS FUNCIONARIOS		x							x
<b>FINANCIERA</b>									
AUMENTO DE VENTAS POR CRECIENTE DEMANDA DE LOS PRODUCTOS.		x							x
LIQUIDEZ, DISPONIBILIDAD DE FONDOS INTERNOS QUE HAYA SOLVENCIA DE PRONÓSTICOS MÍNIMOS PARA PODER SACAR VALOR LIQUIDO SIN PERDIDAS.			x						x
VARIACIÓN DE PRECIOS AL CLIENTE POR CAMBIO DE PRECIOS EN PROVEEDORES.					x				x
FALTA DE MANEJO DE INVENTARIO, NO EXISTE UN CONTROL PERMANENTE O ADECUADO.				x			x		
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA		x					x		
MANEJO DE CARTERA EXISTE CARTERA CON MUCHO TIEMPO VENCIDA.				x			x		
MANEJO DE LA REINVERSIÓN DE LAS GANANCIAS OBTENIDAS		x							x
<b>COMPETITIVA</b>									
BUEN SERVICIO AL CLIENTE EN LA PRESTACIÓN Y ATENCIÓN.	x						x		
PERSONAL CAPACITADO EN EL USO DE MAQUINARIA.	x								x
PRODUCTOS CON CALIDAD DEBIDO A LAS MARCAS QUE SE COMERCIALIZA		x							x
ADMINISTRACIÓN DE CLIENTES			x						x
BUENOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN DEBIDO A QUE SE DISTRIBUYE LA MERCANCÍA CON TRANSPORTADORES CONFIABLES Y PUNTUAL.		x							x
SE BRINDA ESTABILIDAD LABORAL DEBIDO A QUE TODOS LOS EMPLEADOS TIENE SU SUELDO	x								x
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS SIEMPRE ACTUALIZADOS CON EL FIN DE PRIORIZAR LA SEGMENTACIÓN		x							x
PODER DE NEGOCIACIÓN HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN CAPACIDAD QUE PERMITE CERRAR TRATOS OPORTUNOS CON LOS CLIENTES.	x						x		
	10	15	3	6	3	1	18	19	1
	28			10			40		

Fuente: Esta investigación año 2023



**Análisis.** Con la matriz PCI, se puede recolectar que fortalezas y debilidades tiene la empresa Agroandina de Nariño Ltda con respecto a las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo por medio de la matriz POAM, como dato importante, los factores para el desarrollo de la matriz fueron los internos los cuales se presentan a continuación: gerencial, operacional, talento humano, financiero y competitiva; en la matriz se evidencia para el caso en particular del factor gerencial que uno de sus fortalezas con impacto de mayor relevancia es que la empresa se presenta como una organización con buena infraestructura para que sus empleados puedan desempeñar de buena manera sus funciones.

Para el factor operacional se observa la falta de un manual de procesos operacionales, como algo de no pasar por alto debido a que éstos se rigen los procedimientos adecuados de cada uno de los cargos y al no plasmarlo de manera documental se presenta como una debilidad de gran impacto; por su parte en el ámbito económico por el lado del factor financiero es evidente que dos de los aspectos con mayor impacto son el control de cartera y el manejo de la reinversión de las ganancias de la empresa.

Por el lado de Talento humano, sin duda uno de los aspectos genera más impacto positivamente, son las capacitaciones constantes que existen en la compañía, facilitando el grado de experticia de sus funcionarios y por ende su desempeño; para finalizar en el factor de competitividad es clave sus buenos canales de distribución, generando de esta manera una comunicación verás y asertiva produciendo un impacto positivo en la empresa realmente importante.

### 7.1.5 Matriz MEFI.

**Tabla 6. Matriz MEFI**

 <b>MEFI</b>			
FACTORES INTERNOS	PESO	ALIFICACION	TOTAL
<b>FORTALEZAS</b>			
TOMA DE DECISIONES QUE SE GUIE DE ASPECTOS QUE INCREMENTEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	0,04	3	0,12
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO DONDE SE DELIMITE GARANTIZAR LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	0,04	3	0,12
INFRAESTRUCTURA ADECUADA EN EL ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS.	0,06	4	0,24
DEPÓSITO DE PRODUCTOS ESPACIO DESTINADO AL ALMACENAMIENTO Y QUE YA ESTÁ LISTA PARA SER VENDIDA Y/O DISTRIBUIDA.	0,04	3	0,12
EFFECTIVIDAD EN ALISTAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	0,07	4	0,28
NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA	0,05	3	0,15
BUEN SERVICIO AL CLIENTE EN LA PRESTACIÓN Y ATENCIÓN.	0,08	4	0,32
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA	0,03	3	0,09
PODER DE NEGOCIACIÓN HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN CAPACIDAD QUE PERMITE CERRAR TRATOS OPORTUNOS CON LOS CLIENTES.	0,07	4	0,28
PERSONAL CAPACITADO CAPAZ DE AFRONTAR CUALQUIER SITUACIÓN QUE SE PRESENTE RELACIONANDO SU CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD DE AFRONTAR PROBLEMÁTICAS.	0,08	4	0,32
<b>SUBTOTAL FORTALEZAS</b>			<b>2,04</b>
<b>DEBILIDADES</b>			
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DE ENTORNO	0,08	1	0,08
DIAGRAMA DE FLUJO ESTUDIA, PLANIFICA Y MEJORA PROCESOS QUE SUELEN SER COMPLEJOS CON EL FIN DE ENTENDER CUÁLES SON LAS TAREAS Y ROLES DENTRO DE LA	0,08	1	0,08
MANUAL DE PROCESOS OPERACIONALES QUE SE RIJEN DE TAREAS, RESPONSABILIDADES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS QUE SE DEBEN MANTENER PARA SALVAGUARDAR CADA	0,05	2	0,1
PERSONAL DESMOTIVADO DEBIDO A QUE NO HAY NINGUNA META NI FORMA DE CRECER EN LA EMPRESA.	0,08	1	0,08
FALTA DE MANEJO DE INVENTARIO, NO EXISTE UN CONTROL PERMANENTE O ADECUADO.	0,09	1	0,09
MANEJO DE CARTERA EXISTE CARTERA CON MUCHO TIEMPO VENCIDA.	0,06	2	0,12
<b>SUBTOTAL DEBILIDADES</b>			<b>0,55</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,59</b>

**Fuente:** Esta investigación año 2023



**Análisis.** El resultado de la matriz da un total de 2,59 lo cual arroja que la estrategia utilizada en las fortalezas hasta el momento da como resultado de 2,04, esto quiere decir que está restando las debilidades de 0,55, cubriendo así las necesidades y requerimientos que tiene la empresa agroandina, siendo mayor que la media de 2,50 pero aun así es necesario mejorar las fortalezas para tener un mayor aprovechamiento y obtener una reducción de las debilidades. La matriz MEFI, se puede evidenciar el grado de importancia de las fortalezas y debilidades que obtuvieron mayor impacto en la PCI, estos factores contribuyen con el fortalecimiento de la organización; por tal motivo observando los resultados arrojados se aprecia que:

Las fortalezas su calificación es de 4 y 3, donde 4 es la fortaleza mayor y 3 su fortaleza menor, en cuanto a las debilidades se califica de 1 y 2, donde uno es la debilidad con mayor importancia: cabe resaltar que esta calificación es de forma subjetiva. Para encontrar los resultados de esta matriz se precisa multiplicar el peso por la calificación de cada factor, dando como resultado el total que es 2.59.

#### **7.1.6 Matriz MPC**

La matriz MPC es una herramienta de dirección estratégica, que le permite comparar la competencia de las empresas que dedican a la misma actividad comercial de AgroAndina, con el objetivo de comparar factores claves, identificar la competencia más fuerte que se tiene en el mercado para generar unas estrategias<sup>53</sup>.

La matriz MPC se hizo a través de observación directa donde se analizaron los factores clave de éxitos en comparación a la competencia, este estudio se hizo a través de llamadas telefónicas y de visitas al local, además se tuvo la oportunidad de hablar con los asesores del punto de venta el cual nos llevó a obtener dicha calificación.

#### **Tabla 7. Matriz MPC**

---

<sup>53</sup> HIDALGO, Pedro; REMÓN, Nestor y SAMADA, Celiano. Valoración de atletas y equipos deportivos de kayak mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). En: GADE: Revista Científica. 2022. Vol. 2 No. 4. p. 111-120. Disponible en: <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/141>



MPC MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	PESO	AGROANDINA		MAQUINAGRO		CADENA Y CADENA	
		RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE	RATING	PUNTAJE
INFRAESTRUCTURA ADECUADA EN EL ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS.	0,15	3	0,45	4	0,6	3	0,45
BUEN SERVICIO AL CLIENTE EN LA PRESTACIÓN Y ATENCIÓN.	0,2	4	0,8	4	0,8	4	0,8
PERSONAL CAPACITADO CAPAZ DE AFRONTAR CUALQUIER SITUACIÓN QUE SE PRESENTE RELACIONANDO SU CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD DE AFRONTAR PROBLEMÁTICAS.	0,2	4	0,8	3	0,6	3	0,6
PODER DE NEGOCIACIÓN HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN CAPACIDAD QUE PERMITE CERRAR TRATOS OPORTUNOS CON LOS CLIENTES.	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
EFFECTIVIDAD EN ALISTAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	0,15	2	0,3	4	0,6	3	0,45
DEPÓSITO DE PRODUCTOS ESPACIO DESTINADO AL ALMACENAMIENTO Y QUE YA ESTÁ LISTA PARA SER VENDIDA Y/O DISTRIBUIDA.	0,1	3	0,3	4	0,4	3	0,3
	1		3,15		3,6		3,2

**Fuente:** Esta investigación año 2023

**Análisis.** La realización de la matriz de perfil competitivo se tomó de los factores clave de éxito de la matriz FODA y por siguiente de la matriz MEFI, esta matriz nos permite evaluar las competencias más fuertes que tiene la empresa sobre los factores claves de éxito. Cabe resaltar que esta investigación y estudio que se le realizo a la competencia se hizo mediante un estudio de observación directa y primaria, donde se realizaron llamadas telefónicas, y se fue al local para observar y poder dar un puntaje a cada factor.

En la matriz de perfil competitivo se hizo un análisis de los factores claves de éxito que tiene la empresa agroandina y una comparación con 2 empresas la cual hacen parte de la competencia fuerte de agroandina debido a que venden y distribuyen los mismo productos y de las mismas marcas, según esos factores que se evaluaron la empresa maquinagro es la empresa más fuerte en el mercado en términos competitivos con un porcentaje de 3,6, con este análisis permite observar cuales son los factores que se debe reforzar para mejorar el perfil competitivo.

La empresa agroandina no tiene mayor participación estratégica en cuanto a factores como es el nivel académico del talento humano, esto es porque en la empresa no existen ningún requisito para laborar ni desenvolverse en las funciones que desempeñan por ende existe mucho personal que solo son bachilleres, otro factor importante es que la efectividad en el alistamiento de la mercancía es demorado debido a que no hay un inventario constante ni un programa que le permita identificar de forma más fácil los productos; del mismo modo la falta de infraestructura.



## 7.1.7 Matriz DOFA.

**Tabla 8. Matriz DOFA**

MATRIZ DOFA	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA DENTRO DEL ENTORNO	ALTA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE Y VENDE LA EMPRESA
	VARIEDAD DE PRODUCTOS QUESOLVENTAN LAS NECESIDADES DEL CAMPESINADO EN GENERAL.	MERCANCIA ESCASA DEBIDO A QUE PROVEEDORES SE QUEDAN SIN SU MATERIA PRIMA Y LA EMPRESA NO MANEJA INVENTARIO GRANDE
	APOYO DE IDENTIDAD FINANCIERA A LA COMPETENCIA POR MEDIO DE IDENTIDADES BANCARIAS.	INCREMENTO O RESTRUCTURACIÓN EN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE ÍNDOLE LEGAL QUE AFECTEN AL SECTOR AGROPECUARIO.
	EMPLEADOS ALTAMENTE CAPACITADOS EN BUSCA DE DESARROLLO Y TALENTO CONTINUO	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES QUE SE DEDICAN A LA MISMA ACTIVIDAD COMERCIAL.
	DESARROLLO DE PROGRAMAS QUE IMPULSEN Y FOMENTEN TODO TIPO DE ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.	CAMBIO DE TECNOLOGIA A NIVEL MUNDIAL DEBIDO AL ESCASO CONOCIMIENTO E IMPROTANCIA QUE TIENE EN LA EMPRESA
	NUEVOS PROVEEDORES Y ALIANZAS CON NUEVAS MARCAS DEBIDO A LAS DIVERSAS EMPRESAS QUE QUEIREN POSCIONARSE EN EL DEPARTAMENTO	PÉRDIDA DE MERCADOS POR NUEVOS COMPETIDORES CON LOS MISMO PRODUCTOS Y MARCA.
	BUENA IMAGEN Y RECORRIDO EN EL MERCADO POR MAS DE 14 AÑOS EN COMPARACION DE LA COMPETENCIA DEBIDO A QUE EN EL MERCADO LOCAL LLEVAN MENOS	PANDEMIAS O EMERGENCIA QUE SE PRESENTE EL CIERRE DE LA EMPRESA.
FORTALEZAS	FORTALEZAS - OPORTUNIDADES(ofensivas)	FORTALEZAS- AMENAZAS (defensivas)
TOMA DE DECISIONES QUE SE GUIE DE ASPECTOS QUE INCREMENTEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	<b>F1-F2-04-07 REFORZAR LAS CAPACITACIONES EN LOS EMPLEADOS PARA OBTENER MAYOR VENTAJA Y SASTIFACION DE LOS CLIENTES</b>	F3-F5 A1-A6 ESTUDIAR Y ANALIZAR A LA COMPETENCIA CON EL OBJETIVO DE TENER VENTAJAS
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO DONDE SE DELIMITA GARANTIZAR LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.		
INFRAESTRUCTURA ADECUADA EN EL ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS.		
DEPÓSITO DE PRODUCTOS ESPACIO DESTINADO AL ALMACENAMIENTO Y QUE YA ESTÁ LISTA PARA SER VENDIDA Y/O DISTRIBUIDA.	F1-F2-F3-01-02 ALMACENAR LOS PRODUCTOS DE ACUERDO A MARCAS Y TAMAÑOS CON EL FIN DE FACILITAR SU ALCANE	F1-A7 REALIZAR UN PLAN DE EMRGENCIA QUE LE PERMITA ESTAR PREPARADO ANTE CUALQUIER EVENTUALIDAD SE SUCEDA.
EFFECTIVIDAD EN ALISTAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO		
DEBILIDADES	DEBILIDADES- OPORTUNIDADES	DEBILIDADES- AMENAZAS
FLEXIBILIDA Y ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DE ENTORNO	D5-D1-01-06 PROGRAMAR REVISIONES REGULARES DE INVENTARIOS PARA COMPARAR LAS CIFRAS,LAS MARCAS Y EL STOCK	<b>D4-D5-D6-D2 A4-A6 IMPLEMENTAR LA PLANEACCION ESTRATEGICA A LA EMPRESA PARA OBTENER MAYOR PARTICIPACION EN EL MERCADO</b>
DIAGRAMA DE FLUJO ESTUDIA, PLANIFICA Y MEJORA PROCESOS QUE SUELEN SER COMPLEJOS CON EL FIN DE ENTENDER CUÁLES SON LAS TAREAS Y ROLES DENTRO DE LA EMPRESA.	<b>D3-D2-04 DESAROLLAR UN MANUAL DE FUNCIONES Y CARGOS</b>	
MANUAL DE PROCESOS OPERACIONALES QUE SE RIJEN DE TAREAS, RESPONSABILIDADES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS QUE SE DEBEN MANTENER PARA SALVAGUARDAR CADA PRINCIPIO DENTRO DE LA EMPRESA.	D4-04,07 REALIZAR CON LOS DIRECTIVOS JUNTAS CONTINUAS PARA ELABORAR PLANES Y METAS QUE ESTEN ENCAMINADAS AL CRECIMIENTO DE LA EMPRESA	D6-D1 -A5 CONTRATAR A UNA PERSONA APTA QUE FACILITE Y SE ADAPTE A LOS CAMBIOS DE LA TECNOLOGIA EN TODOS LOS PROCESOS DE LA EMPRESA
PERSONAL DESMOTIVADO DEBIDO A QUE NO HAY NINGUNA META NI FORMA DE CRECER EN LA EMPRESA.		
FALTA DE MANEJO DE INVENTARIO, NO EXISTE UN CONTROL PERMANENTE O ADECUADO.		
MANEJO DE CARTERA EXISTE CARTERA CON MUCHO TIEMPO VENDIDA.		

**Fuente:** Esta investigación año 2023

**Análisis.** En la anterior matriz se realizó un cruce de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas que tiene la empresa la cual esta información salió en base a matrices anterior mente expuestas como la MEFI y MEFE donde se propuso unas estrategias que la empresa Agroandina debe implementar con el fin de tener resultados positivos, esta estrategia nos permite conseguir tener una mayor dirección y cumplimiento de la planeación estratégica. Las estrategias de mayor impacto y para llevar a cabo nuestra planeación se tomaron de estrategia FO.DO, FA que son implantar la planeación estratégica para la toma de decisiones, realizar un estudio de mercado para abarcar el sur occidente y capacitación a los empleados para generar un mejor servicio y atención.

### 7.1.8 Matriz IE.

**Tabla 9. Matriz IE**

							
INTERNA				EXTERNA			
FACTORES CLAVES	PESO	CALIFICACION	PONDERACION	FCE	PESO	CALIFICACION	PONDERACION
<b>FORTALEZAS</b>				<b>OPORTUNIDADES</b>			
TOMA DE DECISIONES QUE SE QUE DE ASPECTOS QUE INCREMENTEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	0,04	3	0,12	DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA DENTRO DEL ENTORNO	0,08	4	0,32
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO DONDE SE DELIMITE GARANTIZAR LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	0,04	3	0,12	VARIEDAD DE PRODUCTOS QUE SOLVENTAN LAS NECESIDADES DEL CAMPESINADO EN GENERAL.	0,04	3	0,12
INFRAESTRUCTURA ADECUADA EN EL ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS.	0,06	4	0,24	APOYO DE IDENTIDAD FINANCIERA A LA COMPETENCIA POR MEDIO DE IDENTIDADES BANCARIAS.	0,05	3	0,15
DEPÓSITO DE PRODUCTOS ESPACIO DESTINADO AL ALMACENAMIENTO Y QUE YA ESTÁ LISTA PARA SER VENDIDA Y/O DISTRIBUIDA.	0,04	3	0,12	EMPLEADOS ALTAMENTE CAPACITADOS EN BUSCA DE DESARROLLO Y TALENTO CONTINUO	0,09	4	0,36
EFFECTIVIDAD EN ALISTAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	0,07	4	0,28	DESARROLLO DE PROGRAMAS QUE IMPULSEN Y FOMENTEN TODO TIPO DE ACTIVIDADES EN EL AMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.	0,06	3	0,18
NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA	0,05	3	0,15	NUEVOS PROVEEDORES Y ALIANZAS CON NUEVAS MARCAS DEBIDO A LAS DIVERSAS EMPRESAS QUE QUEREN POSICIONARSE EN EL DEPARTAMENTO	0,08	4	0,32
BUEN SERVICIO AL CLIENTE EN LA PRESTACIÓN Y ATENCIÓN.	0,08	4	0,32	BUENA IMAGEN Y RECORRIDO EN EL MERCADO POR MAS DE 14 AÑOS EN COMPARACION DE LA COMPETENCIA DEBIDO A QUE EN EL MERCADO LOCAL LLEVAN MENOS	0,09	4	0,36
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO DE LA EMPRESA	0,03	3	0,09	<b>SUB_TOTAL</b>	<b>0,49</b>		<b>1,81</b>
PODER DE NEGOCIACIÓN HABILIDADES DE NEGOCIACIÓN CAPACIDAD QUE PERMITE CERRAR TRATOS OPORTUNOS CON LOS CLIENTES.	0,07	4	0,28	<b>AMENAZAS</b>			
PERSONAL CAPACITADO CAPAZ DE AFRONTAR CUALQUIER SITUACIÓN QUE SE PRESENTE RELACIONANDO SU CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD DE AFRONTAR PROBLEMATICAS.	0,08	4	0,32	ALTA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE Y VENDE LA EMPRESA	0,05	2	0,1
<b>SUB_TOTAL</b>	<b>0,56</b>		<b>2,04</b>	MERCANCIA ESCASA DEBIDO A QUE PROVEEDORES SE QUEDAN SIN SU MATERIA PRIMA Y LA EMPRESA NO MANEJA INVENTARIO GRANDE	0,04	2	0,08
<b>DEBILIDADES</b>				INCREMENTO O RESTRUCTURACION EN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE INDOLE LEGAL QUE AFECTEN AL SECTOR AGROPECUARIO.	0,09	1	0,09
FLEXIBILIDAD Y ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DE ENTORNO	0,08	1	0,08	ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES QUE SE DEDICAN A LA MISMA ACTIVIDAD COMERCIAL.	0,07	2	0,14
DIAGRAMA DE FLUJO ESTUDIA, PLANIFICA Y MEJORA PROCESOS QUE SUELEN SER COMPLEJOS CON EL FIN DE ENTENDER CUALES SON LAS TAREAS Y ROLES DENTRO DE LA EMPRESA.	0,08	1	0,08	CAMBIO DE TECNOLOGIA A NIVEL MUNDIAL DEBIDO AL ESCASO CONOCIMIENTO E IMPROTANCIA QUE TIENE EN LA EMPRESA	0,05	2	0,1
MANUAL DE PROCESOS OPERACIONALES QUE SE RIEN DE TAREAS, RESPONSABILIDADES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS QUE SE DEBEN MANTENER PARA SALVAGUARDAR CADA PRINCIPIO DENTRO DE LA EMPRESA.	0,05	2	0,1	PÉRDIDA DE MERCADOS POR NUEVOS COMPETIDORES CON LOS MISMO PRODUCTOS Y MARCA.	0,12	1	0,12
PERSONAL DESMOTIVADO DEBIDO A QUE NO HAY NINGUNA META NI FORMA DE CRECER EN LA EMPRESA.	0,08	1	0,08	PANDEMIA O EMERGENCIA QUE SE PRESENTE EL CIERRE DE LA EMPRESA.	0,09	1	0,09
FALTA DE MANEJO DE INVENTARIO, NO EXISTE UN CONTROL PERMANENTE O ADECUADO.	0,09	1	0,09	<b>SUB_TOTAL</b>	<b>0,51</b>		<b>0,7</b>
MANEJO DE CARTERA EXISTE CARTERA CON MUCHO TIEMPO VENDIDA.	0,06	2	0,12	<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,53</b>
<b>SUB_TOTAL</b>	<b>0,44</b>		<b>0,55</b>				
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>2,59</b>				

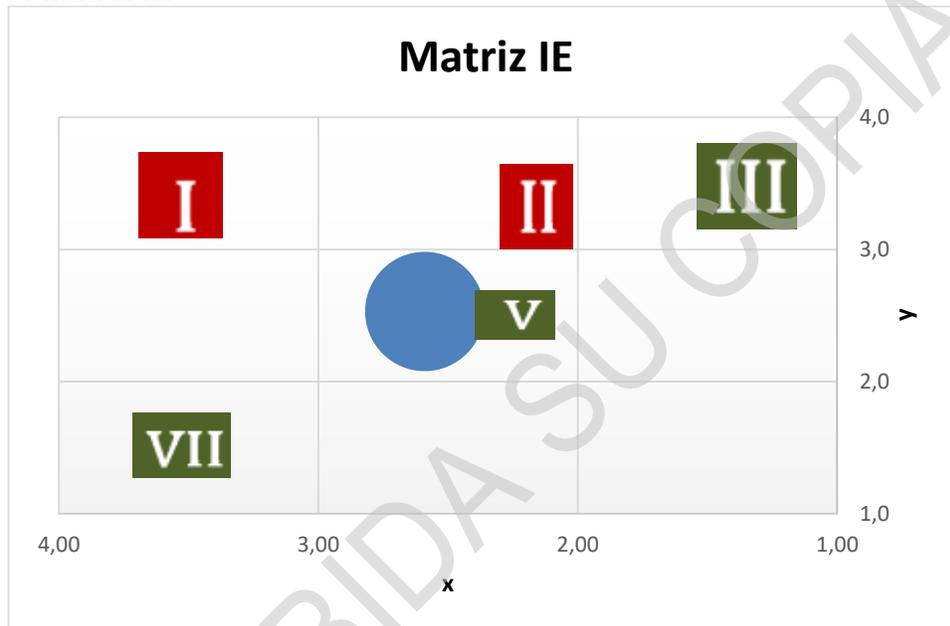
**Fuente:** Esta investigación año 2023

**Tabla 10. Resultados MEFE y MEFI**

MEFE	MEFI
2,5	2,59
<u>Y</u>	<u>X</u>

Fuente: Esta investigación año 2023

**Figura 9. Matriz IE**



Fuente: Esta investigación año 2023

**Análisis.** La calificación que tiene la empresa agroandina de Nariño teniendo en cuenta los ponderados de la matriz MEFE y MEFI quiere decir que la empresa está en una situación promedio ya que su calificación se encuentra de 2.0 a 2.99 y de acuerdo a las nueve celdas que compone a dicha matriz se localiza en el cuadrante V que corresponde a estrategias de conservar y mantener que consiste en la penetración del mercado y en el desarrollo de los productos.

Las estrategias que debe utilizar la empresa son estrategias intensivas lo cual consiste en que la empresa agroandina de Nariño realice un esfuerzo que le permita mejorar la posición competitiva dentro del mercado con los productos que ofrece.

Las estrategias de penetración que debe implementar agroandina consiste en realizar publicidad o marketing con el fin de fidelizar a los clientes que ya existen dentro de la empresa y del mismo modo atraer a posibles clientes.

## 7.1.9 Matriz MPCE.

**Tabla 11. Matriz MPCE**

MPCE	Ponderación	Desarrollar el manual de funciones y cargos		Implementar la planeación estratégica en la empresa con el fin de tener mayor participación en el mercado y reconocimiento		Reforzar las capacitaciones a los empleados en la atención y prestación del servicio	
		Calificación	Total	Calificación	total	Calificación	total
<b>FORTALEZAS</b>							
TOMA DE DECISIONES QUE SE GUIE DE ASPECTOS QUE INCREMENTEN LA PRODUCTIVIDAD DEL PERSONAL Y LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES.	0,04	4	0,16	4	0,16	2	0,08
SISTEMA DE CONTROL INTERNO EFECTIVO DONDE SE DELIMITE GARANTIZAR LA RESPONSABILIDAD Y LA AUTORIDAD DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN.	0,04	4	0,16	2	0,08	3	0,12
INFRAESTRUCTURA ADECUADA EN EL ALMACENAMIENTO DE PRODUCTOS.	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
DEPÓSITO DE PRODUCTOS ESPACIO DESTINADO AL ALMACENAMIENTO Y QUE YA ESTÁ LISTA PARA SER VENDIDA Y/O DISTRIBUIDA.	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
EFECTIVIDAD EN ALISTAMIENTO Y DISTRIBUCIÓN DEL PRODUCTO	0,07	4	0,28	3	0,21	3	0,21
NIVEL ACADÉMICO DEL TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
PERSONAL CAPACITADO CAPAZ DE AFRONTAR CUALQUIER SITUACIÓN QUE SE PRESENTE RELACIONANDO SU CONOCIMIENTO Y CAPACIDAD DE AFRONTAR PROBLEMÁTICAS.	0,08	1	0,08	2	0,16	2	0,16
<b>AMENAZAS</b>							
ALTA COMPETENCIA EN EL MERCADO DE LOS PRODUCTOS QUE DISTRIBUYE Y VENDE LA EMPRESA	0,05	4	0,2	4	0,2	4	0,2
MERCANCIA ESCASA DEBIDO A QUE PROVEEDORES SE QUEDAN SIN SU MATERIA PRIMA Y LA EMPRESA NO MANEJA INVENTARIO GRANDE	0,04	3	0,12	3	0,12	4	0,16
INCREMENTO O RESTRUCTURACIÓN EN NORMAS Y PROCEDIMIENTOS DE INDOLE LEGAL QUE AFECTEN AL SECTOR AGROPECUARIO.	0,09	2	0,18	2	0,18	2	0,18
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES QUE SE DEDICAN A LA MISMA ACTIVIDAD COMERCIAL.	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
CAMBIO DE TECNOLOGIA A NIVEL MUNDIAL DEBIDO AL ESCASO CONOCIMIENTO E IMPROTANCIA QUE TIENE EN LA EMPRESA	0,05	2	0,1	3	0,15	2	0,1
PÉRDIDA DE MERCADOS POR NUEVOS COMPETIDORES CON LOS MISMO PRODUCTOS Y MARCA.	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
PANDEMIAS O EMERGENCIA QUE SE PRESENTE EL CIERRE DE LA EMPRESA.	0,09	2	0,18	2	0,18	1	0,09
<b>DEBILIDADES</b>							
FLEXIBILIDA Y ADAPTABILIDAD A LOS CAMBIOS DE ENTORNO	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16
DIAGRAMA DE FLUJO ESTUDIA, PLANIFICA Y MEJORA PROCESOS QUE SUELEN SER COMPLEJOS CON EL FIN DE ENTENDER CUÁLES SON LAS TAREAS Y ROLES DENTRO DE LA EMPRESA.	0,08	1	0,08	3	0,24	1	0,08
MANUAL DE PROCESOS OPERACIONALES QUE SE RUEN DE TAREAS, RESPONSABILIDADES, PROCESOS, PROCEDIMIENTOS QUE SE DEBEN MANTENER PARA SALVAGUARDAR CADA PRINCIPIO DENTRO DE LA EMPRESA.	0,05	1	0,05	2	0,1	1	0,05
PERSONAL DESMOTIVADO DEBIDO A QUE NO HAY NINGUNA META NI FORMA DE CRECER EN LA EMPRESA.	0,08	3	0,24	2	0,16	1	0,08
FALTA DE MANEJO DE INVENTARIO, NO EXISTE UN CONTROL PERMANENTE O ADECUADO.	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
MANEJO DE CARTERA EXISTE CARTERA CON MUCHO TIEMPO VENCIDA.	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
<b>OPORTUNIDADES</b>							
DIVERSIFICACION DE LOS PRODUCTOS DE LA COMPETENCIA DENTRO DEL ENTORNO	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16
VARIEDAD DE PRODUCTOS QUESOLVENTAN LAS NECESIDADES DEL CAMPESINADO EN GENERAL.	0,04	2	0,08	3	0,12	3	0,12
APOYO DE IDENTIDAD FINANCIERA A LA COMPETENCIA POR MEDIO DE IDENTIDADES BANCARIAS.	0,05	3	0,15	4	0,2	2	0,1
EMPLEADOS ALTAMENTE CAPACITADOS EN BUSCA DE DESARROLLO Y TALENTO CONTINUO	0,09	1	0,09	2	0,18	3	0,27
DESARROLLO DE PROGRAMAS QUE IMPULSEN Y FOMENTEN TODO TIPO DE ACTIVIDADES EN EL ÁMBITO NACIONAL E INTERNACIONAL.	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
NUEVOS PROVEEDORES Y ALIANZAS CON NUEVAS MARCAS DEBIDO A LAS DIVERSAS EMPRESAS QUE QUIEREN POSCIONARSE EN EL DEPARTAMENTO	0,08	1	0,08	2	0,16	4	0,32
BUENA IMAGEN Y RECORRIDO EN EL MERCADO POR MAS DE 14 AÑOS EN COMPARACION DE LA COMPETENCIA DEBIDO A QUE EN EL MERCADO LOCAL LLEVAN MENOS	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36
	0		4,19		4,57		4,67

Fuente: Esta investigación año 2023

**Análisis.** Cabe resaltar que esa matriz nos permite identificar la importancia que tiene cada estrategia de mayor impacto que se pudo reflejar en la matriz Dofa con el fin de saber cuál es la importancia que tiene para el cumplimiento de la misma, con respecto anterior mente identificado en los diagnósticos propuestos se puede observar que la estrategia que más probabilidades de éxito tiene es implementar y reforzar capacitación a los empleados debido a que de ahí previene el buen servicio e imagen que da la empresa al mercado, por consiguiente con un resultado de 4.83 la estrategia de implementar la planeación estratégica para facilitar la toma de decisiones.

Esta matriz se evaluó de forma objetiva teniendo en cuenta cada uno de los factores de éxito anteriormente evidenciados tanto internos como externos

## 7.2 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA AGROANDINA DE NARIÑO LTDA

Figura 10. Direccionamiento estratégico



Fuente: Esta investigación año 2023

- Direccionamiento estratégico: Para llevar a cabo el segundo objetivo que es el direccionamiento estratégico mediante la plataforma estratégica se va a proponer la misión, visión, valores y estrategias.

### 7.2.1 Misión propuesta

En la empresa Agroandina de Nariño nos dedicamos a la distribución de lubricantes, maquinaria agrícola, náutica y repuesto en general, además con un amplio portafolio en ferretería, ofreciendo un buen servicio a nuestros clientes, logrando así la satisfacción de sus necesidades a través de la calidad de nuestros productos, precios asequibles y un excelente servicio.



### 7.2.2 Visión propuesta

La empresa AgroAndina de Nariño para el año 2028, será reconocida en el sur occidente colombiano como la empresa líder en la distribución de lubricantes, maquinaria agrícola, náutica, repuestos en general y su amplio portafolio en ferretería, siendo la primera opción de compra de nuestra distinguida clientela ofreciendo un servicio de calidad.

### 7.2.3 Valores propuestos.

**Calidad en el servicio:** Este valor consiste en darle cumplimiento a las expectativas y necesidades que requiere el cliente.

**Compromiso:** Es la obligación que tiene la empresa con sus clientes de los productos que distribuyen y comercializa.

**Responsabilidad:** Peculiaridad que tiene una persona ante cualquier situación.

**Colaboración:** Es el acto de trabajar en conjunto.

**Honradez:** Atributo que tiene la persona de obrar y actuar.

**Transparencia:** Es el suceso de hablar y hacer las cosas con claridad.

**Puntualidad:** Es el comportamiento humano que permite que se llegue a un lugar específico o pactado en la hora estipulada.

### 7.2.4 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos que se le propone a la empresa AgroAndina son específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporal en decir (SMART), estos objetivos estratégicos permiten ir acorde a la visión y misión de la empresa, los propuestos son.

- Liderar el mercado.
- Aumentar la rentabilidad
- Ampliar la oferta de los productos
- Contratar a los mejores profesionales
- Desarrollar habilidades de liderazgo en el equipo



### 7.2.5 Políticas para la empresa AgroAndina de Nariño

Las políticas internas que se le plantea a la empresa AgroAndina de Nariño Ltda., consiste en un grupo de normas y pautas que permite la obtención y el manejo de conductas dentro de la organización; Logrando de tal manera la mejora y calidad del producto y el ambiente laboral.

#### Políticas

- La empresa AgroAndina de Nariño cumplirá con todos los acuerdos, requisitos y tratos acordados con los clientes.
- Todos los productos y maquinaria que distribuye y comercializa la empresa estarán regulado bajo estándares de calidad.
- La compra de mercancía será realizada de dos formas; de contado el cual consiste en el pago inmediato y a crédito donde tendrán un tiempo estimado de 15 a 30 días.
- Mejorar las expectativas y deseos de los clientes.
- Realizar las labores diarias en cada área con ética y respeto.
- Brindar en la empresa Agroandina de Nariño Ltda. un entorno amigable y confiable.

### 7.2.6 Estrategias mayores impacto

▪ **Estrategia 1. Desarrollar un manual de funciones de los cargos que existen en la empresa:** En el desarrollo de esta estrategia se requiere implementar un documento donde especifique las actividades y tareas que deben desempeñar cada empleado con el objetivo de no tener sobrecarga y en tal caso si pasa alguna eventualidad tener un soporte.

- Conocimiento del nivel de responsabilidades
- Identificación del cargo
- Conocimientos esenciales para el cargo
- Descripción de las funciones y responsabilidades



**Conocimiento del nivel de responsabilidades:** Este es la primera actividad que se debe realizar en la creación del manual de funciones, este consiste en conocer en que parte del organigrama se encuentra el puesto para identificar el nivel de responsabilidad que tiene dentro de la empresa.

**Identificación el cargo:** Consiste en determinar los atributos del cargo, nombre del cargo, área al que pertenece, y jefe inmediato.

**Conocimientos esenciales del cargo:** Esta actividad permite conocer a las personas cuales son los requerimientos mínimos que deben tener para desempeñar el puesto.

**Descripción de las Funciones y responsabilidades:** En esta actividad se detalla de forma clara y concisas todas las actividades que debe desempeñar el cargo para el funcionamiento del mismo modo el nivel de responsabilidad que tiene dentro de la organización.

El indicador seria para esta actividad # de tareas realizadas correctamente

▪ **Estrategia 2. Implementar la planeación estratégica en la empresa con el fin de tener mayor participación en el mercado y reconocimiento:** En el desarrollo de la segunda estrategia se requiere poner en práctica el direccionamiento estratégico propuesto y de la misma manera dar a conocer a cada una de las áreas y miembros que hacen parte de la organización con el fin de que puedan trabajar de formar alienada y más eficiente para el logro de dichos objetivos y metas, las actividades necesarias para logara esta estrategia son:

- Creación y diseño del plan estratégico
- Reclutar al personal idóneo
- Prever capital
- Capacitar al personal y dar a conocer el plan estratégico
- Motivar, liderar, y activar el plan estratégico.

**La creación de un plan estratégico:** consiste en implementar todo el direccionamiento estratégico que consiste en la misión, visión, valores, políticas y objetivos estratégicos.

**Reclutar el personal idóneo:** Esta actividad consiste en buscar a un profesional o persona apta en el cargo, que pueda desempeñar de manera eficiente y eficaz el rol, en este caso sería una persona que acompañe en ese proceso al director ejecutivo.



**Prever capital:** Para la realización de la planeación estratégica es importante tener un presupuesto o un capital que le permita a la persona encargada realizar sus tareas de forma eficiente.

**Capacitar al personal y dar a conocer el plan:** Este conocimiento que se les debe compartir a cada área de la empresa es importante debido que si todos tiene el conocimiento de las metas y objetivos propuesta la empresa puede lograr al cumplimiento de los mismo y se trabaja de una forma más alineada

El indicador que medirá el cumplimiento del objetivo es: porcentaje de tareas y metas completadas

▪ **Estrategia 3. Reforzar las capacitaciones a los empleados en la atención y prestación del servicio.** Esta estrategia permite realizar y estipular un cronograma de capacitaciones a los empleados con el fin de que puedan prestar un mejor servicio y atención dentro y fuera de la organización, para así tener una mayor ventaja ante la competencia como en a conocimiento, experiencia de los productos y agilidad en las tomas de decisiones. Las actividades que se realizarían para el cumplimiento son:

- Contratar a una persona idónea para realizar dicha capacitación
- Determinar el lapso de tiempo que dura la capacitación
- Evaluar los conocimientos que tiene de los productos
- Estrategias de venta y soporte
- Definir el presupuesto
- Resolución de problemas y toma de decisiones.

**Contratar a una persona idónea para realizar dicha capacitación:** La siguiente actividad consiste en contratar a una persona, puede ser externa que le comparta habilidades de escucha, el trato adecuado que se le debe dar a los clientes ante cualquier posible situación, y como resolver cualquier eventualidad donde les enseñe como expresarse y hablar

**Determinar el lapso de tiempo que dura la capacitación:** De la misma manera es importante realizar un cronograma o documento donde se les dé a conocer a los empleados el tiempo que se tiene prolongado para dicha capacitación, de la misma manera la fecha de inicio, finalización y cuáles son los temas a tratar.

**Evaluar los conocimientos que tiene de los productos:** Este aspecto es muy importante evaluar en las capacitaciones ya que de este depende la buena atención que se les dé a los clientes, debido a que los clientes desean personas altamente capacitadas y que tenga conocimiento de los mismo con el fin de resolver sus dudas y necesidades. Para esta actividad se pretende realizar evaluaciones y talleres

permita evidenciar las falencias que presenta cada vendedor, y así poder atacar la debilidad que se presenta.

**Estrategias de venta y soporte:** Una vez realizada la actividad anterior es importante replantear o formular estrategias de venta que le permita a la empresa aumentar sus ventas, número de clientes y participación en el mercado.

**Definir el presupuesto:** Para toda estrategia es importante establecer un presupuesto que le permita el logro del cumplimiento.

El indicador que se realizara en este objetivo para evaluar la eficiencia de la estrategia, es número de capacitaciones realizadas en atención al cliente.

### 7.3 PLAN DE ACCIÓN

Para el cumplimiento del tercer objetivo se llevó a cabo un plan de acción, donde le permitirá a la empresa Agroandina de Nariño Ltda. desarrollar de forma eficiente una ruta y el proceso de las actividades con el fin de alcanzar las estrategias y metas propuestas.

**Tabla 12. Plan de acción**

PLAN DE ACCIÓN DE LA EMPRESA AGROANDINA					
ESTRATEGIA	INDICADOR	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	PRESUPUESTO	PLAZO
Desarrollar el manual de funciones y cargos	porcentaje de tareas y funciones completadas	1. Conocimiento del nivel de responsabilidades 2. Identificación del cargo 3. Conocimientos esenciales para el cargo 4. Descripción de las funciones y responsabilidades	RECURSOS HUMANOS, CO Y GERENTE	1.430.000	1 mes
Implementar la planeación estratégica en la empresa con el fin de tener mayor participación en el mercado y reconocimiento	% de tareas y metas completadas	Creación y diseño del plan estratégico 2 reclutar al personal idóneo 3 prever capital 4 capacitar al personal y dar a conocer el plan estratégico 5 motivar, liderar, y activar el plan estratégico.	Ggerente y recuros humanos	3.290.000	2 meses
Reforzar las capacitaciones a los empleados en la atención y prestación del servicio	número de capacitaciones realizadas en atención al cliente	contratar a una persona idónea para realizar dicha capacitación 2. determinar el lapso de tiempo que dura la capacitación 3 evaluar los conocimientos que tiene de los productos 4 estrategias de venta y soporte 5 Definir el presupuesto 6 resolución de problemas y toma de decisiones	CORDINADOR DE centas, GERENTE	4.750.000	4 meses

**Fuente:** Esta investigación año 2023



**Análisis:** El plan de acción nos permite observar cuales son las estrategias que se van a desarrollar, indicadores, metas, actividades, responsables, presupuesto y plazos. Aquí se complementan de mejor manera para dar confianza y manifestar las mejores alternativas y principios de posibles resultados positivos. En el plan de acción se puede evidenciar las estrategias propuestas que tienen mayor impacto, unas de las más importante y relevantes es la formulación y diseño de la planeación estratégica, donde se detalle las diferentes actividades que se deben realizar para lograr su cumplimiento: además se puede evidenciar un indicador que es el que va a permitir a la persona encargada medir su cumplimiento y metas propuestas, dicha estrategia se piensa realizar en un plazo de 2 meses.

### 7.3.1 Diagrama de Gantt

**Tabla 13. Diagrama de Gantt**

TIEMPO  ACTIVIDADES	PLAN ESTRATÉGICO AGROANDINA											
	OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	SEMANAS											
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	4	3	4
Presentación de la propuesta												
Recolección de información por medio de la entrevista												
Análisis del Diagnóstico												
Elaboración de la planeación estratégica												
Medición de las estrategias												
Ejecución plan de acción												

**Fuente:** Esta investigación año 2023

### 7.3.2 Presupuesto

La elaboración del presupuesto se tuvo en cuenta todo el gasto que se necesitan para la elaboración de cada estrategia y su fuente de financiamiento es por utilidades, eso es debido a que la empresa tiene un respaldo, el crédito para el gerente no lo ve como una fuente de financiamiento para la empresa.

**Tabla 14. Presupuesto**

<b>Desarrollar un manual de funciones de los cargos que existen en la empresa</b>				
Item de gasto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Fuente de financiamiento
contratacion de honorarios	1	2.200.000	2200000	utilidades
G Papelería	1	60.000	60000	utilidades
servicio públicos	2	40.000	80000	utilidades
Internet	1	50.000	50000	utilidades
TOTAL			2.390.000	1 mes

<b>Implementar la planeación estratégica en la empresa con el fin de tener mayor participación en el mercado</b>				
Item de gasto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Fuente de financiamiento
contratacion de honorarios	2	2.200.000	4400000	utilidades
refrigerio	40	5.000	200000	utilidades
servicio públicos	1	40.000	40000	utilidades
Internet	1	50.000	50000	utilidades
TOTAL			4.690.000	2 meses

<b>Reforzar las capacitaciones a los empleados en la atención y prestación del servicio</b>				
Item de gasto	Cantidad	Valor unitario	Valor total	Fuente de financiamiento
contratacion de honorarios	6	650.000	3900000	utilidades
refrigerio	80	5.000	400.000	utilidades
servicio públicos	1	40.000	40.000	utilidades
Impresión panfletos	8	20.000	160.000	utilidades
Internet	1	50.000	50.000	utilidades
TOTAL			4.550.000	4 meses

Fuente: Esta investigación año 2023

**Tabla 15. Plan estratégico**

<b>Plan Estratégico</b>			
Estrategias	1	2	3
Valor	2.390.000	4.690.000	4.550.000
Total	11.630.000		

Fuente: Esta investigación año 2023

### 7.3.3 Estado de situación financiera



**Tabla 16. Estado de situación financiera**

<b>AGROANDINA DE NARIÑO LTDA</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADO</b>				
		<b>2020</b>	<b>2021</b>	<b>2022</b>
+	<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	24.597.083.795,72	25.580.967.147,55	26.604.205.833,45
-	<b>COSTO DE VENT.Y DE PRESENT.DE SER</b>	21.050.331.134,54	21.892.344.379,92	22.768.038.155,12
-	<b>GASTOS OP DE ADMINISTRACION</b>	846.308.294,31	880.160.626,08	915.367.051,13
-	<b>GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS</b>	679.716.939,13	706.905.616,70	735.181.841,36
+	<b>INGRESOS NO OPERACIONALES</b>	70.872.333,70	73.707.227,05	76.655.516,13
-	<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>	223.778.011,95	232.729.132,43	242.038.297,73
	<b>UTILIDAD</b>	<b>1.867.821.749,49</b>	<b>1.942.534.619,47</b>	<b>2.020.236.004,25</b>

Fuente: Esta investigación año 2023

**Tabla 17. Promedio y distribución de utilidades, retorno de la inversión**

<b>Promedio utilidades</b>	<b>Reinversion (retorno 60%)</b>	<b>Distribución de utilidades (accionista 40 %)</b>
<b>1.943.530.791,07</b>	<b>777.412.316,43</b>	<b>1166118475</b>

Fuente: Esta investigación año 2023

En la elaboración del presupuesto se realizó con los estados de situación financiera que tiene y la empresa de los años 2020,2021 y 2022 con el fin de resaltar las utilidades que ha generado durante esos 3 años, cabe destacar que la utilidad ha aumentado lo cual es posible respaldar el presupuesto que se realizó en el plan de acción. Según a las utilidades que se han obtenido durante esos periodos se realizó un promedio el cual este valor monetario se le recomienda a la empresa que realicen retorno es decir reinversión, y el 40% que queda de las utilidades se reparte a los socios.



## CONCLUSIONES

La empresa Agroandina de Nariño Ltda. se enfrenta a grandes retos principalmente a la competitividad que tiene en el mercado y a diversos factores externos, por eso es importante que la empresa alinee y dé a conocer su objetivo hacia todos los niveles de la organización, por lo general la planeación estratégica son herramientas que nos permite analizar y evaluar los problemas que presenta la empresa con respecto con amenazas, debilidades o el fortalecimiento de sus fortalezas y oportunidades.

Finalmente, uno de los elementos más importante de la monografía fue la viabilidad de la formulación de un plan estratégico ya que es de vital importancia y fundamental para el éxito y crecimiento de la empresa AgroAndina de Nariño, este plan permite definir los objetivos a largo plazo y del mismo modo formular estrategias para alcanzarlos.

El análisis del entorno a través del diagnóstico es importante para identificar las oportunidades y amenazas que se enfrenta la empresa AgroAndina de Nariño, esto nos permite adaptarnos a los cambios y exigencias del mercado

La diversificación de productos con la que cuenta agroandina es clave para generar mayores ingresos y reducir los riesgos asociados con la dependencia de un solo proveedor, esto permite llegar a diversos clientes y llevar al máximo nuestras oportunidades.

El resultado de cada análisis que se le hizo tanto interno como externos se pudo evidenciar y realizar unas estrategias que le permitirá a la empresa Agroandina de Nariño Ltda. fortalecer más debilidades y amenazas y mantener del mismo modo sus oportunidades u fortalezas.

En el tercer objetivo se realizó un plan de acción donde se muestra cada una de las actividades que se van a realizar para cumplir con la estrategia a resolver del mismo modo una meta que se lograra por el cumplimiento de dicha estrategia.



## RECOMENDACIONES

Inicialmente antes de dar por culminado el desarrollo de esta investigación, se sugiere a partir de los resultados de las siguientes recomendaciones:

Se debe realizar el planteamiento y actualización de la planeación estratégica debido a que la empresa no cuenta con toda la planeación estratégica ni tiene conocimiento que es y cuál es la funcionalidad de ella dentro y fuera de la empresa.

Una vez planteada y aprobada la planeación estratégica debe darse a conocer a los empleados, para que cada uno de ellos tenga claro el desarrollo que se llevó a cabo con el fin de valorar cada expectativa refundiéndose en cada una de las matrices como es POAM, MEFE, PCI, MEFI; etc. La planeación estratégica de la empresa Agroandina de Nariño Ltda. ha sido de gran empoderamiento y de gran reconocimiento porque con ello la empresa se encuentra más planificada y controlada, y los objetivos y metas que se deben alcanzar, para que todos trabajen la mejor manera y encaminada a un objetivo común.

Reestructurar u organizar las funciones y actividades de cada empleado y de cada cargo de la empresa para que exista un trabajo más eficiente y una reducción de carga laboral.

Capacitar al personal para que tengan más conocimientos que se refuten siempre en idealizar tareas y actividades que lideren de una manera continua al cambio en la parte de atención al cliente y trabajo en equipo, y sobre lo que la empresa quiere lograr en un futuro respaldando en nuevas ideas que la empresa no logra cumplirlas.

Implementar y sugerir la contratación de una persona encargada en el área de planeación estratégica la cual le permita realizar un seguimiento y mejorar la toma de decisiones.

Se pide plantear estrategias que se implemente en el conocimiento de la aceptación del cliente o consumidor hacia los servicios que la empresa se encuentra constituida con el ánimo de llevar una innovación precisa que se idealice siempre en hacer una empresa única donde los empleados estén en un continuo aporte para así incrementar el boom de decisiones entre cada empleado.



## BIBLIOGRAFÍA

HERNÁNDEZ, Roberto; FERNÁNDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la investigación: 6a. México: McGrawHill, 2014. 634p.

KOONTZ, H., y WEHRICH, H. Administración una perspectiva global: 11a. México: Mc Graw Hill, 2001. 443p.

KOTLER, Philip. Dirección De Marketing: 11a. Madrid: Prentice-Hall, 2000. 401p.

RAMÍREZ, D., y CABELLO, M. Empresas Competitivas. México: Mc Graw Hill, 1997. 321p.

SMITH, T. Dynamic Business Strategy. The art of planning for success: 11a. New York: Prentice-Hall, 1977. 305p.

PROHIBIDA SU COPIA



## CIBERGRAFÍA

ALCALDÍA MUNICIPAL DE PASTO. Mapa del municipio (En línea). En: Pasto.gov (Colombia): 2020 (Consultada: 4, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.pasto.gov.co/nuestro-municipio/mapas><sup>1</sup>

ALONSO, María. Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo analizarlas (En línea). En: Asana (Colombia): 2022 (Consultada: 15, febrero, 2023). Disponible en: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>

BERMÚDEZ, Angela y FERREIRA, Carlos. Planeación estratégica de la empresa comercializadora agrícola, para la empresa San Alejo en la ciudad de Lebrija Santander. Trabajo de grado de pregrado. Bucaramanga: Universidad Santo Tomas. Facultad de Ciencias administrativas y contables. Programa de administración de empresas agropecuarias, 2022. 42p. Disponible en: <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/48118>

CAMACHO, Edwin. Diseño de un plan estratégico para la ferretería ferromero en la ciudad de Facatativá. Trabajo de grado de pregrado. Bogotá: Universidad de Cundinamarca. Facultad de Ciencias administrativas y contables. Programa de administración de empresas, 2017. 108p. Disponible en: <https://repositorio.ucundinamarca.edu.co/handle/20.500.12558/602>

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Informe de coyuntura económica (En línea). En: ANDI (Colombia): 2022 (Consultada: 4, febrero, 2023). Disponible en: <https://ccpasto.org.co/sitio/wp-content/uploads/2022/06/2.informe-de-coyuntura-economica-2018.pdf>

CARDONA, Andrés. Conozca los planes y programas que impulsan la inversión en el sector agrícola nacional (En línea). En: Agronegocios (Colombia): 2018 (Consultada: 3, mayo, 2023). Disponible en: <https://www.agronegocios.co/agricultura/cuales-son-los-planes-y-programas-que-impulsan-la-inversion-en-el-sector-agricola-nacional-2806816>

CASTAÑEDA, José. Diagnóstico Estratégico (En línea). En: Konrad Lorenz (Colombia): 2016 (Consultada: 18, febrero, 2023). Disponible en: <https://repositorio.konradlorenz.edu.co/handle/001/4139>

CASTELLANOS, Luis. Matriz Interna Externa (IE) (En línea). En: LC Estrategia (Colombia): 2015 (Consultada: 14, marzo, 2023). Disponible en: <https://lcestrategia.wordpress.com/2015/01/25/05-1-matriz-interna-externa-ie/>

CASTILLO, Katherine y HERNÁNDEZ, Elizabeth. Matrices de análisis estratégico en la toma de decisiones (En línea). En: Universidad Autónoma de Nicaragua



(Nicaragua): 2018 (Consultada: 10, marzo, 2023). Disponible en: <https://repositorio.unan.edu.ni/8747/1/18793.pdf>

CASTRO, Julio. Importancia de la tecnología en las empresas (En línea). En: Corponet (Colombia): 2021 (Consultada: 8, mayo, 2023). Disponible en: <https://blog.corponet.com/importancia-de-la-tecnologia-en-las-empresas-en-crecimiento>

CHICA, Juan. Gastronomía de Colombia (En línea). En: Prezi (Colombia): 2017 (Consultada: 11, febrero, 2023). Disponible en: <https://prezi.com/gxghfkz6zbqk/gastronomia-de-colombia/>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 1004 de 2005. (30, diciembre, 2005), por la cual se modifican un régimen especial para estimular la inversión y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, 2005. No. 46.138. 3p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 2069 de 2020. (31, diciembre, 2020), POR MEDIO DEL CUAL SE IMPULSA EL EMPRENDIMIENTO EN COLOMBIA. Diario Oficial. Bogotá, 2020. No. 51.544. 28p.

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 811 de 2003. (26, junio, 2003), Por medio de la cual se modifica la Ley 101 de 1993, se crean las organizaciones de cadenas en el sector agropecuario, pesquero, forestal, acuícola, las Sociedades Agrarias de Transformación, SAT, y se dictan otras disposiciones. Diario Oficial. Bogotá, 2003. No. 45.236. 15p.

COLOMBIAMANÍA. Pasto (En línea). En: Ciudades (Colombia): 2017 (Consultada: 2, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.colombiamania.com/ciudades/pasto.html>

CORPORACIÓN UNIVERSITARIA AUTÓNOMA DE NARIÑO. Las líneas de investigación. Línea empresarial (En línea). En: AUNAR (Colombia): 2021 (Consultada: 28, marzo, 2023). Disponible en: [https://www.aunar.edu.co/wp-content/themes/aunar\\_theme/docs/cidae/LineasInvestigacion.pdf](https://www.aunar.edu.co/wp-content/themes/aunar_theme/docs/cidae/LineasInvestigacion.pdf) 16

GERENCIE. Matriz DOFA (En línea). En: Economía y finanzas (Colombia): 2022 (Consultada: 6, marzo, 2023). Disponible en: <https://www.gerencie.com/para-que-sirve-la-matriz-dofa.html>

HIDALGO, Pedro; REMÓN, Nestor y SAMADA, Celiano. Valoración de atletas y equipos deportivos de kayak mediante la matriz de perfil competitivo (MPC). En: GADE: Revista Científica. 2022. Vol. 2 No. 4. p. 111-120. Disponible en: <https://revista.redgade.com/index.php/Gade/article/view/141>



INSTITUTOS DE ESTUDIOS BURSÁTILES. Las grandes lecciones de Michael Porter, el padre de la estrategia empresarial (En línea). En: IEB (España): 2021 (Consultada: 16, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.ieb.es/las-grandes-lecciones-de-michael-porter-el-padre-de-la-estrategia-empresarial/>

MAQUINAGRO. Portafolio de productos (En línea). En: Empresa (Colombia): 2023 (Consultada: 3, mayo, 2023). Disponible en: <https://maquinagro.com/wp-content/uploads/2023/06/CatalogoMaquinagroWeb.pdf>

MARTINS, Julia. Diagrama de Gantt: qué es y cómo crear uno con ejemplos (En línea). En: Asana (Colombia): 2022 (Consultada: 14, marzo, 2023). Disponible en: <https://asana.com/es/resources/gantt-chart-basics>

MORÓN, Sergio. Planificación estratégica para la Empresa Redimad S.R.L. Trabajo de grado de maestría. Santiago: Universidad de Chile. Facultad de Ciencias administrativas y contables. Programa de maestría en gestión y dirección de empresas, 2016. 108p. Disponible en: <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/139781>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO (OIT). El COVID-19 causa pérdidas devastadoras de empleos y horas de trabajo (En línea). En: OIT (Colombia): 2020 (Consultada: 29, abril, 2023). Disponible en: [https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS\\_740920/lang-es/index.htm](https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/newsroom/news/WCMS_740920/lang-es/index.htm)

PAUCAR, Fiorella. Planeación estratégica en la empresa agrícola Agroferr S.A.C. en la ciudad de Pimentel Perú. Trabajo de grado de pregrado. Perú: Universidad Señor de Sipán. Facultad de Ciencias empresariales. Programa de contabilidad, 2021. 74p. Disponible en: <https://renati.sunedu.gob.pe/handle/sunedu/2814869>

QUIROA, Myriam. Matriz POAM (En línea). En: Economipedia (Colombia): 2020 (Consultada: 16, febrero, 2023). Disponible en: <https://economipedia.com/definiciones/matriz-poam.html>

RODRIGUES, Nancy. Qué es un plan de acción, cómo se elabora y ejemplos (En línea). En: Blog (Colombia): 2021 (Consultada: 14, marzo, 2023). Disponible en: <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-accion-empresa>

ROMÁN, Teresa. Concepto y pilares del valor compartido (En línea). En: Gestipolis (Colombia): 2022 (Consultada: 18, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.gestipolis.com/concepto-pilares-del-valor-compartido/>

RUIZ, milagros. MEFÉ y MEFI, herramientas para estratégico (En línea). En: Consulting (Colombia): 2022 (Consultada: 18, febrero, 2023). Disponible en:



<https://milagrosruizbarroeta.com/mefe-y-mefi-herramientas-para-analisis-estrategico/>

SIERRA, Viviana. Planeación estratégica (En línea). En: scribd (Colombia): 2019 (Consultada: 11, febrero, 2023). Disponible en: <https://es.scribd.com/document/423291033/Mapa-Conceptual-Planeacion-Estrategica#>

TITO, Pedro. Importancia del planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. En: Gestión en el Tercer Milenio. 2003. Vol. 5 No. 10. p. 105–110. Disponible en: <https://doi.org/10.15381/gtm.v5i10.9927>

VALLE, Augusta y MANRIQUE, Lileya. La investigación descriptiva con enfoque cualitativo (En línea). En: PUCP (Perú): 2022 (Consultada: 4, abril, 2023). Disponible en: <https://n9.cl/m1nq4>

VILORIA, Joaquín. Economía del departamento de Nariño: ruralidad y aislamiento geográfico (En línea). En: Banco de la República (Colombia): 2007 (Consultada: 10, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/DTSER-87.pdf>

ZONA ECONÓMICA. Matriz de Perfil Competitivo (En línea). En: Información (Colombia): 2022 (Consultada: 19, febrero, 2023). Disponible en: <https://www.zonaeconomica.com/matriz-del-perfil-competitivo>



## ANEXOS

### **Anexo 1. Formato de entrevista para la empresa Agroandina de Nariño para el área administrativo**

#### **CORPORACION INOVERSITARIA AUTONOMA DE NARIÑO FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVA Y CONTABLES PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Objetivo: conocer la opinión del personal administrativo

Nota: la información en esta entrevista tendrá fines únicamente académicos

- 1) ¿Cree usted que en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda cuenta con el personal suficiente para atender todos los procesos que tiene la organización?
- 2) ¿Cree usted que en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda cuenta con el personal suficiente para atender todos los procesos que tiene la organización?
- 3) ¿En la empresa AgroAndina de Nariño Ltda se otorga continuamente capacitaciones para el mejoramiento de calidad del personal?
- 4) ¿Cuál piensa usted, que es la característica principal para que la empresa AgroAndina de Nariño Ltda tenga ventas significativas con respecto a su competencia?
- 5) ¿La empresa cuenta con un organigrama definido?
- 6) ¿Cree usted que en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda existe un buen respaldo tecnológico para el cumplimiento de su operatividad?
- 7) ¿Qué valores puede destacar durante su tiempo de permanencia en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda?
- 8) ¿Cómo en la empresa AgroAndina de Nariño Ltda mantiene precios competitivos en el mercado?
- 9) ¿En la empresa AgroAndina de Nariño Ltda existe un manual de funciones y procedimientos?
- 10) ¿La empresa AgroAndina de Nariño Ltda cuenta con misión, visión y valores