

**Implementación de una estrategia para fortalecer la competitividad de la empresa**

**Ac.agrorepresentaciones S.A.S.**

**Presentado por:**

Sebastián Felipe Camacho Suárez

**Tutor**

Daíro Edilberto Aldana Castro

**Presentado a:**

Juan Andrés Espinosa Martínez

Andrea Medina Velásquez

**Universidad de Cundinamarca**

**Facultad de Ciencias Agropecuarias**

**Ventaquemada**

**2020**

## **Resumen**

Boyacá es un departamento de Colombia en el que la actividad agropecuaria es la piedra angular de la economía de la región. Además de que la mayor parte de su población es de origen campesino y se dedican a labores del campo, el departamento se ha convertido en una de las más grandes despensas de productos del agro colombiano, siendo un referente en la producción de distintos productos que van a la canasta familiar.

El Censo Nacional Agropecuario encontró que del total del área rural dispersa censada (111,5 millones de hectáreas), el 38,6% se dedicó a la actividad agropecuaria y el 2,2% a la actividad no agropecuaria. El área en bosque natural participó con el 56,7% del área rural dispersa censada y otros participaron con el 2,5%” (DANE, 2014). En 2013, el sector agropecuario participó con 5,5% en el Producto Interno Bruto del país, ocupando el octavo lugar por sectores económicos (MINCIT, 2015). (Boyacá, 2016)

El planteamiento e implementación de una estrategia que permita fortalecer la competitividad de Ac.agrorepresentaciones S.A.S aprovechando las nuevas instalaciones de la compañía , se hace imperativo en la actualidad, ya sea por proyecto empresarial o porque la situación actual de emergencia ha empujado a las empresas del sector a mejorar el servicio prestado a la comunidad que se beneficia de este. Además, el aprovechamiento de esta empresa en una región donde una de las principales actividades económicas es la actividad agropecuaria, hace que el mejoramiento como organización sea mandatorio.

## **Abstract**

Boyacá is a department in Colombia where agricultural activity is the cornerstone of the region's economy. In addition, most of its population has peasant origins, and is dedicated to farming jobs. The department has become one of the largest distributors of Colombian agricultural items, being a reference in the production of different products which are essential part of the family shopping basket.

The National Agricultural Census found that of the total dispersed rural area surveyed (111.5 million hectares), 38.6% was devoted to agricultural activity while 2.2% to non-agricultural activity. The area in natural forest participated with 56.7% of the dispersed rural area surveyed, and other participants with 2.5% ”(DANE, 2014). In 2013, the agricultural sector participated with 5.5% in the country's Gross National Product (GNP), occupying the eighth place by economic sectors (MINCIT, 2015). (Boyacá, 2016)

The planning and implementation of a strategy to strengthen the competitiveness of Ac.agrorepresentaciones S.A.S, taking advantage of the company's new facilities. It is now imperative, either due to a business project or because the current emergency situation has pushed companies in the sector to improve the service provided to the community that benefits from it. In addition, the use of this company in a region where one of the main economic activities is agricultural activity, makes improvement as an organization mandatory..

## **Tabla de contenido**

Resumen.....	2
Abstract.....	3
Resumen ejecutivo.....	5
Introducción.....	7
Planteamiento del problema.....	9
Objetivos.....	10
Objetivo general .....	10
Objetivos específicos .....	10
Justificación .....	11
Marco teórico .....	12
Marco conceptual .....	13
Metodología .....	18
Capítulo 1 .....	20
Capítulo 2 .....	23
Comparativo.....	28
Capítulo 3.....	29
Cronograma.....	29
Resultados.....	31
Conclusiones.....	33
Bibliografía .....	34
Anexos .....	36

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo de grado como opción pasantía, tiene como objetivo implementar una estrategia que le permita a la empresa mejorar la competitividad, las condiciones sociales y económicas actuales (la posible recesión y la logística de más que supone operar bajo condiciones de pandemia) hace necesario revisar de manera integral la forma en que operan las organizaciones. En el caso de Ac.agrorepresentaciones S.A.S. es importante revisar la documentación necesaria para lograr definir una estrategia que le permita fortalecer la competitividad de la empresa en las condiciones mencionadas.

Para ello se hace necesaria la identificación de una estrategia que sea viable y adecuada para la empresa Ac.agrorepresentaciones S.A.S., ya que el fortalecimiento de la competitividad es menester y aún más con los tiempos presentes y venideros. Pero para hablar de competitividad es necesario saber lo que ésta implica, ya que Ac.agrorepresentaciones S.A.S está en la obligación de mejorar estructural y tecnológicamente para lograr sus propósitos empresariales y que seguramente tomará algún de tiempo.

Para alcanzar lo esperado es preciso mejorar tecnológicamente y logísticamente para conseguir producir los nuevos productos maquilados en la planta de producción de Ac.agrorepresentaciones S.A.S de la calidad que se espera por una empresa que brinda servicios con agroquímicos. Además, el contar con un proceso productivo eficiente ayudará a la reducción de costos de producción, lo cual será de gran ayuda para continuar con el crecimiento. En realidad, es imprescindible el mejoramiento de diversos sectores que harán

que el fortalecimiento de la empresa sea evidente y esté llevado por un camino que genere el impacto y crecimiento esperado, teniendo en cuenta que sería necesario implementar sistemas que ayuden en el procesamiento de pedidos de los clientes y usuarios de los servicios prestados. También, reforzar la planta local en términos de infraestructura permitirá aliviar y mejorar los procesos productivos, lo cual tendrá como resultado un fortalecimiento que no solo mejorará el presente de Ac.agrorepresentaciones S.A.S sino que le permitirá pensarse a futuro para competir con las empresas que son referente en el mercado de los agroquímicos de todo el departamento.

En defensa de este proyecto, mencionar el propósito personal respecto a la empresa es imperativo, no obstante, la necesidad de replantear el comportamiento del mercado hoy día es evidente, la problemática mundial e indiscutiblemente nacional y local, han empujado paulatinamente a buscar el fortalecimiento de la prestación de bienes y servicios de agroquímicos que se hacen necesarios para mantener el sector de la economía que es indispensable para el sostenimiento de los hogares y la economía del país, ya que es inequívoco que el departamento es uno de los principales en el sector agrícola y agronómico de Colombia. Además, de acuerdo con el plan de desarrollo productivo “El área cosechada es de 227.700 ha (3.3% del total nacional), la producción es de 1.361.200 Ton (4.1% del total nacional), los cultivos permanentes son del 4.2% del total nacional y cultivos transitorios del 3.3% del total nacional.” (Boyacá, Desarrollo Productivo, 2016). Lo cual es motivo de motivación para lograr el fortalecimiento de la competitividad de Ac.agrorepresentaciones S.A.S para el aprovechamiento de este gran mercado.

## **Introducción**

Ac. Agrorepresentaciones S.A.S es una empresa familiar, creada con el objetivo de trabajar en la comercialización de fertilizantes orgánicos e inorgánicos en el departamento de Boyacá. Fundada el 31 de julio del 2013, en la ciudad de Bogotá D.C. creada por el ingeniero el ingeniero Arnulfo Camacho Bernal, el cual posee un gran reconocimiento en la zona Cundiboyacense y cuenta con 28 años de experiencia en el gremio agrícola. Actualmente se desenvuelve como el gerente general de Ac. Agrorepresentaciones S.A.S. A lo largo de los años la empresa se ha podido concentrar en unos cultivos, los cuales se han vuelto la especialidad a tratar, cultivos como la cebolla bulbo y tomate. Como producto principal de la empresa Ac. Agrorepresentaciones S.A.S se encuentra **UNIK-S**, es un fertilizante orgánico utilizado para cebolla de bulbo y tomate.

En Colombia la agricultura como proceso productivo “(...) pasó de una contribución del 25% del PIB agropecuario a un 6% en el 2012, además de volátil, presentó tendencia a la baja. La pérdida de importancia de la agricultura es el resultado del desarrollo de la economía del país y la baja productividad del sector (Banco Mundial, 2008)”. (Junguito, Perfetti, & Becerra, 2014). Es decir, el desarrollo de sectores como el minero energético, el de servicios o el de la construcción han desplazado gradualmente la producción de bienes agropecuarios.

Boyacá, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (D.A.N.E.) cuenta con una población de 1.287.032 habitantes y una participación en el P.I.B. del 2,71%; según el Consejo Privado de Competitividad tiene un Índice Departamental de Competitividad de 5,4 % para 2019. En cuanto a la composición sectorial del P.I.B. 2018 según las Cuentas departamentales – D.A.N.E. del 27 de marzo de 2020 el principal componente corresponde a Comercio, hoteles y reparaciones (18,8%), seguido por la Administración pública y defensa (13,1%), Industria manufacturera (11,0%), Construcción (10,7%), Agricultura, ganadería y pesca (10,3%). (Comercio, 2020)

Ac.agrorepresentaciones S.A.S. es una pequeña empresa de carácter familiar que busca fortalecer su condición en el mercado de la comercialización de productos agropecuarios en el departamento de Boyacá, este trabajo pretende identificar e implementar una estrategia que les permita mejorar su competitividad. Para lograr este objetivo, este trabajo se dividirá en tres partes, la primera parte tratará de entender cómo mejorar la competitividad mediante el entendimiento de los conceptos, las teorías, condiciones actuales del mercado y la empresa, la segunda parte resumirá la búsqueda de la estrategia y finalmente, la tercera parte busca construir un método de decisión que permita identificar la mejor estrategia para este caso.

### **Planteamiento del problema**

La situación mundial actual hace necesario que todas las organizaciones piensen en un cambio general de estrategias que les permita adaptarse a las nuevas condiciones, atenuando la posible contracción económica venidera, pero sobre todo utilizar de manera correcta los recursos para ocupar espacios que seguramente dejará el cierre o contracción de operación de muchas otras empresas de la competencia.

Teniendo en cuenta las ventajas que tiene la empresa de Ac.agrorepresentaciones S.A.S en el sector donde se desenvuelve, es necesario el planteamiento e implementación de una estrategia que la lleve a mejorar competitivamente, permitiéndole destacarse en el mercado de la prestación de servicios y productos para el sector agropecuario de la región. Ahora, se habla de ventajas que tiene la empresa debido a la preferencia que se ha adquirido con el tiempo por parte de las personas naturales o empresas que han adquirido los servicios que presta Ac.agrorepresentaciones S.A.S. No obstante, se hace evidente la necesidad de mejorar como empresa, ya sea para prestar mejores servicios a los clientes y usuarios, como para crecer como empresa y de esta forma empezar a ampliar los horizontes que se tienen como empresario de un mercado tan grande como lo es este y más aún en la región en la que se establece esta organización empresarial.

En ese orden de ideas, el problema radica en la necesidad de fortalecer competitivamente a la empresa Ac.agrorepresentaciones S.A.S localmente, lográndose cumplir con los compromisos adquiridos con las Empresas y MiPymes de la región que se dedican al sector agronómico.

**Objetivo general.**

Fortalecer la competitividad de Ac.agrorepresentaciones S.A.S. mediante la identificación de una estrategia apropiada.

**Objetivos específicos.**

1. Identificar las condiciones actuales de la empresa.
2. Búsqueda de diferentes estrategias que se utilizan en el sector al que pertenece la empresa.
3. Construcción del criterio de decisión para la elección de la mejor estrategia para la empresa.
4. Implementación de la estrategia.

### **Justificación**

La importancia de este proyecto radica en el mejoramiento de la competitividad de la empresa Ac.agrorepresentaciones S.A.S que; además de beneficiarse directamente, puede lograr mejorar las condiciones para las MiPymes y empresa que comercialicen con agro insumos generando un mayor margen de ganancia ya que ellos mismos están comercializando sus productos propios . Además, destaca el trabajo de investigación que se hace para lograr fortalecer el ámbito competitivo de la empresa, reconociendo y realizando Benchmarking aplicando estrategias que han funcionado para otras organizaciones o grandes empresas, nacionales o internacionales.

Por otro lado, la confianza que las microempresas locales han vertido en Ac.agrorepresentaciones S.A.S ha tenido gran relevancia, lo que compromete con mayor vehemencia y mucho compromiso la calidad del servicio que ha estado prestado durante varios años. Asimismo, esta es una oportunidad importante para mejorar Ac.agrorepresentaciones S.A.S logrando competir satisfactoriamente con un mercado de gran alcance y de gran flujo de insumos y productos para la industria agronómica.

Haciéndose necesaria la implementación de estrategias que faciliten competir en igualdad de condiciones con otras compañías que llevan más tiempo en el oficio, pero que por alguna razón no cuentan con la confianza que sí tiene Ac.agrorepresentaciones S.A.S con sus clientes y usuarios. Además, debido a la problemática actual nacional y local, es menester plantear e implementar una estrategia que ayude a posicionarse en un mercado que sigue trabajando pese a las adversidades y que posiblemente enfrente diversos retos.

### **Marco teórico**

Para el marco teórico es muy importante tener en cuenta la condición de la Microempresa, así como se indica en “La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio.” En el apartado de “Determinantes de la competitividad empresarial” es importante explorar las diferentes perspectivas; para la Organización, la Cooperación y el Desarrollo Económico (O.C.D.E.) hay 5 elementos que contribuyen a la competitividad empresarial “(...) a) la exitosa administración de los flujos de producción y de inventarios de materia prima y componentes; b) la integración exitosa de planeación de mercado, actividades de I+D, diseño, ingeniería y manufactura; c) la capacidad de combinar I+D interna con I+D en universidades, centros de investigación y otras empresas; d) la capacidad de incorporar cambios en la demanda y la evolución de los mercados; e) la capacidad de establecer relaciones exitosas con otras empresas dentro de la cadena de valor.” (Martínez, López, & Méndez, 2011). Podríamos hablar de la teoría sistémica de la competitividad, o muchas otras, pero se elige la anterior (O.C.D.E) dado su amplio enfoque e importancia relevante de la investigación y el desarrollo.

### **Marco conceptual**

**Competitividad:** Berumen (2006) agrupa los determinantes de la competitividad de la empresa en dos tipos. Los primeros son los relacionados con los precios y los costos; mientras que los segundos están relacionados con la calidad de los productos, la incorporación de mejoras tecnológicas en los procesos, “gestión eficiente de los flujos de producción, capacidad para desarrollar y mantener relaciones con otras empresas” (Cabrera Martínez, López López, & Ramírez, 2011) y la vital capacidad de generar procesos de investigación, desarrollo innovación (i+d+i), entre otros.

**Productividad:** La productividad implica la mejora de un proceso productivo. La mejora significa o una comparación favorable entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos. De acuerdo con lo anterior, la productividad es un indicador que relaciona lo que se produce en un sistema y los recursos empleados para producirlo. (CARRO PAZ & GONZÁLEZ GÓMEZ, 2012)

### **Ley 822 del 20 de julio de 2003 por la cual se dictan normas relacionadas con los agroquímicos**

“Artículo 1°. Objeto de la ley. Establecer los requisitos y procedimientos concordados para el registro, control y venta de agroquímicos genéricas en el territorio nacional, incluidos sus ingredientes activos grado técnico y sus formulaciones, para minimizar los riesgos de la salud humana y su impacto en el medio ambiente. (2003,20 Julio)

Artículo 2°. Autoridad nacional competente. El ministerio de Agricultura, a través del Instituto Colombiano Agropecuario, I.C.A. o la entidad que haga sus veces, será la autoridad nacional competente responsable de organizar y asegurar el desarrollo y ejecución de los procedimientos de registro y control de los agroquímicos de uso agrícola de acuerdo con lo establecido en la presente ley. (2003,20 Julio)

Artículo 3°. Definiciones. Para los efectos de interpretar y aplicar la presente ley se entiende por:

1. Ingredientes Activo Grado Técnico. Es aquel que contiene todos los elementos químicos y sus compuestos químicos naturales o manufacturados, incluidas las impurezas y compuestos relacionados que resultan inevitables del proceso de fabricación. (2003,20 Julio)
2. Estado de la Técnica. Este comprenderá todo aquello que haya sido accesible al público por una descripción escrita u oral, utilización comercialización o cualquier otro medio antes de la fecha de presentación de la solicitud de patente o en su caso, de la prioridad reconocida. Así como el estado al que ingresa la información que estuvo protegida por patente o cualquier otra forma de propiedad intelectual, una vez haya caducado. (2003,20 Julio)
3. Agroquímico Genérico. Es aquel producto o sustancia química utilizada en la agricultura, la ganadería o la actividad forestal que se encuentra en estado de la técnica y se considera de dominio público. (2003,20 Julio)
4. Plaguicida genérico de uso agrícola. Es todo compuesto de naturaleza química y/o biológica para el control de plagas agrícolas en general, que causan perjuicio o interfieren de cualquier otra forma en la producción, elaboración,

almacenamiento, transporte o comercialización de alimentos y productos agrícolas que se encuentra en el estado de la técnica y que se considera de dominio público, están incluidas aquellas sustancias destinadas a utilizarse como reguladoras del crecimiento de plantas, exfoliantes, desencantes, y las sustancias aplicadas a los cultivos antes o después de la cosecha para proteger el producto contra el deterioro durante el almacenamiento y transporte, cuya vigencia de patente protegida para síntesis o formulación o comercialización y uso exclusivo, haya expirado. Así mismo, el producto cuyo registro este bajo denominación comercial diferente a la del origen, pero que está dentro de las especificaciones técnicas del mismo, para lo cual se adopta como criterio el rango de especificaciones técnicas FAO de productos para la protección de cultivos y que la concentración de ingrediente activo se encuentre dentro del rango de las especificaciones técnicas en la Norma Icontec NTC-465 o la que la reemplace y que sean para el mismo uso. (2003,20 Julio).

5. Producto Formulado. Es la preparación agroquímica en la forma en que se envasa, contiene generalmente uno o más ingredientes activos más los aditivos y puede requerir la dilución antes de su uso. (2003,20 Julio)
6. Estudios de Toxicología. Para los efectos de la presente ley, entiéndase por estudios de toxicología los estudios que se realizan en un laboratorio debidamente certificado sobre un producto formulado o un ingrediente activo en una determinada concentración para determinar los niveles y efectos toxicológicos. (2003,20 Julio)

7. Concepto Toxicológico. Para todos los efectos de la presente ley, se entiende por este el concepto emitido por el Ministerio de Protección social o la entidad pública que haga sus veces para la función descrita, en el cual califica la toxicología de un producto, previa evaluación de esta y lo clasifica. (2003,20 Julio)
8. Agroquímico de Referencia. Es aquel producto formulado cuya eficacia, seguridad y calidad han sido comprobadas a través de estudios completos y le ha sido otorgado registro de venta. (2003,20 Julio)
9. Registro de Venta. Es la autorización administrativa que expide la autoridad nacional competente para la fabricación, importación o comercio de cualquier agroquímico. (2003,20 Julio)
10. Licencia Ambiental. Se entiende por esta la definición contenida en el artículo 50 de la Ley 99 de 1993.
11. Esfuerzo Considerable. El esfuerzo se entiende como considerable cuando ha sido debidamente documentado y valorizado, y al ponderar el costo correspondiente a la atención del mercado colombiano, se encuentra que es sustancialmente alto. Adicionalmente, para que se considere la información como no divulgada, es indispensable que su propietario tome las medidas necesarias para que no sea fácilmente accesible por quienes se encuentran en las círculos que normalmente manejan la información respectiva, es decir, para preservarla por fuera del estado de la técnica. Cuando el propietario de una información permita su divulgación, la información no podrá ser considerada como no divulgada y cesará de ser protegida. (2003,20 Julio)5

**Liderazgo en costes:** “Esta estrategia consiste en obtener un coste global inferior al de los competidores. Se puede decir que la estrategia de liderazgo de costes se basa en lograr un coste final mínimo respecto a la competencia, junto con una calidad aceptable y una política de precios que permitan alcanzar la cuota de mercado rentable (Hall, 1980)

**Estrategia de diferenciación:** “Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo define. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia...”. (Porter, 1990)

**Estrategia de integración vertical:** “(...) Se entiende como la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas o asociadas a la disminución en los costos de transacción o producción ...”. (Tamayo & Piñeros, 2007)

**Estrategia de enfoque:** “(...) El enfocador selecciona un grupo o segmento del sector industrial y ajusta su estrategia a servirlos con la exclusión de otros.” (Porter, 1990)

**Modelo de las Cinco Fuerzas del Mercado de Michel Porter:** Es un modelo que proporciona un marco de reflexión estratégica para determinar la rentabilidad de un sector con el fin de evaluar su valor a largo plazo. Después se establece la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Hay que tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta el poder y la jerarquía dentro de una empresa. (ThePoweMBA, 2019).

## **Metodología**

La metodología que se realizó en el proceso de la implementación de la estrategia para fortalecer la competencia de la empresa Ac.agrorepresentaciones fue de integración vertical y la creación de la empresa AGRARIA SF con el fin de comercializar los nuevos productos que se creen y maquilan en la planta de producción de Ac. Agrorepresentaciones S.A.S, estos son vendidos a empresas que comercializan agro insumos y la maquila con el fin de que tengan sus propios productos y puedan generar un mayor margen de ganancia las empresas o almacenes clientes de Ac.agrorepresentaciones. Esta estrategia inicia con la búsqueda del lugar donde realizar la construcción de la planta de producción, al mismo tiempo se prestaba asistencia técnica para aprender más de los cultivos de la zona con el objetivo de aumentar la experiencia y confiabilidad de los ingenieros en campo.

Por otro lado, y respecto a los requisitos legales que se deben cumplir se adopta la resolución 00150 del 2003 del I.C.A. “Por la cual se adopta el Reglamento Técnico de Fertilizantes y Acondicionadores de Suelos para Colombia”, se tramitan los permisos del uso del suelo, las certificaciones de seguridad de Bomberos y guardianes del medio ambiente, empresa encargada del manejo de los residuos del municipio. Al tener la planta los equipos de trabajo, permisos y certificados se diligencia la forma I.C.A. 3-894 de registro de empresas fabricantes, formuladoras o envasadoras de fertilizantes y acondicionadores de suelo, en esta forma específica los equipos con que cuenta la instalación, tratamiento y eliminación de desecho, personal técnico responsable de los procesos y materias primas que se utilizan en la fabricación o formulación también exigen tener anexos y documentaciones los cuales son:

- Contrato para análisis de control de calidad laboratorio.

- Cámara de comercio de Ac.agrorepresentaciones.
- Reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Ampliaciones al flujograma de producción y atención de quejas y reclamos.
- Diagrama de flujo.
- Contrato civil de prestación de servicios profesionales de dirección técnica.
- Política de calidad.
- Formatos de atención y reclamos.
- Plano de la planta de producción.
- Política de atención al cliente.
- Formas de orden de producción.

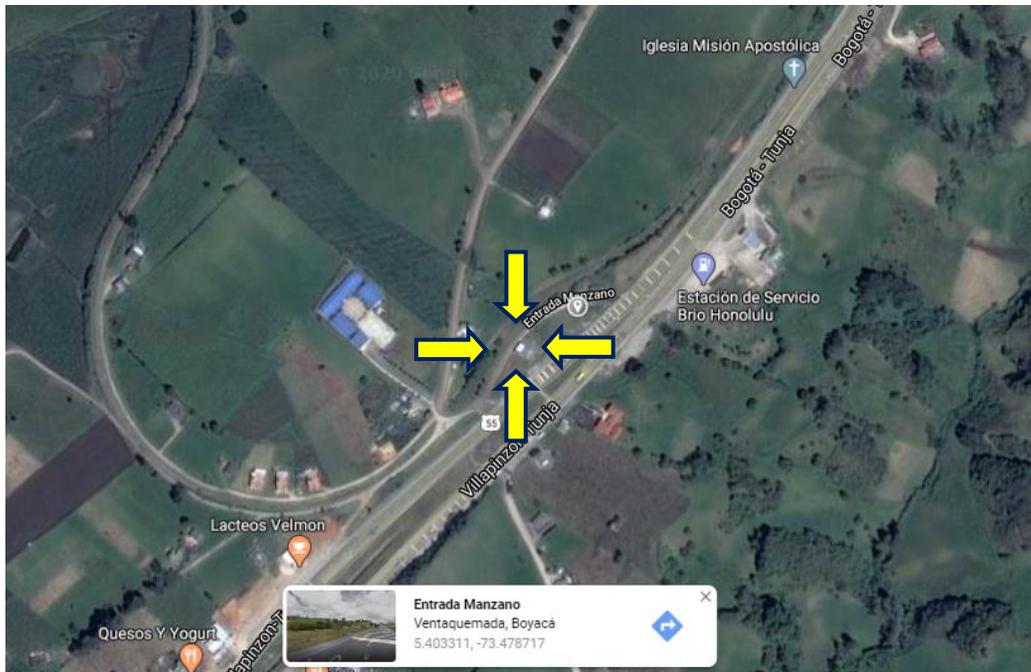
Para la elección de la estrategia se definirán primero los factores que pueden resultar en una mejora de la competitividad, luego se evaluarán las estrategias con respecto a los factores y la que obtenga mejor puntaje será adecuada a las específicas condiciones de la empresa.

En Colombia según el Tercer Censo Nacional Agropecuario (D.A.N.E) y el Boletín de Productores Residentes número 2, hay alrededor de 2,7 millones de productores, así en la Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) para el primer semestre de 2019, en los anexos del boletín técnico “Caracterización UPA y producto” se indica que a nivel nacional hay 2.042.003 Unidades de Producción Agropecuarias (U.P.A.) de las cuales Boyacá cuenta con un 369. 539 y Cundinamarca con 264.697 para un total de 634.610 U.P.A.

## Capítulo 1:

Planta de producción, maquila Ac.agrorepresentaciones S.A.S

Ac.agrorepresentaciones esta ubicada en Ventaquemada, departamento de Boyacá, kilómetro 111 vía Tunja – Bogotá.



Fuente: Google Maps / 16.03.2020

Cuenta con un área de 70,32 m<sup>2</sup> de los cuales el 56,15% está dispuesta como planta de producción, el 23,17% para bodega, el 22,37% para el área administrativa y el restante para otros espacios (cargue, descargue, baños, etcétera). Respecto a la planta esta provista de 2 reactores R301, 1 Filtro de placa F301, 1 Filtro de cartucho F302, sistema de tubería en PEAD de 6 y 10 bar. Equipo de Protección Personal (EPP); Para el transporte cuenta con 2 vehículos camionetas tipo estacas con capacidad de 2 toneladas.

La estructura organizacional está compuesta por un (1) gerente general, un (1) gerente técnico, un (1) asistente administrativo y tres (3) operarios de los cuales dos (2) son

flotantes, es decir, se contratan dependiendo del nivel de producción. Los procesos que se realizan en la maquila de Ac.agrorepresentaciones S.A.S son: Mezcla de sólidos líquidos y granulados proceso químicos, marcado y estampillado de lotes empaçado y liberación al mercado. El arte o diseño de las etiquetas es de total gusto del cliente de igual manera la forma diseño del envase y empaque y presentación del producto.

### **Balance general**

#### **Ac.agrorepresentaciones**

#### **Balance general (millones de pesos)**

**31 diciembre de 2018**

<b>Activos</b>		<b>Pasivos</b>	
<b>Activo corriente</b>		<b>Pasivo corriente</b>	
Efectivo o caja	2.185	Cuentas por pagar	4.253
Inventario	4.346		
Cuentas por cobras	6.375		
Materias primas	1.256		
<b>Total activo corriente</b>	<b>14.162</b>	<b>Total pasivo corriente</b>	<b>4.253</b>
<b>Activo fijo</b>		<b>Pasivo fijo</b>	
Planta y equipos	88.235	Préstamos bancarios	62.781
Vehículos	56.523	Otros prestamos	41.257
Inmuebles	34.689		
<b>Total activo fijo</b>	<b>179.447</b>	<b>Total pasivo fijo</b>	<b>104.038</b>

<b>Total activo</b>	<b>193.609</b>	<b>Total pasivo</b>	<b>108.291</b>
---------------------	----------------	---------------------	----------------

**Patrimonio**

Capital	85.318
---------	--------

Para la vigencia pasada la empresa mostró un balance positivo con activos valuados en \$193.603 millones y patrimonio de 85.318 un 5,6 % superior al año pasado. En el caso del mercado Boyacense, que en principio es el objetivo, cuenta con un total de 369. 539 Unidades de Producción Agrícola (U.P.A.), cerca del 14% del total de las U.P.A. lo que representa una importa oportunidad para la empresa.

**Capítulo 2:**

Con el fin de elegir una estrategia se seleccionan 4 posibles, las que más se ajustan a las condiciones de la empresa.

**Análisis de estrategias**

Si bien, el diseño de una estrategia empresarial es un ejercicio que se materializa y solidifica en la práctica, y constituye la directriz sobre la cual se diseña la realidad de los negocios **Fuente especificada no válida.**, el no tener claridad sobre un enfoque estratégico no solo significa una debilidad competitiva, sino potencialmente la desaparición de la empresa.

La estrategia comprende todos los niveles de la organización, es decir, es el cimiento que da vida al flujo de decisiones dentro de la jerarquía organizacional **Fuente especificada no válida.**, y la literatura menciona tres en específico que compete para la elaboración de este proyecto. El nivel corporativo se refiere al enfoque estratégico donde se posa la esencia del negocio, la actividad económica ligada a la forma particular de cómo la

empresa decide llevarla a cabo, que a su vez se divide en tres criterios centrales: a. El producto (pensado desde la propuesta de valor), b. El alcance geográfico, y c. La verticalización dentro de la cadena productiva. El segundo nivel estratégico se denomina competitivo y es todo lo referente a construir ventaja sobre la competencia con el fin de atraer un mayor segmento del mercado y finalmente, el último nivel sobre el que se entiende la estrategia es el funcional, que se enfoca en las acciones prácticas desempeñadas por cada área organizacional.

Para la elección de la estrategia se utilizó el Modelo de las Cinco Fuerzas del Mercado de Michel Porter donde se analizó primero: el Poder de Negociación del Proveedor; segundo: el Poder de Negociación de los Compradores; tercero: la Intensidad de la Rivalidad Entre Competidores; cuatro: Barrera de Ingreso de Nuevos Competidores; cinco: Barrera de Entrada de Productos Sustitutos.

### **Poder de negociación del proveedor**

Como se puede observar, el poder de negociación de los proveedores en la región, los proveedores no son muchos y en las condiciones actuales, de difícil importación, están adquiriendo más poder.

<b>FUERZA DEL MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DEL PROVEEDOR</b>	
Los Proveedores son pocos	4
Los Proveedores No tienen presión de Insumos sustitutos	4

El Productor No es importante para el Proveedor	4
El Insumo que vende el Proveedor es esencial en los procesos del Productor (Sector)	4
El Proveedor No tiene Costos de Cambio	4
El Proveedor representa una real amenaza de Integración hacia Adelante	3
El Proveedor posee Información total sobre el Productor	3
	3,71428571
	4

#### Poder de negociación de los compradores

<b>FUERZA DEL MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES (CANALES DE DISTRIBUCIÓN)</b>	
Los Compradores son pocos	3
Pocos Compradores compran grandes volúmenes al Productor	4
El Producto que vende el Productor No es importante para el Comprador	5
El Producto que vende el Productor al Comprador tiene baja Diferenciación	4

El Comprador No tiene Costos de Cambio	3
El Comprador representa una real amenaza de Integración hacia Atrás	3
El Comprador posee Información total sobre el Productor	2
El Comprador Influencia la decisión de compra del Consumidor o Cliente final	4
	3,5

En este caso el poder que manejan los compradores es más moderado, es decir, que los compradores de agroinsumos no tienen mucho poder sobre los productores.

#### **Intensidad de la rivalidad entre competidores**

Si bien hay un número considerable de competidores el mercado es tan amplio en cuanto a compradores que la competencia, sobre todo por precios, no es muy intensa

#### **Barrera de ingreso de nuevos competidores**

Si bien es cierto que el ingreso al mercado es precisamente fácil, respecto a los demás factores representa una posible amenaza, además, la posible salida de muchas empresas del sector por las condiciones actuales hace que se creen oportunidades de llenar esos espacios, no solo para las empresas que ya están operando sino para nuevas.

<b>FUERZA DEL MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>BARRERA DE INGRESO DE NUEVOS COMPETIDORES</b>	
Existen Economías de Escala desarrolladas en el Sector	2

Existen Economías de Alcance (Costos/Operaciones Compartidas)	3
Los Productos del Sector tienen Baja Diferenciación	4
Se necesita un Capital elevado para iniciar operaciones	5
Se necesita un nivel Tecnológico sofisticado (Tecnología “Dura”)	4
Se constata un acceso privilegiado a los Canales de Distribución	2
Se constata un acceso privilegiado a Proveedores e Insumos	2
Se necesita una alta Curva de Experiencia y Aprendizaje (Know How: producción, logística, distribución, comercialización)	4
Existen Políticas del Gobierno restrictivas (regulaciones, subsidios, aranceles, impuestos)	4
Los Productores del Sector tienen Costos Cambiantes	4
Existen empresas en el Sector muy Posicionadas (ej: calidad, marca, diseño, tecnología, servicio, tiempo respuesta)	3
	3,36363636
	4

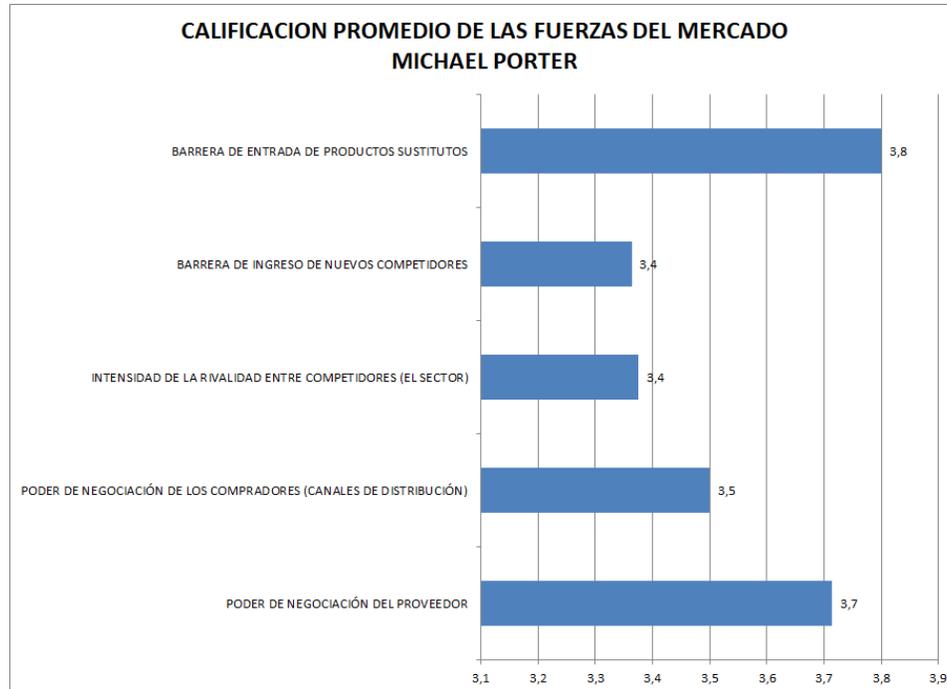
### **Barrera de entrada de productos sustitutos**

Generar productos, competentes, sustitutos a los que ya existe es un proceso del alto costo en desarrollo e investigación, por lo que no representa una oportunidad clara, es más, los altos costos de desarrollo podría suponer sobretodo un riesgo.

<b>FUERZA DEL MERCADO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>
<b>BARRERA DE ENTRADA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS</b>	
Existencia de Productos Sustitutos	4
Estos Productos tienden a mejorar Costos	4
Estos Productos tienden a mejorar Precios	3
Estos Productos tienden a mejorar Calidad	4
Estos Productos tienden a nuevos desarrollos tecnológicos	4
	3,8

### **Comparativo**

Como se puede observar las dos calificaciones más bajas son las Barreras de Ingreso de Nuevos Competidores y la Intensidad de la Rivalidad entre competidores, en el primer caso supone una amenaza ya que podrían tomar una parte del mercado incluyendo alguno de los clientes actuales.



En el caso de la Intensidad de la Rivalidad Entre Competidores el valor bajo indica que no hay una amenaza importante, por lo que actuar sobre ese factor no resulta relevante.

Modelo de las cinco fuerzas de Porter.



### Capítulo 3

Basado en el anterior análisis se opta por la estrategia de integración vertical hacia adelante, es decir, se comenzarán a hacer funciones de distribución de los productos. Para esto se planea el siguiente cronograma de actividades.

<b>Cronograma de actividades</b>													
<b>Actividad</b>		<b>Mes</b>											
		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>12</b>
<b>1</b>	<b>Iniciar la construcción de la planta de producción</b>	X	X										
<b>2</b>	<b>Prestar asistencia técnica</b>			X	X	X	X	X	X				
<b>3</b>	<b>Obtener permisos del municipio</b>		X										
<b>4</b>	<b>Montar la planta de producción</b>				X								
<b>5</b>	<b>Creación legal en empresa Agraria SF</b>			X									
<b>6</b>	<b>Visita de ingeniero encargado del I.C.A.</b>					X							
<b>7</b>	<b>Identificar las condiciones económicas actuales</b>					X	X	X					
<b>8</b>	<b>Identificar las condiciones actuales de la empresa</b>					X	X	X	X				
<b>9</b>	<b>Buscar estrategias que utiliza el sector de la empresa</b>								X				

10	<b>Construcción del criterio de decisión</b>										X	X			
11	<b>Implementación de la estrategia</b>										X	X	X	X	X

## **Resultados**

Analizando el balance de la empresa Ac.agrorepresentaciones S.A.S. facilita una radiografía de la compañía, cómo se encuentra la empresa en relación a sus activos y pasivos mostrando como resultado un balance positivo donde sus activos son mayores a los pasivos, esto quiere decir que la empresa está en una situación óptima donde se puede buscar financiación fortaleciendo su musculo financiero.

Todas las estrategias que se estudiaron son útiles y validas, pero para en el caso de Ac.agrorepresentaciones S.A.S. la mejor y la que se adapta al momento empresarial es integración vertical, por esta razón se crea la empresa AGRARIA SF implementando la estrategia de integración vertical, complementando y expandiendo los horizontes de la empresa y la actividad económica de Ac.agrorepresentaciones S.A.S. Las actividades de AGRARIA SF consisten en la búsqueda de nuevos clientes dentro y fuera del departamento. La comercialización de los nuevos productos se entregan sellados estampillados y empacados listos para venta los productos serán maquilados en la planta de producción de Ac.agrorepresentaciones S.A.S con registro ICA No.00021130 ubicada en el kilómetro 111 Bogotá –Tunja y prestar asistencia técnica en campo.

<b>Productos</b>	<b>Productos maquila</b>
<b>Ac.agrorepresentaciones</b>	<b>Ac.agrorepresentaciones</b>
UNIK-S	Foto 500
Multimineral	Dasalt
	Estimulate
	Foto raíz
	Fito K
	Calcio boro zinc

<b>Ac.agrorepresentaciones</b>	<b>Ac.agrorepresentaciones maquila (AGRARIA SF)</b>	<b>Mes</b>
2.989.200	0	Mayo
7.016.400	15.300.000	Junio
13.743.180		Julio

Ac.agrorepresentaciones S.A.S antes de la implementación de la estrategia solo comercializaba dos productos UNIK-S y MULTIMINERAL. Comparando con los nuevos productos que son maquilados por Ac.agrorepresentaciones S.A.S ya cuenta con seis nuevos productos los cuales se entregan sellados estampillados y empacados listos para venta.

## **Conclusiones**

Para Ac.agrorepresentaciones S.A.S. representa un paso importante ya que esta innovando en un mercado nuevo para la compañía donde no se tenía ni la iniciativa ni el interés de entrar hace unos años atrás.

Se espera con la implementación de esta estrategia se incremente los ingresos como absorción de los costos de comercialización en un 7% para el primer año y en un 9 o 10% para el segundo y tercer año, además por ser un mercado complicado y al tener la ventaja que cuenta Ac.agrorepresentaciones S.A.S como lo es la confianza con los clientes es prometedor el futuro de la estrategia.

Implementando la estrategia de integración vertical es fundamental el complemento que realiza AGRARIA SF para el desarrollo de las actividades a futuro.

Solo en dos meses de producción y actividad de la maquila ya tiene ventas por encima de los 10 millones de pesos con solo tres clientes.

## Bibliografía

- Acuerdos. (2016). *http://acuerdosrevista.mincit.gov.co/*. Obtenido de <http://acuerdosrevista.mincit.gov.co/>:  
<http://acuerdosrevista.mincit.gov.co/images/PDF/acuerdos4.pdf>
- Boyacá, G. d. (Jlío de 2019). *minagricultura.gov.co*. Obtenido de [minagricultura.gov.co](https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/PDEA%27s%20Aprobados/PDEA%20Boyac%C3%A1.pdf):  
<https://www.minagricultura.gov.co/ministerio/direcciones/Documents/PDEA%27s%20Aprobados/PDEA%20Boyac%C3%A1.pdf>
- Boyacá, G. d. (27 de Mayo de 2016). Desarrollo Productivo. Tunja, Provincia del Centro, Colombia.
- Cabrera Martinez, A., López López, P., & Ramírez, C. (2011). La competitividad empresarial: un marco conceptual para su estudio. Documentos de investigación. *Administración de Empresas (Núm. 4)*, p.24.
- CARRO PAZ, R., & GONZÁLEZ GÓMEZ, D. (2012). Productividad y Competitividad. *Administración de las Operaciones*, 1-18.
- Tamayo, M. P., & Piñeros, J. D. (2007). *unirioja.es*. Obtenido de [unirioja.es](http://unirioja.es):  
<file:///C:/Users/user/Downloads/Dialnet-FormasDeIntegracionDeLasEmpresas-4021250.pdf>
- Comercio, M. d. (05 de 2020). *https://www.mincit.gov.co/*. Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/>:  
<https://www.mincit.gov.co/CMSPages/GetFile.aspx?guid=4bebfe02-33f4-48a2-be6d-ce426752f76d>

Diposit. (1999). *diposit.ub.edu*. Obtenido de *diposit.ub.edu*:

<http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20%28Parte%20primera%29.pdf>

Forum, W. E. (2009). <http://www3.weforum.org/>. Obtenido de <http://www3.weforum.org/>:

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2009-10.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf)

Junguito, R., Perfetti, J. J., & Becerra, A. (03 de 2014). *fedesarrollo.org.co*. Obtenido de

*fedesarrollo.org.co*:

[https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/151/CDF\\_No\\_48\\_Marzo\\_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/151/CDF_No_48_Marzo_2014.pdf?sequence=3&isAllowed=y)

Ley Normas relacionadas con los Agroquimicos genericos. (2003,20 Julio).CONGRESO DE

COLOMBIA <https://sac.org.co/wp-content/uploads/2013/05/No.-822-de-2003-Norma-sobre-Agroquimicos-Genricos.pdf>

Martínez, A. M., López, P. A., & Méndez, C. R. (marzo de 2011).

<https://www.ucentral.edu.co/>. Obtenido de <https://www.ucentral.edu.co/>:

[https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015\\_competitividad\\_empresarial\\_001.pdf](https://www.ucentral.edu.co/sites/default/files/inline-files/2015_competitividad_empresarial_001.pdf)

Minambiente. (2016). *andi.com.co*. Obtenido de *andi.com.co*:

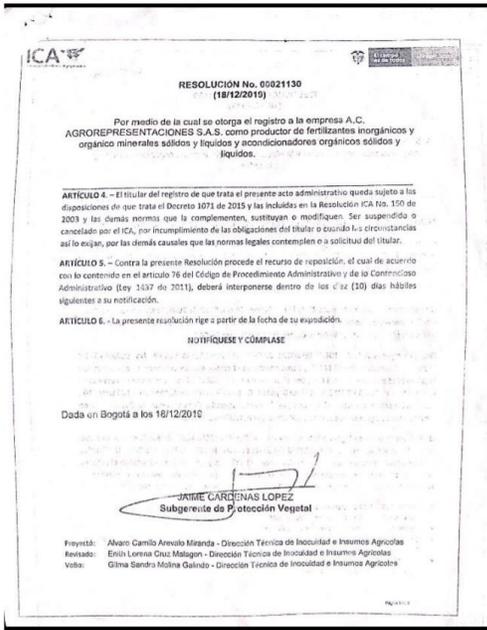
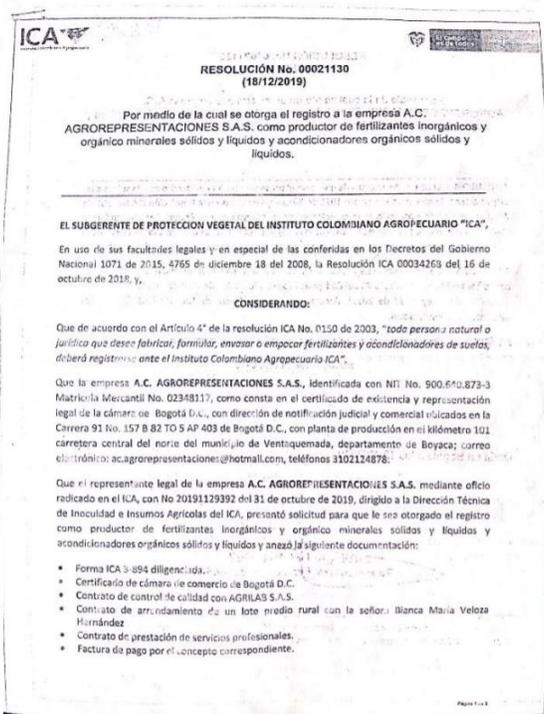
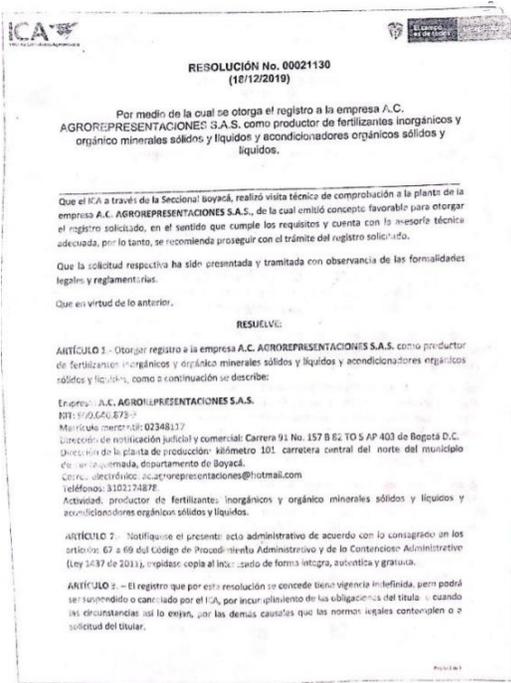
[http://www.andi.com.co/Uploads/Pol%C3%ADtica\\_para\\_la\\_gesti%C3%B3n\\_sostenible\\_del\\_suelo\\_FINAL.pdf](http://www.andi.com.co/Uploads/Pol%C3%ADtica_para_la_gesti%C3%B3n_sostenible_del_suelo_FINAL.pdf)

ThePowerMBA, Business (ThePoweMBA,2019) [https://thepowermba.com/es/business/las-](https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores.)

*5-fuerzas-de-*

*porter/#:~:text=Como%20hemos%20indicado%2C%20las%20cinco,sustitutivos%20y%20rivalidad%20entre%20competidores.*

Anexos



Registro a la empresa Ac.agrorepresentaciones S.A.S como productor de fertilizantes inorgánicos y orgánicos minerales sólidos y líquidos y acondicionadores orgánicos sólidos y líquidos.