



*Lina Aranzazu*

*Lorena Builes*

*Carlos Castaño*

*Luis E. Martínez*

*Sergio Martínez*

AgroMec

7 de junio

2011

*Una empresa con futuro*

*POWER  
FOR AGRO*

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN.....	5
INICIATIVA EMPRESARIAL.....	7
PROYECTO DE EMPRESA.....	7
NOMBRE EMPRESA.....	7
SLOGAN.....	7
LOGOTIPO.....	7
VIDEO.....	7
NUESTRA HISTORIA.....	8
PROMESA DE VALOR.....	9
NUESTROS CLIENTES.....	9
VALORES.....	9
OBJETIVO GENERAL.....	10
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	10
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	11
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE LA ENCUESTA PARA EL SONDEO DEL MERCADO.....	11
ESTRUCTURA BÁSICA DEL PLAN DE MERCADEO.....	25
HACIA DÓNDE VAMOS.....	25
Pensamiento Estratégico.....	26
Visión del Futuro.....	26
Misión Planteada.....	26
ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	26
DIAGNÓSTICO DEL AGRO EN COLOMBIA.....	26
¿Cuál es el estado actual? ¿Con qué ayuda contamos?.....	26
ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	30
GECOLSA:.....	30
JHON DEERE.....	30
DURESPO.....	31
EDUARDOÑO:.....	31
NUESTRA CAPACIDAD OPERATIVA.....	32
MERCADO APARENTE.....	32

TAMAÑO DEL MERCADO AGROMECC S.A.S. ....	33
PROCESO DE PLANEACIÓN. ....	34
Objetivos Económicos: .....	34
Objetivos no Económicos:.....	34
Ventajas competitivas: VER SWOT .....	34
GESTIÓN HUMANA .....	36
DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y ESTRUCTURAS .....	36
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	36
LISTADO DE CARGOS.....	36
DESCRIPCIÓN DE CARGOS.....	37
VACANTES .....	37
SELECCIÓN POR COMPETENCIAS.....	38
GRÁFICO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS .....	39
INDUCCIÓN GENERAL.....	39
Como funciona:.....	39
Cuáles son las áreas: .....	40
Estructura organizacional:.....	40
Explicación área donde trabaja la persona: .....	40
ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS.....	40
PLAN DE CAPACITACIÓN.....	40
TABLA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN .....	42
PLAN DE SELECCIÓN .....	42
PROGRAMA DE BIENESTAR .....	43
PLAN DE RETIRO .....	43
1. OBJETIVO.....	43
2. RESPONSABLES.....	43
3. INFORMACION.....	43
4. TEMAS.....	44
ANÁLISIS FINANCIERO .....	45
FUENTES DE FINANCIACION.....	45
COSTOS DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN.....	46

COSTOS Y GASTOS NECESARIOS .....	46
PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS .....	47
Las proyecciones a los estados financieros fueron realizadas con base en balances comparativos, en donde estimamos algunos ítems como porcentajes de las ventas y otros con crecimientos estimados anualmente. ....	47
CONCLUSIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	51
ANEXOS .....	52

# INTRODUCCIÓN

---

El campo colombiano ha estado sometido a un sin número de eventos coyunturales con consecuencias negativas, podría decirse muchos más de los que cualquier esquema de negocio puede soportar; los fenómenos naturales como inundaciones, inviernos, sequías, la baja tecnificación y capacitación del personal e incluso problemas de orden público y hasta de carácter político hacen que sea complejo de manejar y sostener. Entre las necesidades más sentidas detectadas es el establecimiento de un modelo de negocio con todos los refuerzos que permitan ir al menor riesgo posible, para ello se plantea AGROMECC, Empresa que pretende hacer un acompañamiento al pequeño y mediano agricultor, ayudándole a explotar de la mejor manera sus recursos y tiempo pretendiendo ser una opción económica para este sector del que viven numerosas personas que buscan calidad y tecnología en sus procesos productivos.

Agromec esta originado bajo un modelo de empresa bien constituido, con el que se busca desarrollar el potencial de un grupo de jóvenes con diferentes perfiles profesionales interesados en un solo ideal de crear empresa y aportar sus conocimientos al desarrollo de un sector con gran potencial y de alto impacto en la economía nacional.

En los países desarrollados, la actividad agrícola aporta de manera importante a la economía, sin contar los altos márgenes de utilidad que generan, esto debido a que se maneja como un negocio completamente profesionalizado y tecnificado, que permite calcular los riesgos y mitigarlos apropiadamente traduciéndose en eficiencia y eficacia de los procesos productivos.

El modelo AGROMECC pretende establecer un servicio de asesoría integral que el beneficiado pueda contar con diferente apoyo en temas desde la factibilidad de su negocio, sin importar si es un cultivo o la crianza de animales, pasando por financiación, revisión del margen de rentabilidad y la tasa de retorno de la inversión, hasta identificar el tipo de maquinaria o equipos especiales necesarios y como complemento se pretende ofrecer un excelente soporte técnico entendiendo este como un pilar fundamental para el negocio.

Esperamos que una compañía como AGROMECC pueda posicionarse como un gestor que potencialice el sector agricultor, que permita entablar lazos y relaciones interinstitucionales que direccionen recursos y asesorías de manera eficiente hasta el más mínimo detalle.

# INICIATIVA EMPRESARIAL

---

## PROYECTO DE EMPRESA

### NOMBRE EMPRESA

AGROMECC

### SLOGAN

Power for Agro.

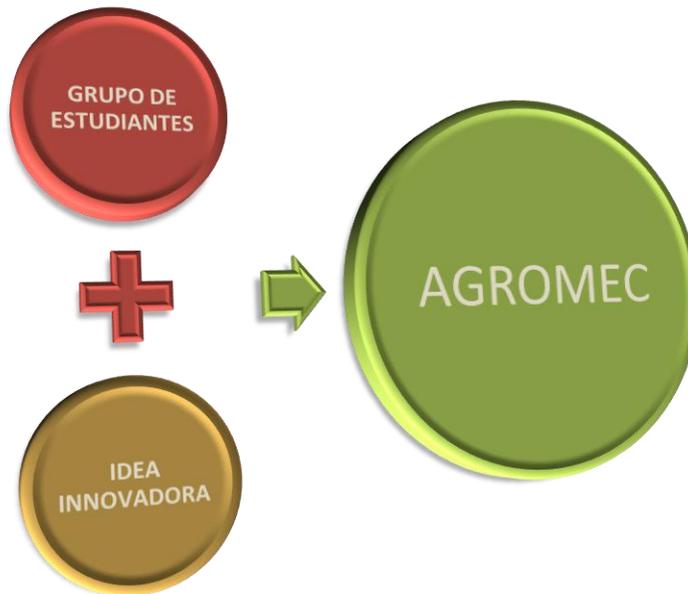
### LOGOTIPO



### VIDEO

<http://www.youtube.com/watch?v=nHADjvwZg3w>

## NUESTRA HISTORIA



AgroMec surge en el año 2010 como iniciativa dada la baja tecnificación que existe en la agricultura colombiana, busca mejorar los procesos, disminuir costos y hacer eficientes los cultivos; de tal forma que Colombia pueda ser un país más competitivo en este sector tanto internamente como a nivel internacional.

De esta manera se puede combatir el contrabando y reemplazar los procesos artesanales, con esto el campo colombiano sería más atractivo por la alta productividad que puede generar el incremento en las exportaciones debido a precios más competitivos y productos de alta calidad; permitiría revitalizar un sector tan deprimido y golpeado por las crisis mundiales y nacionales.

En un mundo cada vez más pequeño y competido toman fuerza los grupos líderes o directivos interdisciplinarios, nos es casualidad que la idea de AGROMECC haya nacido en un grupo conformado por ingenieros, financieros, zootecnista y arquitecto, en nuestras vidas laborales la experiencia de cada uno fue aportando elementos de la compañía para que esta fuera integral, la semilla del negocio radica en detectar que el mercado del agro objetivo está por el momento atendido de manera fragmentada, a partir de esta reflexión y de los negocios de los miembros del grupo, se logra evidenciar que cuando un pequeño agricultor necesita bienes y servicios para el desarrollo de su actividad no encuentra varios elementos que aportamos, como son, el conocimiento de los mecanismos de

importación de maquinaria pesada e insumos que el país no dispone con facilidad, el conocimiento del mercado financiero y de bolsa de valores, la relación producto, producción, utilidad, una comprensión profunda y sistemática de los asuntos relacionados con el agro, y la experiencia de gestión de recursos tanto de bancas multilaterales y organizaciones internacionales, como de los recursos de orden nacional, departamental y municipal.

Además de lo anterior, al ser un grupo de disciplinas y experiencias tan disimiles, la toma de decisiones institucionales, como la misión, la visión, los procesos, el manejo del personal, se ve enriquecido al tener varios puntos de vista, se logra analizar el problema desde muchas aristas y se logra concertar la más conveniente con todos los argumentos posibles.

### **PROMESA DE VALOR**

AgroMec le facilita desarrollar su trabajo en las mejores condiciones. Con un extenso catálogo de maquinaria agrícola de primeras marcas y una amplia gama de productos innovadores. En AgroMec su inversión se adaptará totalmente a sus circunstancias particulares. Pero además, AgroMec pone a su disposición un servicio técnico altamente cualificado, tanto en reparaciones, como en suministro de piezas y recambios.

### **NUESTROS CLIENTES**

Nuestro mercado objetivo sobre el cual enfocaremos toda nuestra labor de ventas serán campesinos y pequeños productores que cuenten con bajos niveles de tecnificación, de tal forma que se potencialice este mercado cada vez mas y se incentive el regreso de los campesinos al campo. Lo anterior sin dejar de lado grandes terratenientes y agricultores desarrollados que busquen en nuestra compañía un apoyo a sus procesos.

### **VALORES**

Compromiso con el desarrollo del campo.

Espíritu innovador y creativo.

Trabajo colaborativo.

Relaciones de largo plazo con los clientes.

Inclusión laboral y social.

Respeto por la individualidad.

Sensibilidad social.

### **OBJETIVO GENERAL**

Nuestro objetivo es llevar desarrollos de nuevas tecnologías al sector agrícola, tanto para las empresas como para los particulares, ofreciendo herramientas de trabajo para generar valor agregado en los diferentes procesos que involucren maquinaria agrícola.

### **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Comercializar implementos y productos agropecuarios que permitan el desarrollo sostenible del campo, potencializando el país para enfrentar un mundo globalizado y cambiante.

Ofrecer asesoría para el óptimo funcionamiento de los productos que hacen parte de nuestro portafolio.

# INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

## RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN A TRAVÉS DE LA ENCUESTA PARA EL SONDEO DEL MERCADO

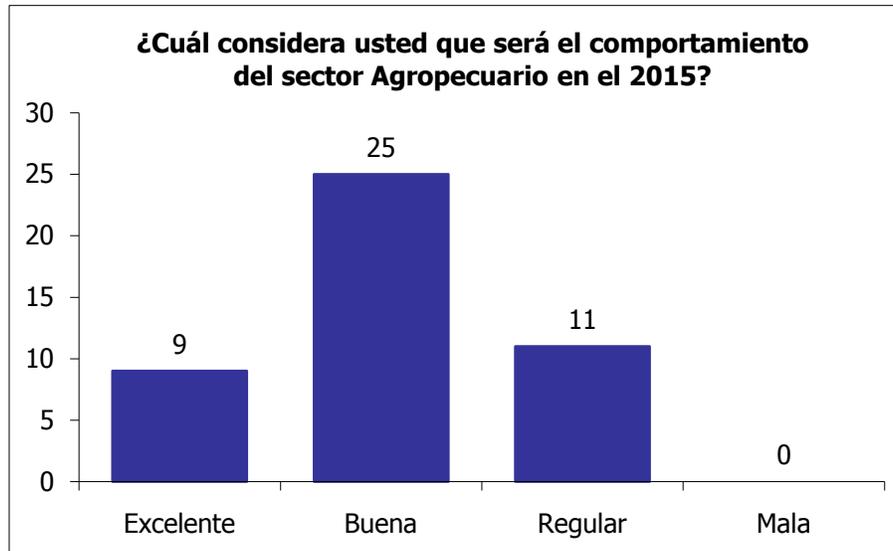
Con el objetivo de identificar las características del mercado e indagar acerca de las inclinaciones de los consumidores, de las posibilidades de penetración con productos y servicios innovadores, además de conocer las percepciones de los encuestados en cuanto al comportamiento del sector a futuro y las expectativas de actuación del gobierno para potenciar el agro en Colombia se diseñó una encuesta de 10 puntos que nos ayudarán a lograr los objetivos.

Estas son las preguntas con las respuestas obtenidas en las 45 respuestas obtenidas.

1. ¿Cuál considera usted que será el comportamiento del sector Agropecuario en el 2015?
  - a) Excelente
  - b) Buena
  - c) Regular
  - d) Mala

Respuestas:

Respuesta	No de Respuestas	Porcentaje
Excelente	9	20%
Buena	25	56%
Regular	11	24%
Mala	0	0%
	45	

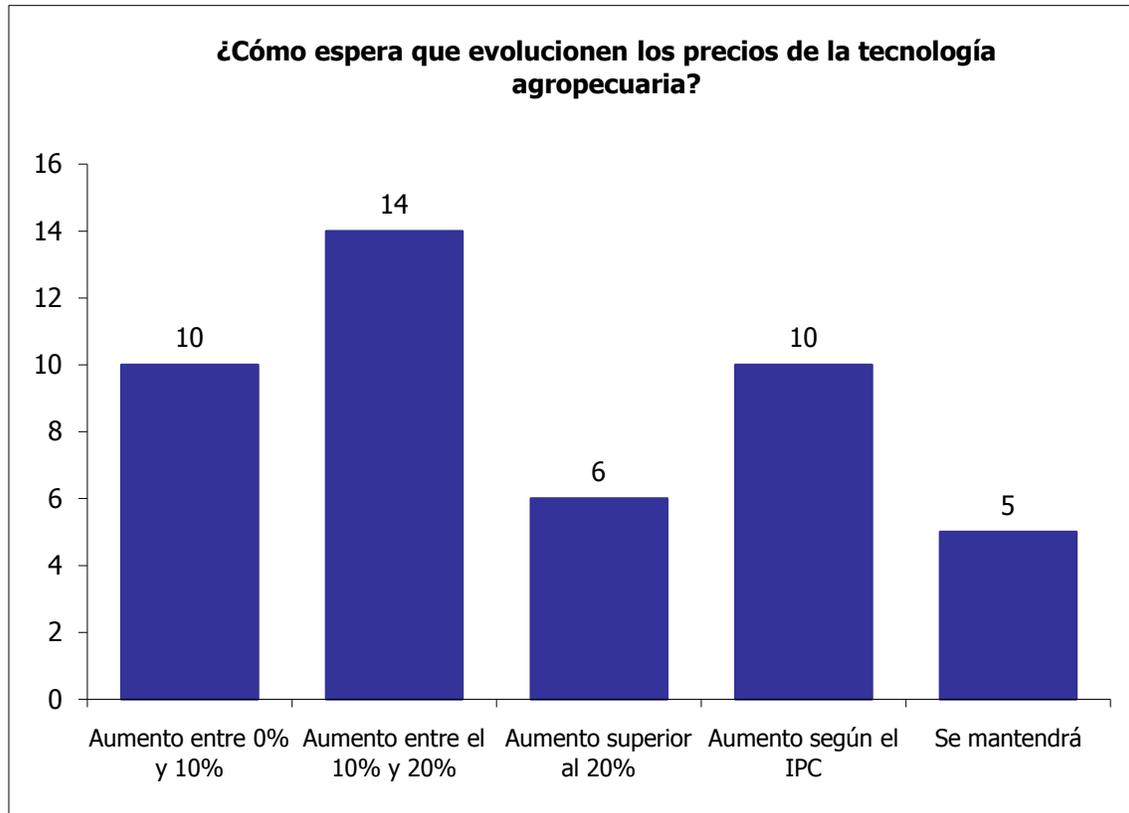


El 76% de los encuestados consideran que el sector agropecuario tendrá un buen comportamiento en el 2015. Esto nos buenas bases para inducir la viabilidad de una nueva empresa en el sector, que ofrezca productos y asesorías en pro del mejoramiento de la productividad y la competitividad del Agro en nuestro país.

2. ¿Cómo espera que evolucionen los precios de la tecnología agropecuaria?
- Aumento entre 0% y 10%
  - Aumento entre el 10% y 20%
  - Aumento superior al 20%
  - Aumento según el IPC
  - Se mantendrá

Respuestas:

Respuesta	No de Respuestas	Porcentaje
Aumento entre 0% y 10%	10	22%
Aumento entre el 10% y 20%	14	31%
Aumento superior al 20%	6	13%
Aumento según el IPC	10	22%
Se mantendrá	5	11%
	45	



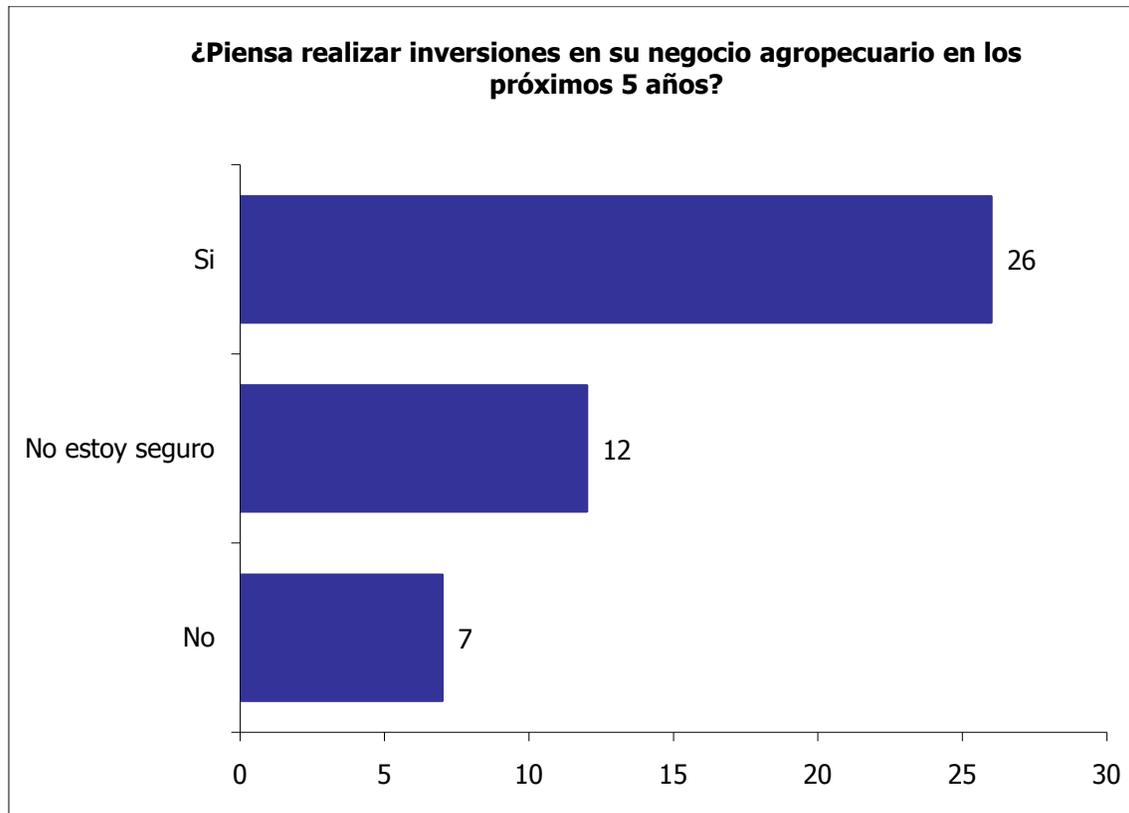
En cuanto al aumento de los precios de la tecnología agropecuaria, El 31% de los encuestados consideran que los precios aumentarán entre el 10% y el 20%, un total del 53% de los encuestados considera que los precios de la tecnología agropecuaria aumentaran entre un 0% y un 20%; sin embargo, un porcentaje importante (22%) consideran que los precios de la tecnología aumentarán según el IPC.

3. ¿Piensa realizar inversiones en su negocio agropecuario en los próximos 5 años?
- a) No
  - b) No estoy seguro
  - c) Si

Respuesta:

Respuesta	No de Respuestas	Porcentaje
No	7	16%
No estoy seguro	12	27%
Si	26	58%

	45	
--	----	--



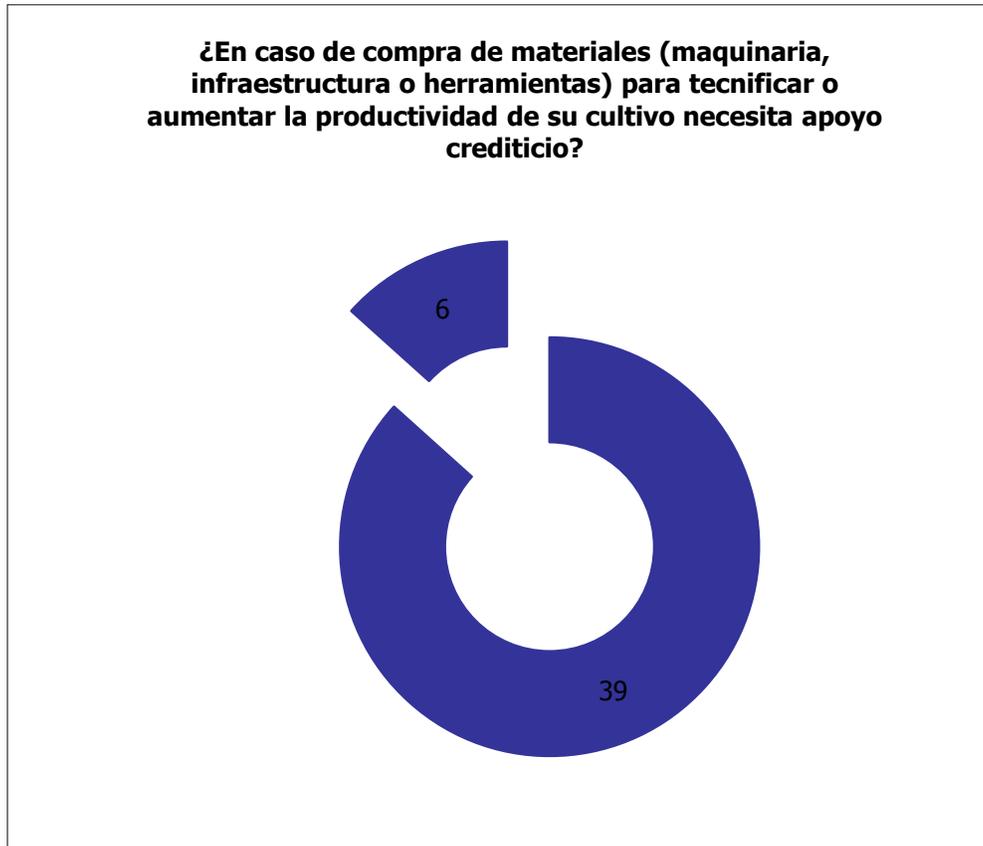
El 58% de los encuestados, piensan realizar inversiones en el negocio agropecuario en los siguientes 5 años, esto nos da una idea aproximada del tamaño del mercado, dado que la encuesta fue dirigida a personas que tuvieran relación directa con el negocio agropecuario y conocieran del sector.

Adicional a esta información, y con las respuestas de los anteriores puntos identificamos un potencial de mercado importante a pesar de la variabilidad impredecible del clima, que afecta en gran medida el desempeño del sector.

4. ¿En caso de compra de materiales (maquinaria, infraestructura o herramientas) para tecnificar o aumentar la productividad de su cultivo necesita apoyo crediticio?
- a) Si
  - b) No

Respuestas:

Respuesta	No de Respuestas	Porcentaje
Si	39	87%
No	6	13%
	45	



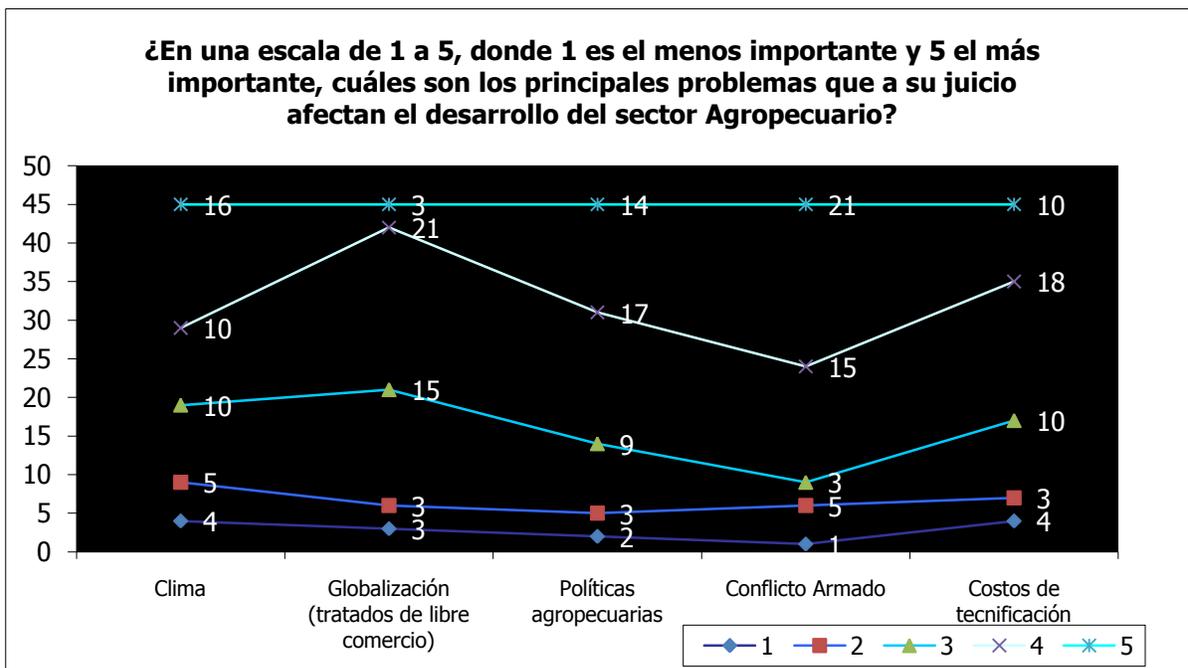
El 87% de los encuestados, en caso de realizar alguna inversión en su negocio agropecuario para aumentar la productividad requerirán de apoyo crediticio, esta cifra tan elevada, fortalece la idea de crear uniones en los pequeños terratenientes para maximizar la utilidad de la inversión y así mismo crear un crecimiento sostenible en las regiones, de forma que se maximice la inversión realizada por los pequeños y medianos agricultores, y se evidencien los beneficios del programa de asesoría y de la tecnificación del agro en los sectores, y de esta forma se replique la información y se tenga más oportunidades de llegar a más clientes gracias al mercadeo boca a boca que se generará en la medida en que se evidencien los beneficios.

5. ¿En una escala de 1 a 5, donde 1 es el menos importante y 5 el más importante, cuáles son los principales problemas que a su juicio afectan el desarrollo del sector Agropecuario?

- a) Clima
- b) Globalización (tratados de libre comercio)
- c) Políticas agropecuarias
- d) Conflicto Armado
- e) Costos de tecnificación

Respuestas:

	1	2	3	4	5	Total
Clima	4	5	10	10	16	45
Globalización (tratados de libre comercio)	3	3	15	21	3	45
Políticas agropecuarias	2	3	9	17	14	45
Conflicto Armado	1	5	3	15	21	45
Costos de tecnificación	4	3	10	18	10	45



De acuerdo a las respuestas de este punto, encontramos que los encuestados identifican dos problemas fundamentales que afectan el desarrollo del sector Agropecuario.

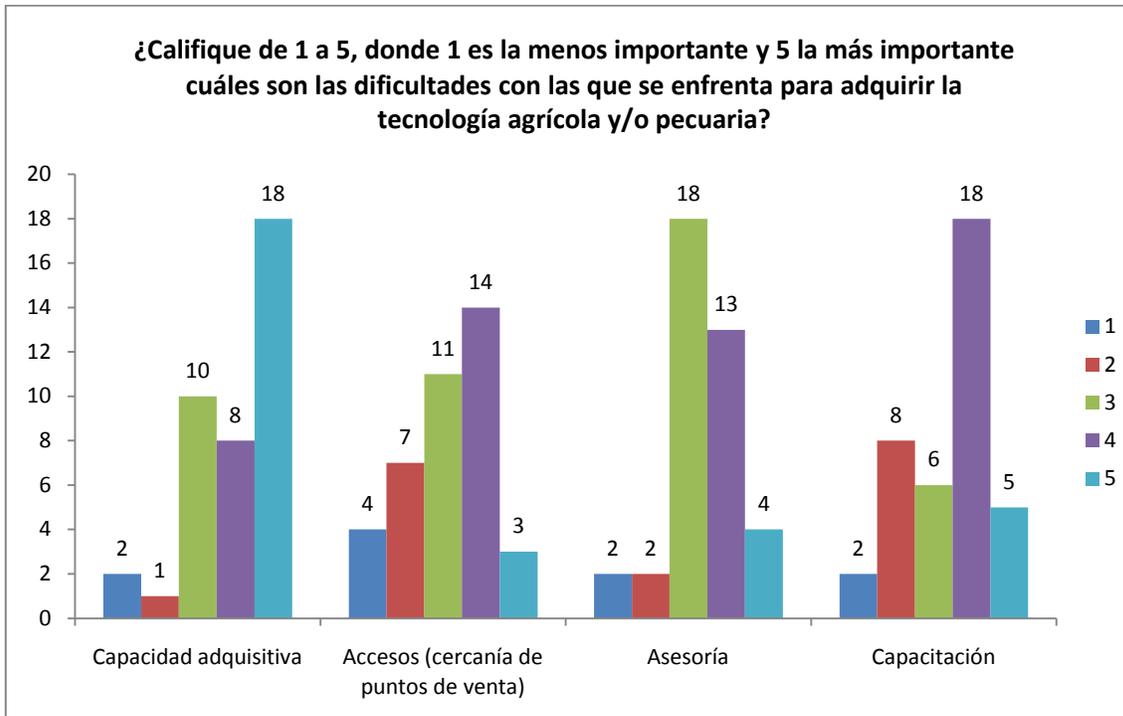
El conflicto armado obtuvo el mayor número de respuestas con las más altas calificaciones (4 y 5) lo que nos indica que la percepción de los encuestados es que este es el problema más significativo que impide trabajar la tierra por temor al conflicto.

De las opciones de respuesta, seguido del conflicto armado, encontramos las políticas agropecuarias, los altos costos de tecnificación del agro, la variabilidad del clima y la globalización y apertura a la entrada de bienes que pueden ser producidos internamente pero con mayores costos.

6. ¿Califique de 1 a 5, donde 1 es la menos importante y 5 la más importante cuáles son las dificultades con las que se enfrenta para adquirir la tecnología agrícola y/o pecuaria?
- a) Capacidad adquisitiva
  - b) Accesos (cercanía de puntos de venta)
  - c) Asesoría
  - d) Capacitación

Respuestas:

	1	2	3	4	5	Total
Capacidad adquisitiva	2	1	10	8	18	39
Accesos (cercanía de puntos de venta)	4	7	11	14	3	39
Asesoría	2	2	18	13	4	39
Capacitación	2	8	6	18	5	39



Las dificultades más importantes al momento de realizar inversiones para realizar tecnificaciones en el sector agroindustrial en su orden son:

La capacidad adquisitiva

La asesoría

La capacitación

La cercanía de un punto de venta.

Vemos que dentro de nuestro plan de mercadeo incluye alternativas para mitigar estas dificultades, lo que nos dará mayores posibilidades de éxito dado que ofreceremos productos y servicios que realmente el cliente necesita y estará dispuesto a pagar por ellos.

7. ¿Cuál es el rol que Ud. le asignará al Estado para mejorar el nivel productivo del campo?

Alta ▲	Respuesta
20/02/2011 12:41	incentivar el agro por medio de la financiación a pequeños productores de cultivos y ganadería, además de incentivar la industria comercializadora de tecnología que proporcione mayor productividad.
22/02/2011 19:57	EL ESTADO DEBE SER EL INTERCEPTOR PRINCIPAL DEL CAMPO Y COOPERAR PARA SALIR ADELANTE
22/02/2011 20:19	El estado colombiano no tiene políticas para el sector agropecuario. Debería definir políticas claras, estimular al sector por medio de subsidios, que hagan

	atractivo el negocio del sector agropecuario.
22/02/2011 20:25	EL ESTADO DEBE SER EL ENTE PRINCIPAL Y FACILITADOR DE LAS POLÍTICAS AGROPECUARIAS Y DESARROLLARLAS DE LA FORMA CORRECTA EN COMPAÑÍA DE LOS ORGANISMOS DE INSPECCIÓN, VIGILANCIA Y CONTROL.
22/02/2011 20:29	N/A
22/02/2011 21:01	seguridad y garantia
22/02/2011 22:28	Insentivos
23/02/2011 8:56	gestor de oportunidades y director de politicas de desarrollo
23/02/2011 9:01	Mayor compromiso con el campo y créditos mas blandos para el sector Agropecuario, además de mayor acompañamiento y capacitación para aumentar el nivel productivo.
23/02/2011 9:55	Que el estado adopte politicas mas serias, y apoye más los pequeños y los medianos productores, en cuanto a créditos de fácil acceso, sin ninguna limitacion, para poder mejorar las condiciones de productividad y poder llegar a ser mas competentes en el mercado.
23/02/2011 11:50	política agraria con equidad. ciencia y tecnología, que ayude a establecer estandares altos de sanidad y calidad; de cara a una globalización
23/02/2011 12:55	Apertura de mercados
23/02/2011 14:22	Seguridad
24/02/2011 6:41	Debe intensificar su estrategia de mejorar las condiciones, el sector agropecuario es fundamental en la economía de un país
24/02/2011 18:24	apoyo a todos los productores con políticas de gobierno que subsidien la produccion pecuaria del pais, bajar impuestos a insumos y apoyar importaciones.
24/02/2011 20:43	deben incentivar el campo
24/02/2011 20:49	Debe implementar políticas proteccionistas que permitan el crecimiento sostenible del campo
24/02/2011 20:52	ayudar a los empresarios del agro a exportar y producir productos de calidad
24/02/2011 21:38	AYUDAS ECONOMICAS PARA EL CAMPO
25/02/2011 14:43	mediador y dinamizador de la produccion y comercializacion.
26/02/2011 8:33	Apoyo real en materia monetaria y planes de desarrollo del sector a quienes verdaderamente lo necesitan.
26/02/2011 8:48	Generar asesoría y créditos para el sector. El papel que debe jugar es intermediario con los entes privados y los productores.
28/02/2011	Inversión agropecuaria

17:27	
01/03/2011 7:07	Asignaria un rol donde facilitara créditos y sus respectivas formas de pago. Y estudiar muy bien los impuestos. Ademas de que la gente se cuenta de lo que hacen y pueden brindar pues para muchas personas las gestiones del estado aun son desconocidas por muchos.
01/03/2011 10:03	Mantener seguridad y credito con plazos amplios e interes bajos.
08/03/2011 10:20	que tome mejores medidas, en cuanto al apoyo y seguimiento de este sector.
08/03/2011 10:21	capacitar a nuestros campesinos para producir a gran escala y de una forma tecnificada
08/03/2011 10:30	el rol seria lograr una equidad entre los pequeños y grandes ganaderos que tengan oportunidades de mercado y de competir con los grandes productores.
08/03/2011 10:37	No solo el ministerio de agricultura sea el encargado de este sector sino que se creen divisiones a nivel región que fomenten el agro con la ayuda de empresas y entidades especializadas en este campo. Los subsidios no son una buena solucion, esta personas necesitan capacitacion, tecnificacion y acompañamiento.
08/03/2011 10:43	su rol es primordial ya que le puede brindar, asesoria, orientacion, acompañamiento, preparacion para epocas dificiles,e.t.c
08/03/2011 11:15	El estado debe promulgar politicas de apoyo al sector agropecuario, que le permitan ser mas competitivo y lograr su desarrollo y tecnificación
08/03/2011 13:18	el rol del estado le definiria como asignador de recursos y quien deberia brindar asesoria a las personas del sector agro
08/03/2011 13:29	Mas acompañamiento
09/03/2011 7:39	Total
09/03/2011 7:43	Apoyo a las empresas que apenas comienzan e incentivos a exportaciones.
09/03/2011 8:48	Considero que el rol que debe desempeñar el estado, es de conciliador y negociador de propuestas con el gobierno, que permitan tener acuerdos y subsidios para mejorar el sector agro y ganadero.
09/03/2011 21:10	Apoyo
11/03/2011 8:51	mas apoyo tanto en capacitaciones como económico

Al revisar de manera general las respuestas que los encuestados dieron acerca de cuál sería el rol que asignarían al estado, vemos que hay algunos puntos que sobresalen en la mayoría de las respuestas:

Facilidad al acceso de los créditos, con tasas y plazos favorables dadas las condiciones de la actividad económica.

Revisión de las condiciones de seguridad, para promover el trabajo del campo y la tierra sin estar temerosos de los riesgos que implica el conflicto armado.

Brindar apoyo permanente en términos de capacitación, tecnificación y acompañamiento a los pequeños y medianos agricultores que requieren realmente el apoyo del mismo.

Promoción de las exportaciones de los insumos cultivados, control de las importaciones de los productos que se puedan producir internamente.

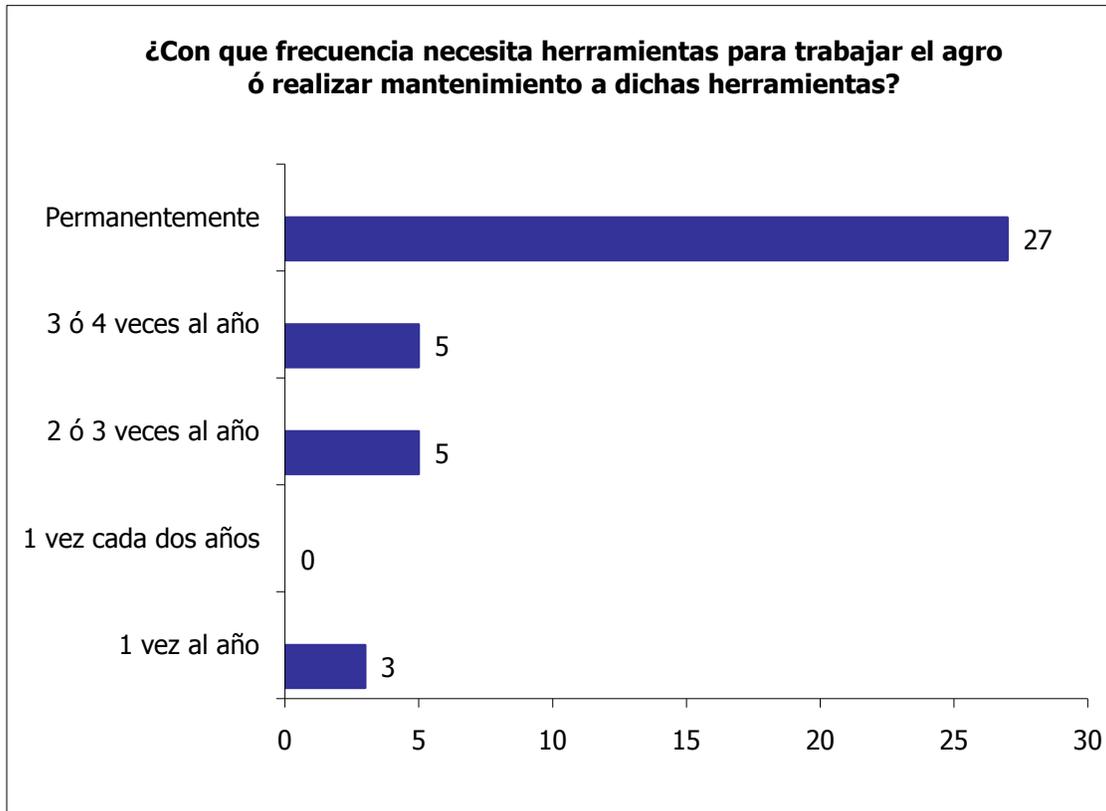
Disminución de aranceles tanto para los productos importados que favorezcan la tecnificación como para los insumos para el tratamiento de las tierras y los cultivos.

Con estos 5 puntos resumen, evidenciamos que realmente se hace evidente en los encuestados la necesidad de la intervención real y responsable del estado en el sector agropecuario.

8. ¿Con que frecuencia necesita herramientas para trabajar el agro ó realizar mantenimiento a dichas herramientas?
- a) 1 vez al año
  - b) 1 vez cada dos años
  - c) 2 ó 3 veces al año
  - d) 3 ó 4 veces al año
  - e) Permanentemente

Respuestas:

Respuesta	No de Respuestas	Porcentaje
1 vez al año	3	8%
1 vez cada dos años	0	0%
2 ó 3 veces al año	5	13%
3 ó 4 veces al año	5	13%
Permanentemente	27	68%
	40	

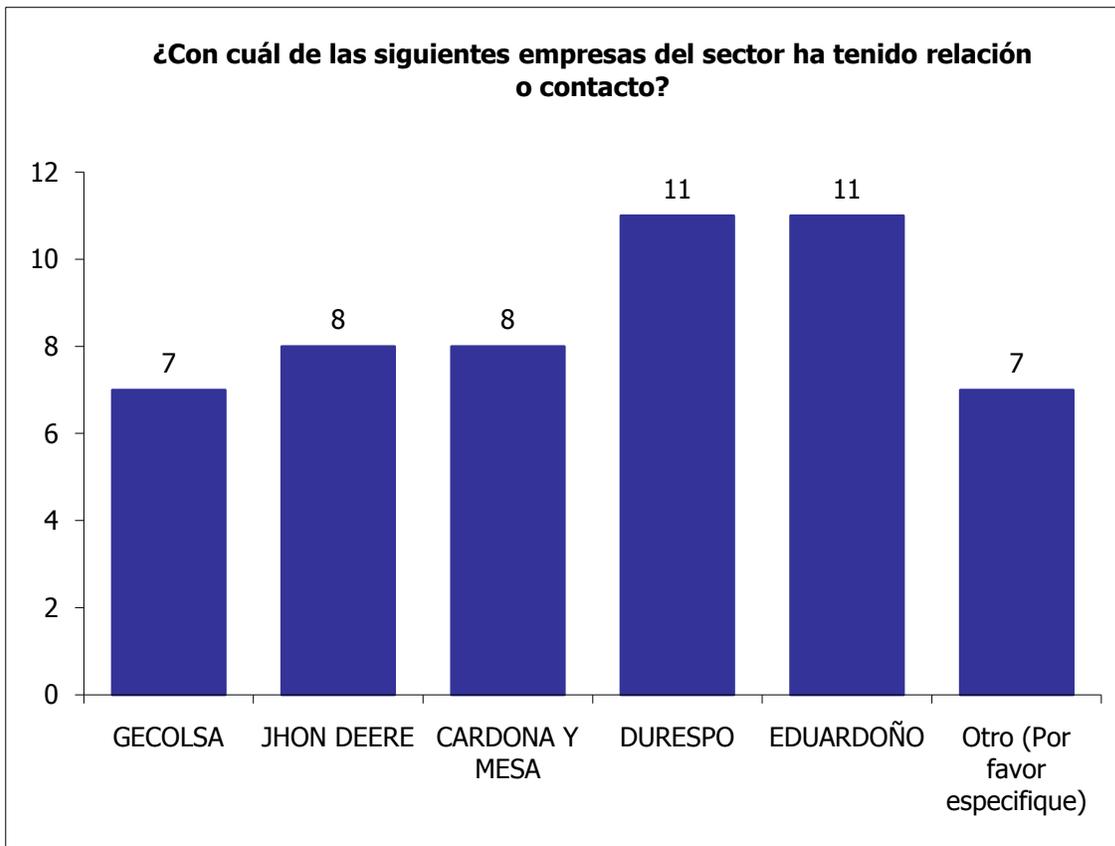


El 68% de los encuestados coincidieron en que permanentemente necesitarán herramientas para trabajar el agro y por consiguiente realizar mantenimiento a estas. Esto nos fortalece la idea inicial que se presentó de prestar servicio de asesoría y mantenimiento oportuno, con el fin de brindar una asesoría efectiva que satisfaga las necesidades reales del cliente y que adicional se hace fundamental prestar un servicio postventa confiable para garantizar la productividad y el rendimiento de la inversión.

9. ¿Con cuál de las siguientes empresas del sector ha tenido relación o contacto?
- a) GECOLSA
  - b) JHON DEERE
  - c) CARDONA Y MESA
  - d) DURESPO
  - e) EDUARDOÑO
  - f) Otro (Por favor especifique)

Respuestas:

Respuesta	No de Respuestas	Porcentaje
GECOLSA	7	13%
JHON DEERE	8	15%
CARDONA Y MESA	8	15%
DURESPO	11	21%
EDUARDOÑO	11	21%
Otro (Por favor especifique)	7	13%



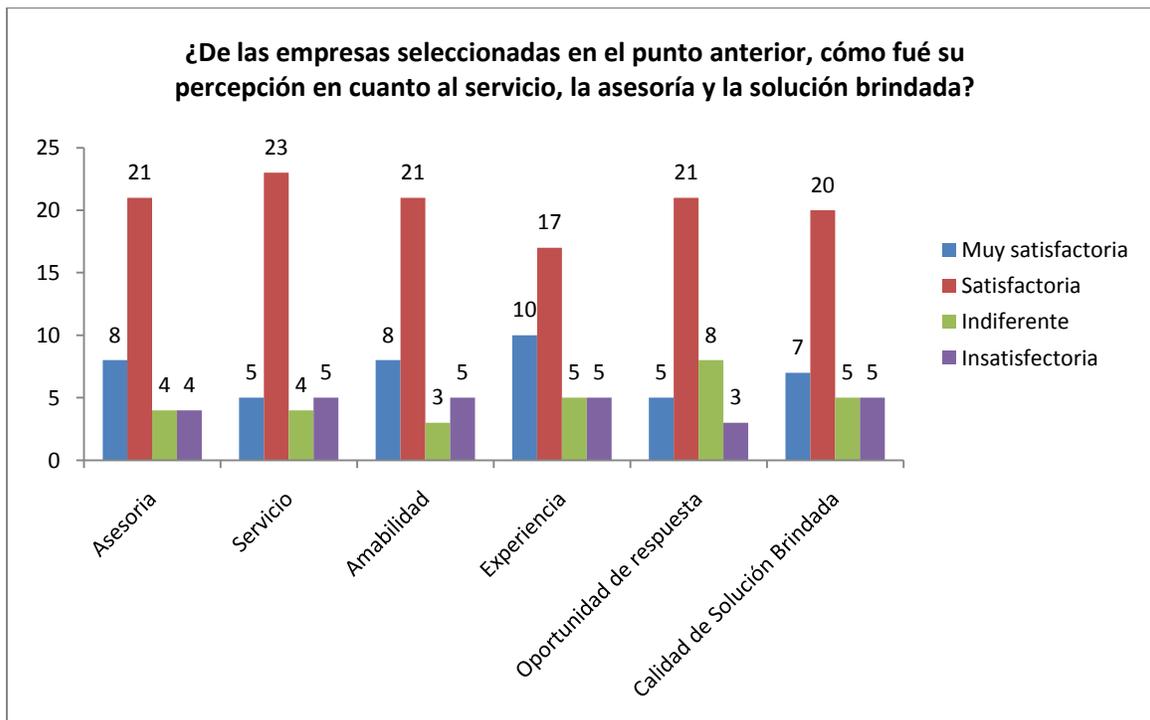
Según estas respuestas, nuestra competencia más fuerte sería DURESPO y EDUARDOÑO, pues son las marcas con mayor recordación en el mercado y mayor reconocimiento; sin embargo, profundizaremos sobre el conocimiento de la competencia y el mercado más adelante, donde analizaremos con mayor detalle las fortalezas y debilidades de las empresas del sector.

10. ¿De las empresas seleccionadas en el punto anterior, cómo fue su percepción en cuanto al servicio, la asesoría y la solución brindada?
- a) Asesoría

- b) Servicio
- c) Amabilidad
- d) Experiencia
- e) Oportunidad de respuesta
- f) Calidad de Solución Brindada

Respuestas:

Concepto / Percepción	Muy satisfactoria	Satisfactoria	Indiferente	Insatisfactoria	TOTAL
Asesoría	8	21	4	4	37
Servicio	5	23	4	5	37
Amabilidad	8	21	3	5	37
Experiencia	10	17	5	5	37
Oportunidad de respuesta	5	21	8	3	37
Calidad de Solución Brindada	7	20	5	5	37



En general, la percepción de los encuestados en cuanto a la asesoría, el servicio recibido, la amabilidad, la experiencia, la oportunidad de respuesta y la calidad de la solución brindada es satisfactoria, lo que nos indica que las empresas del sector se limitan en la mayoría de los casos a solucionar las necesidades de los clientes,

más que a asesorarlos para que reciban realmente una solución integral a sus necesidades con propuestas de valor que propicien el crecimiento de los negocios de los clientes y del sector en general. Este punto trataremos de cubrirlo con nuestra premisa de asesoría de expertos.

## ESTRUCTURA BÁSICA DEL PLAN DE MERCADEO

### HACIA DÓNDE VAMOS

AgroMec es una iniciativa producto de la baja tecnificación en el campo, ésta Compañía busca mejorar los procesos, disminuir costos y hacer eficientes los cultivos; de tal forma que Colombia pueda ser un país más competitivo en este sector tanto internamente como a nivel internacional.

AgroMec les facilita a sus clientes desarrollar su trabajo en las mejores condiciones, con un extenso catálogo de maquinaria agrícola de primeras marcas y una amplia gama de productos innovadores. En AgroMec su inversión se adaptará totalmente a sus circunstancias particulares. Además, AgroMec pone a su disposición un servicio técnico altamente calificado, tanto en reparaciones, como en suministro de piezas y recambios.

Para lo anterior vamos a garantizar la perdurabilidad de la empresa con ayuda de las siguientes estrategias:

Penetración del mercado industrial agrícola mediante la incursión de tecnología innovadora en un mercado creciente.

Desarrollo de productos que generen satisfacción al cliente como valor agregado.

Servicio eficiente, proveer insumos en el menor tiempo posible, independiente de la ubicación geográfica.

La innovación es una de nuestras principales herramientas para lograr la diferenciación con respecto a nuestros competidores, por medio de ella conseguiremos mayor participación en el mercado con productos nuevos y un servicio de valor agregado a nuestros clientes.

El servicio eficiente que ofrecerá AgroMec permitirá la fidelización de clientes mediante la satisfacción de las necesidades y expectativas. Se busca cubrir las insuficiencias de las máquinas actuales, llevarlas a donde el cliente las necesite y

brindarle asistencia permanente para su funcionamiento, de manera tal que se genere la Recompra de otros beneficios que ofrece la Empresa para el óptimo desarrollo de los productos.

Uno de los principales objetivos es acelerar nuestra curva de aprendizaje ya que por medio de esta conoceremos más rápidamente los requerimientos y necesidades de los clientes optimizando cada proceso por medio de los subprocesos que cada usuario solicite; los desarrollo de productos y la reingeniería harán que nuestra organización sea más eficiente y reconocida por los clientes.

## Pensamiento Estratégico

### Visión del Futuro

Para el 2020 seremos una empresa caracterizada por la calidad y efectividad de sus productos, diseñados tanto para dar la máxima durabilidad, como eficiencia y eficacia en el trabajo; esto nos permitirá consolidarnos entre los tres más importantes actores del mercado con altos ingresos y rentabilidad.

### Misión Planteada

Comercializar tecnología agropecuaria mediante la importación de productos (maquinaria) que suplan las necesidades del agro colombiano, garantizando una óptima calidad y asesoría que permita mejorar los procesos productivos.

Consolidando la Compañía como un actor líder y sólido en el mercado nacional mediante la amplia distribución de productos que excedan las expectativas de los clientes y los accionistas.

## ANÁLISIS DEL ENTORNO

### DIAGNÓSTICO DEL AGRO EN COLOMBIA

#### ¿Cuál es el estado actual? ¿Con qué ayuda contamos?

El sector agropecuario en Colombia sufre de un abandono inminente. Es la primera escala de producción nacional pero nadie logra comprometerse a fondo con las necesidades y los problemas que se enfrentan diariamente. Subsidios agrícolas y pecuarios son escasos, solo algunos productos se han visto beneficiados con el AIS: “Ni las reinas de belleza ni los corredores de bolsa fueron

los más afortunados con Agro Ingreso Seguro (AIS). Tampoco los pequeños agricultores. Los verdaderos ganadores fueron los palmicultores, que concentraron una buena parte de los créditos y subsidios del programa.”

(<http://www.lasillavacia.com/historia/4627>)

La palma africana ha gozado de ayudas por parte del gobierno, aunque no es el principal renglón de la economía agrícola y únicamente se ha venido introduciendo en el medio en los últimos años por el boom del biocombustible. Es necesario por lo tanto girar la mirada a sectores marginados como el lácteo, el cárnico, el bananero, el platanero, el cafetero y el floricultor que generan altos ingresos a intermediarios y al gobierno por los altos impuestos; pero no a los productores que día a día se esfuerzan al máximo para entregar productos de alta calidad pero a muy alto costo.

La medida principal para salir de la crisis, es la creación de incentivos rurales bien aplicados y la generación de un control sobre las importaciones de materias primas por parte de las industrias o cooperativas intermediarias sin caer en el proteccionismo de los mercados.

Para hablar del sector agropecuario debemos conocer a fondo las necesidades y las labores del mismo, y enfatizar en algunos modelos de producción que son mayoritarios y carecen de ayuda gubernamental.

El sector lácteo en Colombia es uno de los más golpeados, genera numerosos empleos para la población rural del país y utiliza muy pocos recursos públicos para su supervivencia, es decir, se sostiene y se autofinancia. No es una mala situación, pues todas las empresas deben hacerlo y además generar rentabilidad; el problema radica en la competencia ya que los países industrializados subsidian productos como la leche por lo que pueden comercializarla a bajos costos y suprimir mercados nacionales pequeños y medianos (PYMES). Actualmente, el país sufre un extenso verano y las condiciones para la producción de leche son adversas, las fuentes de agua están al borde de la sequía, los cultivos de pasto y cereales para la alimentación del ganado son improductivos. En adición a lo anterior, los insumos agrícolas cada día son más costosos y escasos, el abono para los cultivos y los concentrados para los animales alcanzan un alto valor que es inaccesible para el pequeño productor; mientras que a nivel mundial el precio de éstos baja, en Colombia no hay medidas para controlar los proveedores y vendedores de los mismos. Las empresas recolectoras y procesadoras del líquido suben el precio al consumidor, y no al productor, y éstas generan ganancias superiores al 100% del valor total del producto.

Ejemplo de ello es Colanta, la cual paga al asociado o ganadero \$760 por litro de leche producido más insignificantes bonificaciones que alcanzan un máximo de \$100, y lo vende a \$1800. “Aquí no solo faltan subsidios como en otros países, sino que se pagan impuestos a montón. Si no son capaces de subsidiar, que por lo menos vigilen y controlen las importaciones o impongan de nuevo la licencia previa con arancel alto” (<http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-97984>), manifestó Jenaro Pérez Gutiérrez- Gerente General de la cooperativa lechera.

El sector cárnico actualmente está transitando por una fuerte crisis debido a los bajos precios del ganado en pie que no alcanzan a subsidiar los costos de producción. Ocurre tanto en la venta de cerdos como en la de reses. Los valores de los suplementos alimenticios son altísimos y los intermediarios se quedan con las ganancias. Hay importaciones masivas de productos cárnicos y el consumo per cápita en Colombia apenas alcanza 17,56 kilos y en países como Argentina es de 51 kilos (<http://www.cadenacarnicabovina.org.co/noticias.html?x=6>). Los impuestos se consumen las empresas faenadoras de animales y los expendios de carne, y no se ven retribuidos en ningún beneficio. El Fondo Nacional de la Porcicultura recauda \$3433 por cerdo beneficiado, y no detalla la finalidad de éste dinero. Los productores y las Industrias pagan pero no reciben patrocinios ni mediaciones para incrementar productividad y rentabilidad. Es imperante la necesidad de buscar cadenas de exportación cárnica en donde políticas nacionales impulsen y apoyen a los más pequeños productores y dichos beneficios no se queden en las altas esferas de nuestra sociedad. FEDEGAN (Federación Nacional de Ganaderos) tiene como principio velar por el bienestar de los ganaderos; toma medidas como determinar un techo al precio de venta por kilogramo en canal, el cual afecta de forma directa la explotación ganadera cárnica, y no toma decisiones como bajar los impuestos para los sacrificios. Por el contrario busca acaparar el mercado del beneficio en Colombia ensamblando grandes plantas tecnificadas con el dinero que han aportado los mismos productores.

Situaciones similares ocurren con el sector platanero, los insumos agrícolas para su producción son caros, no existe una asociación sólida que respalde el sector, los precios al agricultor son inconvenientes con respecto al precio al consumidor considerando que es un producto sin transformación.

El banano, el café y las flores cuentan con un poco más de suerte debido a que son productos de exportación. Deben jugar y sostenerse con el precio del dólar, pertenecen a corporaciones que les brindan apoyo y créditos en casos de crisis.

Análogos a los anteriores no reciben subsidios ni ayuda de la administración. La ventaja comparativa para éstos es la monopolización del mercado, es decir en Colombia solo encuentras éstos productos nacionales, pues no tienen competencia.

Expuesta la problemática, debe buscarse una salida viable y justa para todos los niveles.

El gobierno no puede subsidiar los diferentes productos agropecuarios por los altos costos que acarrea, sin embargo le corresponde utilizar adecuadamente los recursos e impuestos. Los ganaderos y agricultores tienen la necesidad de maximizar producciones, ser más eficientes y competitivos, apuntando a la calidad ya que luchar por precio es una ardua tarea. Y las entidades correspondientes les concierne controlar las empresas transformadoras e intermediarias, verificando procesos y los respectivos lucros.

Políticas de estado como AIS pueden ser una herramienta útil, si se aplican justa y equitativamente para quienes en verdad lo necesitan.

“Este proceso trae ventajas para toda la sociedad, porque, de una parte, permite a los consumidores acceder a una mayor variedad de productos a un menor costo y, de otra, permite a los productores vender sus productos en mercados más grandes con mayor poder adquisitivo. No obstante, un esquema de integración económica implica una mayor exposición a la competencia internacional, lo cual exige que el aparato productivo colombiano se adapte a las nuevas realidades. En este escenario, el sector agropecuario enfrenta grandes retos, debido a las distorsiones generadas por los subsidios y los hábitos de consumo a nivel internacional. Por esta razón, el Gobierno Nacional diseñó una política pública que les permite a los productores agropecuarios, asumir el proceso de adaptación al nuevo escenario y sacar el máximo provecho de la internacionalización de la economía. En este contexto y mediante la Ley 1133 de 2007, nace el Programa “Agro, Ingreso Seguro – AIS”, como la más completa herramienta para apoyar a los productores del campo colombiano”. (<http://www.ais.gov.co/>)

Existen productos agropecuarios en Colombia que tienen un crudo proceso y altos costos de manutención, no reciben espaldarazos del gobierno y se enfrentan a la realidad competitiva internacional.

El sector agropecuario en Colombia merece una exhaustiva revisión. El gobierno debe comprometerse con el campo colombiano y ayudarlo a soportar la crisis mediante políticas de seguridad justas y equitativas con el agro del país.

Es importante observar políticas de países industrializados como Brasil, E.E.U.U, Nueva Zelanda y Canadá donde subsidian el pequeño, mediano y grande productor, brindándoles las herramientas necesarias para producir alimentos a precios competitivos en mercados nacionales e internacionales.

## ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

En el ámbito nacional se encuentran las dos empresas más grandes y representativas del mercado de distribución de maquinaria y productos agrícolas, son multinacionales que tienen una alta participación relativa y un reconocimiento por la marca. Analizamos otros dos competidores que aunque son de importancia en el país, penetran profundamente el mercado regional y son más competitivos por el precio y el amplio portafolio de productos y servicios agropecuarios.

### GECOLSA:

Ofrece soporte técnico, repuestos, venta y alquiler de equipos los más altos estándares de calidad y tecnología de punta. Se estableció en 1927. Desde el comienzo ha sido el único distribuidor autorizado de Caterpillar en Colombia. A lo largo de todos estos años, Gecolsa ha sido muy activo en el desarrollo del país, contribuyendo directamente con el apoyo técnico y suministro de equipos a los sectores productivos más importantes como la minería, la agricultura, la construcción, el transporte marítimo y terrestre, la construcción de carreteras, los grandes proyectos de ingeniería y generación de energía eléctrica. Es el líder, pero su debilidad frente a AGROMECA es que tiene un amplio perfil ya que no se enfoca únicamente en el sector agropecuario, por lo que nuestra Empresa puede impactar fuertemente en el mercado.

### JHON DEERE:

John Deere Latin America es una subsidiaria de Deere & Company. A través de su red de distribuidores cubre la comercialización de maquinaria agrícola, motores, repuestos, equipos de jardín y de golf. John Deere Latin America trabaja conjuntamente con las fábricas de **John Deere**, los centros de la logística, las oficinas de ventas, y con distribuidores independientes dentro de cada país, con el objeto de proveer servicios de venta y soporte adaptados a cada región y con la

rapidez que su producto lo requiera. Al igual que Gecolsa, es una filial de una compañía internacional y tiene unas políticas previamente establecidas, y su mercado potencial es más amplio que el sector agrícola y pecuario.

#### **DURESPO:**

Es una compañía fundada en 1974. Son importadores exclusivos para Colombia de las diferentes marcas que representan tales como Speedrite, Tru-test, Karcher, entre otras. Comercializan a través de Puntos de Venta Propios en Bogotá e Itagüí (Antioquia) y mediante una amplia red de distribuidores a nivel nacional. Ofrecen asistencia técnica, talleres de reparación especializados, amplio inventario de repuestos y accesorios que garantizan el mejor respaldo en postventa. Es una competencia directa, la diferencia es que hacen una distribución en red donde tienen alianzas estratégicas con empresas de ventas no exclusivas de DURESPO.

#### **EDUARDOÑO:**

Brinda satisfacción a las expectativas de los usuarios mediante la prestación de un excelente servicio, una amplia red de distribución y un compromiso por el desarrollo del personal y de la comunidad. Es un grupo empresarial eficiente y dinámico cuyo crecimiento se fundamenta en el desarrollo integral de sus áreas de influencia, al igual que en las políticas de servicio que le mantienen a la vanguardia en sus mercados de acción. CONCEPCIÓN TOTAL DE SERVICIO que involucra las diferentes etapas de nuestros procesos. APERTURA A LOS CAMBIOS ya sean institucionales o del entorno, teniendo como prioridad la visión de empresa. DINAMISMO, que significa energía, rapidez y diligencia en cada uno de los procesos. COMPROMISO para con el beneficio de la Empresa y el logro de sus objetivos. Éste se refleja en la eficiencia en el uso de los recursos y en la responsabilidad en el ejercicio de nuestra gestión. CALIDAD en la gestión de productos y servicios como una prioridad institucional. SERIEDAD Y CUMPLIMIENTO en todas y cada una de nuestras acciones. ÉTICA, operaremos siempre dentro de los límites marcados por los principios de integridad y honradez para beneficio de la Empresa y sus empleados. RESPONSABILIDAD SOCIAL que hace que nuestras acciones de empresa siempre apoyen el desarrollo del entorno, la comunidad circundante y el país.

## NUESTRA CAPACIDAD OPERATIVA.

La participación relativa en el mercado compone una de las principales fortalezas para una empresa nueva como AGROMECC S.A.S., ingresa al medio a competir por la aprobación de los clientes y la utilización de los productos y servicios de mejor calidad que ofrece la Compañía.

AgroMec busca ingresar al mercado con una idea innovadora, donde se examina la forma de generar negociaciones con pequeñas fundaciones agrícolas, que requieran la asesoría para la adquisición de maquinaria en pro del desarrollo de sus tierras o con busca de nuevas tecnologías para los grandes terratenientes.

La competencia a la que se va enfrentar en sus inicios está liderada por grandes marcas, que cuentan con una alta reputación en el mercado, pero que son poco aplicables a la realidad por la inexistencia de financiaciones o innovación en los productos.

## MERCADO APARENTE

El mercado de AgroMec S.A.S está constituido por personas que tienen necesidades específicas no cubiertas y que, por tal motivo, están dispuestas a adquirir bienes y/o servicios que los satisfagan y que cubran aspectos tales como: calidad, variedad, atención y precio adecuado.

Existen empresas competitivas que pueden generar satisfacción de la demanda, pero no resuelven todas las inquietudes y problemáticas del mercado potencial en el país que es una población desatendida, con grandes vacíos en innovación, servicio, calidad y oportunidad de adquisición. El consumo aparente debe estimarse de acuerdo al número de clientes potenciales, a las importaciones de maquinaria y al volumen de ventas de la competencia.

La capacidad de compra está aumentando debido a la gestión y solicitud de créditos. El campo colombiano se está tecnificando, se realizan grandes inversiones en maquinaria, entre 2002 y 2010 el flujo de recursos financieros aumentó en 18,5 por ciento. La colocación de créditos, una de las principales herramientas a la que recurre el agricultor colombiano, aumentó 291,9 por ciento al pasar de un billón a 4,1 billones de pesos entregados en los últimos siete años.

La cantidad de créditos otorgados en el sector agrícola en ese mismo período saltó de 33.422 a 190.209 solicitudes, lo que representó un alza de 328,2 por ciento.

Los recursos financieros orientados al campo, que crecieron a una proporción anual de 18,5 por ciento, también se miden mediante las líneas de inversión, las cuales aumentaron 374,5 por ciento al pasar de 503 millones de pesos a 2,4 billones de pesos en 2009. Este dinero se invirtió en actividades como infraestructura de comercialización y transporte, siembra y maquinaria.

### TAMAÑO DEL MERCADO AGROMECC S.A.S.

La modernización de la producción, el uso de mecanismos de protección ante las distorsiones de los precios internacionales y la búsqueda de la equidad comercial fueron las estrategias trazadas en los últimos ocho años para lograr aumentar el posicionamiento de los productos agrícolas colombianos en el exterior. Según cifras del Ministerio de Agricultura, el valor de las exportaciones de productos nacionales aumentó 92 por ciento con un total de 4.895.935. La cantidad de toneladas importadas es 9.472.954, ascendió en 442 mil toneladas para cerrar en 2009. La producción agrícola llegó a 26.039.948 toneladas en 2009, lo que representa un crecimiento de 17,8%.

El tamaño del mercado se obtiene a partir de la siguiente información: Tamaño del mercado= Producción nacional + importaciones – exportaciones.

Tamaño del mercado = 26039948 + (9472954-4895935)

Tamaño del mercado = 30616967

La conclusión más importante es que AgroMec S.A.S. tiene un mercado grandísimo por recoger, Colombia está aumentando sus producciones agrícolas y pecuarias nacionales; lo que equivale a un incremento directo en la tecnificación y utilización de maquinaria, servicios y otros que ofrece AgroMec para la eficiencia de los negocios agrarios.

## PROCESO DE PLANEACIÓN.

### Objetivos Económicos:

- Garantizar la perdurabilidad de la empresa, manteniendo una rentabilidad sobre la inversión realizada en un 2% durante el 2011.
- Minimizar los riesgos cambiarios a través instrumentos financieros como los forwards con respecto al mercado de divisas durante la importación de los productos, evaluando en el negocio una pérdida menor al 1%.

### Objetivos no Económicos:

- Llevar desarrollos de nuevas tecnologías al sector agrícola, tanto para las empresas como para los particulares, midiéndose por el crecimiento del portafolio de productos y servicios en 1 (un producto o servicio) por mes, ofreciendo herramientas de trabajo para generar valor agregado en los diferentes procesos que involucren maquinaria agrícola durante los próximos 36 meses.
- Comercializar implementos y productos agropecuarios que permitan el desarrollo sostenible del campo, teniendo como indicador de crecimiento el ingreso de 5 nuevos clientes por mes, con respecto al sector industrial agrícola; potencializando de esta manera el país para enfrentar un mundo globalizado y cambiante.
- Ofrecer asesoría para el óptimo funcionamiento de los productos que hacen parte de nuestro portafolio, viéndose reflejado en la fidelización de clientes, donde el 80% de los clientes que han comprado mínimo una vez regresan por la asesoría.
- Minimizar la trayectoria en la curva de aprendizaje, para mejorar los procesos propios del know how, evaluándose a través de la capacidad de minimizar los precios con respecto a GECOLSA en 1%, durante los próximos 2 años.
- Mejorar los tiempos de respuesta con respecto a los ofrecidos por la competencia, GECOLSA, en la importación de productos y servicios agrícolas en una semana, progresivamente durante el transcurso del 2011.

### Ventajas competitivas: VER SWOT

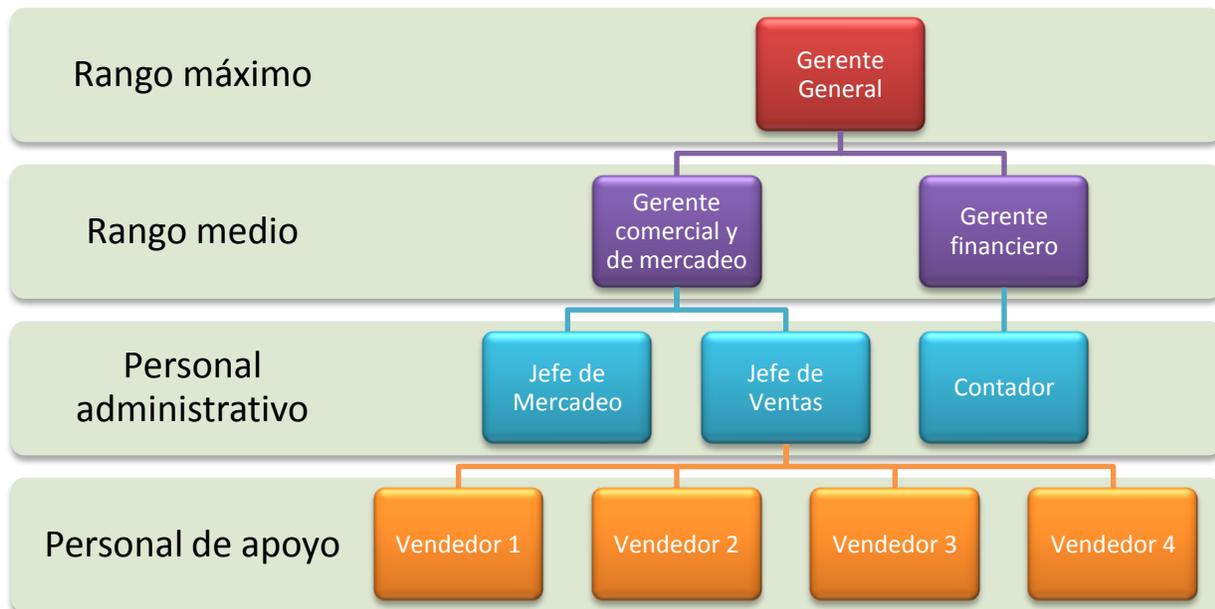
[..\Pensamiento Estrategico Wjo Final\SWOT - AgroMec.xlsx](#)



# GESTIÓN HUMANA

## DESCRIPCIÓN DE PROCESOS Y ESTRUCTURAS

### ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL



### LISTADO DE CARGOS

Gerente General

Gerente Comercial y de Mercadeo

Gerente Financiero

Jefe de Mercadeo

Jefe de Ventas

Contador

## DESCRIPCIÓN DE CARGOS

- *Gerente General:* Ver archivo en excel
- *Gerente de Financiero:* Ver archivo en excel
- *Vendedor:* Ver archivo en excel

## VACANTES

1. RETIRO
2. ASCENSO
3. TRASLADO

La selección de personal en AGROMECC S.A.S se centra en la selección de la persona adecuada para un determinado cargo y un costo apropiado que permita la realización del trabajador en el desempeño de su puesto y el desarrollo de sus habilidades y potenciales a fin de hacerlo más satisfactorio a sí mismo y a la comunidad en que se desenvuelve para contribuir, de esta manera, a los propósitos de la empresa.

Para la evaluación de una vacante se debe responder las siguientes preguntas

¿A qué nivel se va a seleccionar? (Ejecutivos, administrativos, vendedores)

- ¿Qué requisitos que exige cada puesto para su desempeño eficiente?
- ¿Qué posibilidades de desarrollo y promoción puede ofrecerse a los candidatos?
- ¿Cuáles son las políticas y limitaciones contractuales?
- ¿Cuáles son las posibilidades de sueldo y prestaciones de la organización en relación al mercado de trabajo ( zona, potencia, ramo industrial similar)
- ¿Hay suficientes candidatos o va a limitarse a colocarlos en la mejor forma posible?
- ¿Se están seleccionando a los más aptos o descartando a los menos útiles?
- ¿Se busca al mejor individuo o la homogeneización del grupo de trabajo? , etc.

Para comenzar con el proceso de selección de personal para una vacante determinada se van a seguir los siguientes pasos:

1. Análisis del puesto (Descripción y Especificación del Puesto)
2. Definición del perfil
3. Información de la vacante

4. Clasificación de Hojas de Vida
5. Exámenes
6. Selección final

## SELECCIÓN POR COMPETENCIAS

*Ver ficha de evaluación por competencias*

Este modelo de gestión permite medir, desarrollar y fortalecer los conocimientos, habilidades y actitudes específicas para cada puesto de trabajo de AGROMECA, alineando procesos y focalizando la inversión en acciones claves de alto impacto para el logro de los resultados individuales y empresariales.

*Entre los aportes de este Modelo de Gestión tenemos:*

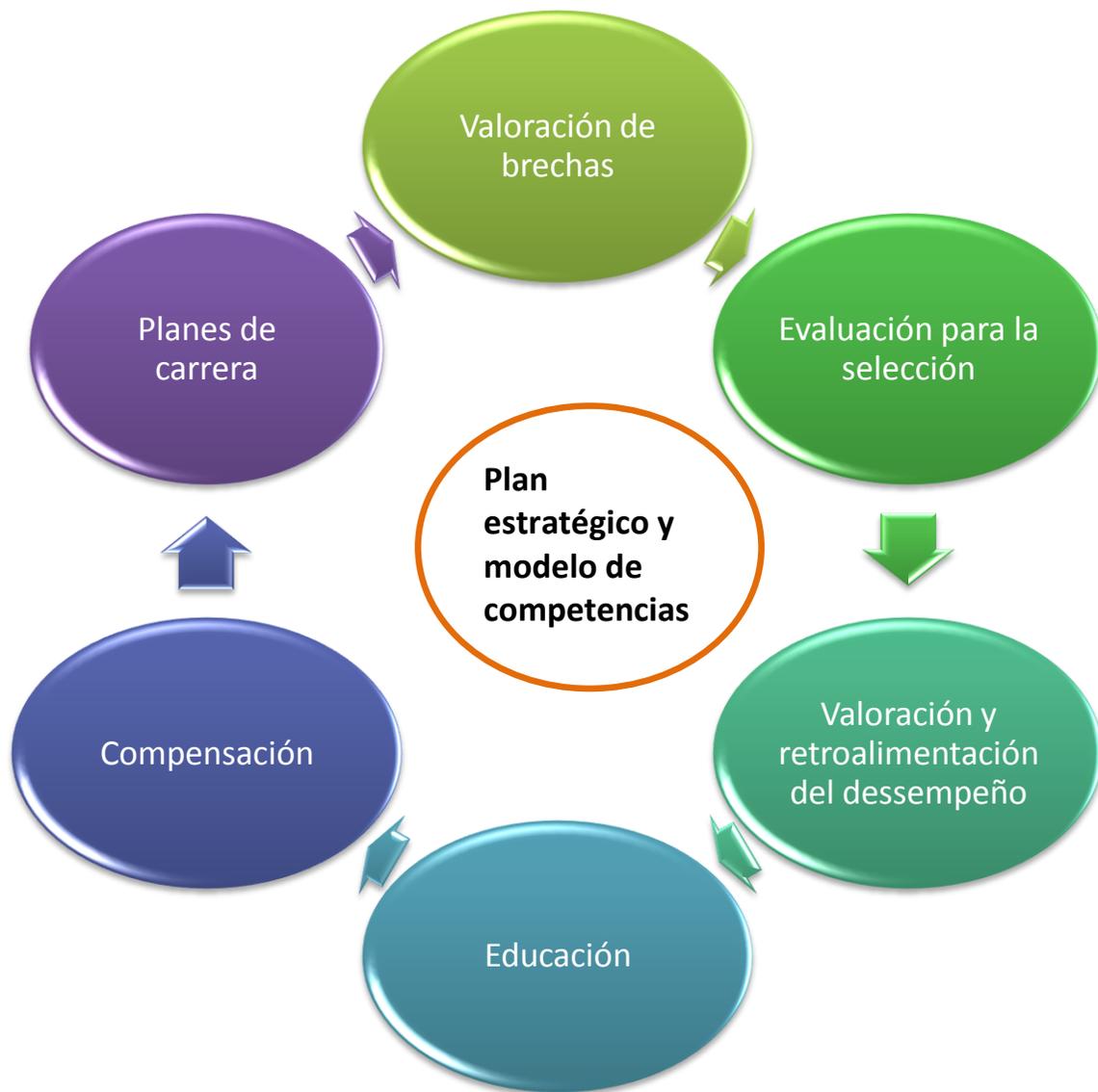
Alinear la Gestión de Recursos Humanos con el Plan Estratégico de la Organización; lo que permite flexibilidad y capacidad de respuesta ante los mercados cambiantes.

Unificar los diferentes procesos orientados al desarrollo de las personas utilizando criterios objetivos, compartidos y coherentes.

Vincular la capacidad personal y de los equipos para agregar valor en los procesos productivos.

Mantener personas altamente calificadas y motivadas, con clara diferenciación competitiva.

GRÁFICO DE SELECCIÓN POR COMPETENCIAS



INDUCCIÓN GENERAL

Como funciona:

Explicación por parte del jefe inmediato de todos los diferentes aspectos referentes a la compañía, incluida historia, procesos, metas y resultados.

### Cuáles son las áreas:

Explicación por cada uno de los encargados las diferentes áreas que existen en la compañía.

### Estructura organizacional:

Se hará una presentación de la estructura de la compañía con visita a cada uno de los integrantes del equip, en este

### Explicación área donde trabaja la persona:

Después de haber recorrido las diferentes áreas de la compañía se debe proceder al plan de capacitación para desempeñarse en el cargo.

*Plan de capacitación*, del cargo debe contener un Día de campo (Entrenamiento), con una persona experta en la actividad que la persona ejecutará. Se realizará inducción en las políticas internas, se le comunicara cuales son las funciones de su cargo, y cuáles son los recursos con los que contará para desempeñar sus funciones, en términos de herramientas tecnológicas que facilitarán sus actividades diarias. Adicional, se le presentarán las personas con que se relacionará normalmente en el desarrollo de sus funciones.

La capacitación del cargo durará alrededor de una semana de acompañamiento permanente y una semana adicional se seguimiento temporal para reforzar temas que lo requieran.

## ANÁLISIS DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS

Se realizará una evaluación anual acerca del nivel de desarrollo de sus competencias y en que nivel las tiene. La evaluación se califica cada concepto de 1 a 9, donde 9 es el valor máximo, y las calificaciones por debajo de 7 requieren la formulación de un plan de desarrollo de la competencia, con acompañamiento permanente del jefe directo. Esta evaluación se realiza tanto de manera Ascendente como descendente, logrando así una visión más amplia del nivel de competencia del empleado. *Ver ficha de evaluación por competencias*

## PLAN DE CAPACITACIÓN

En AGROMECC S.A.S el plan de capacitación para los diferentes cargos es el medio para apalancar el desempeño y que las personas sean más productivas, creativas e innovadoras.

Deben entrenarse y capacitarse todos los empleados, es decir desde el rango máximo hasta el personal de apoyo, pasando por el rango medio y el personal administrativo. Los recursos instruccionales comprenden charlas magistrales, días de campo, guías rápidas, manuales de funciones y procedimientos. El contenido va orientado a reforzar conceptos y funciones aprendidas y ejercidas diariamente, además de encaminar a los empleados hacia una visión global de eficiencia y competitividad. Existen dos tipos de agentes prestadores del servicio, uno interno que está direccionado desde la gerencia de ventas y mercadeo y uno externo que es contratado para optimizar las competencias, dejar registros y protocolos establecidos de capacitación y desarrollo.

El lugar se define de acuerdo al tipo de tema, es decir, si es magistral en el auditorio de la empresa o si es en campo se externaliza la actividad. Se realiza con una frecuencia mensual, el último sábado.

**TABLA DEL PLAN DE CAPACITACIÓN**

Quien debe entrenarse	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Todos los cargos</li> </ul>
Cómo entrenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Charlas magistrales</li> <li>• Guías de campo</li> <li>• Guías rápidas</li> </ul>
En que entrenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategias de venta</li> <li>• Manejo de gastos</li> <li>• Asistencia técnica</li> </ul>
Quién debe entrenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal interno (Gerente de ventas)</li> <li>• Personal externo (contratados)</li> </ul>
Donde entrenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En el auditorio de la empresa</li> <li>• Días de campo (se busca localidad)</li> </ul>
Cuándo entrenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El último sábado del mes</li> </ul>
Para que entrenar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para reforzar y desarrollar competencias</li> </ul>

**PLAN DE SELECCIÓN**

El plan de sucesión para los cargos no habrá...pues la selección de los candidatos para los cargos que se queden vacantes, será a través del proceso de selección, garantizando el cumplimiento de las competencias desarrolladas en el nivel necesario para el desarrollo óptimo de las funciones del cargo, y a su vez, la transparencia en los procesos de selección, el buen ambiente laboral y el buen gobierno corporativo.

## PROGRAMA DE BIENESTAR

Estos programas, podrán ser por ejemplo, torneos internos de microfútbol, son premios para las familias del equipo ganador (comidas, o días en parques de diversiones).

Clases de baile para adultos, para empleados y pensionados.

Promover el deporte, programación de caminatas ecológicas para los empleados y las familias, la empresa pone el transporte y la hidratación durante la caminata, además del seguro de accidentes.

Pueden ser convenios con las escuelas de idiomas para niños (para las familias de los empleados)

Convenios con Bancolombia, para otorgar créditos con un interés inferior al comercial y deducción de nómina al igual que con Suramericana.

Prueba Nacional de conocimiento! Es en forma de sabelotodo, relacionado con los productos y servicios que ofrece las compañías, enfocado a la parte comercial, estas pruebas buscan fortalecer el conocimiento de los productos e incentivar al estudio de los mismos, los premios serán mas significativos (noches en centros vacacionales para el ganador y la familia), o viajes a Cartagena.

Convenios con centros de entrenamiento (gimnasios).

## PLAN DE RETIRO

### 1. OBJETIVO

Brindar alternativas de vida al personal de AGROMECA próximo a retirarse, para que cuente con opciones de ocupación y empleo del tiempo libre, a través del apoyo para continuar ejerciendo una vida productiva digna en el ámbito personal, familiar y social.

### 2. RESPONSABLES

Oficina de Talento Humano.

### 3. INFORMACION

El desarrollo de este programa se debe realizar con el apoyo de dirección de talento humano, la CAJA DE COMPENSACION, LA ARP, EL FONDO DE

PENSIONES adscritos a la compañía entre otros, con cobertura sobre el personal que cumple tiempo de retiro durante cada año.

#### 4. TEMAS

- a. Preparación para la jubilación
- b. Duelo laboral
- c. Manejo del tiempo libre
- d. Ideas de negocio.
- e. Plan de Empresa.
- f. Desarrollo de habilidades y aptitudes.
- g. El cambiante mundo del trabajo
- h. Alta Gerencia
- i. Finanzas personales y familiares
- j. Desarrollo de la resiliencia personal
- k. Decisiones de carrera
- l. Opciones de independencia laboral
- m. Maneje su proyecto de búsqueda
- n. Caminos a la independencia laboral

# ANÁLISIS FINANCIERO

---

## FUENTES DE FINANCIACION

Federaciones varias como la de Cacaoteros, Cafeteros etc

Cooperativas varias como colanta

Banca e inversionistas en general

Banco Agrario

Ministerio de agricultura

Finagro

Bolsa Nacional Agropecuaria

Fedesarrollo

Bancoldex

Ministerio de Comercio Exterior

Found Agriculture Organization FAO

Camara andina de fomento CAF

Fondo Internacional para el Desarrollo Agricola FIDA

Banco Mundial

Secretaría de Agricultura del Departamento

Reforestadora Industrial de Antioquia RIA

Secretaria del Medio Ambiente

Area Metropolitana

Corantioquia

Cornare

## COSTOS DE LAS FUENTES DE FINANCIACIÓN

En la actualidad las tasas de interés se encuentran en tasas históricamente bajas, sin embargo para temas de libre inversión, el costo es ligeramente superior al del crédito hipotecario, para nuestro caso, se consultó algunos bancos importantes como Bancolombia, Banco de Bogotá y Colpatria y las tasas de interés ofrecidas mensuales fueron del 1.19%, 1,23% y 1,04% respectivamente. Para la inversión inicial planteamos la posibilidad de realizar un crédito por 30 millones y la diferencia con el capital inicial sería financiada con dineros de un socio capitalista.

## COSTOS Y GASTOS NECESARIOS

La creación de una empresa como AGROMECC involucra diversos costos, para iniciar operaciones se plantean los más básicos y necesarios costos y gastos de tal forma que permitan la viabilidad del proyecto

A continuación se citan los gastos mensuales en los primeros meses de AGROMECC que tendrán un crecimiento anual en algunos casos atados a inflación y en otros casos se calcularán como un porcentaje sobre las ventas.

ITEM	Valor
Arrendamiento	1,000,000
Gerente	2,000,000
Subgerente	1,500,000
Director comercial	1,500,000
Vendedor 1	1,000,000
Vendedor 2	608,000
Contador	500,000
Secretaria	589,000
Mensajero	589,000
mecanico	1,200,000
Aseo	200,000
<b>TOTAL</b>	<b>10,686,000</b>
Anual	128,232,000

El estado de resultados proyectado para el primer año estaría en línea con el siguiente cuadro.

AGROMECC S.A.S. PYG	ESTIMADO	
	2011	% venta
Venta maquinaria y repuestos	200,000	75.8%
Mantenimiento y reparaciones	64,000	24.2%
comisiones	-	0.0%
<b>Total ingresos</b>	<b>264,000</b>	<b>100.0%</b>
CMV	184,800	70.0%
<b>Margen Comercial</b>	<b>79,200</b>	<b>30.0%</b>
Devoluciones	18,480	7.0%
Descuentos	1,320	0.5%
<b>Margen Comercial Bruto</b>	<b>59,400</b>	<b>22.5%</b>
Intereses y descuentos comerciales	9,878	3.7%
Fletes y acarreos	5,544	2.1%
<b>Otros ingresos</b>	<b>15,422</b>	<b>5.8%</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>74,822</b>	<b>28.3%</b>
Gastos de administracion	83,868	31.8%
gastos de ventas	44,364	16.8%
<b>EBITDA</b>	<b>-53,410</b>	<b>-20.2%</b>
Gastos no operacionales	11,880	4.5%
Gastos financieros	10,560	4.0%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-75,850</b>	<b>-28.7%</b>
Impuestos	-	0.0%
<b>Utilidad neta</b>	<b>-75,850</b>	<b>-28.7%</b>

En tendemos las dificultades de iniciar empresa y esperamos que la compañía empiece a generar utilidades en el año numero 3.

## PROYECCIÓN ESTADOS FINANCIEROS

Las proyecciones a los estados financieros fueron realizadas con base en balances comparativos, en donde estimamos algunos ítems como porcentajes de las ventas y otros con crecimientos estimados anualmente.

Planteamos unas ventas iniciales de 22 millones de pesos con un crecimiento del 23.3% para el primer año, 21.4% para el segundo y 9.9% para los años posteriores de manera sostenida.

Las proyecciones de los estados financieros se pueden observar en el archivo adjunto en Excel.



PROYECCION  
Agromec S.A.S..xls

## CONCLUSIONES

---

- La producción agropecuaria es el primer renglón de la economía colombiana; sin embargo, existe un abandono inminente al sector. Los pequeños, medianos y grandes productores deben sortear a diario las consecuencias de la naturaleza y las políticas públicas equívocas y mal planteadas. Agromec surge como un brazo para apoyar los procesos mediante la implementación de tecnología y acompañamiento de los sistemas productivos para generar actividades rentables, competitivas y eficientes.
- El agro colombiano está falto de tecnologías y aplicaciones que generen eficiencia y mejoramiento de los procesos productivos. Agromec S.A.S puede suplir y llenar las necesidades del campo.
- En Colombia existen procesos agropecuarios que tienen un crudo proceso y altos costos de manutención, no reciben espaldarazos del gobierno y se enfrentan a la realidad competitiva internacional. El gobierno y entidades de asistencia deben comprometerse con el campo colombiano y ayudarlo a soportar la crisis mediante políticas de seguridad justas y equitativas.
- Las líneas de crédito establecidas por el gobierno nacional (Finagro e ICR) para el sector agropecuario abren las puertas para un mercado creciente, financiando al productor para que mejore su Empresa y genere un mayor aprovechamiento de los recursos impactando en la alta productividad y rentabilidad.
- Con la creación de Agromec se busca combatir varios puntos neurálgicos de la situación económica en Colombia; entre ellos impulsar el Agro con

tecnología y conocimiento e incentivar la creación de empresa en un país donde el índice de desempleo es cercano al 11%.

- Agromec busca fortalecer el sector primario para evitar las altas migraciones a las capitales por parte de los pequeños productores, mediante la capacitación y asesoramiento con personal idóneo perteneciente al grupo de fundadores de la empresa.
- El trabajo en equipo es la salida para los pequeños productores, de forma que puedan adquirir maquinaria que empodere los cultivos generando innovación, competitividad y aumento de las capacidades productivas.
- Las alianzas estratégicas con entidades financieras, corporaciones regionales, unidades de asistencia técnica, entre otras; pueden impactar positivamente en los productores primarios carentes de técnicas adecuadas que optimicen los procesos.
- Por medio del estudio de mercado se identificaron los grandes competidores de la industria, los cuales poseen músculo financiero; ésta podría ser una barrera de ingreso al mercado para Agromec, la idea es aprovechar los beneficios arancelarios y tributarios y competir con servicio, además incentivar la creación de cooperativas agrícolas.
- Agromec S.A.S es un modelo de gestión que permite la relación interinstitucional de entes de casi cualquier índole que le dan vía libre a la inversión y asesoría técnica efectiva a la medida para un desarrollo sostenible del agro.

# BIBLIOGRAFÍA

---

1. <http://www.cadenacarnicabovina.org.co/noticias.html?x=6>; Mayo 2010
2. <http://www.ica.gov.co>; Mayo 2010
3. <http://www.minagricultura.gov.co>; Mayo 2010
4. [http://portal.fedegan.org.co/portal/page?\\_pageid=93,574371&\\_dad=portal&\\_schema=PORTAL](http://portal.fedegan.org.co/portal/page?_pageid=93,574371&_dad=portal&_schema=PORTAL); Agosto 2010
5. <http://www.establo.info/Noticias.htm>; Octubre 2010
6. <http://www.ais.gov.co/>; Diciembre 2010
7. <http://www.dane.gov.co>; Diciembre 2010
8. <http://www.banrep.gov.co>; Marzo 2011
9. [http://www.minagricultura.gov.co/07presupuesto/07a\\_apoy\\_econom.aspx](http://www.minagricultura.gov.co/07presupuesto/07a_apoy_econom.aspx); Marzo 2011

# ANEXOS

---

<http://www.youtube.com/watch?v=nHADjvwZg3w>



SWOT -  
AgroMec.xlsx



Copia de AGROMECC  
Cronograma.xls



# Estrategia de Empresa - AgroMec S.A.S

**Fase de Investigación**    [MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS](#)  
[MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS](#)  
[GRÁFICA DE LA MATRIZ INTERNA - MATRIZ EXTERNA](#)  
[MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA](#)

**Fase de Contrastación**    [INFORMACIÓN PARA LA GRÁFICA DE PEEA](#)  
[GRÁFICA DE PEEA](#)  
[MATRIZ DE LA EVALUACIÓN DE LA MISIÓN](#)  
[MATRIZ DOFA](#)

**Fase de Toma de Decisiones**    [MATRIZ CALIFICACIÓN DEL POTENCIAL ESTRATÉGICOS](#)  
[MATRIZ DE OBJETIVOS-ESTRATEGIAS GENÉRICAS](#)

Laboratorio de Modelación y Simulación  
Facultad de Administración  
Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario  
© 2010

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

FACTOR CRÍTICO: OPORTUNIDADES		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
o1	Mercado creciente	20%	4	0.80
o2	Recursos del estado	11%	3	0.33
o3	Tecnología innovadora	13%	4	0.52
o4	Devaluación de la divisa	10%	3	0.30
o5				-
o6				-
o7				-
o8				-
o9				-
o10				-
FACTOR CRÍTICO: AMENAZAS		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
a1	Revaluación de la divisa	7%	2	0.14
a2	Altos costos de los insumos	15%	1	0.15
a3	Localización geográfica	11%	2	0.22
a4	TLC	13%	1	0.13
a5				-
a6				-
a7				-
a8				-
a9				-
a10				-
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>2.59</b>

### METODOLOGÍA DE TRABAJO DE LA MATRIZ

#### 1- COLUMNA DE FACTOR CRÍTICO

Se deben identificar en forma concreta las oportunidades y amenazas (si las hay), de la característica analizada. Se sugiere que la fortaleza o la debilidad identificada, sea concreta en su definición y reúna los temas centrales de estudio.

#### 2- PONDERACIÓN

Una vez definidas las oportunidades y amenazas de la característica en concreto, se deben distribuir entre ellas el 100%, estableciendo el peso porcentual a cada uno de los ítems definidos en las debilidades y las fortalezas.

#### 3- EVALUACIÓN

Una vez establecido el peso porcentual de cada oportunidad y de cada amenaza, se debe proceder a calificar cada una así:

Fortalezas: 4 si la fortaleza es muy relevante y 3 si no es tan relevante.

Debilidades: 2 si la debilidad no es muy contundente y 1 si la debilidad es contundente

#### 4- RESULTADO

Se establece en forma automática de la multiplicación de la ponderación con la calificación

## MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTOR CRÍTICO: FORTALEZAS		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
f1	Precio	30%	4	1.20
f2	Servicios de alto valor agregado (calidad en el servicio)	25%	4	1.00
f3	Tiempo de respuesta	5%	3	0.15
f4				-
f5				-
f6				-
f7				-
f8				-
f9				-
f10				-
FACTOR CRÍTICO: DEBILIDADES		PONDERACIÓN	EVALUACIÓN	RESULTADO
d1	Baja curva de aprendizaje	30%	2	0.60
d2	Inversion inicial alta	10%	1	0.10
d3				-
d4				-
d5				-
d6				-
d7				-
d8				-
d9				-
d10				-
<b>TOTAL</b>		<b>100%</b>		<b>3.05</b>

### METODOLOGIA DE TRABAJO DE LA MATRIZ

#### 1- COLUMNA DE FACTOR CRÍTICO

Se deben identificar en forma concreta las fortalezas y las debilidades (si las hay), de la característica analizada. Se sugiere que la fortaleza o la debilidad identificada, sea concreta en su definición y reuna los temas centrales de estudio.

#### 2- PONDERACIÓN

Una vez definidas las fortalezas y las debilidades de la característica en concreto, se deben distribuir entre ellas el 100%, estableciendo el peso porcentual a cada uno de los ítems definidos en las debilidades y las fortalezas.

#### 3- EVALUACIÓN

Una vez establecido el peso porcentual de cada fortaleza y cada debilidad, se debe proceder a calificar cada una así:

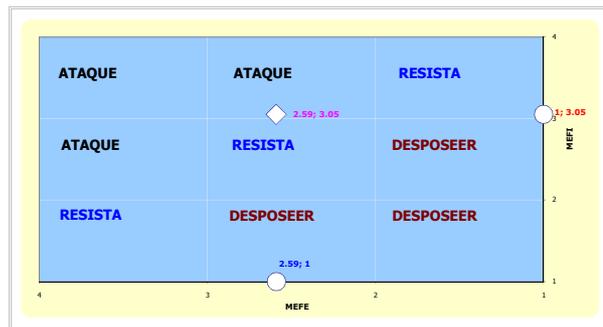
Fortalezas: 4 si la fortaleza es muy relevante y 3 si no es tan relevante.

Debilidades: 2 si la debilidad no es muy contundente y 1 si la debilidad es contundente.

#### 4. RESULTADO

Se establece en forma automática de la multiplicación de la ponderación con la calificación.

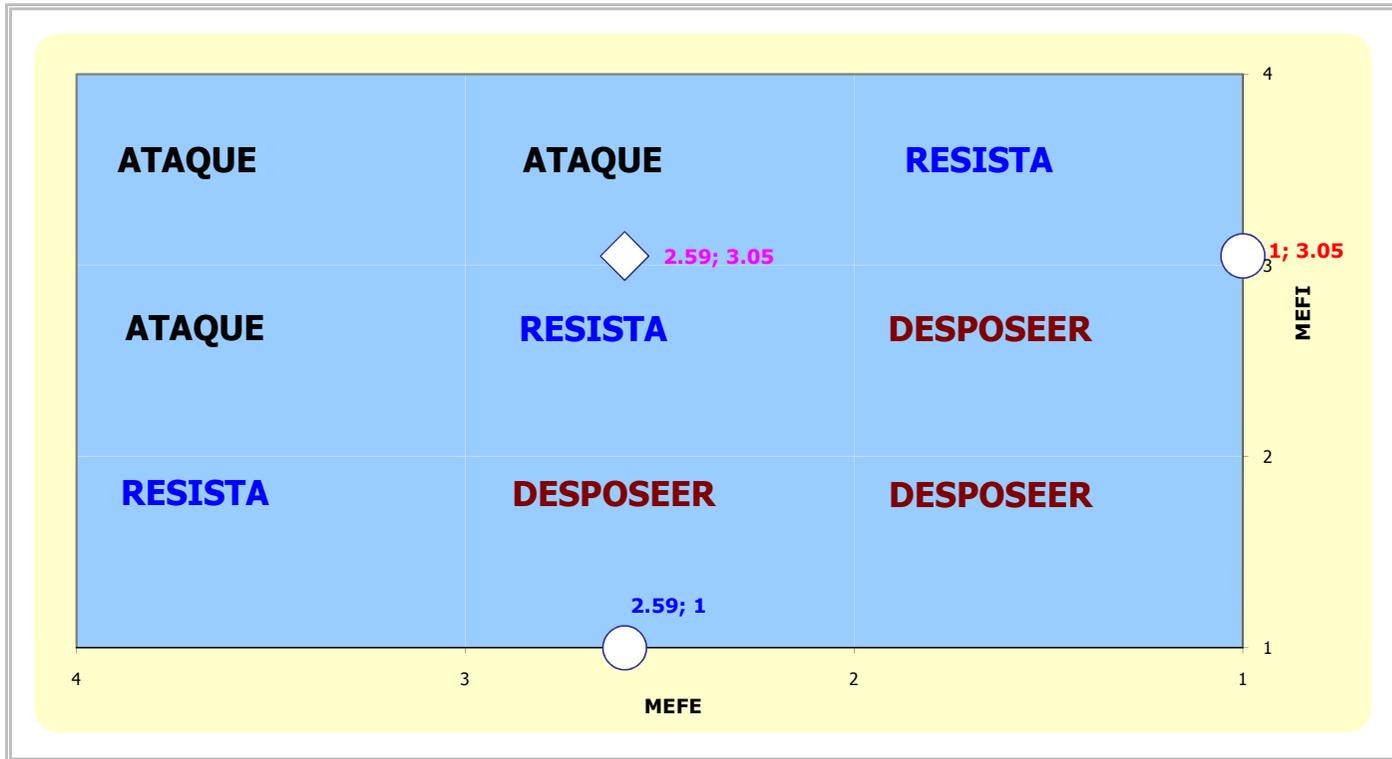
MATRIZ INTERNA - MATRIZ EXTERNA



X	Y	
MEFE		MEFI
2.59		1
1		3.05
2.59		3.05

MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos  
MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos

## MATRIZ INTERNA - MATRIZ EXTERNA



X MEFE	Y MEFI
2.59	1
1	3.05
2.59	3.05

MEFE: Matriz de Evaluación de Factores Externos  
MEFI: Matriz de Evaluación de Factores Internos

## MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA

ORGANIZACIÓN		1		2		3		4		
		GECOLSA		JHON DEERE		DURESPO		EDUARDOÑO		
FACTOR CRITICO DE ÉXITO	PONDERACIÓN	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	CALIFICACIÓN	TOTAL	
		1	Innovacion	15%	4	0.6	4	0.6	2	0.3
2	Distribucion	15%	1	0.2	1	0.2	2	0.3	1	0.2
3	Publicidad efectiva	10%	3	0.3	2	0.2	1	0.1	3	0.3
4	Formacion de los asesores	20%	3	0.6	3	0.6	2	0.4	2	0.4
5	Precio	20%	2	0.4	2	0.4	2	0.4	2	0.4
6	Marca	20%	4	0.8	4	0.8	3	0.6	3	0.6
7				-		-		-		-
8				-		-		-		-
9				-		-		-		-
10				-		-		-		-
<b>TOTALES</b>		<b>100%</b>	<b>2.85</b>		<b>2.75</b>		<b>2.10</b>		<b>2.00</b>	

## INFORMACIÓN PARA LA GRÁFICA DE PEEA

	<b>PUNTOS</b>	
	x FF/CN	y VC/FI
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-2.00	
CLIMA NEGOCIO - RIESGO PAIS ( CN - RP)		-2.60
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR ( FI-AS)	5.00	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		3.83
<b>TOTALES</b>	<b>3.00</b>	<b>1.23</b>

3.00

1.23

PEEA: Posición Estratégica y Evaluación de la Acción

VENTAJA COMPETITIVA (Eje x negativo) VC		
1	Asesoría	-1
2	Servicio	-2
3	Calidad	-2
4	Precio	-3
5		
6		
7		
8		
9		
10		
<b>TOTAL</b>		<b>-8</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>-2.00</b>

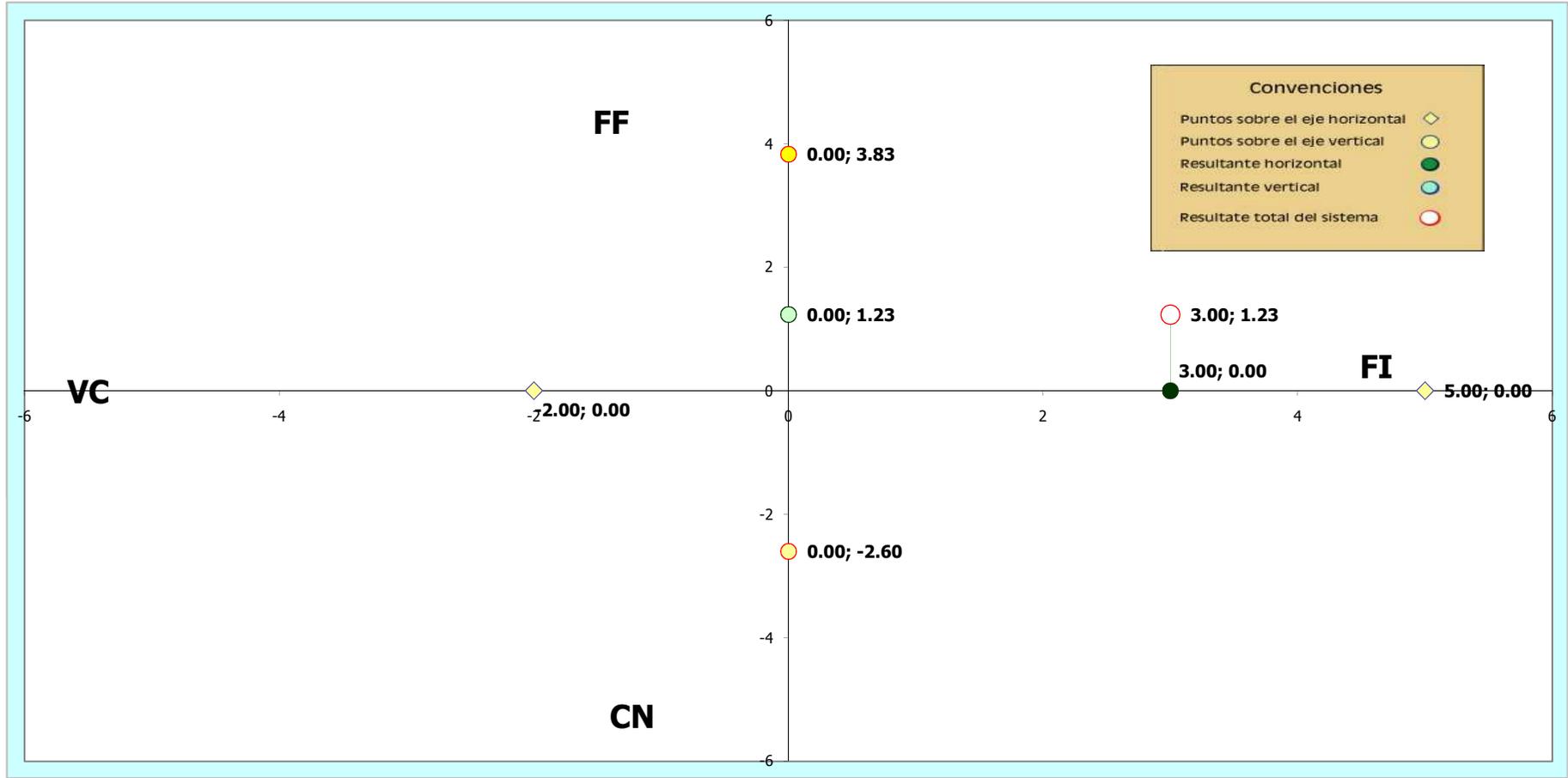
FORTALEZA DE LA INDUSTRIA (Eje x positivo) FI		
1	Demanda Creciente	6
2	Inversion del estado	5
3	Diversificacion de la industria	4
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
<b>TOTAL</b>		<b>15</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>5.0</b>

CLIMA DE NEGOCIO (RIESGO - PAÍS) (Eje y negativo) CN		
1	Estabilidad macroeconómica	-2
2	Sistema de comunicaciones	-3
3	Estructura de comercio exterior	-2
4	Estabilidad política	-2
5	Competitividad de los puertos	-4
6		
7		
8		
9		
10		
<b>TOTAL</b>		<b>-13</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>-2.60</b>

FORTALEZA FINANCIERA (Eje y positivo) FF		
1	Endeudamiento	4
2	Nivel de Inventarios	2
3	Cuentas por pagar	3
4	Cuentas por cobrar	4
5	Tasa de interés	4
6	Tasa de cambio	6
7		
8		
9		
10		
<b>TOTAL</b>		<b>23</b>
<b>PROMEDIO</b>		<b>3.8</b>

# POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

[<< Inicio](#) [<Anterior](#) [Siguiente>](#)



# MATRIZ DOFA



<b>OPORTUNIDADES</b>	o1	Mercado creciente
	o2	Recursos del estado
	o3	Tecnología innovadora
	o4	Devaluacion de la divisa
	o5	
	o6	
	o7	
	o8	
	o9	
	o10	

<b>AMENAZAS</b>	a1	Revaluacion de la divisa
	a2	Altos costos de los insumos
	a3	Localizacion geografica
	a4	TLC
	a5	
	a6	
	a7	
a8		
a9		
a10		

[<<Inicio](#)

[<Anterior](#)

[CPE>](#)

[Siguiente>>](#)

<b>DEBILIDADES</b>	
d1	Baja curva de aprendizaje
d2	Inversion inicial alta
d3	

<b>POSICIÓN (DO)</b>	
do1	D2+O2+O1 <input type="text" value="Integración hacia atrás"/>
do2	D1+O1+O3 <input type="text" value="Penetración en el"/>
do3	D1+O3+O1 <input type="text" value="Desarrollo de pro"/>
do4	<input type="text" value="Penetración en el mer"/>
do5	<input type="text" value="Asociación"/>
	<input type="text" value="Mixtas"/>

<b>POSICIÓN (DA)</b>	
da1	D2+A2 <input type="text" value="Asociación"/>
da2	D1+D2+A3 <input type="text" value="Integración hacia"/>
da3	D2+A4+A2+A1 <input type="text" value="Reingeniería"/>
da4	<input type="text" value="Liquidación"/>
da5	<input type="text" value="Fusión"/>
da6	<input type="text" value="Asociación"/>
da7	<input type="text" value="Liquidación"/>

<b>FORTALEZAS</b>	
f1	Precio
f2	Servicios de alto valor agregado (calidad en el
f3	Tiempo de respuesta

<b>POSICIÓN (FO)</b>	
fo1	F1+F2+F3+O1+O2 <input type="text" value="Penetración en el mer"/>
fo2	F1+F2+F3+O1+O3 <input type="text" value="Desarrollo de pro"/>
fo3	F2+O4 <input type="text" value="optimizacion f"/>
fo4	<input type="text" value="otra 4"/>
fo5	<input type="text" value="Fusión"/>
	<input type="text" value="Integración hacia atrás"/>

<b>POSICIÓN (FA)</b>	
fa1	F2+F1+A1+A2+A3 <input type="text" value="Servicio de valor agre"/>
fa2	F3+A3+A2 <input type="text" value="Servicio eficiente"/>
fa3	F1+A1 <input type="text" value="optimizacion finan"/>
fa4	<input type="text" value="Fusión"/>
fa5	<input type="text" value="Diversificación concéntrica"/>
fa6	<input type="text" value="Integración horizontal"/>
fa7	<input type="text" value="Desposeimientos"/>

<<Inicio

Siguiente>>

<DOFA

d1  
d2  
d3  
d4  
d5  
d6  
f1  
f2  
f3  
f4  
f5  
f6  
f7  
o1  
o2  
o3  
o4  
o5  
o6  
o7  
o8  
a1  
a2  
a3  
a4  
a5  
a6  
a7

DEBILIDADES  
FORTALEZAS  
OPORTUNIDADES  
AMENAZAS

FACTORES	ESTRATEGIAS	INTEGRACION HACIA ATRÁS		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PROD		ASOCIACION		INTEGRACION ADEL
	EVALUACIÓN	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN	RESULTADO	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN						
Baja curva de aprendizaje	2	4	8	4	8	4	8	4	8	4
Inversion inicial alta	1	4	4	0	0	0	0	4	4	0
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
Precio	4	0	0	4	16	2	8	4	16	4
Servicios de alto valor agregado (calidad en el servicio)	4	0	0	4	16	4	16	4	16	4
Tiempo de respuesta	3	0	0	4	12	3	9	0	0	4
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
Mercado creciente	4	4	16	4	16	4	16	4	16	2
Recursos del estado	3	4	12	2	6	2	6	4	12	0
Tecnología innovadora	4	0	0	4	16	4	16	0	0	0
Devaluacion de la divisa	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
Revaluacion de la divisa	2	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Altos costos de los insumos	1	4	4	4	4	2	2	4	4	4
Localizacion geografica	2	0	0	4	8	2	4	4	8	4
TLC	1	4	4	0	0	0	0	1	1	0
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
	0		0		0		0		0	
<b>TOTALES</b>		<b>48</b>		<b>102</b>		<b>85</b>		<b>85</b>		<b>7</b>
<b>¿DEBE INCLUIRSE?</b>		x						si		
		do1		do2		do3		fo1		fo
		1		2		3		8		s

ION HACIA ANTE	REINGENIERIA		PENETRACION EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO		OPTIMIZACION FINANCIERA		SERVICIO DE VALOR AGREGADO		SERVICIO EFICIENTE		OPTIMIZACION FINANCIERA	
	RESULTADO	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN	RESULTADO	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN	RESULTADO	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN	RESULTADO	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN	RESULTADO	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN	RESULTADO	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN	RESULTADO	EVALUACIÓN DE LA RELACIÓN
8	4	8	4	8	4	8	0	0	4	8	4	8	0	0
0	0	0	0	0	2	2	4	4	0	0	0	0	2	2
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
16	4	16	4	16	4	16	4	16	2	8	2	8	4	16
16	4	16	4	16	4	16	0	0	4	16	4	16	0	0
12	4	12	4	12	4	12	0	0	2	6	4	12	2	6
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
8	4	16	4	16	4	16	4	16	2	8	4	16	2	8
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	4	16	4	16	4	16	0	0	4	16	4	16	3	12
0	0	0	0	0	0	0	4	12	0	0	0	0	4	12
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
0	0	0	4	8	0	0	0	0	0	0	0	0	4	8
4	4	4	4	4	0	0	4	4	2	2	4	4	4	4
8	2	4	0	0	0	0	4	8	2	4	4	8	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
0		0		0		0		0		0		0		0
<b>2</b>	<b>92</b>	<b>96</b>	<b>96</b>	<b>86</b>	<b>60</b>	<b>68</b>	<b>88</b>	<b>68</b>						
	2					rr								
2	fo3	da1	da2	da4	fa1	fa2	fa3							
)	10	15	16	18	22	23	24							

# MATRIZ DE O-E GENÉRICAS

[<<Inicio](#)

[<Anterior](#)

[Siguiete>](#)

<div style="text-align: center;">objetivos</div> <div style="text-align: right;">estrategias</div>	Garantizar perdurabilidad con rentabilidad	Innovacion	Aumento de la participacion n numero de clientes	Recompra	Aumento de la curva de aprendizaje	Mejorar tiempos de respuesta en el servicio	objetivo8	objetivo9
<b>POSICIÓN DO</b>								
PENETRACION EN EL MERCADO	x	x		x	x	x		
<b>POSICIÓN FO</b>								
DESARROLLO DE PROD	x		x		x			
<b>POSICIÓN DA</b>								
REINGENIERIA		x			x			
<b>POSICIÓN FA</b>								
SERVICIO EFICIENTE	x		x	x	x	x		

**AGROMECA S.A.S.**

**PYG**

**ESTIMADO**

	2011		2012		2013		2014	
		% venta		% venta		% venta		% venta
Venta maquinaria y repuestos	200,000	75.8%	250,000	76.8%	312,500	100.0%	343,750	100.0%
Mantenimiento y reparaciones	64,000	24.2%	70,400	21.6%	77,440	24.8%	85,184	24.8%
comisiones	-	0.0%	5,000	1.5%	5,250	1.7%	5,513	1.6%
<b>Total ingresos</b>	<b>264,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>325,400</b>	<b>100.0%</b>	<b>395,190</b>	<b>126.5%</b>	<b>434,447</b>	<b>126.4%</b>
CMV	184,800	70.0%	194,040	59.6%	203,742	65.2%	213,929	62.2%
<b>Margen Comercial</b>	<b>79,200</b>	<b>30.0%</b>	<b>131,360</b>	<b>40.4%</b>	<b>191,448</b>	<b>61.3%</b>	<b>220,517</b>	<b>64.2%</b>
Devoluciones	18,480	7.0%	17,500	7.0%	21,875	7.0%	24,063	7.0%
Descuentos	1,320	0.5%	1,250	0.5%	1,563	0.5%	1,719	0.5%
<b>Margen Comercial Bruto</b>	<b>59,400</b>	<b>22.5%</b>	<b>112,610</b>	<b>34.6%</b>	<b>168,011</b>	<b>53.8%</b>	<b>194,736</b>	<b>56.7%</b>
Intereses y descuentos comerciales	9,878	3.7%	7,500	3.0%	9,375	3.0%	10,313	3.0%
Fletes y acarreos	5,544	2.1%	-2,500	-1.0%	-3,125	-1.0%	-3,438	-1.0%
<b>Otros ingresos</b>	<b>15,422</b>	<b>5.8%</b>	<b>5,000</b>	<b>1.5%</b>	<b>6,250</b>	<b>2.0%</b>	<b>6,875</b>	<b>2.0%</b>
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>74,822</b>	<b>28.3%</b>	<b>117,610</b>	<b>36.1%</b>	<b>174,261</b>	<b>55.8%</b>	<b>201,611</b>	<b>58.7%</b>
Gastos de administracion	83,868	31.8%	64,116	19.7%	78,125	25.0%	85,938	25.0%
gastos de ventas	44,364	16.8%	64,116	19.7%	56,250	18.0%	61,875	18.0%
<b>EBITDA</b>	<b>-53,410</b>	<b>-20.2%</b>	<b>-10,622</b>	<b>-3.3%</b>	<b>39,886</b>	<b>12.8%</b>	<b>53,799</b>	<b>15.7%</b>
Gastos no operacionales	11,880	4.5%	11,250	4.5%	14,063	4.5%	15,469	4.5%
Gastos financieros	10,560	4.0%	10,000	4.0%	12,500	4.0%	13,750	4.0%
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>-75,850</b>	<b>-28.7%</b>	<b>-31,872</b>	<b>-9.8%</b>	<b>13,323</b>	<b>4.3%</b>	<b>24,580</b>	<b>7.2%</b>
Impuestos	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
<b>Utilidad neta</b>	<b>-75,850</b>	<b>-28.7%</b>	<b>-31,872</b>	<b>-9.8%</b>	<b>13,323</b>	<b>4.3%</b>	<b>24,580</b>	<b>7.2%</b>

2015		2016		2017		2018		2019		2020	
	% venta										
378,125	100.0%	415,938	100.0%	457,531	100.0%	503,284	100.0%	553,613	100.0%	608,974	100.0%
93,702	24.8%	103,073	24.8%	113,380	24.8%	124,718	24.8%	137,190	24.8%	150,909	24.8%
5,788	1.5%	6,078	1.5%	6,381	1.4%	6,700	1.3%	7,036	1.3%	7,387	1.2%
<b>477,616</b>	<b>126.3%</b>	<b>525,088</b>	<b>126.2%</b>	<b>577,293</b>	<b>126.2%</b>	<b>634,703</b>	<b>126.1%</b>	<b>697,838</b>	<b>126.1%</b>	<b>767,270</b>	<b>126.0%</b>
224,626	59.4%	235,857	56.7%	247,650	54.1%	260,032	51.7%	273,034	49.3%	286,685	47.1%
<b>252,990</b>	<b>66.9%</b>	<b>289,231</b>	<b>69.5%</b>	<b>329,643</b>	<b>72.0%</b>	<b>374,671</b>	<b>74.4%</b>	<b>424,804</b>	<b>76.7%</b>	<b>480,585</b>	<b>78.9%</b>
26,469	7.0%	29,116	7.0%	32,027	7.0%	35,230	7.0%	38,753	7.0%	42,628	7.0%
1,891	0.5%	2,080	0.5%	2,288	0.5%	2,516	0.5%	2,768	0.5%	3,045	0.5%
<b>224,631</b>	<b>59.4%</b>	<b>258,036</b>	<b>62.0%</b>	<b>295,328</b>	<b>64.5%</b>	<b>336,924</b>	<b>66.9%</b>	<b>383,283</b>	<b>69.2%</b>	<b>434,912</b>	<b>71.4%</b>
11,344	3.0%	12,478	3.0%	13,726	3.0%	15,099	3.0%	16,608	3.0%	18,269	3.0%
-3,781	-1.0%	-4,159	-1.0%	-4,575	-1.0%	-5,033	-1.0%	-5,536	-1.0%	-6,090	-1.0%
<b>7,563</b>	<b>2.0%</b>	<b>8,319</b>	<b>2.0%</b>	<b>9,151</b>	<b>2.0%</b>	<b>10,066</b>	<b>2.0%</b>	<b>11,072</b>	<b>2.0%</b>	<b>12,179</b>	<b>2.0%</b>
<b>232,193</b>	<b>61.4%</b>	<b>266,354</b>	<b>64.0%</b>	<b>304,479</b>	<b>66.5%</b>	<b>346,990</b>	<b>68.9%</b>	<b>394,356</b>	<b>71.2%</b>	<b>447,091</b>	<b>73.4%</b>
94,531	25.0%	103,984	25.0%	114,383	25.0%	125,821	25.0%	138,403	25.0%	152,244	25.0%
68,063	18.0%	74,869	18.0%	82,356	18.0%	90,591	18.0%	99,650	18.0%	109,615	18.0%
<b>69,599</b>	<b>18.4%</b>	<b>87,501</b>	<b>21.0%</b>	<b>107,740</b>	<b>23.5%</b>	<b>130,578</b>	<b>25.9%</b>	<b>156,302</b>	<b>28.2%</b>	<b>185,232</b>	<b>30.4%</b>
17,016	4.5%	18,717	4.5%	20,589	4.5%	22,648	4.5%	24,913	4.5%	27,404	4.5%
15,125	4.0%	16,638	4.0%	18,301	4.0%	20,131	4.0%	22,145	4.0%	24,359	4.0%
<b>37,459</b>	<b>9.9%</b>	<b>52,146</b>	<b>12.5%</b>	<b>68,850</b>	<b>15.0%</b>	<b>87,798</b>	<b>17.4%</b>	<b>109,245</b>	<b>19.7%</b>	<b>133,469</b>	<b>21.9%</b>
-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
<b>37,459</b>	<b>9.9%</b>	<b>52,146</b>	<b>12.5%</b>	<b>68,850</b>	<b>15.0%</b>	<b>87,798</b>	<b>17.4%</b>	<b>109,245</b>	<b>19.7%</b>	<b>133,469</b>	<b>21.9%</b>

2021		2022	
	% venta		% venta
669,872	100.0%	736,859	100.0%
166,000	24.8%	182,599	24.8%
7,757	1.2%	8,144	1.1%
<b>843,628</b>	<b>125.9%</b>	<b>927,603</b>	<b>125.9%</b>
301,020	44.9%	316,071	42.9%
<b>542,608</b>	<b>81.0%</b>	<b>611,532</b>	<b>83.0%</b>
46,891	7.0%	51,580	7.0%
3,349	0.5%	3,684	0.5%
<b>492,368</b>	<b>73.5%</b>	<b>556,267</b>	<b>75.5%</b>
20,096	3.0%	22,106	3.0%
-6,699	-1.0%	-7,369	-1.0%
<b>13,397</b>	<b>2.0%</b>	<b>14,737</b>	<b>2.0%</b>
<b>505,765</b>	<b>75.5%</b>	<b>571,005</b>	<b>77.5%</b>
167,468	25.0%	184,215	25.0%
120,577	18.0%	132,635	18.0%
<b>217,720</b>	<b>32.5%</b>	<b>254,155</b>	<b>34.5%</b>
30,144	4.5%	33,159	4.5%
26,795	4.0%	29,474	4.0%
<b>160,781</b>	<b>24.0%</b>	<b>191,522</b>	<b>26.0%</b>
-	0.0%	-	0.0%
<b>160,781</b>	<b>24.0%</b>	<b>191,522</b>	<b>26.0%</b>

**AGROMECA S.A.S.**
**BALANCE**

		2011		2012		2013	
			% activo		% activo		% activo
Disponible		5,000	6.6%	12,000	13.6%	13,200	5.6%
Caja	6,708						
Bancos	2,084						
Inversiones		1,000	1.3%	1,100	1.3%	1,210	0.5%
Cuentas por cobrar		10,000	13.2%	10,600	12.0%	11,236	4.8%
inventarios		50,000	65.8%	54,000	61.4%	58,320	24.9%
<b>Total activo corriente</b>		<b>66,000</b>	<b>86.8%</b>	<b>77,700</b>	<b>88.3%</b>	<b>83,966</b>	<b>35.8%</b>
Construcciones y edificios		-	0.0%	-	0.0%	100,000	42.6%
maquinara y equipo		5,000	6.6%	5,150	5.9%	5,305	2.3%
equipo de oficina		3,000	3.9%	3,090	3.5%	3,183	1.4%
Equipo de computo y comunicaciones		2,000	2.6%	2,060	2.3%	2,122	0.9%
Flota y equipo de transporte		-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
depreciación acumulada		-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
intangibles		-	0.0%	-	0.0%	40,000	17.1%
<b>Total activo corriente</b>		<b>10,000</b>	<b>13.2%</b>	<b>10,300</b>	<b>11.7%</b>	<b>150,609</b>	<b>64.2%</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>76,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>88,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>234,575</b>	<b>100.0%</b>
Obligaciones Bancarias		30,000	42.9%	30,000	42.1%	130,000	75.4%
Cuentas por pagar		40,000	57.1%	41,200	57.9%	42,436	24.6%
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>70,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>71,200</b>	<b>100.0%</b>	<b>172,436</b>	<b>100.0%</b>
Capital		81,850	1364.2%	81,850	487.2%	81,850	131.7%
reserva legal		-	0.0%	-	0.0%	15,000	24.1%
Revalorizacion del patrimonio		-	0.0%	42,672	254.0%	59,688	96.1%
Resultados ejercicios anteriores		-	0.0%	-75,850	-451.5%	-107,722	-173.4%
resultados del ejercicio		-75,850	-1264.2%	-31,872	-189.7%	13,323	21.4%
<b>PATRIMONIO</b>		<b>6,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>16,800</b>	<b>100.0%</b>	<b>62,139</b>	<b>100.0%</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>76,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>88,000</b>	<b>100.0%</b>	<b>234,575</b>	<b>100.0%</b>

2014		2015		2016		2017		2018		20
	% activo									
14,520	5.4%	15,972	5.7%	17,569	6.0%	19,326	5.9%	21,259	5.6%	23,385
1,331	0.5%	1,464	0.5%	1,611	0.6%	1,772	0.5%	21,735	5.7%	112,544
11,910	4.5%	12,625	4.5%	13,382	4.6%	14,185	4.3%	15,036	3.9%	15,938
62,986	23.6%	68,024	24.4%	73,466	25.1%	79,344	24.3%	85,691	22.5%	92,547
<b>90,747</b>	<b>34.0%</b>	<b>98,085</b>	<b>35.1%</b>	<b>106,028</b>	<b>36.2%</b>	<b>114,627</b>	<b>35.1%</b>	<b>143,721</b>	<b>37.7%</b>	<b>244,414</b>
120,000	45.0%	120,000	43.0%	120,000	41.0%	140,000	42.9%	160,000	42.0%	160,000
5,464	2.0%	5,628	2.0%	5,796	2.0%	5,970	1.8%	6,149	1.6%	6,334
3,278	1.2%	3,377	1.2%	3,478	1.2%	3,582	1.1%	3,690	1.0%	3,800
2,185	0.8%	2,251	0.8%	2,319	0.8%	2,388	0.7%	2,460	0.6%	2,534
-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-
-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-
45,000	16.9%	50,000	17.9%	55,000	18.8%	60,000	18.4%	65,000	17.1%	70,000
<b>175,927</b>	<b>66.0%</b>	<b>181,255</b>	<b>64.9%</b>	<b>186,593</b>	<b>63.8%</b>	<b>211,941</b>	<b>64.9%</b>	<b>237,299</b>	<b>62.3%</b>	<b>242,668</b>
<b>266,674</b>	<b>100.0%</b>	<b>279,340</b>	<b>100.0%</b>	<b>292,621</b>	<b>100.0%</b>	<b>326,567</b>	<b>100.0%</b>	<b>381,020</b>	<b>100.0%</b>	<b>487,082</b>
130,000	74.8%	110,000	71.0%	100,000	68.3%	60,000	55.7%	50,000	50.4%	50,000
43,709	25.2%	45,020	29.0%	46,371	31.7%	47,762	44.3%	49,195	49.6%	50,671
<b>173,709</b>	<b>100.0%</b>	<b>155,020</b>	<b>100.0%</b>	<b>146,371</b>	<b>100.0%</b>	<b>107,762</b>	<b>100.0%</b>	<b>99,195</b>	<b>100.0%</b>	<b>100,671</b>
81,850	88.0%	81,850	65.8%	81,850	56.0%	81,850	37.4%	81,850	29.0%	81,850
15,000	16.1%	15,000	12.1%	15,000	10.3%	15,000	6.9%	15,000	5.3%	15,000
65,934	70.9%	59,830	48.1%	29,614	20.2%	33,319	15.2%	8,540	3.0%	3,881
-94,399	-101.5%	-69,819	-56.2%	-32,360	-22.1%	19,786	9.0%	88,636	31.5%	176,435
24,580	26.4%	37,459	30.1%	52,146	35.7%	68,850	31.5%	87,798	31.2%	109,245
<b>92,965</b>	<b>100.0%</b>	<b>124,320</b>	<b>100.0%</b>	<b>146,250</b>	<b>100.0%</b>	<b>218,805</b>	<b>100.0%</b>	<b>281,825</b>	<b>100.0%</b>	<b>386,411</b>
<b>266,674</b>	<b>100.0%</b>	<b>279,340</b>	<b>100.0%</b>	<b>292,621</b>	<b>100.0%</b>	<b>326,567</b>	<b>100.0%</b>	<b>381,020</b>	<b>100.0%</b>	<b>487,081</b>

19	2020		2021		2022	
% activo		% activo		% activo		% activo
4.8%	25,723	4.2%	28,295	3.6%	31,125	3.1%
23.1%	233,044	38.0%	389,817	49.5%	589,580	58.7%
3.3%	16,895	2.8%	17,908	2.3%	18,983	1.9%
19.0%	99,950	16.3%	107,946	13.7%	116,582	11.6%
<b>50.2%</b>	<b>375,612</b>	<b>61.2%</b>	<b>543,968</b>	<b>69.1%</b>	<b>756,270</b>	<b>75.2%</b>
32.8%	150,000	24.4%	150,000	19.0%	150,000	14.9%
1.3%	6,524	1.1%	6,720	0.9%	6,921	0.7%
0.8%	3,914	0.6%	4,032	0.5%	4,153	0.4%
0.5%	2,610	0.4%	2,688	0.3%	2,768	0.3%
0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
0.0%	-	0.0%	-	0.0%	-	0.0%
14.4%	75,000	12.2%	80,000	10.2%	85,000	8.5%
<b>49.8%</b>	<b>238,048</b>	<b>38.8%</b>	<b>243,439</b>	<b>30.9%</b>	<b>248,842</b>	<b>24.8%</b>
<b>100.0%</b>	<b>613,660</b>	<b>100.0%</b>	<b>787,407</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,005,113</b>	<b>100.0%</b>
49.7%	50,000	48.9%	50,000	48.2%	50,000	47.5%
50.3%	52,191	51.1%	53,757	51.8%	55,369	52.5%
<b>100.0%</b>	<b>102,191</b>	<b>100.0%</b>	<b>103,757</b>	<b>100.0%</b>	<b>105,369</b>	<b>100.0%</b>
21.2%	81,850	16.0%	81,850	12.0%	81,850	9.1%
3.9%	15,000	2.9%	15,000	2.2%	15,000	1.7%
1.0%	-4,530	-0.9%	6,870	1.0%	31,441	3.5%
45.7%	285,680	55.9%	419,149	61.3%	579,930	64.5%
28.3%	133,469	26.1%	160,781	23.5%	191,522	21.3%
<b>100.0%</b>	<b>511,469</b>	<b>100.0%</b>	<b>683,650</b>	<b>100.0%</b>	<b>899,744</b>	<b>100.0%</b>
<b>100.0%</b>	<b>613,660</b>	<b>100.0%</b>	<b>787,407</b>	<b>100.0%</b>	<b>1,005,113</b>	<b>100.0%</b>

<b>ITEM</b>	<b>Valor</b>		
Arrendamiento	1,000,000		
Gerente	2,000,000		
Subgerente	1,500,000		
Director comercial	1,500,000		
Vendedor 1	1,000,000	mas comisiones	2.50%
Vendedor 2	608,000		
Contador	500,000		
Secretaria	589,000		
Mensajero	589,000		
mecanico	1,200,000		
Aseo	200,000		
<b>TOTAL</b>	<b>10,686,000</b>		
Anual	128,232,000		

## 1. IDENTIFICACION

Empresa	AGROMECC
Gerencia	GENERAL
Región	PAÍS
Denominación Propuesta del Cargo	GERENTE GENERAL

## 2. MISION DEL CARGO

- *Dirigir, Controlar, Planificar y Coordinar, la ejecución de las estrategias de la empres, las políticas de la organización y los acuerdos de servicio ofrecidos a los clientes, y propendiendo por la satisfacción de los clientes, la mejora y tecnificación del sector agroindustrial*

## 3. DIMENSIONES

### 3.2. Número de personas a cargo

Personas directas a cargo:	2
Personas indirectas a cargo	7
Totales de personas a cargo	9



## 4. FINALIDADES

1	Gerenciar integralmente con el fin de lograr, mantener y mejorar los niveles de servicio y la satisfacción del cliente, administrando los recursos y coordinando con los procesos y áreas relacionadas, la interacción requerida de forma tal que aseguren la consecución de dichos resultados.
2	Definir, planear y ejecutar la estrategia de mercadeo y crecimiento de la organización
3	Coordinar, dirigir y desarrollar la ejecución de proyectos, garantizando la materialización de la estrategia de la organización y el cumplimiento de las necesidades de los clientes.
4	Administrar el personal a su cargo bajo las políticas de la organización, para garantizar que a los empleados no les falte nada en materia de desarrollo laboral, para facilitar la creación de un clima organizacional que fomente el buen desempeño y una excelente actitud de servicio, y para asegurar que los procesos se están ejecutando de la manera más adecuada, eficiente y con la gente idónea para ello.

## 5. RETOS

1	Lograr movilizar a la organización de manera que se garantice el cumplimiento de los objetivos estraégicos estándares, la satisfacción del cliente y la tecnificación del agro en el país
2	Liderar la innovación, que busquen impactar de manera positiva los resultados y el desempeño actual de la empresa, buscando un crecimiento consolidado, y el logro de mejoramiento, eficiencia y eficacia en los servicios prestados por el área.
3	Contratar al personal adecuado y consolidar un equipo de trabajo compacto, con fuerte orientación a resultados capaz de asesorar adecuadamente a los clientes según sus necesidades posicionando la empresa en el sector y el crecimiento de la misma.

## 6. NATURALEZA DE LA RESPONSABILIDAD

### 6.1. Autonomía para realizar propuestas

1	Proyectos e innovaciones alineadas con las estrategias de la organización, que contribuyan al mejoramiento de servicio, y el crecimiento de la compañía
2	Estructurar el presupuesto de gastos de la gerencia, y demás necesidades enfocadas en garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

## 7. RELACIONES MÁS IMPORTANTES

*No incluir motivo o frecuencia de la relación. Se debe entregar en listado.*

### 7.1. Internas.

#	AREA o CARGO
1	Todos los empleados

### 7.2. Externas

#	CARGOS, EMPRESAS, ENTES, ETC.
1	Vendedores de materias primas
2	Entes gubernamentales.
3	Empresarios del Sector
4	Cientes importantes

8. FORMACIÓN				
	Formación Básica	Nivel de desarrollo	Formación Complementaria	Nivel de desarrollo
1.	Administración y Afines	Graduado	Especialización en Ciencias de la	Graduado
2.	Finanzas	Graduado	Especialización en Ciencias de la	Graduado
3.	Ingeniería industrial	Graduado	Especialización en Ciencias de la	Graduado
4.				
5.				

9. EXPERIENCIA (Se expresa en años)	En el sector	5 a 10 años
-------------------------------------	--------------	-------------

10. PERIODO DE ADAPTACIÓN	6 meses
---------------------------	---------

## Evaluación anual para el Gerente Comercial y de Mercadeo

Esta es la evaluación de las competencias que se le aplicará anualmente al Gerente comercial y de mercadeo, en la que sus colaboradores y su jefe directo lo evaluarán e indicarán en qué nivel perciben las competencias de estas personas. Calificando de 1 a 9. Una vez realizada la evaluación por todos los entes involucrados, el jefe directo analizará los resultados y retroalimentará a la persona evaluada, y según el resultado obtenido formularán un programa para el fortalecimiento de la competencia mas baja.

### Mapa de Competencias Institucionales

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Participa en las actividades del equipo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés.	
En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y contribuciones de los mismos.	
Tiene una actitud abierta a aprender de los demás (incluyendo colaboradores y pares). Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones. Valora explícitamente el conocimiento, la experiencia y habilidades que los diferentes miembros aportan al equipo.	
Reconoce públicamente el mérito de los miembros del equipo que trabajan bien. Ayuda a animar y a motivar a los demás, y los hace sentir miembros del equipo.	
Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el equipo. Resuelve los conflictos que se dan dentro del equipo.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	
Le motiva y entusiasma realizar el trabajo de forma impecable y con calidad. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.	
Establece y utiliza sistemas de medición prácticos para evidenciar la consecución de sus resultados.	
Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Se preocupa por mejorar	

el rendimiento y conseguir resultados.	
Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables para sí y para otros, de gran impacto y valor agregado para la organización. Utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>INNOVACIÓN</b>	
Afronta sus responsabilidades y se esfuerza y actúa para mejorar su desempeño.	
Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.	
Mejora el desempeño de su área, proponiendo ideas nuevas para sí y para el equipo de trabajo.	
Verifica opciones y propone cambios novedosos y eficaces que producen mejoras en los resultados	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>AUTOCONFIANZA</b>	
Ejecuta su trabajo sin necesidad de ser supervisado constantemente.	
Toma acciones/decisiones sin consultar la opinión de otros, manifestando seguridad en sus puntos de vista.	
Se visualiza a sí mismo como un experto en su responsabilidad, con capacidad para impulsar, desarrollar proyectos y movilizar gente.	
Asume problemáticas y situaciones complejas como retos y los enfrenta con la actitud de "soy capaz de hacerlo". Acepta y busca responsabilidades adicionales a las de su trabajo.	
Debate y defiende sus argumentos frente a superiores y/o clientes abiertamente y de forma contundente.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>FLEXIBILIDAD</b>	
Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.	
Actúa en la forma y con el procedimiento requerido para poder alcanzar sus metas, dependiendo de cada situación y/o cliente.	
Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo de manera versátil en función de las características de cada situación	

específica y del estilo del cliente.	
Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones.	
Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la organización.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>LIDERAZGO</b>	
En las reuniones, define los roles y los objetivos por cumplir, controlando el tiempo y la participación ordenada de los asistentes.	
Comparte información con las personas afectadas por una decisión. Se asegura de que el grupo disponga de la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas.	
Promueve la moral y la productividad del grupo mediante diferentes acciones (formación, asignación de responsabilidades, entre otros). Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo, estableciendo los resultados a alcanzar y retroalimentándolos.	
Defiende la reputación del equipo frente a la organización. Se asegura de que el equipo disponga de todo lo necesario para tener un buen desempeño: recursos, información, entre otros.	
Entusiasma a los demás con sus propuestas, consigue que participen de sus objetivos, responsabilidades, políticas y criterios. Actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás. Revisa constantemente el desempeño de sus colaboradores y se asegura de que las metas del equipo se logren.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>EMPODERAMIENTO</b>	
Comunica a sus interlocutores lo que espera de ellos de forma positiva. Confía en el criterio de la gente y en que saben lo que están haciendo.	
Asigna las responsabilidades y los recursos necesarios para realizar las acciones, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para llevarlas a cabo, con un nivel adecuado de desempeño.	
Demuestra confianza en los demás, reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores.	
Públicamente recompensa a los que lo hacen bien. Autoriza y capacita a su equipo, los refuerza y los hace sentir importantes. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de	

su equipo.	
------------	--

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>RELACIONES CONSTRUCTIVAS</b>	
Utiliza en forma adecuada los medios de comunicación: reuniones, teléfono, correo electrónico y lenguaje apropiado. Reconoce y respeta los horarios flexibles.	
Se relaciona respetuosamente con sus pares, comprendiendo sus necesidades y buscando acuerdos para el logro de los objetivos.	
Promueve la simplicidad en los procesos de su área	
Hace seguimiento al impacto que los planes de desarrollo, capacitación o entrenamiento tienen en su trabajo y el de su equipo.	
Retroalimenta de manera específica y abriendo alternativas de mejoramiento, mínimo 3 veces al año, en un espacio planeado e individual con cada colaborador.	
Lideran en el terreno (está en contacto con su equipo en el lugar y en las situaciones cotidianas de trabajo), mediante el ejemplo, con cercanía, respeto, honestidad y humildad.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	
Mantiene actualizados a los clientes, ofrece asesoría en relación con los asuntos en curso. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.	
Mantiene una relación genuina con el cliente, procurando siempre su satisfacción. Hace seguimiento a los clientes y según el estilo del mismo, le ofrece información útil y le presta un servicio grato y amable.	
Comprende los problemas y necesidades de los clientes con rapidez, comprometiéndose personalmente en su resolución, se interesa por su satisfacción.	
Mantiene una actitud de acompañamiento permanente con el cliente, especialmente cuando éste pasa por momentos críticos: Profundizando en sus necesidades personales y de negocio, entregando soluciones acordes con sus expectativas y comunicando interés y apoyo.	

## Evaluación por competencias para el vendedor

Esta es la evaluación de las competencias que se le aplicará anualmente al vendedor, en la que sus compañeros y su jefe directo lo evaluarán e indicarán en qué nivel perciben las competencias de estas personas. Calificando de 1 a 9 en el nivel de de la conducta que se considere se encuentra la competencia.

Una vez realizada la evaluación por todos los entes involucrados, el jefe directo analizará los resultados y retroalimentará a la persona evaluada, y según el resultado obtenido formularán un programa para el fortalecimiento de la competencia más baja.

### Mapa de Competencias Institucionales

Competencia		Puntaje
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>		
Conducta A	Escucha las necesidades que el cliente manifiesta	escala: 2.00 - 3.90
Conducta B	Mantiene actualizados a los clientes, ofrece asesoría en relación a los asuntos en curso. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.	escala: 4.00 - 6.90
Conducta C	Mantiene una relación efectiva con el cliente sobre sus expectativas y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas. Hace seguimiento a los clientes y según el estilo del mismo, le ofrece información útil y le presta un servicio grato y amable.	Calificar escala: 7.00 - 9.00
No Posee Competencia		valor: 1

Competencia		Puntaje
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>		
Conducta A	Participa en las actividades del equipo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés.	escala: 2.00 - 3.90
Conducta B	En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y contribuciones de los mismos.	escala: 4.00 - 6.90
Conducta C	Tiene una actitud abierta a aprender de los demás (incluyendo colaboradores y pares). Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones. Valora explícitamente el conocimiento, la experiencia y habilidades que los diferentes miembros aportan al equipo.	Calificar escala: 7.00 - 9.00

No Posee Competencia	valor: 1	
----------------------	----------	--

Competencia		Puntaje
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>		
Conducta A	Le motiva y entusiasma realizar el trabajo de forma impecable y con calidad. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.	escala: 2.00 - 3.90
Conducta B	Establece y utiliza sistemas de medición prácticos para evidenciar la consecución de sus resultados.	escala: 4.00 - 6.90
Conducta C	Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Se preocupa por mejorar el rendimiento y conseguir resultados.	Calificar escala: 7.00 - 9.00
No Posee Competencia		valor: 1

Competencia		Puntaje
<b>INNOVACIÓN</b>		
Conducta A	Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.	escala: 2.00 - 3.90
Conducta B	Mejora el desempeño de su área, proponiendo ideas nuevas para sí y para el equipo de trabajo.	escala: 4.00 - 6.90
Conducta C	Verifica opciones y propone cambios novedosos y eficaces que producen mejoras en los resultados	Calificar escala: 7.00 - 9.00
No Posee Competencia		valor: 1

Competencia		Puntaje
<b>AUTOCONFIANZA</b>		
Conducta A	Ejecuta su trabajo sin necesidad de ser supervisado constantemente.	escala: 2.00 - 3.90
Conducta B	Toma acciones/decisiones sin consultar la opinión de otros, manifestando seguridad en sus puntos de vista.	escala: 4.00 - 6.90
Conducta C	Se visualiza a sí mismo como un experto en su responsabilidad, con capacidad para impulsar, desarrollar proyectos y movilizar gente.	Calificar escala: 7.00 - 9.00
No Posee Competencia		valor: 1

<b>Competencia</b>			<b>Puntaje</b>
<b>FLEXIBILIDAD</b>			
<b>Conducta A</b>	Actúa en la forma y con el procedimiento requerido para poder alcanzar sus metas, dependiendo de cada situación y/o cliente.	escala: 2.00 - 3.90	
<b>Conducta B</b>	Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo de manera versátil en función de las características de cada situación específica y del estilo del cliente.	escala: 4.00 - 6.90	
<b>Conducta C</b>	Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
<b>No Posee Competencia</b>		valor: 1	

<b>Competencia</b>			<b>Puntaje</b>
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</b>			
<b>Conducta A</b>	Se esfuerza por adaptarse y encajar en la organización.	escala: 2.00 - 3.90	
<b>Conducta B</b>	Está siempre dispuesto a ayudar a sus compañeros con sus tareas, y apoya las prioridades de sus superiores.	escala: 4.00 - 6.90	
<b>Conducta C</b>	Actúa de acuerdo con la misión y objetivos de la organización.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
<b>No Posee Competencia</b>		valor: 1	

<b>Competencia</b>			<b>Puntaje</b>
<b>LIDERAZGO</b>			
<b>Conducta A</b>	Asiste y participa en las reuniones programadas, conociendo previamente los objetivos de la misma.	escala: 2.00 - 3.90	
<b>Conducta B</b>	En las reuniones, define los roles y los objetivos por cumplir, controlando el tiempo y la participación ordenada de los asistentes.	escala: 4.00 - 6.90	
<b>Conducta C</b>	Comparte información con las personas afectadas por una decisión. Se asegura de que el grupo disponga de la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
<b>No Posee Competencia</b>		valor: 1	

Competencia			Puntaje
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>			
Conducta A	Desagrega su trabajo en una lista sencilla de tareas o actividades por realizar.	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	Analiza relaciones entre las partes de un problema o situación y establece relaciones causa - efecto—sencillas, (X causa Y). Identifica y expone los puntos a favor o en contra en sus decisiones. Fija prioridades en las tareas, dándoles orden de importancia.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Entiende y analiza las relaciones entre las varias partes de un problema o situación. Es capaz de desglosar sistemáticamente una tarea y/o situación compleja en partes manejables.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
No Posee Competencia		valor: 1	

## Evaluación por competencias para el vendedor

Esta es la evaluación de las competencias que se le aplicará anualmente al vendedor, en la que sus compañeros y su jefe directo lo evaluarán e indicarán en qué nivel perciben las competencias de estas personas. Calificando de 1 a 9 en el nivel de de la conducta que se considere se encuentra la competencia.

Una vez realizada la evaluación por todos los entes involucrados, el jefe directo analizará los resultados y retroalimentará a la persona evaluada, y según el resultado obtenido formularán un programa para el fortalecimiento de la competencia más baja.

### Mapa de Competencias Institucionales

Competencia			Puntaje
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>			
Conducta A	Escucha las necesidades que el cliente manifiesta	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	Mantiene actualizados a los clientes, ofrece asesoría en relación a los asuntos en curso. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Mantiene una relación efectiva con el cliente sobre sus expectativas y se preocupa porque el cliente también conozca la suyas. Hace seguimiento a los clientes y según el estilo del mismo, le ofrece información útil y le presta un servicio grato y amable.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
No Posee Competencia		valor: 1	

Competencia			Puntaje
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>			
Conducta A	Participa en las actividades del equipo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés.	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y contribuciones de los mismos.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Tiene una actitud abierta a aprender de los demás (incluyendo colaboradores y pares). Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones. Valora explícitamente el conocimiento, la experiencia y habilidades que los diferentes miembros aportan al equipo.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	

No Posee Competencia	valor: 1	
----------------------	----------	--

Competencia		Puntaje	
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>			
Conducta A	Le motiva y entusiasma realizar el trabajo de forma impecable y con calidad. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	Establece y utiliza sistemas de medición prácticos para evidenciar la consecución de sus resultados.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Se preocupa por mejorar el rendimiento y conseguir resultados.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
No Posee Competencia		valor: 1	

Competencia		Puntaje	
<b>INNOVACIÓN</b>			
Conducta A	Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	Mejora el desempeño de su área, proponiendo ideas nuevas para sí y para el equipo de trabajo.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Verifica opciones y propone cambios novedosos y eficaces que producen mejoras en los resultados	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
No Posee Competencia		valor: 1	

Competencia		Puntaje	
<b>AUTOCONFIANZA</b>			
Conducta A	Ejecuta su trabajo sin necesidad de ser supervisado constantemente.	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	Toma acciones/decisiones sin consultar la opinión de otros, manifestando seguridad en sus puntos de vista.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Se visualiza a sí mismo como un experto en su responsabilidad, con capacidad para impulsar, desarrollar proyectos y movilizar gente.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
No Posee Competencia		valor: 1	

<b>Competencia</b>			<b>Puntaje</b>
<b>FLEXIBILIDAD</b>			
Conducta A	Actúa en la forma y con el procedimiento requerido para poder alcanzar sus metas, dependiendo de cada situación y/o cliente.	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo de manera versátil en función de las características de cada situación específica y del estilo del cliente.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
No Posee Competencia		valor: 1	

<b>Competencia</b>			<b>Puntaje</b>
<b>IDENTIFICACIÓN CON LA ORGANIZACIÓN</b>			
Conducta A	Se esfuerza por adaptarse y encajar en la organización.	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	Está siempre dispuesto a ayudar a sus compañeros con sus tareas, y apoya las prioridades de sus superiores.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Actúa de acuerdo con la misión y objetivos de la organización.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
No Posee Competencia		valor: 1	

<b>Competencia</b>			<b>Puntaje</b>
<b>LIDERAZGO</b>			
Conducta A	Asiste y participa en las reuniones programadas, conociendo previamente los objetivos de la misma.	escala: 2.00 - 3.90	
Conducta B	En las reuniones, define los roles y los objetivos por cumplir, controlando el tiempo y la participación ordenada de los asistentes.	escala: 4.00 - 6.90	
Conducta C	Comparte información con las personas afectadas por una decisión. Se asegura de que el grupo disponga de la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
No Posee Competencia		valor: 1	

<b>Competencia</b>			<b>Puntaje</b>
<b>PENSAMIENTO ANALÍTICO</b>			
<b>Conducta A</b>	Desagrega su trabajo en una lista sencilla de tareas o actividades por realizar.	escala: 2.00 - 3.90	
<b>Conducta B</b>	Analiza relaciones entre las partes de un problema o situación y establece relaciones causa - efecto—sencillas, (X causa Y). Identifica y expone los puntos a favor o en contra en sus decisiones. Fija prioridades en las tareas, dándoles orden de importancia.	escala: 4.00 - 6.90	
<b>Conducta C</b>	Entiende y analiza las relaciones entre las varias partes de un problema o situación. Es capaz de desglosar sistemáticamente una tarea y/o situación compleja en partes manejables.	Calificar escala: 7.00 - 9.00	
<b>No Posee Competencia</b>		valor: 1	

## Evaluación anual para el Gerente Comercial y de Mercadeo

Esta es la evaluación de las competencias que se le aplicará anualmente al Gerente comercial y de mercadeo, en la que sus colaboradores y su jefe directo lo evaluarán e indicarán en qué nivel perciben las competencias de estas personas. Calificando de 1 a 9. Una vez realizada la evaluación por todos los entes involucrados, el jefe directo analizará los resultados y retroalimentará a la persona evaluada, y según el resultado obtenido formularán un programa para el fortalecimiento de la competencia mas baja.

### Mapa de Competencias Institucionales

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	
Participa en las actividades del equipo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés.	
En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y contribuciones de los mismos.	
Tiene una actitud abierta a aprender de los demás (incluyendo colaboradores y pares). Impulsa la participación en el equipo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones. Valora explícitamente el conocimiento, la experiencia y habilidades que los diferentes miembros aportan al equipo.	
Reconoce públicamente el mérito de los miembros del equipo que trabajan bien. Ayuda a animar y a motivar a los demás, y los hace sentir miembros del equipo.	
Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el equipo. Resuelve los conflictos que se dan dentro del equipo.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>ORIENTACIÓN A RESULTADOS</b>	
Le motiva y entusiasma realizar el trabajo de forma impecable y con calidad. Expresa frustración ante la ineficacia o la pérdida de tiempo.	
Establece y utiliza sistemas de medición prácticos para evidenciar la consecución de sus resultados.	
Efectúa modificaciones en los procesos o en sus métodos de trabajo para conseguir mejoras en el rendimiento. Se preocupa por mejorar	

el rendimiento y conseguir resultados.	
Establece prioridades y objetivos retadores pero alcanzables para sí y para otros, de gran impacto y valor agregado para la organización. Utiliza indicadores de gestión para evaluar y comparar los resultados obtenidos.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>INNOVACIÓN</b>	
Afronta sus responsabilidades y se esfuerza y actúa para mejorar su desempeño.	
Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.	
Mejora el desempeño de su área, proponiendo ideas nuevas para sí y para el equipo de trabajo.	
Verifica opciones y propone cambios novedosos y eficaces que producen mejoras en los resultados	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>AUTOCONFIANZA</b>	
Ejecuta su trabajo sin necesidad de ser supervisado constantemente.	
Toma acciones/decisiones sin consultar la opinión de otros, manifestando seguridad en sus puntos de vista.	
Se visualiza a sí mismo como un experto en su responsabilidad, con capacidad para impulsar, desarrollar proyectos y movilizar gente.	
Asume problemáticas y situaciones complejas como retos y los enfrenta con la actitud de "soy capaz de hacerlo". Acepta y busca responsabilidades adicionales a las de su trabajo.	
Debate y defiende sus argumentos frente a superiores y/o clientes abiertamente y de forma contundente.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>FLEXIBILIDAD</b>	
Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.	
Actúa en la forma y con el procedimiento requerido para poder alcanzar sus metas, dependiendo de cada situación y/o cliente.	
Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo de manera versátil en función de las características de cada situación	

específica y del estilo del cliente.	
Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones.	
Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la organización.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>LIDERAZGO</b>	
En las reuniones, define los roles y los objetivos por cumplir, controlando el tiempo y la participación ordenada de los asistentes.	
Comparte información con las personas afectadas por una decisión. Se asegura de que el grupo disponga de la información necesaria para realizar su trabajo y expone las razones en las que se basan las decisiones tomadas.	
Promueve la moral y la productividad del grupo mediante diferentes acciones (formación, asignación de responsabilidades, entre otros). Impulsa y dirige procesos de interacción entre los miembros del grupo con el objeto de formar un equipo, estableciendo los resultados a alcanzar y retroalimentándolos.	
Defiende la reputación del equipo frente a la organización. Se asegura de que el equipo disponga de todo lo necesario para tener un buen desempeño: recursos, información, entre otros.	
Entusiasma a los demás con sus propuestas, consigue que participen de sus objetivos, responsabilidades, políticas y criterios. Actúa convirtiéndose en el ejemplo y modelo inspirador de los demás. Revisa constantemente el desempeño de sus colaboradores y se asegura de que las metas del equipo se logren.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>EMPODERAMIENTO</b>	
Comunica a sus interlocutores lo que espera de ellos de forma positiva. Confía en el criterio de la gente y en que saben lo que están haciendo.	
Asigna las responsabilidades y los recursos necesarios para realizar las acciones, demostrando confianza en la habilidad de sus colaboradores para llevarlas a cabo, con un nivel adecuado de desempeño.	
Demuestra confianza en los demás, reconociendo sus capacidades para alcanzar responsabilidades y objetivos retadores.	
Públicamente recompensa a los que lo hacen bien. Autoriza y capacita a su equipo, los refuerza y los hace sentir importantes. Acepta y apoya los puntos de vista, recomendaciones o acciones de	

su equipo.	
------------	--

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>RELACIONES CONSTRUCTIVAS</b>	
Utiliza en forma adecuada los medios de comunicación: reuniones, teléfono, correo electrónico y lenguaje apropiado. Reconoce y respeta los horarios flexibles.	
Se relaciona respetuosamente con sus pares, comprendiendo sus necesidades y buscando acuerdos para el logro de los objetivos.	
Promueve la simplicidad en los procesos de su área	
Hace seguimiento al impacto que los planes de desarrollo, capacitación o entrenamiento tienen en su trabajo y el de su equipo.	
Retroalimenta de manera específica y abriendo alternativas de mejoramiento, mínimo 3 veces al año, en un espacio planeado e individual con cada colaborador.	
Lideran en el terreno (está en contacto con su equipo en el lugar y en las situaciones cotidianas de trabajo), mediante el ejemplo, con cercanía, respeto, honestidad y humildad.	

<b>Competencia</b>	<b>Calificación</b> calificar con valores dentro del rango 1.00 a 9.00
<b>ORIENTACIÓN AL CLIENTE</b>	
Mantiene actualizados a los clientes, ofrece asesoría en relación con los asuntos en curso. Responde a sus preguntas, quejas o problemas.	
Mantiene una relación genuina con el cliente, procurando siempre su satisfacción. Hace seguimiento a los clientes y según el estilo del mismo, le ofrece información útil y le presta un servicio grato y amable.	
Comprende los problemas y necesidades de los clientes con rapidez, comprometiéndose personalmente en su resolución, se interesa por su satisfacción.	
Mantiene una actitud de acompañamiento permanente con el cliente, especialmente cuando éste pasa por momentos críticos: Profundizando en sus necesidades personales y de negocio, entregando soluciones acordes con sus expectativas y comunicando interés y apoyo.	