

**“CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA Y COMERCIALIZADORA DE SILO
EN EL MUNICIPIO DE SAN PELAYO, CÓRDOBA”**

**SARA ELENA ALVAREZ FERNANDEZ
LUCIA MARGARITA GONZÁLEZ ESPITIA
JUAN CARLOS GUZMAN REYES**

**CORPORACIÓN UNIFICADA NACIONAL
DE EDUCACIÓN SUPERIOR (CUN)
MONTERÍA – CÓRDOBA
2018**

INTRODUCCIÓN

Una empresa productora y comercializadora de silo pretende ser creada para llevar al mercado silo de maíz para suplir los déficits alimenticios que tienen los hatos ganaderos del Municipio de San Pelayo y sus alrededores, principalmente en épocas de verano e invierno con el fin de ser una alternativa de alimentación constante ya que en estas épocas los ganaderos ven afectados sus sistemas de producción llevando a una baja producción de sus animales. De aquí nace la idea de una empresa especializada en la producción de silo, que suple las necesidades alimentarias en el sector ganadero, principalmente en la ganadería tipo carne logrando grandes ventajas en ganancia de peso en todas las épocas del año. Por otra parte, la empresa pretende ser una empresa líder en la producción de silo, convirtiéndose en un aliado para los sistemas de producción ganadero.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La baja productividad en la economía agropecuaria del Municipio de San Pelayo, Córdoba, está relacionada con la deficiente transferencia, adopción y aplicación de las innovaciones tecnológicas y entes investigativos en esta sección del país; el alto valor creciente de los insumos utilizados en la explotación agrícola, ha traído como consecuencia el aumento en los costos de producción, disminuyendo de esta manera la equidad competitiva de nuestros productores comparados con el nivel nacional.

Sumado a esto, durante los dos últimos años por efectos del fenómeno del niño y la falta de políticas de planeación a nivel institucional, que orienten a los productores agropecuarios, y para el caso concreto al sector ganadero, ha ocasionado que la mayoría de hatos ganaderos se hayan visto enfrentados a la escases de forrajes para mantener la producción animal. Es así como, en ocasiones han tenido que vender sus ganados a muy bajo precio, ante la imposibilidad de sostenerlos en sus fincas, siendo los más afectados los pequeños ganaderos, puesto que, ante la falta de infraestructura y conocimientos técnicos sobre esta alternativa de conservación de forrajes por largos periodos, sus niveles de producción se han deteriorado, no solo afectando la producción de carne, también la producción de leche y de los subproductos derivados, generando un impacto negativo en la producción local y regional.

1.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Será viable la creación de una empresa productora y comercializadora de silo en el municipio de San Pelayo, Córdoba?

1.2. JUSTIFICACION DEL PROBLEMA

La implementación y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de silo, trae con ella beneficios económicos y sociales al reducir pérdida a productores de ganado, el producto final permitirá suplir las necesidades alimenticias del ganado bovino, ovino y caprino en la región, lo cual repercutirá no solamente en la generación de ingresos a nuestra empresa, sino que crea una alternativa de alimentación a la población de ganado.

Al generar esta alternativa de conservación para la alimentación del ganado, los ciclos productivos y reproductivos serán más estables en las épocas de escases de alimento, lo cual se traducirá en beneficio económico a los ganaderos de la región.

Al crear un plan de mercadeo que permita definir objetivos relacionados con el comportamiento del mercado que conduzca al éxito esperado en ventas, con una excelente ejecución financiera

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. OBJETIVO GENERAL

Crear una empresa productora y comercializadora de silo que promueva una alternativa de suplementación pecuaria, en el Municipio de San Pelayo, Córdoba.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Medir a través de un estudio de mercado la viabilidad comercial para la implementación y puesta en marcha de una empresa productora y comercializadora de silo en el Municipio de San Pelayo.
- Evaluar a través de un estudio técnico el tamaño, la localización, la infraestructura, los diferentes procesos de producción y comercialización y todas aquellas herramientas que se requieren para la ejecución de este proyecto.
- Determinar mediante el estudio administrativo y legal el tipo de empresa a construir, estructura administrativa, misión, visión, valores, corporativos y las normas legales que regulen este tipo de empresas.
- Calcular mediante un estudio financiero la factibilidad y rentabilidad del proyecto.
- Ofertar ensilaje de maíz como alternativa alimenticia para el ganado bovino, ovino y caprino, de la región, contribuyendo a mitigar los efectos negativos del cambio climático.

2. Marco referencial

2.1. Marco teórico

Las difíciles condiciones climáticas derivadas de la variabilidad climática han obligado a los entes territoriales a tomar medidas de choque para mitigar el nefasto impacto que ha generado esta situación sobre la seguridad económica y alimentaria de sus habitantes. Tales medidas se han materializado en la declaratoria de calamidad pública, con el fin de habilitar el acceso a herramientas jurídicas y económicas que les permitan atender de inmediato plazo las necesidades más apremiantes.

En este sentido, en el territorio nacional se registró un déficit de lluvias en enero, concentrándose en las regiones Andina, Pacífica y Orinoquia, con posibilidad de que la disminución en las precipitaciones se extienda a febrero, afectando también a la región Caribe.

Así, el Ideam señala que existe “una alta probabilidad, cercana al 70%, de que el fenómeno del Niño continúe hasta finales de este año o comienzos de 2019. el trimestre abril-mayo-junio de 2018“, basándose en un informe del Centro de Predicción Climática de la Agencia de Administración Nacional Oceánica y Atmosférica, Noaa.

De igual forma, el instituto meteorológico elevó la recomendación a las autoridades nacionales, regionales y locales, para “no bajar la guardia y mantener activas las acciones

preventivas para reducir el impacto asociado a esta temporada seca de inicio de año en las regiones Andina, Orinoquia y Caribe “¹.

Así las cosas, y a causa de la gravedad del rigor de la sequía derivada de la variabilidad climática, los entes territoriales se han visto en la necesidad de tomar decisiones de carácter contingente para salvaguardar la actividad pecuaria y en especial la bovina, toda vez que constituye un renglón fundamental de sus economías.

El ensilado de cultivos forrajeros o de subproductos industriales podría ser una contribución importante para optimizar el funcionamiento de los sistemas de producción animal en zonas tropicales y subtropicales, pero su empleo es todavía muy escaso (Wilkins, 1999).

En Colombia, la producción y comercialización de ensilajes es poca, siendo una actividad limitada a un pequeño porcentaje de ganaderos del país que lo producen para satisfacer sus propias necesidades. En el Departamento de Córdoba se encuentran los mayores avances en la industria de ensilaje, por las características de la tierra y la vocación agrícola de su población. Esto implica que los ganaderos que requieran de este producto deben desplazarse hasta este Departamento o solicitar su pedido, lo que genera sobrecostos por su transporte.

¹ <http://www.rcnradio.com/medioambiente/ideam-dice-que-fenomeno-del-nino-iria-hasta-junio/>

Plan de Mercadeo

El estudio de mercado del presente proyecto estuvo orientado a cuantificar las necesidades reales del producto para establecer así la magnitud de la demanda y poder identificar y construir el perfil de los clientes potenciales.

La oferta del producto (ensilaje), al tomarse como parámetro productivo una producción de 30 toneladas de forraje verde / Ha / corte con 2 cosechas al año (70 ton/Ha/año), y un área de cultivo de 1.323 Ha (1.8 Ha/beneficiario), daría una producción bruta de 91.380 Ton/FV/año, lo cual después deducir pérdidas por corte (10%) y por el proceso de ensilaje (10%), daría una oferta de 63.504 Ton de silo/año.

Según estos cálculos, con base a la oferta y a la demanda potencial ganadera de la zona de influencia, el direccionamiento de la producción sería acertado, al contemplar que en la zona pueden presentarse las dos situaciones adversas, una la falta de agua por veranos intensos, otra, por la incidencia de regímenes de lluvias intensas (inundaciones y pérdidas de cosechas).

Mercado objetivo

Los nuevos retos que enfrenta el sector ganadero en el país, donde debe sortear especialmente los desequilibrios climáticos para poder garantizar la alimentación de sus animales y, las bondades que ofrece el ensilaje de maíz, han hecho que el interés por este producto sea cada vez mayor, haciendo que las empresas que comercialicen este producto no satisfagan las necesidades existentes en el país y que los productores de ganado tengan que estar supeditados a las

fluctuaciones del mercado en cuanto a existencias y precios de silos de maíz, repercutiendo desfavorablemente en la productividad de las fincas ganaderas.

Por tal razón, El mercado objetivo del proyecto está en los departamentos de Córdoba, pudiendo expandirse a otros departamentos como Sucre, Bolívar, donde existe la necesidad de mejorar la rentabilidad productiva del ganado, buscando optimizar la ganancia de peso en el menor tiempo posible para así disminuir la estadía del animal en la finca.

Actualmente los predios ganaderos cuentan con forrajes nativos, y en el mejor de los casos con brachiarias, cuyo contenido de proteína es medio-bajo, conllevando a una mayor estadía de los animales en la finca y su producción resulta ser más costosa que los silos de maíz, disminuyendo con ello sus utilidades. Hoy, el llamado es a incrementar los niveles de productividad para aumentar la rentabilidad, lo que requiere de una intensificación en la producción, entendida como su aumento con una reducción de costos por unidad de producto, mayor producción individual y/o mayor carga animal. Esto se consigue con mejores pasturas o con forrajes conservados de alta calidad.

Por ello, se considera que los silos de maíz, son una buena opción no sólo para las fincas ganaderas, sino para todas las regiones ganaderas del país. En este sentido, se buscará en el medio y largo plazo, satisfacer las necesidades de la subregión y del Departamento que igualmente son altas, una vez que una de sus principales actividades económicas es la ganadería, buscando

garantizar el cubrimiento de la demanda de forrajes de alta calidad nutricional, en las fincas ganaderas durante todo el año.

Es necesario que la ganadería en Colombia sea asumida no como una posición de poder económico, sino como una gran industria que requiere tecnología y métodos eficientes de prevenir las épocas de escasez de materias primas, tal y como lo hacen los ganaderos en los países estacionales, donde cosechan y conservan forrajes (heno o ensilaje) en épocas de verano y otoño, para suplir las necesidades en épocas invernales, que de no ser así, estas grandes ganaderías como la de Canadá, Estados Unidos, Alemania, y Argentina, entre otras, no existirían. Este es el concepto de planificación que debe asumirse en Colombia, teniendo en cuenta que los cambios climáticos y la falta de previsión, han causado desastres económicos a la ganadería en Colombia.

Agro cadena

Según el profesor Isaza, el primer Autor en dar un concepto sobre cadenas o encadenamiento fue Albert Hirshman en 1958, el consideraba que los encadenamientos hacia atrás representados por las decisiones de inversión y cooperación orientadas a fortalecer la producción de materias primas y bienes de capital necesarios para la elaboración de productos terminados, las cadenas productivas no son estructuras que se construyen desde el Estado sino que existen porque reflejan la realidad de las relaciones entre actores en un sistema de producción, comercialización y acceso al mercado. (Isaza Castro, 2008).

Por otro lado, para (Gómez de Castro, Valle, & Neves, 2002). El concepto de cadena productiva fue desarrollado como instrumento de visión sistémica al representar la producción de bienes como un sistema donde los flujos de materiales, de capital y de información conectan a los diversos agentes de la cadena que buscan proveer un mercado consumidor final de los productos del sistema. De esta manera el concepto de la cadena productiva se creó para el sector agrícola con el fin de satisfacer la necesidad de darle una mayor visión a la finca dentro y fuera de ella, integrando no solo a los proveedores de insumos y a los productores sino también al sector agroindustrial y a los consumidores finales.

Mientras tanto para la oficina regional de la FAO para América Latina y el Caribe una agro cadena es la integración de diferentes actores con el fin de coordinar recursos para lograr acuerdos o vínculos entre los mismos que permitan alcanzar objetivos y beneficios en común es decir que exista una cooperación que permita el intercambio de conocimientos, tecnologías y tenga como único fin el beneficio de todos sus actores, una agro cadena empieza desde la provisión de los insumos pasando por la producción, transformación, comercialización y el transporte, hasta el mercadeo y la distribución (Piñones, Acosta, & Tartanac, 2006).

Por otro lado (Marino, Álvarez, Riveros, Hernando, 2005). definen una agro cadena como el conjunto de agentes económicos que se relacionan entre sí y que están articulados en cuanto a tecnología y financiamiento en búsqueda de una cooperación que permita responder a los cambios del mercado actual transfiriendo información desde el productor hasta el último eslabón de la cadena o el cliente final. Una cadena productiva o agro cadena permite incrementar la

competitividad del sector agropecuario y la economía de los países ya que facilita la creación de alianzas estratégicas y acuerdos de orden productivo.

2.2. Marco Conceptual

Producto: el producto "es la oferta con que una compañía satisface una necesidad" (McCarthy & Perrault, 1997).

Una de las definiciones propuestas por la American Marketing Association (A.M.A.) para el término producto menciona lo siguiente: "Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea⁹, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales" (Ibíd).

La investigación de mercados

La investigación de mercados puede vigilar el ambiente competitivo para detectar señales que indiquen una oportunidad de negocios. Una simple descripción de alguna actividad social o económica, como las tendencias en la conducta de compra de los consumidores, puede ayudar a los administradores a reconocer problemas e identificar oportunidades para enriquecer los esfuerzos de marketing.

La investigación puede motivar a una empresa a emprender acciones para atender los deseos de los consumidores en una forma que beneficie tanto a estos, como a la empresa, en ocasiones; evaluar las oportunidades puede requerir algo trivial como verificar las tendencias del clima, dado que los consumidores tienen la necesidad de mantener cierto grado de comodidad física y

los cambios en los patrones de temperatura pueden crear oportunidades de negocios para las empresas. (Zikmund & Barry, 2008).

El plan de mercadeo:

Es un informe en el cual se recopila el análisis de la situación actual de la empresa para identificar hacia dónde la entidad debe dirigirse. Para esto se determinan las metas del negocio y se exponen las estrategias de mercadeo a utilizarse para el cumplimiento de los objetivos identificados en el plan de negocios. Entre otras cosas, el plan de mercadeo describe el producto (diseño y características), el precio del producto; y la promoción y distribución del mismo. Además, establece el presupuesto necesario para el desarrollo del plan, así como el proceso de evaluación e implantación. (Ibíd).

Agro cadena:

Es la integración de diferentes actores con el fin de coordinar recursos para lograr acuerdos o vínculos entre los mismos que permitan alcanzar objetivos y beneficios en común. (Piñones, Acosta, & Tartanac, 2006).

Eslabón:

Un eslabón es cada una de las piezas que, enlazadas unas con otras, forman una cadena. (LAROUSSE)

Cadena productiva:

La cadena productiva como representación de los actores que intervienen en ella, presenta los eslabones: proveedores de insumos, productores primarios, comercializadores, agroindustriales, mayoristas, minoristas y consumidores. (Castellanos, Rodriguez, et al., 2010).

Comercialización:

Es la etapa en el desarrollo de un producto en la que se toma la decisión de lanzar la producción a la distribución del producto a gran escala. (Zikmund & D'Amico, 2002).

Estos conceptos tienen cada uno su valor significativo para ayudar a enfocar el plan estratégico a desarrollar cada objetivo propuesto y de esta forma llegar a la meta final del proyecto. Agro Silo del Sinú debe tener claro que el entender, aplicar y evaluar cada teoría, definirá la efectividad de las estrategias de mercadeo implementadas en la región.

Marco legal

Según la Ley 811 del 2003 del (Ministerio de Agricultura y Desarrollo, 2003). se entiende por cadena el conjunto de actividades que se articulan técnica y económicamente desde el inicio de la producción y elaboración de un producto agropecuario hasta su comercialización final. Está conformada por todos los agentes que participan en la producción, transformación y distribución de materias primas, insumos básicos, maquinaria y equipos, productos intermedios o finales, en los servicios y en la distribución, comercialización y colocación del producto final al consumidor.

Por otro lado, esta ley contempla que una organización de cadena es un espacio de diálogo y surge de una libre decisión de sus integrantes de coordinarse o aliarse para mejorar su competitividad, después de un análisis del mercado y de su propia disposición para adecuarse a las necesidades de los que integran la cadena.

2.3. Marco Muestral.

Refiere a la lista, el mapa o la fuente de donde pueden extraerse todas las unidades de muestreo o unidades de análisis en la población, y de donde se tomarán los sujetos objeto de estudio.

(Bernal, 2006). A esto (Gómez, 2006). Agrega que existen diferentes criterios de clasificación, entre los que se encuentran el muestreo probabilístico y no probabilístico que de manera generar dividen estos criterios.

En libro de Metodología de la Investigación (Utalca, 2008). Se menciona que la elección entre una muestra probabilística y una no probabilística se determina con base en los objetivos del estudio, teniendo en cuenta esto la muestra probabilística es aquella que manifiesta mayores ventajas correspondiente con el alcance de los objetivos, entre estos reducir al mínimo el error estándar.

Dentro de los métodos de muestreo probabilísticos encontramos a su vez los siguientes tipos, aleatorio simple, aleatorio sistemático, aleatorio estratificado y aleatorio por conglomerados. Entre estos (Ferrer, 2010). Menciona que el muestreo probabilístico aleatorio es el más adecuado para determinar las muestras en las investigaciones puesto que todos los individuos tienen la probabilidad positiva de formar parte de la muestra sin excepción alguna y tiene la característica de ser rigurosamente selectivo.

El autor (Bernal, 2006). Plantea los siguientes pasos para la selección de la muestra:

- a) Definir la población.
- b) Identificar marco muestral.
- c) Determinar el tamaño de la muestra.
- d) Elegir un procedimiento de muestreo
- e) Seleccionar la muestra.

Para comenzar a desarrollar cada uno de los pasos anteriores es necesario determinar el tamaño de la muestra de la población total de ganaderos o productores primarios en San Pelayo para esto se tiene en cuenta la siguiente formula:

$$n = \frac{K^2 * p * q * N}{(E^2 * (N-1)) + K^2}$$

n= Tamaño de la muestra

N= población

K= Nivel de confianza

p= Probabilidad de éxito

q= Probabilidad de fracaso

E= Margen de error

2.4. MARCO TEMPORAL Y ESPACIAL

De acuerdo a la monografía propuesta el desarrollo de la misma se llevará a cabo en el municipio de San Pelayo en el departamento de Córdoba, hace parte de la región caribe, caracterizada por su riqueza en producción ganadera de Colombia, de este escenario surge la idea de emprender con una empresa dedicada a la producción y comercialización de Silo.

2.5. DISEÑO METODOLÓGICO

TIPO DE ESTUDIO

Descriptiva: Según (Mendez, 2012). El tipo de investigación descriptivo tiene como propósito la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación, lo cual permite identificar las características del universo de investigación, se señalan las formas de conducta y actitudes de la población investigada, se establecen los comportamientos concretos y se descubre la asociación entre variables de investigación. Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores; la mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico. Un estudio descriptivo puede concluir con 36 hipótesis de tercer grado formuladas a partir de conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida. (Mendez, 2012). La investigación descriptiva en comparación con la investigación exploratoria, requiere de considerable conocimiento del tema que se investiga y por lo tanto los instrumentos de medición requieren estar muy bien estructurados; Así mismo, a diferencia de los estudios exploratorios, los estudios descriptivos permiten hacer predicciones o llegar a conclusiones con cierto grado de confiabilidad y validez a partir de los resultados obtenidos. La investigación descriptiva se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación, y la revisión documental. (Bernal, 2006). La utilización del método de investigación deductivo nos permite tener una visión global desde el contexto internacional y nacional de la cadena productiva de

Silo, hasta poder conocer las características particulares en nuestro universo de investigación en el municipio de San Pelayo y más específicamente en el eslabón comercial de dicha cadena; mediante la investigación descriptiva podremos Describir el contexto internacional y nacional de la cadena productiva, identificar la estructura y las características de la cadena productiva y caracterizar el eslabón comercial de la cadena productiva de Silo en el municipio de San Pelayo.

METODO DE ESTUDIO

Deductivo: Este método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares. (Bernal, 2006).

Método de recolección de información

Con el fin de obtener la mayor información posible de cómo se comporta el mercado de insumos agrícolas (Silo) en el municipio de San Pelayo, en el transcurso del planteamiento de la monografía se realizaron diferentes estudios y análisis en el mercado, se llevaron a cabo encuestas, visitas a las diferentes empresas y fincas ganaderas, se realizó un diagnóstico visual en cada entidad, todo esto contribuyó en la formulación de la propuesta.

Fuente de información

- **FUENTES PRIMARIAS** Conformada por la información obtenida a través de las encuestas realizada a los ganaderos y empresas de venta de insumos agrícolas en el municipio de San Pelayo.
- **FUENTES SECUNDARIAS** Conformó con la información obtenida a través de fuentes de internet, revistas, otros.

Población universo

Para efectos de estudios se tomó como población a 36 ganaderos pertenecientes al municipio de San Pelayo.

Muestra

El cálculo del tamaño de la muestra se obtuvo a través de una ecuación para poblaciones finitas, donde se empleó un nivel de confianza del 95%(z), con un error de muestreo del 5%(e).

3. OBJETIVO DE LA INFORMACIÓN

ESTRUCTURA

Misión – Visión

MISIÓN “Comercializar Silo para ganado bovino, bufalino, ovino y caprino, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y superando sus expectativas, ofreciendo un alto nivel de calidad y un excelente servicio.

VISIÓN “Consolidarnos en el 2020 como la empresa líder a nivel municipal y una de las mejores del departamento en comercialización de silo para ganado bovino, bufalino, ovino y caprino, caracterizada por la ética, excelente servicio y calidad de sus productos, con una estructura organizacional que nos permita seguir creciendo y generando oportunidades de empleo en la sociedad”

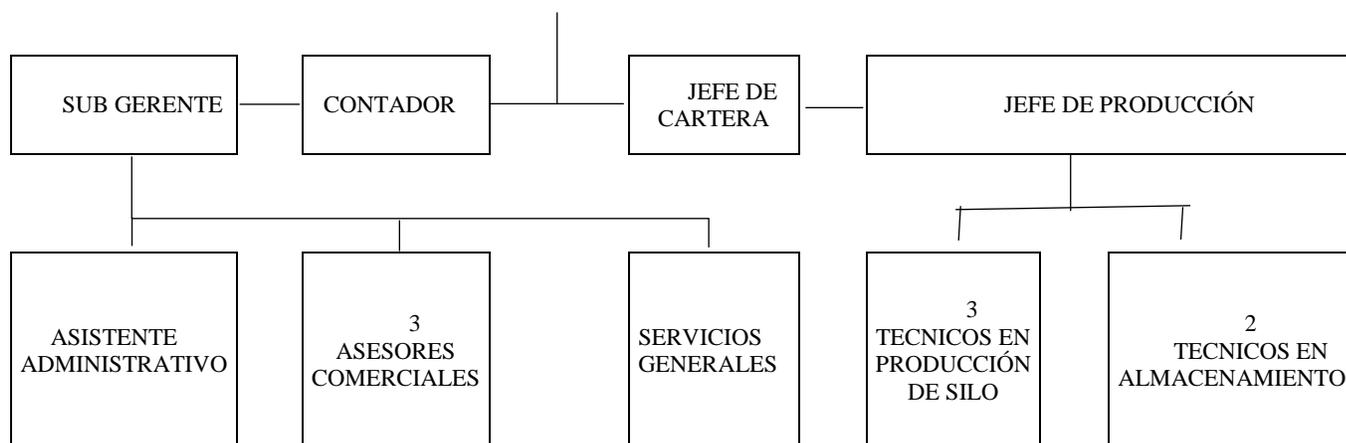
MANUALES

Agro Silo del Sinú S.A.S en su estructura organizacional cuenta con el manual de funciones.

Manual de funciones: El manual de funciones permite conocer el papel que deben desempeñar cada uno de los miembros de la organización. Se identifican los cargos, se describen las funciones, tareas o actividades para cada uno de ellos y se establecen los perfiles y requisitos correspondientes.

ORGANIGRAMA

GERENTE



POLÍTICAS

Evaluación de desempeño

Se entiende por evaluación de desempeño el proceso participativo, por el cual se analiza mediante medidas los logros y alcances relativos del trabajador en el puesto o cargo que ocupe, comparándolo con parámetros o con estándares preestablecidos para cada cargo.

Objetivo general de la evaluación del desempeño

Optimizar el nivel de eficiencia de los empleados y el clima organizacional en el que se desenvuelve mediante el seguimiento, análisis y evaluación de su desempeño y del cumplimiento de metas de acuerdo al cargo que ocupan. De esta manera se logra un mejoramiento continuo y desarrollo tanto personal como profesional de los empleados al interior de la organización.

Objetivos específicos de la evaluación del desempeño

- Identificar fortalezas, debilidades y aspectos motivacionales del evaluado, así como el clima organizacional en el que se desempeña.
- Detectar las necesidades de capacitación y desarrollo personal.
- Involucrar activamente al empleado en su proceso dentro de la empresa, estableciendo objetivos de cambio y comprometiéndolo con su desarrollo.
- Identificar necesidades a nivel organizacional y definir los planes de acción con miras al mejoramiento continuo.

Políticas de la evaluación del desempeño

Agro Silo del Sinú S.A.S establecerá las siguientes políticas para el proceso de evaluación del desempeño:

La empresa evaluará el desempeño de todos los empleados semestralmente, mediante una herramienta que contiene los aspectos fundamentales a tener en cuenta para el adecuado desarrollo de las labores de cada cargo.

El diseño de la herramienta evaluativa y su implementación será responsabilidad de la Gerencia General y su Área Administrativa.

Participarán en el proceso los jefes de área con personal a cargo quienes actuarán como evaluadores y todos los empleados que serán evaluados.

Para efecto de obtener una evaluación justa, el evaluador deberá utilizar criterios objetivos, calificando cada uno de los factores del desempeño laboral de sus empleados, sin verse influenciado por simpatías o antipatías personales.

El resultado de la evaluación del desempeño constituirá un elemento fundamental en la asignación y mejoramiento de la escala salarial, exigiendo un porcentaje mínimo del 80% para la persona que va a ser ascendida en dicha escala.

A partir de los resultados de la evaluación del desempeño, se diseñarán estrategias de capacitación y desarrollo de carreras de personal.

La evaluación de desempeño deberá ser diligenciada en presencia del empleado que está siendo evaluado y posteriormente se deben evaluar los resultados conjuntamente, llegando a un acuerdo con relación a los empleados.

Política salarial

Este punto tiene que ver con el conjunto de principios y directrices que reflejan la orientación y la filosofía de la organización, y estudia los asuntos que se relacionan con la remuneración de sus empleados.

Objetivo General De La Política Salarial

La administración de salarios tiene como principal objetivo la remuneración justa de los empleados de acuerdo a los cargos que desempeñan, a la evaluación de su desempeño, y al tiempo de servicio prestado a la empresa.

Políticas

Debe ser una parte constitutiva de la política de personal de la empresa.

Los salarios deben estar fijados con base en la escala de valores de los cargos establecida en la evaluación del cargo.

La clasificación de los cargos facilita la estructura administrativa pero no proporcionan la historia global en la determinación de los salarios.

La política para progresión salarial debe relacionarse con el número de clases de cargos y con los procedimientos de revisión.

El sistema será flexible con miras a facilitar el desarrollo y la movilidad interna del personal, además de dar cambios motivados, por presiones inflacionarias externas y cambios en los valores del mercado.

Toda la política salarial se ajustará a las normas legales implantadas por el gobierno nacional.

DOCUMENTOS Y PROCESOS

Estudio legal

Se establecieron el marco legal que rige las pautas necesarias para la constitución y funcionamiento de la empresa comercializadora. Teniendo en cuenta los sistemas fiscales, sanitarios, tributarios, civiles y penales.

Para la creación de una empresa productora y comercializadora de silo, proveniente del Municipio de San Pelayo – Córdoba se tuvo en cuenta una serie de aspectos legales del cual se obtienen los siguientes Documentos.

- Acta de constitución
- Estatutos
- Balance inicial
- Certificado de existencia y representación legal
- Registro único tributario RUT
- Registro de Industria y comercio RIT
- Registro sanitario
- Resolución de facturación
- Libros de contabilidad
- Contratos
- Correspondencia (Enviada y Recibida)

Cultura organizacional

La cultura organizacional debe cumplir, entre otras funciones, con hacer diferentes a las organizaciones, generar un sentido de identidad, orientar las conductas hacia las metas institucionales, facilitar la adaptación de la empresa al entorno, al aprendizaje, al cambio, y mantener estable el sistema social interno (Alcocer y Vera, 2004).

Por lo tanto, Agro Silo del Sinú S.A.S premia e incentiva a los empleados por cumplir las metas asignadas a su labor, con esto busca fortalecer el sentido de pertenencia con la empresa.

Clima organizacional

Agro Silo del Sinú S.A.S busca implementar programas de motivación para sus empleados:

- Beneficios a nivel laboral como financiamiento parcial de estudios o adquisición de un medio de transporte.
- Capacitación del personal por medio de convenios institucionales.

CULTURA DEL SERVICIO

Naturaleza del Servicio

La naturaleza del servicio en Agro Silo del Sinú S.A.S es **Orientación a las ventas**. Esta orientación se enfoca cuando un mercado está en expansión y lucha por tratar de dominar algún mercado, su objetivo es incrementar las ventas, generando estrategias de mercado principalmente en los precios para atraer a los clientes fácilmente ya que las ventas pueden estar afectadas por varios factores principalmente en las decisiones del cliente como, por ejemplo: No saber que producto seleccionar

Atención al cliente

El gran reto que tiene hoy en día el marketing es conseguir que el cliente se sienta satisfecho y con sus necesidades cubiertas, pero debido tanto a la dinámica social y cultural que tiene la empresa actual como a la llegada de las nuevas tecnologías, está obligada a imprimir cambios en su filosofía y modo de hacer. Esto significa potenciar dentro de la compañía una «cultura cliente» para lo que precisa contar con un personal en actitud positiva, con un gran sentido de la responsabilidad y con formación suficiente para poder comunicar a los clientes todos los intangibles que lleva consigo la palabra servicio o producto, por esta razón Agro Silo del Sinú S.A.S buscara capacitar a su personal en Atención al Cliente, ya que actúa como dispositivo de control, recopilador y a su vez difusor de información tanto a la empresa como al cliente, contribuye a realizar las previsiones de venta e interviene en el control y seguimiento de la red de ventas. En la actualidad internet y las redes sociales han facilitado aún más esta área estratégica de la empresa, principalmente, a través de la figura del community manager.

CARACTERIZACIÓN DEL SERVICIO.

Marketing del Servicio. (Las 4 c del servicio)

Las 4C del marketing, pretenden generar un dialogo con el cliente, en el que este, es más que un receptor de productos. Ya no es suficiente con darle al cliente un buen producto, sino que debemos conocer cuáles son sus necesidades para poder satisfacerlas.

- **Consumidor o Cliente.**

El objetivo de cualquier producto o servicio es satisfacer al cliente y generar un producto que esté a la medida de sus requerimientos, es por esto que siempre se debe mantener contacto con el público objetivo para conocer cuáles son las necesidades que se deben satisfacer.

En Agro Silo del Sinú S.A.S nuestros asesores mantendrán comunicación con los clientes para obtener información de sus necesidades y así crear estrategias que impulsen el logro de las ventas.

- **Costo.**

El cliente no solo busca buen precio, sino que también evalúa el tiempo y el desgaste que le tomara adquirir un producto o servicio.

Agro Silo del Sinú S.A.S tendrá un comportamiento fijo en sus precios, con esto busca a fidelizar a sus clientes para que estos obtengan una costumbre de compra.

- **Conveniencia.**

Se debe tomar en consideración como llegará mejor el producto o servicio al cliente, por esto Agro Silo del Sinú S.A.S contara con un camión para el transporte del ganado, para que el cliente tenga la confianza de que su producto llegara a su destino.

- **Comunicación.**

Mediante la comunicación se promueve y se divulga las ventajas y beneficios de un producto o servicio que se quiere vender. La comunicación informa y persuade. En Agro Silo del Sinú S.A.S nuestro departamento de venta mantendrá contacto con los clientes, en el que le suministran información acerca de las ventajas en cuanto a precio y servicio que ofrece la compañía.

Momentos de verdad

Un Momento de la Verdad es un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y se crea una impresión sobre la calidad de su servicio.

Para poder descubrir los momentos de verdad en Agro Silo del Sinú S.A.S, hay que tomar en cuenta lo siguiente:

- Mirar a través de los ojos de los clientes o usuarios. (Empatía).
- Evitar racionalizar o buscar excusas. (Responsabilidad).
- Identificar todos los puntos de encuentro posibles. (Visión).
- Hacer esta labor entre todos los miembros de la organización. (Comunicación).

El ciclo del servicio

- El cliente llega a la sala de venta
- Interacción entre el Asesor Comercial y el Cliente
- El Cliente solicita el producto por el cual está interesado
- El Asesor le muestra el producto
- El Cliente evalúa el producto, precio y la atención
- El Cliente decide hacer la compra
- EL cliente y el Asesor se dirigen a Caja para obtener los datos del Cliente
- Acordar la forma de entrega del producto y cerrar la venta por medio del pago y su correspondiente factura

El servicio como sistema

El sistema que se emplea en Agro Silo del Sinú S.A.S pone en juego dos elementos que son Persona y Producto, en el papel de Persona se habla del Cliente, el resultante de estos dos elementos constituye un servicio.

El triángulo del servicio



Imagen 1; Fuente, (Karl Albrecht y Ron Zemke, 1988). Gerencia del servicio

GESTIÓN Y EVALUACIÓN DEL SERVICIO

Valor agregado del servicio

Agro Silo del Sinú S.A.S se caracterizará por que proporcionará a sus clientes amabilidad, comunicación, alternativas de negociación y pago, entrega por medio del transporte del producto, todas estas en conjunto crean el valor agregado del servicio.

Eficiencia y eficacia del servicio

Cuando un cliente tiene un problema, espera una solución rápida y adecuada por ello Agro Silo del Sinú S.A.S tiene un proceso sencillo y adaptado a sus necesidades particulares y a través de múltiples canales se ofrece el apoyo necesario a los Asesores para ayudarlos a responder rápidamente y de forma personalizada.

INDICADORES DE EVALUACIÓN (PQR, CRM, MATRIZ DE ANSOFF)

Tiempos de atención

Se lleva un registro diario del control de los tiempos de atención, aunque el objetivo de esta tarea se centra en no permitir que alguna Queja Factura se quede sin atención, también nos involucra en mantener un indicador de oportunidad aceptable que minimice el riesgo de SAP.

Es por lo anterior que se establecen 4 rangos de medición que nos permitan detectar causas de tiempos de atención altos para poder plantear y ejecutar acciones de mejora, dichos rangos son los siguientes:

- Día 1 al 5.
- Día 6 al 10.
- Día 11 al 15.
- Mayores al día 15: En este rango se cuantifican las ampliaciones de términos.

La periodicidad con la que se presenta este informe es mensual, con consolidados y comparativos trimestrales y semestrales.

REVISIÓN ALEATORIA DE RESPUESTAS.

Los resultados presentados en este indicador son producto de la revisión realizada aleatoriamente.

La periodicidad con la que se presentará este informe es semanal, con consolidados y comparativos mensuales, trimestrales y semestrales.

DESPACHO DE CORRESPONDENCIA.

Se lleva un registro diario del control realizado al proceso de despacho de correspondencia, en donde se detalla cuantas cartas se han dejado de enviar, porque motivo y si se actuó de manera oportuna para evitar la configuración del SAP.

La periodicidad con la que se presentará este informe es mensual, con consolidados y comparativos trimestrales y semestrales.

Estrategias del servicio

- Aplicar las 5 dimensiones del modelo SERVQUAL:
 1. Fiabilidad
 2. Capacidad de respuesta
 3. Seguridad
 4. Empatía
 5. Elementos tangibles
- Capacitar al personal en esta área de forma constante; no basta una sola charla sobre el tema.
- Efectuar evaluaciones constantes y/o estudios de percepción de servicio.

4. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

RECOLECCIÓN, TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

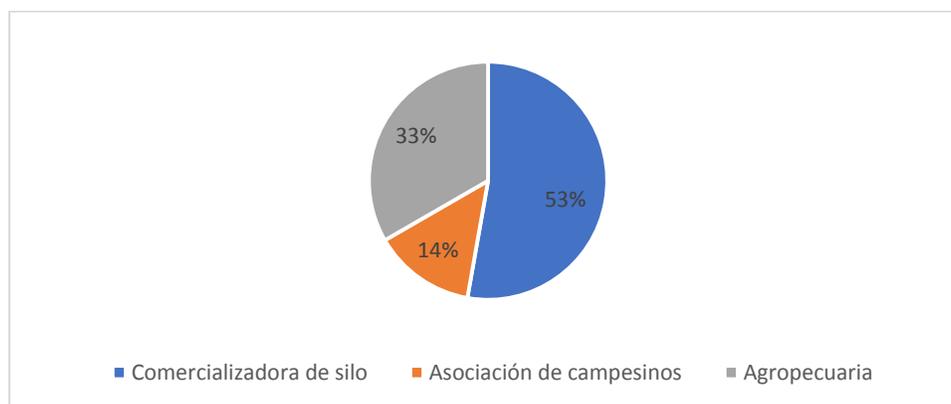
La recolección se hará a la muestra seleccionada y se le aplicará una encuesta para obtener los datos.

PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

Pregunta 1. ¿Al momento de comprar alimento para ganado bovino, bufalino, ovino y caprino donde prefiere comprar?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercializadora de silo	19	53 %
Asociación de campesinos	5	14 %
Agropecuaria	12	33 %
Total	36	100 %

Fuente: Elaboración Propia



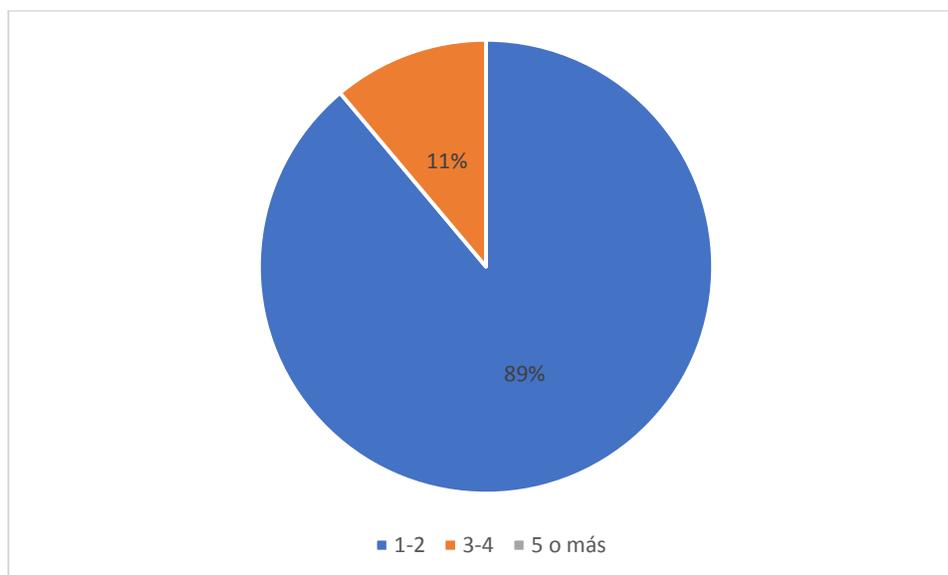
Grafica 1. ¿Al momento de comprar alimento para ganado bovino, bufalino, ovino y caprino donde prefiere comprar?

Observando los ganaderos y Clientes que compran alimento para ganado, se puede determinar que un 53% de los encuestados prefieren comprar alimento para ganado bovino, bufalino, ovino y caprino en una Comercializadora de silo, el 33% de los encuestados prefieren comprar en Agropecuaria y el 14% en Asociación de campesinos, lo cual nos hace entender que el objeto de la empresa va encaminado positivamente.

Pregunta 2. Aproximadamente, ¿cuántas veces al mes suele utilizar este servicio?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
1-2	32	89%
3-4	4	11%
5 o más	0	0
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia



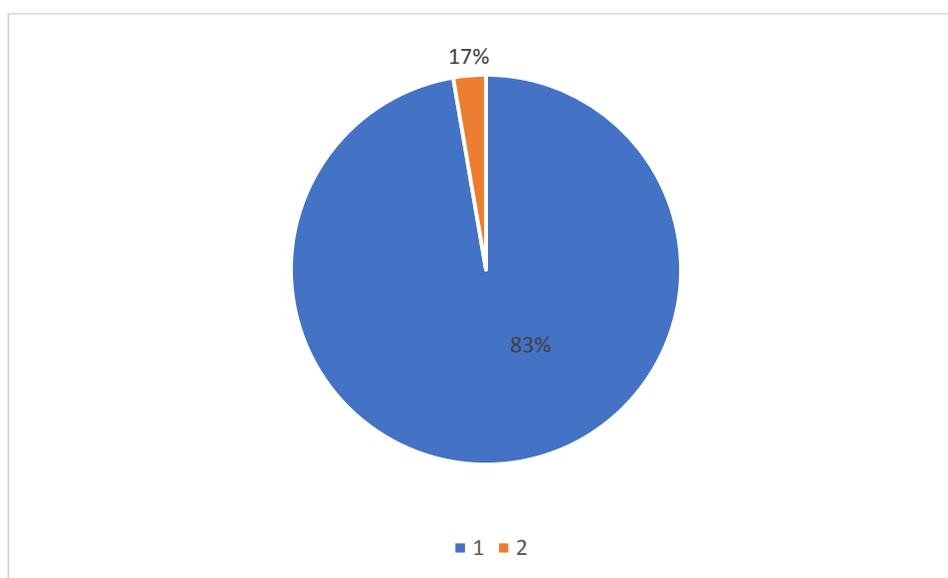
Grafica 2. Aproximadamente, ¿cuántas veces al mes suele utilizar este servicio?

La frecuencia en la que los encuestados utilizan el servicio es de un 89% de 1-2 y el 11 % de 3-4 veces, cabe resalta que muchas de estas personas que dijeron que había meses que no utilizaban el servicio.

Pregunta 3. En general, ¿Conoce usted que es una Comercializadora de Silo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Si	30	83%
No	6	17%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia



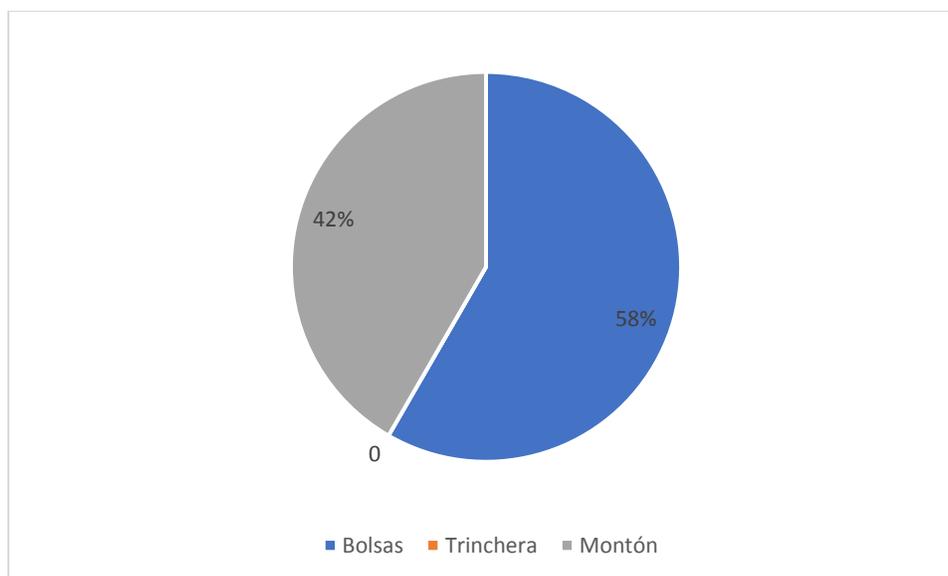
Grafica 3. En general, ¿Conoce usted que es una Comercializadora de Silo?

Al observar los datos que se obtuvieron en la encuesta se pudo notar que a pesar de haber personas que no tienen conocimiento sobre que es una Comercializadora de Silo que representan el 17%, y la mayoría de los encuestados que representan el 83% tienen conocimiento de cual son las actividades a las que se dedica una Comercializadora de Silo.

Pregunta 4. En general, ¿Qué tipo de Silo compra?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Bolsas	21	58%
Trinchera	0	0%
Montón	15	42%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia



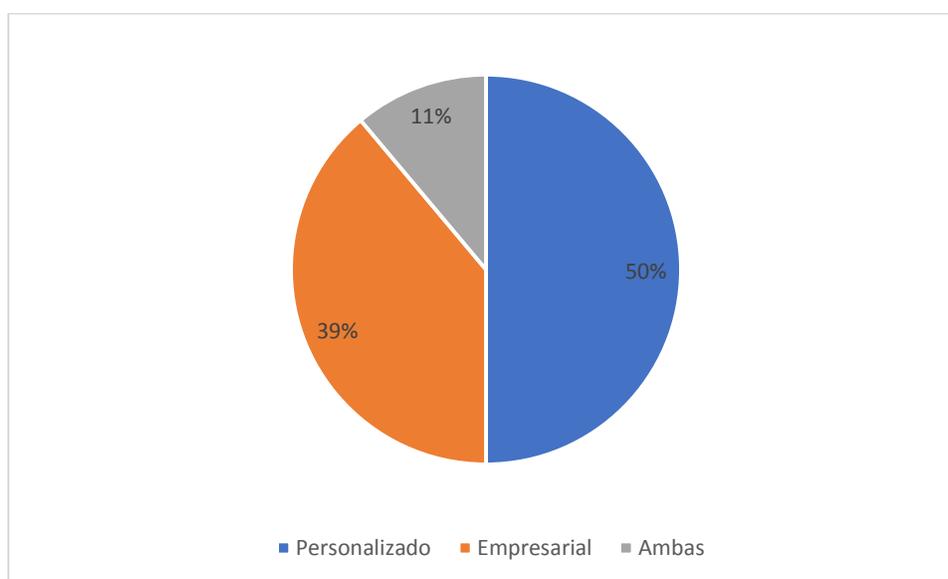
Grafica 4. En general, ¿Qué tipo de Silo compra?

los encuestados tuvieron una amplia aceptación del 58 % en la compra de Silo en bolsas, es de mayor demanda en el mercado actual, y un 42% tiene un comportamiento de compra tanto de Silo de Montón.

Pregunta 5. En general, ¿Cómo le gustaría la atención en la sala de ventas?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Personalizado	18	50%
Empresarial	14	39%
Ambas	4	11%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia



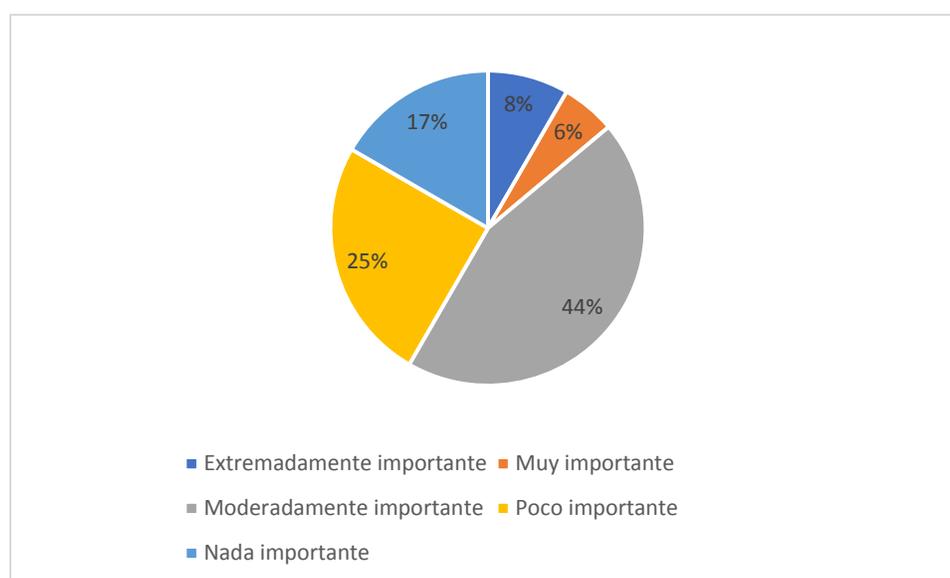
Grafica 5. En general, ¿Cómo le gustaría la atención en la sala de ventas?

referente a esta pregunta en la encuesta se pudo observar que el 50% de los encuestados están de acuerdo con la atención personalizada, el 39% con la implementación de atención empresarial y el 11% con la implementación de ambas atenciones del servicio prestado.

Pregunta 6. En general, ¿Qué tan importante es la ubicación del sector al momento de elegir dónde comprar Silo para ganado?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extremadamente importante	3	8%
Muy importante	2	6%
Moderadamente importante	16	44%
Poco importante	9	25%
Nada importante	6	17%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia



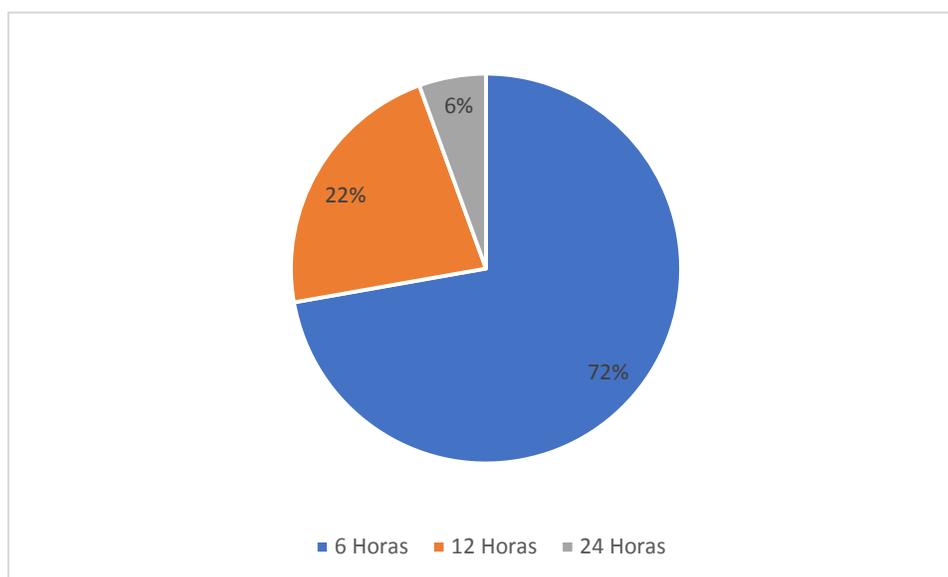
Grafica 6. En general, ¿Qué tan importante es la ubicación del sector al momento de elegir dónde comprar Silo para ganado?

Las personas encuestadas el 44% piensa que es moderadamente importante la ubicación del sector al momento de la compra de Silo, el 25% le parece poco importante la ubicación del sector, el 17% le parece nada importante, el 8% de los encuestados es extremadamente importante la ubicación del sector y el 6% le parece muy importante la ubicación del sector.

Pregunta 7. ¿Qué tiempo considera prudente para que el silo que compró sea llevado al lugar donde se acordó la entrega?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
6 horas	26	72%
12 horas	8	22%
24 horas	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia



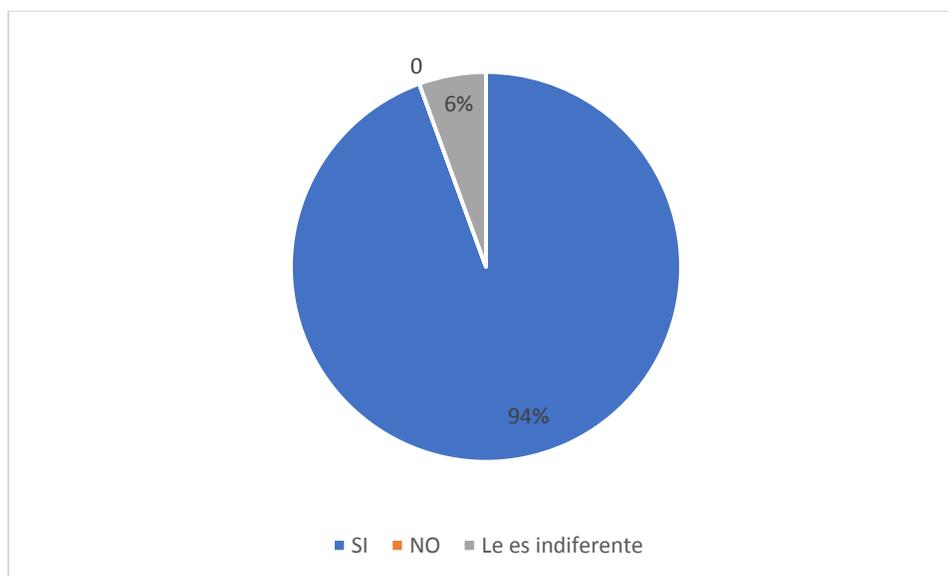
Grafica 7. ¿Qué tiempo considera prudente para que el Silo que compró sea llevado al lugar donde se acordó la entrega?

Al explicar a algunos de las personas encuestadas lo importante que es el tiempo de despacho de las compras, el 72% de ellos piensa que el tiempo prudente para la entrega es de 6 Horas, mientras el 22% piensa que el tiempo de despacho es de 12 Horas y el 6% piensa que el tiempo de entrega de los productos al lugar de destino es de 24 Horas.

Pregunta 8. ¿Le Gustaría que lo asesoren a la hora de su compra?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	34	94%
NO	0	0%
Le es indiferente	2	6%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia



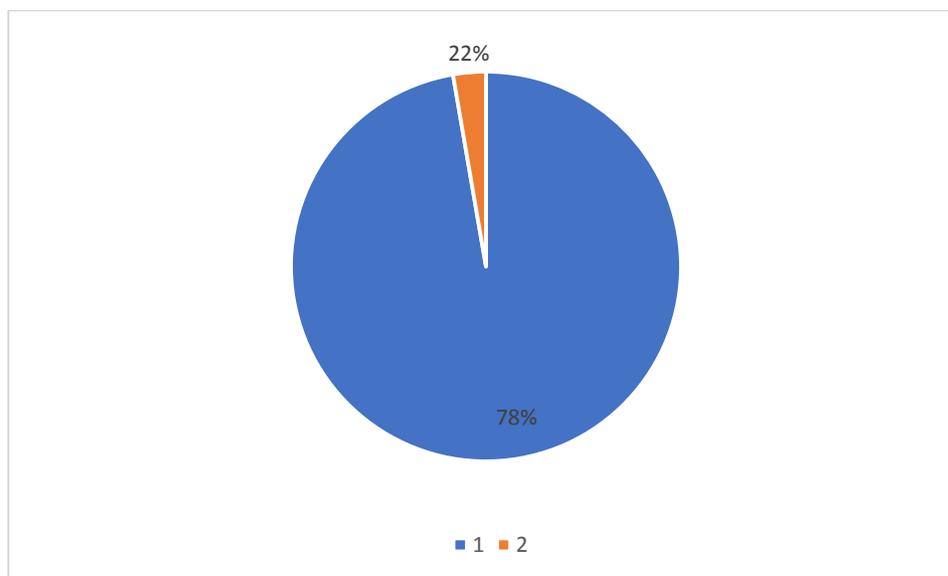
Grafica 8. ¿Le Gustaría que lo asesoren a la hora de su compra?

Al observar los resultados de la encuesta el 94% le gustaría que lo asesoren para informarse de los productos ofrecidos por la empresa y el 6% le es indiferente si hay asesoría o no.

Pregunta 9. ¿Compras algo más cuando compras Silo?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
SI	28	78%
NO	8	22%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia

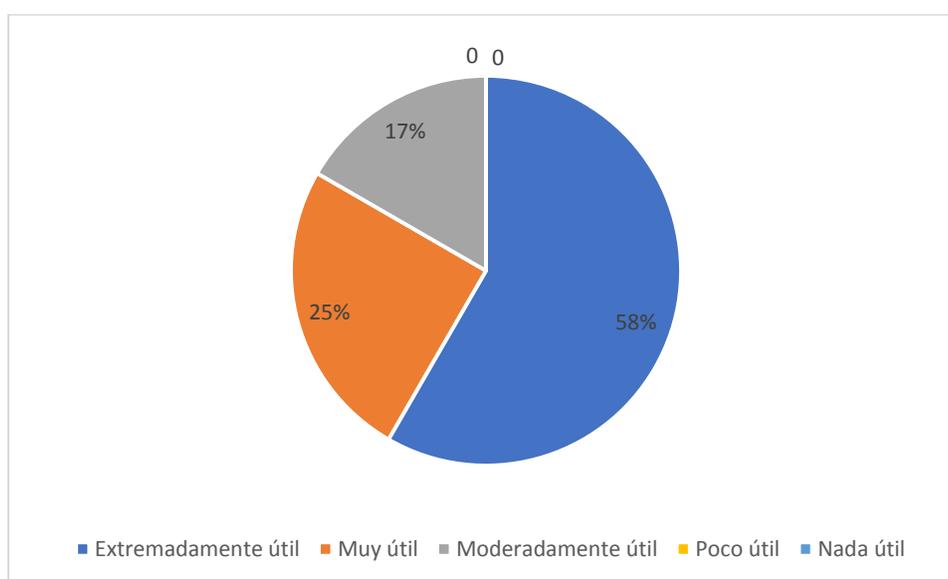
**Grafica 9. ¿Compras algo más cuando compras Silo?**

El 78% de las personas encuestadas compra otros productos a fines con la ganadería, mientras el 22% compra solo Silo.

Pregunta 10. En general, ¿Qué tan útil es este servicio para usted?

OPCIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Extremadamente útil	21	58%
Muy útil	9	25%
Moderadamente útil	6	17%
Poco útil	0	0%
Nada útil	0	0%
Total	36	100%

Fuente: Elaboración Propia



Grafica 10. En general, ¿Qué tan útil es este servicio para usted?

En esta pregunta se pudo observar que el 58% de los encuestados piensa que es extremadamente útil el servicio, el otro 25% piensa que es muy útil, y el 17% piensa que es moderadamente útil el servicio.

DIAGNOSTICO O SITUACIÓN DE LA EMPRESA

Agro Silo del Sinú S.A.S. será en el municipio de San Pelayo la empresa líder en comercialización de Silo para ganadería, con un comportamiento de ventas, superiores al punto de equilibrio en su primer año de introducción. Empezara como comercializador de Silo para ganado bovino, bufalino, ovino y caprino, adquiriendo sus productos a través de sus socios y también a productores de Cérete, Ciénaga de Oro y San Pelayo.

La empresa estará ubicada en el Corregimiento de Carrillo, en el municipio de San Pelayo, Agro Silo del Sinú S.A.S. muestra también una gran oportunidad de incursión en otros municipios aledaños pues se presentan el mismo tipo de economía basada en la agricultura representativas de personas de Cerete, Ciénaga de Oro, Cotorra, entre otros de acuerdo con la información del censo Agrícola.

PLAN DE MERCADEO

Estrategias de crecimiento para mercados actuales En vista del comportamiento del mercado objetivo, se ha podido percibir que el Silo para ganadería, tiene mayor aceptación por los clientes; por este motivo, la estrategia de creación de la empresa productora y comercializadora de Silo, que se está implementando se orienta al aumento de los volúmenes de producción en silo, porque si se tuviese mayor producción no sería difícil vender, sino que más bien se tendrá una demanda insatisfecha; para lograr el aumento de producción se está adquirirá un predio, se adelanta la contratación de técnicos calificados y eficientes, se realizan las compras oportunas de insumos. También se está seleccionando a los mejores clientes, con el fin de hacer contratos de largo plazo y para venderles mayores volúmenes; de esta forma, los costos de producción y distribución se reducirían. Para aproximadamente el segundo semestre del primer año de funcionamiento, se incluirán nuevos productos y servicios al portafolio, para lo cual se hará uso de las bases de datos de clientes con el fin de darles a conocer esta nueva línea de negocios de la empresa; también se adquirirán bases de datos de clientes clave en los municipios de Cotorra y Cerete, con el fin de abrir mercados y tener proyecciones de crecimiento considerables para años venideros en cuanto a la penetración de nuevos mercados.

1. Desarrollo del producto Con base en la experiencia de la firma en relación con los mercados, se ha visto que hay un gran segmento de la población cordobesa que prefiere el ganado bovino.

2. Integración vertical Para el caso de la producción de maíz para silo, se está llevando a cabo una integración hacia atrás, puesto que la misma empresa sería la proveedora de máquinas de ensilaje componente industrial que se instalará en el corto plazo. De conformidad con algunos sondeos de mercado en base a los gustos y preferencias del consumo de silo, se ha concluido que existe una demanda que puede beneficiar a la empresa en aspectos económicos y de posicionamiento de mercado de la misma.

3. Penetración en el mercado Para la firma, la penetración en el mercado está dada, por lo cual no se considera necesario llevar a cabo acciones de publicidad para tener un mayor acceso al mercado; no obstante, para el producto de silo hay una preferencia creciente de los clientes al consumo de este tipo de productos, no solamente en San Pelayo sino a en municipios aledaños. En el caso del silo se necesitará que el gerente de mercadeo diseñe un programa de su área empresarial bien planteado, para la penetración de mercado de este producto agro industrial que la empresa producirá en los próximos meses.

Estrategias de crecimiento para nuevos mercados Para conseguir el crecimiento y llegar hacia nuevos mercados, las estrategias de crecimiento son: ampliar los volúmenes de producción, hacer contratos de compra-venta con clientes grandes, producir nuevas variedades de silo que serían consumidas por otros segmentos de mercados, crear productos de valor agregado y vender a empresas exportadoras. El silo será un nuevo producto que llegará a nuevos mercados y segmentos de la población pelayera, los mismos que quieren gozar de una buena producción en su ganadería, ya que este producto se orienta hacia ese segmento de mercado, en lo primordial. Al desarrollo del mercado Por el momento no es pertinente desarrollar nuevos mercados, porque a los actuales no se les puede abastecer con la producción actual

Expansión del mercado Se logrará mediante la suscripción de contratos con empresas exportadoras de Alimentos agrícolas, cabe señalar que estas empresas están ubicadas una en Montería y Lórica. Para lograr este objetivo, se tiene que organizar el sistema de logística para

que los camiones lleven el silo desde la finca hasta dichas empresas demandantes de silo, se pretende tercerizar este servicio y se contratarán camiones con personas que ya son conocidas de la empresa, por lo tanto, no se comprarán camiones para dedicarlos a este transporte, debido a la inversión en capital, ya que se está focalizando la inversión en los requerimientos de maquinaria y equipo de producción. En lo referente al silo primero se debe tener información veraz y oportuna acerca de la producción del producto y empezar a cubrir los puntos de ventas en el municipio de San Pelayo inicialmente, para posteriormente ampliar y expandirse hacia otros municipios del departamento.

MATRIZ DOFA

A partir de las matrices anteriores, se ha construido la matriz DOFA que se presenta a continuación. En la matriz número 3 se cruzan las fortalezas, amenazas, oportunidades y debilidades, y en cada intersección se proponen estrategias que, aprovechando las oportunidades y fortalezas, contrarrestan las amenazas y debilidades.

La estrategia FO es conseguir que la amplia variedad de productos sea conocida en los nuevos mercados aledaños emergentes. Esto se logra por medio de un plan de mercadeo dirigido a los nuevos espacios que han sido poblados dentro del municipio. Tal plan requiere de conocimientos sobre la población objetivo y los medios de comunicación más usados.

Entre las estrategias en donde se cruzan las fortalezas y amenazas (FA), se encuentran ofrecer los productos en algunos medios en los que participa el líder del mercado, lo que implica que con la ayuda del benchmarking realizado se desarrollen propuestas publicitarias que puedan ser adoptadas por la empresa según la definición del nicho de mercado y los objetivos la empresa.

La segunda estrategia FA consiste en dirigir esfuerzos para promover el sistema de crédito propio, como elemento diferenciador, en el municipio de San Pelayo. Es necesario aprovechar y hacer que la población la conozca, y reconozca sus beneficios en contraposición a los otros sistemas de financiación y frente a otras empresas que no lo tienen.

Las estrategias DO son, crear una sala de exhibición donde el cliente se sienta a gusto, diseñar un plan publicitario focalizado en el nicho de mercado al que deben ir orientados los esfuerzos de la empresa, aumentar la cobertura mediante el uso medios electrónicos y hacer un estudio de prefactibilidad en donde se estime el costo de oportunidad de un nuevo punto de venta estratégico en otro municipio.

La primera de ellas se hará mediante la organización espacial de la sala de ventas, lo que requerirá de una mejor organización del inventario y el apoyo de un diseñador de interiores. La segunda estrategia consiste en diseñar un plan publicitario dirigido al nicho de mercado de San Pelayo identificado en esta investigación, soportada en un estudio general de medios. La tercera estrategia y la cuarta se complementan. La cobertura puede ser aumentada mediante el uso de medios electrónicos. Los medios electrónicos como internet, en la actualidad -y cada vez con más fuerza-, ganan importancia para los negocios. Actualmente una empresa que no tenga presencia en internet está en franca desventaja con sus competidores más vanguardistas.

Finalmente, en las estrategias DA, se tiene crear una estructura organizacional bien definida que permita mejorar el desempeño de la organización, y capacitar al equipo de ventas en servicio y atención al cliente. La primera de ellas es muy importante en tanto que la acción de la organización se ve entorpecida al no reconocer estructuras operacionales y jerárquicas que ordenen, orienten y controlen las diferentes funciones de la misma. La segunda es también importante en tanto que el primer contacto con los clientes se da por medio de los vendedores. Este momento es crítico, pues en él, el cliente y la empresa dialogan y construyen una relación más directa que la que se ha podido establecer con la imagen y las referencias que tiene sobre la empresa

CONCLUSION DE LA MATRIZ

A nivel interno se puede inferir que Agro Silo del Sinú S.A.S tiene varios factores por mejorar, de ellos, el más importante es implementar una estructura organizacional que conozca la totalidad de la empresa y darle el ambiente corporativo que la empresa merece, donde se elabore una planeación estratégica que plantee estrategias de mercado con su respectivo seguimiento y control. Las facilidades de crédito que da la empresa son elemento fundamental de promoción en

publicidad, pues no habiendo hecho ningún esfuerzo para darse a conocer, la participación en ventas por este sistema es marcadamente alto.

A nivel externo se puede afirmar que la mayor amenaza que Agro Silo del Sinú S.A.S tiene es el líder del mercado que está muy bien posicionado, pero a partir de los estudios complementarios de esta investigación, resulta información muy útil para ganarse la atención de este público hacia la empresa. También sobresalen oportunidades que con estrategias bien dirigidas llevan a incrementar notablemente las ventas de la empresa, como captar la atención de los nuevos ganaderos en la ciudad, el mercado potencial debe incrementar proporcional a la aparición de nuevas fincas, tendencia identificada para San Pelayo. Además, explotar los mercados aledaños al municipio, ahí también fue identificado un segmento de mercado con gran potencial.

De la competencia, se confirma que Agro Finca S.A.S es el líder del mercado del negocio de ganadería porque tiene mayor reconocimiento por calidad, diseño, exhibición y que su marca es la más nombrada en medios publicitarios. Las demás empresas no muestran una amenaza significativa para Agro Silo del Sinú S.A.S, recordando que hay muchos aspectos en que trabajar para lograr una percepción en el público como la que presenta Agro Finca S.A.S, que debe empezar con la estructuración corporativa de la empresa.

El cruce de las anteriores matrices permite visualizar posiciones de la empresa y del mercado desde las que se proponen estrategias para cumplir el objetivo final de esta investigación, que es posicionar la marca Agro Silo del Sinú S.A.S

PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

Desarrollo de estrategias para el cumplimiento del objetivo general

De la matriz DOFA se desagregaron estrategias que se explican a profundidad a continuación:

LA SALA DE EXHIBICIÓN

Esta estrategia se soporta en la investigación de grupos focales, la actividad de cliente incognito y la retroalimentación del capital humano, donde todos coinciden en que la empresa necesita dirección en este sentido, entre algunos motivos a nombrar están: los productos dispuestos para los clientes están en ambientes que le hace falta mejorar y hay ambientación que no crea armonía con los productos que se ofrecen. Esto se consigue mediante la contratación de asesoría externa.

CAPACITAR AL EQUIPO DE VENTAS EN SERVICIO Y ATENCIÓN AL CLIENTE

Las grandes organizaciones reconocen al capital humano como el recurso más importante que poseen, por esto, es esencial invertir en ellos conocimiento que sea aplicable a la empresa para obtener mejores resultados y el beneficio sea mutuo.

CREAR UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA QUE PERMITA MEJORAR EL DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Esta estructura permitirá el desarrollo y mejor enfoque de todas las estrategias propuestas, pues permitirá dirigir el personal mejor hacia tareas puntuales, en las que ellos se puedan concentrar y

cumplir de una manera más eficiente y eficaz. La organización permite medir y comparar indicadores en el tiempo que son de vital importancia para la toma de decisiones.

DISEÑAR UN PLAN PUBLICITARIO FOCALIZADO EN EL NICHOS DE MERCADO AL QUE DEBEN IR ORIENTADOS LOS ESFUERZOS DE LA EMPRESA

En el presente trabajo se identificó el nicho del mercado al que deben estar dirigidos los esfuerzos de la empresa. El mercadeo reconoce la importancia de conocer este, para conquistarlo profundamente y posteriormente dirigirse a otros segmentos de mercado. Este plan publicitario debe estar soportado en un estudio general de medios para conocer los medios de publicidad más utilizados por:

Los ganaderos de la región, que deseen adquirir productos agrícolas y de calidad a través del sistema de crédito propio cumpliendo con los requisitos que este exige.

PROMOVER EL SISTEMA DE CRÉDITO COMO ELEMENTO DIFERENCIADOR FRENTE AL LÍDER DE MERCADO

Como se evidenció en los grupos focales, especialmente los clientes potenciales de Agro Silo del Sinú S.A.S, se pudo identificar la empatía que tienen con el sistema de crédito que implementará e la empresa, los socios de la empresa afirman que “como las demás empresas tercerizan ese proceso, el costo es transferido al cliente, entonces no encuentran el beneficio de nosotros ofrecemos”. Bajo esta afirmación y después del análisis de ventas a crédito y contado, podemos afirmar que el sistema de crédito propio es un factor de éxito, además de ser también factor diferenciador del que la empresa puede hacer un mejor uso; en temas de publicidad y promoción.

OFRECER LOS PRODUCTOS EN ALGUNOS MEDIOS EN LOS QUE PARTICIPA EL LÍDER DEL MERCADO

Esta estrategia se presenta con el ánimo de robarle participación en el mercado al líder, sabiendo que este participa con un cuarto del mercado total, es prudente crear distracción en sus clientes actuales y en los potenciales.

Es claro que pautar en los mismos medios que lo hace un competidor nacional no es fácil, además de no ser prudente pues no necesitamos abarcar todo el país. Entonces hay que estudiar más a profundidad al líder y plantear tácticas que lleven a la paridad o similitud de sus promociones.

AUMENTAR LA COBERTURA MEDIANTE EL USO DE MEDIOS ELECTRÓNICOS

Agro Silo del Sinú S.A.S, contara con un punto de exhibición y venta en el municipio, se hace necesario la utilización de recursos alternos como medios electrónicos, que cobran cada vez más importancia en nuestra sociedad; para que cualquier persona desde cualquier lugar de la ciudad y porque no, de la región, pueda contactar la empresa, conocer sus productos y realizar compras por medio de él.

HACER UN ESTUDIO DE PREFACTIBILIDAD EN DONDE SE ESTIME EL COSTO DE OPORTUNIDAD DE UN NUEVO PUNTO DE VENTA ESTRATÉGICO EN EL MUNICIPIO DE CERETE

Este estudio es importante, pues la población está creciendo y las empresas competidoras tienen presencia en otros municipios. Lo que hace evidente la ventaja comparativa que tienen otras Comercializadoras de Silo en cobertura

5. CONCLUSIONES

Como conclusiones generales de conjunto de análisis se demuestra que la empresa Agro Silo del Sinú S.A.S, mostrara un comportamiento de ventas positivo en el mercado de ganadería en el municipio de San Pelayo, manifestando un firme crecimiento, aun cuando no se han hecho esfuerzos por conocer al cliente y con tácticas de publicidad hechas de forma netamente inspiracional. Esto califica a Agro Silo del Sinú S.A.S, como una empresa muy noble, que, a pesar, de que se han creado nuevas unidades de negocio de esta categoría en el sector donde se ubicara la sala de exhibición y de que en el municipio hay un líder del mercado en ventas que además está muy bien posicionado, Agro Silo del Sinú S.A.S, al parecer, no se ve afectado por estas causas que la involucran.

Agro Silo del Sinú S.A.S presenta valores diferenciadores percibidos por el público y característicos de su nicho de mercado que son la herramienta de publicidad fundamental para dar a conocer la empresa en el municipio de San Pelayo. Si la empresa tendrá un comportamiento tan positivo de la manera como se ha planteado, la expectativa al desarrollar este plan, los resultados en ventas deberán ser coherentes.

Se espera que con este estudio la empresa tenga un mejor desempeño, desarrolle las tareas de una forma más profesional; que lleve a posicionar la marca en la mente del consumidor pelayero y zonas vecinas, a través de la propuesta de valor diferenciadora “Agro Silo del Sinú S.A.S financia el Agro” en el inmediato y corto plazo.

6. RECOMENDACIONES

- Implementar la propuesta de valor diferenciadora “Agro Silo del Sinú S.A.S financia el Agro” a partir de la identificación del nicho de mercado al que debe estar dirigida la empresa.
- Estudiar la asesoría para la sala de exhibiciones por un asesor especializado en el tema.
- Estimar la posibilidad de obtener los recursos para la implementación de este plan vía optimización en costos de producción.
- Evaluar la Implementación del pago de comisiones por ventas.
- Visualización de un estado de pérdidas y ganancias a partir del plan de mercadeo.
- Estudiar el análisis Pareto por producto, para conocer al detalle el comportamiento de ventas, el margen de contribución y su participación en la utilidad bruta dentro de las líneas y las líneas dentro de las categorías.
- Como un mecanismo de retroalimentación debería implementarse reuniones efectivas periódicas cada mes para hacer seguimientos indicadores, evolución negocio, ventas, dificultades, etc., parte esencial de una planeación estratégica es el involucramiento de sus empleados
- Reuniones los lunes para evaluar resultados de la semana y plan de acción de la semana entrante

A continuación, se presentan los siguientes factores a evaluar dentro de la empresa

- Claridad organizacional: conocimiento de la razón de ser de la empresa, de su proyección de futuro, del aporte de mi cargo al cumplimiento de los objetivos estratégicos y la forma como se organizan los procesos internos.
- Sentido de pertenencia: sentimiento de orgullo y satisfacción de pertenecer a la empresa.
- Relaciones interpersonales y cooperación: grado de interacción y cooperación existente entre los empleados, proveedores, para lograr los objetivos.
- Satisfacción en el trabajo: satisfacción con las responsabilidades y funciones del cargo que desempeña. Equilibrio entre la vida profesional y personal.
- Desarrollo profesional: oportunidades de formación, participación y crecimiento profesional que ofrece la empresa.
- Comunicación organizacional: eficacia de las fuentes y canales de comunicación de la empresa para brindar información pertinente, oportuna y suficiente.

Para el control de la efectividad de las estrategias implementadas, se propone monitorear en forma frecuente las siguientes actividades:

- Establecimiento del sistema de cuotas de venta por vendedor. Igualmente se sugiere implementar el sistema de ingresos por comisiones por cumplimiento de cuota de venta.
- Revisión diaria de la venta frente a la cuota del mes, a realizar por cada vendedor
- Análisis de ventas frente al pronóstico revisado mensualmente en los cinco primeros días del mes siguiente.
- Análisis del estado de ganancias y pérdidas.

- Análisis del comportamiento de ventas por líneas de productos.
- Realizar de nuevo un Focus group entre compradores nuevos un año después de implementado el plan a fin de evaluar nuevas percepciones

7. REFERENCIAS

Bernal, C (2006, 08 de julio). Metodología de la investigación. Recuperado el 10 de octubre de 2018 De https://books.google.com.co/books?id=h4X_eFai59oC&printsec=frontcover&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

GESTIOPOLIS, El cliente incógnito en la mercadotecnia moderna [en línea]. Colombia: Gestipolis, s.f., Recuperado el 06 de enero de 2013. De <http://www.gestipolis.com/marketing/cliente-incognito-en-la-mercadotecnia.htm>. <http://www.mgsolutions.es/pdf/posicionamiento.pdf>.

GOMEZ DE CASTRO, A. M, VALLE LIMA, S. M Y NEVES CRISTO, C. M. (2002) Cadena productiva: Marco conceptual para apoyar la prospección tecnológica. Revista Espacios. Asociación para el Desarrollo de la Ciencia y la Tecnología. Caracas: DECITEC.

KOTLER, Philip y AMSTRONG, Gary. (2003) Fundamentos de Marketing. 6 ed. México: McGraw Hill.

Marino, Alvarez; Riveros, Hernando, (2005) Orientaciones Generales para la Promoción y Apoyo a las Cadenas Agro productivas en el Peru

MCCARTHY, Jerome y PERRAULT, William. (1997) Marketing. 11 ed. Madrid: McGraw Hill Interamericana.

Ministerio de Agricultura y Desarrollo, 2003. Ley 811 del 2003 <https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Leyes/Ley%20%20811%20de%202003.pdf>

MINISTERIO DE AGRICULTURA. Dirección de cadenas productivas [en línea]. Colombia: Minagricultura, s.f., [consultado en marzo 18 de 2012]. Disponible en internet: http://www.minagricultura.gov.co/08cifras/08_Misi_Cadenas.aspx.

ORVILLE D. Walker; MULLINS, John; LARRÉCHÉ, Jean-Claude y HARPER W, Boy D. Jr. (2007) Administración de Marketing, un enfoque en la toma estratégica de decisiones. 5 ed. México: McGraw-Hill.

Piñones, S., Acosta, L., Tartanac, F. (2006). Alianzas Productivas en Agrocadenas "Experiencias de la FAO en América Latina". Oficina Regional de la FAO para América Latina y el Caribe. (En proceso de publicación)

Zikmund & D'Amico, (2002) Crear y mantener clientes en un mundo de comercio-e. Mexico D.F: Ediciones Paraninfo

8. ANEXOS

ENCUESTA DE MERCADO AGRO SILO DEL SINÚ S.A.S

NOMBRE: _____

FECHA: _____

1. ¿Al momento de comprar alimento para ganado bovino, bufalino, ovino y caprino, donde prefiere comprar?

- Comercializadora de Silo
- Asociación de ganaderos
- Agropecuaria

2. Aproximadamente, ¿cuántas veces al mes suele utilizar este servicio?

- 1-2
- 3-4
- 5 o más

3. En general, ¿Conoce usted que es una Comercializadora de Silo?

- Si
- No

4. En general, ¿Qué tipo de Silo compra?

- Bolsas
- Trincheras
- Montón

5. En general, ¿Cómo le gustaría la atención en la sala de ventas?

- Personalizado
- Empresarial
- Ambas

6. En general, ¿Qué tan importante es la ubicación del sector al momento de elegir dónde comprar silo para ganado?

- Extremadamente importante
- Muy importante
- Moderadamente importante
- Poco importante

Nada importante

7. ¿Qué tiempo considera prudente para que el Silo que compró sea llevado al lugar donde se acordó la entrega?

- 6 Horas
- 12 Horas
- 24 Horas

8. ¿Le Gustaría que lo asesoren a la hora de su compra?

- Si
- No
- Le es indiferente

9. ¿Compras algo más cuando compras ganado?

- Si
- No

10. En general, ¿Qué tan útil es este servicio para usted?

- Extremadamente útil
- Muy útil
- Moderadamente útil
- Poco útil
- Nada útil



Imagen 2; Fuente, Registro fotográfico en campo



Imagen 3; Fuente, Registro fotográfico en campo



Imagen 4; Fuente, Registro fotográfico en campo