ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD

CASO: INVERSIONES Y REPRESENTACIONES DINAMIX LTDA

ANDRÉS MAURICIO NOREÑA RIVERA

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniero administrador

Luis Norberto Noreña Zuluaga – Director de proyectos

ESCUELA DE INGENIERÍA DE ANTIOQUIA
INGENIERÍA ADMINISTRATIVA
ENVIGADO
2012
DEDICATORIA

Este trabajo es dedicado a mis padres, hermano y amigos que siempre estuvieron conmigo en los momentos difíciles brindándome su apoyo y en los momentos alegres compartiendo la emoción.
AGRADECIMIENTOS

Agradezco al director de trabajo de grado Luis Norberto Noreña Zuluaga, a mi familia, amigos y profesores.
CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .................................................................................................................. 13

1. PRELIMINARES ................................................................................................................. 14
   1.1 Planteamiento del problema .......................................................................................... 14
      1.1.1 Contexto y caracterización del problema ............................................................... 14
      1.1.2 Formulación del problema ..................................................................................... 15
   1.2 Objetivos del proyecto .................................................................................................. 15
      1.2.1 Objetivo General .................................................................................................... 15
      1.2.2 Objetivos Específicos .......................................................................................... 15
   1.3 Marco de referencia ...................................................................................................... 16
      1.3.1 Cadena de valor ..................................................................................................... 16
      1.3.2 Análisis DOFA ....................................................................................................... 17
      1.3.3 Diagrama de flujo ................................................................................................. 19
      1.3.4 Análisis de valor agregado (AVA) ....................................................................... 22
      1.3.5 Fuerzas competitivas ............................................................................................ 22
      1.3.6 Benchmarking ....................................................................................................... 24
      1.3.7 Estrategias competitivas ....................................................................................... 25

2. METODOLOGÍA .................................................................................................................. 27

3. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD ........................................................................... 31
   3.1 Actualidad de la empresa .............................................................................................. 31
      3.1.1 Contextualización ................................................................................................. 31
      3.1.2 Resultados ............................................................................................................ 32
      3.1.3 Cadena de valor .................................................................................................... 34
3.1.4 Análisis de las actividades de la cadena de valor ........................................... 35
3.1.5 Diagrama de flujo .......................................................................................... 40
3.1.6 Proceso AVA ............................................................................................... 43
3.2 ATRIBUTOS DE LOS COMPETIDORES Y EL SECTOR ................................ 46
  3.2.1 Resultados ................................................................................................. 46
  3.2.2 Análisis encuesta ...................................................................................... 48
  3.2.3 Información de competidores .................................................................... 55
  3.2.4 *Benchmarking* competitivo .................................................................... 58
  3.2.5 Información del sector .............................................................................. 60
  3.2.6 Rivalidad de los competidores .................................................................. 69
  3.2.7 Barreras de entrada .................................................................................. 70
3.3 CLIENTES Y PROVEEDORES ........................................................................... 71
  3.3.1 Necesidades y requerimientos actuales de los clientes ......................... 72
  3.3.2 Necesidades y requerimiento de los proveedores .................................... 74
  3.3.3 Necesidades y requerimiento del sector .................................................... 74
  3.3.4 Estudio de satisfacción ............................................................................. 74
  3.3.5 Información sobre clientes ........................................................................ 81
  3.3.6 Poder negociador del cliente .................................................................... 84
  3.3.7 Estudio de tendencia ............................................................................... 84
  3.3.8 Información sobre las tendencias del sector ............................................. 87
  3.3.9 Poder negociador del proveedor ............................................................... 89
3.4 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS APLICADAS ANTERIORMENTE 89
3.5 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO ............................................................ 92
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS........................................................................................................... 98
5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES .............................................................. 100
6. BIBLIOGRAFÍA............................................................................................................................... 102
LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Análisis de valor agregado procesos primarios........................................... 44
Tabla 2: Análisis de valor agregado procesos secundarios........................................... 45
LISTA DE FIGURAS

Gráfica 1 Símbolos para la construcción de un diagrama de flujo ............................................. 21
Gráfica 2: Cadena de valor ........................................................................................................ 35
Gráfica 3: Flujograma procesos principales .......................................................................... 41
Gráfica 4: Flujograma procesos secundarios ......................................................................... 42
Gráfica 5: Tiempos de entrega ............................................................................................... 49
Gráfica 6: Velocidad de respuesta .......................................................................................... 50
Gráfica 7: Condiciones de entrega ......................................................................................... 50
Gráfica 8: Calidad ofrecida .................................................................................................... 51
Gráfica 9: Durabilidad del producto ....................................................................................... 52
Gráfica 10: Atención y servicio al cliente ........................................................................... 52
Gráfica 11: Servicio posventa ............................................................................................... 53
Gráfica 12: No trabajaron con ninguna ................................................................................ 53
Gráfica 13: PIB agropecuario ............................................................................................... 61
Gráfica 14: Comportamiento PIB agrícola, ganadería, silvicultura y pesca ....................... 62
Gráfica 15: Exportaciones agropecuarias y agroindustriales ............................................... 62
Gráfica 16: Inversión pública del sector agropecuario por principales programas (participación en el total de la inversión) .................................................................................. 63
Gráfica 17: Nivel de apoyo a la agricultura ......................................................................... 64
Gráfica 18: Evolución del comercio mundial del sector agrícola ....................................... 65
Gráfica 19: Precio nacional vs. Internacional de urea ......................................................... 66
Gráfica 20: Precio nacional de fosfato diamónico (DAP) ................................................... 66
Gráfica 21: Precio nacional vs internacional de cloruro de potasio (KCL) ...................... 67
Gráfica 22: Precios nacionales principales fertilizantes compuestos.......................... 67
Gráfica 23: Precios nacionales de los fungicidas más vendidos ............................... 68
Gráfica 24: Características ................................................................................. 73
Gráfica 25: Características ................................................................................. 73
Gráfica 26: Atributos ......................................................................................... 75
Gráfica 27: Atributos ......................................................................................... 76
Gráfica 28: Atributos ......................................................................................... 77
Gráfica 29: Atributos ......................................................................................... 78
Gráfica 30: Volumen y frecuencia de compra ..................................................... 79
Gráfica 31: Cumplimiento en términos de pago .................................................... 80
Gráfica 32: Relación con clientes de la empresa .................................................... 80
Gráfica 33: Cumplimiento de los términos acordados ......................................... 81
Gráfica 34: Crecimiento del sector ..................................................................... 85
Gráfica 35: Atributos de crecimiento del sector .................................................... 85
Gráfica 36: Factores importantes en el futuro ....................................................... 86
Gráfica 37 Subsector que impulsara el crecimiento ............................................. 86
Gráfica 38: Producción neta agropecuaria por región a 2020 .............................. 88
LISTA DE ANEXOS

ANEXO 1: Encuesta Ventajas Competitivas ................................................................. 105
ANEXO 2: Encuesta Atributos y Satisfacción del Cliente .............................................. 107
ANEXO 3: Encuesta Tendencia y Satisfacción de proveedores....................................... 109
RESUMEN

Debido a los problemas de competitividad que presenta la empresa Inversiones y representaciones DINAMIX, se planteó realizar un estudio de competitividad y un planteamiento de estrategias para la supervivencia de la empresa, debido a que por estos problemas su permanencia en el mercado no iba a ser muy larga, principalmente porque empresas competidoras se adjudicaban los negocios a los que la empresa se presentaba.

Primero se realizó un estudio sobre la actualidad de la empresa en varios factores, este estudio comenzó con la identificación de debilidades y fortalezas de la empresa, principalmente en su funcionamiento y en los procesos importantes de ésta, por medio del análisis de la cadena de valor, los flujogramas y en general los procesos interno, luego se analizó el estudio para identificar los atributos importantes de las empresas competidoras y el sector agropecuario, por medio de encuestas, información secundaria e información primaria de personas con conocimientos amplios del sector en general, además de las fuerzas competitivas de Porter, después de determinar las características anteriormente nombradas se paso a recolectar información sobre la satisfacción y las tendencias del sector por medio de entrevistas a los clientes y los proveedores, además de información secundaría de los futuros proyectos de los clientes, para luego, buscar en trabajos realizados anteriormente estrategias planteadas para el mejoramiento de la competitividad que se apliquen al caso de Inversiones y representaciones DINAMIX, para por último, definir las estrategias que ayuden a mejorar la competitividad de la compañía.

Las estrategias planteadas para el mejoramiento de la competitividad de la empresa Inversiones y representaciones DINAMIX, son estrategias para el mejoramiento de la efectividad en los procesos interno y externos en los que cuales tenga falencia y el sostenimiento de los que presentan un buen desempeño, aproximadamente se plantearon 30 estrategias que la empresa puede aplicar.
ABSTRACT

Due to problems of competitiveness and Investment Company presents DINAMIX representations, is proposing to carry out a study of an approach to competitiveness and survival strategies of the company, because these problems their presence on the market would not be very long, mainly because competitors were awarded the business to which the company is presented.

First of all, a study on the current state of the company on several factors, this study began with the identification of weaknesses and strengths of the company, mainly in performance and in this important process, through the chain analysis value, flowcharts and internal processes general, the study then analyzed to identify the important attributes of competitors and the agricultural sector, through surveys, secondary data and primary data of people with extensive knowledge of the sector in general in addition to the competitive forces of Porter, after determining the characteristics previously mentioned step is to gather information on satisfaction and industry trends through interviews with customers and suppliers, as well as secondary information for future projects customers, and then, search strategies proposed earlier work to improve the competitiveness that apply to the case of Investments and Representations DINAMIX to finally define strategies to help improve the competitiveness of the company.

The strategies proposed to improve the company's competitiveness and Investment DINAMIX representations are strategies for improving the effectiveness of internal and external processes in the flaw and that which has the support of those with a good performance, is approximately raised 30 strategies that the company can apply.
INTRODUCCIÓN

El trabajo que leerá a continuación es un proceso de actividades para llegar al planteamiento de estrategias de mejoramiento competitivo de inversiones y representaciones DINAMIX, problemas que presenta la empresa actualmente, a estas estrategias se llegaron por medio de un estudio profundo del medio ambiente interno, externo de la empresa, y un análisis previo de estrategias planteadas anteriormente que pueden ayudar al mejoramiento de las falencias que presenta la empresa; el proceso de análisis del ambiente interno se realizó por medio de la creación de la cadena de valor, de la empresa teniendo en cuenta que es una comercializadora de insumos agropecuarios, lo que se sale de lo normal de una cadena de valor, también se realizaron los flujogramas para identificar más a fondo los procesos de la empresa e identificar problemas más pequeños que pueden afectar a gran escala el desempeño de la empresa, con ayuda también de los análisis de valor agregado de los procesos, para evaluar el ambiente externo se utilizaron herramientas como encuestas a proveedores y clientes, información secundaria, charlas con personas con amplia experiencia en el sector, las fuerzas competitivas de Porter, benchmarking competitivo, entre otras herramientas, después se realizó un análisis de posibles estrategias aplicadas en proyectos diferentes, que se podrían aplicar a la empresa, para finalmente establecer las estrategias.
1. PRELIMINARES

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1.1 Contexto y caracterización del problema

El sector agropecuario en Colombia es uno de los motores de la economía, principalmente por su alto dinamismo en el país, los aumentos de los créditos agropecuarios en un 291,9% en 2010, (Portafolio, 2010) su contribución al PIB que oscila entre el 8% y el 15%, en los últimos 3 años, aunque, el invierno ha venido afectando a este sector, y ha disminuido lentamente su efectividad y dinámica, sigue siendo un sector fuerte en el país; es importante resaltar que el sector agropecuario creció un 2,2% entre los años 2010 y 2011, mientras que el sector comercial alcanzó un 5,9% de crecimiento, en los mismos años. Por lo tanto, al ser este un sector con grande posibilidades de crecimiento en el país, se crea un ambiente de competitividad, y constante innovación, por lo cual, es mayor el porcentaje de empresas que quieren entrar a hacer parte de este sector, bien sean empresas extranjeras o colombianas, que poseen, experiencia, músculo financiero, productos innovadores, y precios más bajos; estos nuevos participantes del mercado, generan algunas dificultades para las pymes que no han hecho esfuerzos por mejorar en su productividad, no están en constante innovación y no son eficientes, que conlleva a la pérdida de la competitividad frente a los nuevos agentes participantes, y en algunos casos llevándolas al fracaso, con el antecedente de que el 80% de las pymes no permanecen más de 5 años, y el 90% más de 10 años, en el mercado.(pnud, 2010) 

Inversiones y representaciones DINAMIX LTDA, es una comercializadora de insumos agropecuarios, tales como, abonos, fertilizantes, químicos agropecuarios, fungicidas, herbicidas, insecticidas, biológicos, concentrados, y algunos animales vivos, entre otros, actualmente se concentra en atender instituciones públicas y privadas, a través de convocatorias públicas, en donde se presenta una fuerte competencia de precios, calidad, y capital, para lo cual la empresa no posee las condiciones de competir con los otros agentes del mercado. 

Actualmente los nuevos participantes en el sector de comercialización de productos agropecuarios, son empresas que producen e importan los insumos agropecuarios y representan el primer o segundo eslabón en la cadena de comercialización, y a su vez, empresas extranjeras que entran con productos innovadores, grandes capitales, y experiencia, lo que les da una mejor posición de negociación con el cliente; por lo tanto, cuando la empresa se enfrenta a una posibilidad de negocio, se encuentra con grandes limitantes. 

Es por esta razón que, la empresa DINAMIX LTDA. presenta problemas de competitividad, que arrojan como resultado la pérdida de oportunidades de crecimiento y permanencia. 
1.1.2 Formulación del problema

La empresa Inversiones y representaciones DINAMIX LTDA, presenta problemas de competitividad, con respecto a los clientes, competidores, y proveedores, debido a las fortalezas de los nuevos agentes del mercado, bien sean empresas foráneas, y/o locales; se requiere entonces de un estudio de competitividad, que permita determinar los factores críticos de la empresa, con el fin de plantear estrategias o escenarios que contribuyan a la reestructuración de los procesos de desarrollo, formación y expansión, que aumenten la competitividad de la empresa, y así garantizar su permanencia en el mercado colombiano.

1.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

1.2.1 Objetivo General

Proponer estrategias, que contribuyan a aumentar el nivel de competitividad, de la empresa Inversiones y representaciones DINAMIX LTDA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Identificar las actuales fortalezas y debilidades de la empresa Inversiones y representaciones DINAMIX LTDA.
- Identificar los factores de diferenciación y las ventajas competitivas que poseen los competidores actuales, y las barreras de entrada para los posibles nuevos participantes del sector.
- Identificar las necesidades y requerimientos de los clientes y proveedores de la empresa.
- Analizar las estrategias de competitividad que han aplicado distintas empresas a nivel nacional e internacional, e identificar su posible aplicabilidad en el caso de Inversiones y Representaciones Dinamix Ltda.
- Proponer un plan estratégico, que mejoren los problemas de competitividad identificados a lo largo del estudio.
1.3 MARCO DE REFERENCIA

1.3.1 Cadena de valor

Cada empresa es un conjunto de actividades que se desempeñan para diseñar, producir, llevar al mercado, entregar y apoyar a sus productos. Todas estas cadenas pueden ser representadas usando una cadena de valor.

Las actividades de valor pueden dividirse en dos amplios tipos, actividades primarias y actividades secundarias. Las actividades primarias son las implicadas en la creación física del producto, su venta, transferencia al comprador y asistencia posterior a la venta.

Identificación de las actividades de valor

La identificación de las actividades de valor requiere el aislamiento de las actividades que son tecnológica y estratégicamente distintas. Las actividades de valor y las clasificaciones contables casi nunca son las mismas. Las clasificaciones contables agrupan a las actividades con tecnologías dispares y separan costos que son parte de la misma actividad.

Actividades primarias

Logística interna: Las actividades asociadas con recibo, almacenamiento y diseminación de insumos de producto, como manejo de materiales, almacenamiento, control de inventarios, programación de vehículos y retorno a los proveedores.

Operaciones: Actividades asociadas con la transformación de insumos en la forma final del producto, como maquinado, empaque, ensamble, mantenimiento de equipo, pruebas, impresión u operaciones de instalación.

Logística externa: Actividades asociadas con la recopilación, almacenamiento y distribución física del producto a los compradores, como almacenes de materiales terminadas, manejo de materiales, operación de vehículos de entrega. Procesamiento de pedido y programación.

Mercadotecnia y ventas: Actividades asociadas con proporcionar un medio por el cual los compradores puedan comprar el producto e inducirlos, como publicidad, promoción fuerzas de ventas, cuotas, selecciones del canal, relaciones del canal y precio.

Servicios: Actividades asociadas con la prestación de servicios para realizar o mantener el valor del producto, como la instalación, reparación, entrenamiento, repuestos y ajuste del producto.
Actividades de apoyo

Abastecimiento: el abastecimiento se refiere a la función de comprar insumos usados en la cadena de valor de la empresa, no a los insumos comprados en sí. Los insumos comprados incluyen materias primas, provisiones y otros artículos de consumo, así como los activos como maquinaria, equipo de laboratorio, equipo de oficina y edificios. Aunque los insumos comprados se asocian comúnmente con las actividades primarias, están presentes en cada actividad de valor, incluyendo las actividades de apoyo.

Desarrollo de tecnología: cada actividad de valor representa tecnología, sea conocimiento (know/how), procedimientos, o la tecnología dentro del equipo de proceso.

Administración de recursos humanos: la administración de recursos humanos consta de las actividades implicadas en la búsqueda, contratación, entrenamiento, desarrollo y compensaciones de todos tipos del personal. Respala tanto a las actividades primarias como a las de apoyo.

Infraestructura de la empresa: consiste de varias actividades, incluyendo la administración general, planeación, finanzas, contabilidad, asuntos legales gubernamentales y administración de calidad. (Porter, 1987)

1.3.2 Análisis DOFA

Aunque en el trabajo de grado no se realizó como tal, un análisis DOFA, indirectamente se implementaron las actividades o factores principales de éste.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

¿Cómo identificar las fortalezas y debilidades?

Una fortaleza de la organización es alguna función que ésta realiza de manera correcta, como son ciertas habilidades y capacidades del personal con atributos psicológicos y su evidencia de competencias. Otro aspecto identificado como una fortaleza son los recursos considerados valiosos y la misma capacidad competitiva de la organización, como un logro que brinda la organización y una situación favorable en el medio social. Una debilidad de una organización se define como un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente, colocándola en una situación considerada débil. Para Porter, las fortalezas y
oportunidades son, en su conjunto, las capacidades, es decir, el estudio tanto de los aspectos fuertes como débiles de las organizaciones o empresas competidoras (productos, distribución, comercialización y ventas, operaciones, investigación e ingeniería, costos generales, estructura financiera, organización, habilidad directiva, etc.)

Identificar oportunidades y amenazas.

Las oportunidades constituyen aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento o mejoría. La oportunidad en el medio es un factor de gran importancia que permite de alguna manera moldear las estrategias de las organizaciones. Las amenazas son lo contrario de lo anterior, y representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, pero representan fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

A continuación se tendrá una idea sobre los posibles aspectos que debe rondar un análisis DOFA.

FORTALEZAS
• Capacidades fundamentales en áreas claves.
• Recursos financieros adecuados.
• Buena imagen de los compradores.
• Un reconocido líder en el mercado.
• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.
• Acceso a economías de escala.
• Aislada (por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.
• Propiedad de la tecnología.
• Ventajas en costos.
• Mejores campañas de publicidad.
• Habilidades para la innovación de productos.
• Dirección capaz.
• Posición ventajosa en la curva de experiencia.
• Mejor capacidad de fabricación.
• Habilidades tecnológicas

DEBILIDADES
• No hay una dirección estratégica clara.
• Instalaciones obsoletas.
• Rentabilidad inferior al promedio.
• Falta de oportunidad y talento gerencial.
• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.
• Abundancia de problemas operativos internos.
• Atraso en investigación y desarrollo.
• Línea de productos demasiado limitada.
• Débil imagen en el mercado.
• Débil red de distribución.
• Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
• Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
• Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

OPORTUNIDADES
• Atender a grupos adicionales de clientes.
• Ingresar en nuevos mercados o segmentos.
• Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.
• Diversificarse en productos relacionados.
• Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).
• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.
• Complacencia entre las compañías rivales.
• Crecimiento en el mercado más rápido.

AMENAZAS
• Entrada de competidores foráneos con costos menores.
• Incremento en las ventas y productos sustitutos.
• Crecimiento más lento en el mercado.
• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
• Requisitos reglamentarios costosos.
• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial.
• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores.
• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores.
• Cambios demográficos adversos. (Ponce Talacón, 2006)

1.3.3 Diagrama de flujo

Definición y Utilidad

Los diagramas de flujo también conocidos como flujogramas son una representación gráfica mediante la cual se representan las distintas operaciones de que se compone un procedimiento o parte de él, estableciendo su secuencia cronológica. Clasificándolos mediante símbolos según la naturaleza de cada cual. Es decir, son una mezcla de símbolos y explicaciones que expresan secuencialmente los pasos de un proceso, de forma tal que este se comprenda más fácilmente.

Se les llama diagramas de flujo porque los símbolos utilizados se conectan por medio de flechas para indicar la secuencia de la operación, en pocas palabras son la representación simbólica de los procedimientos administrativos.

Esta herramienta es de gran utilidad para una organización, debido a que su uso contribuye en con el desarrollo de una mejor gestión institucional, en aspectos como:

• Muestran de manera global la composición de un proceso o procedimiento por lo que favorecen su comprensión al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo remplaza varias páginas de texto.
Permiten identificar problemas tales como cuellos de botella o posibles duplicidades que se presentan durante el desarrollo de los procedimientos, así como las responsabilidades y los puntos de decisión.

Facilitan a los funcionarios el análisis de los procedimientos, mostrando gráficamente quién proporciona insumos o recursos y a quién van dirigidos.

Sirven como herramienta para capacitar a los nuevos funcionarios, y de apoyo cuando el titular responsable del procedimiento se ausenta, de manera que otra persona pueda remplazarlo.

La creación del diagrama de flujo es una actividad que agrega valor, pues el proceso que representa está disponible para ser analizado, no sólo por quienes lo llevan a cabo, sino también por todas las partes interesadas que aportarán nuevas ideas para cambiarlo y mejorarlo. (Ministerio de planificación nacional y política económica. Chile, 2009)

Reglas para la creación de Diagramas

- Los Diagramas de flujo deben escribirse de arriba hacia abajo, y/o de izquierda a derecha.
- Los símbolos se unen con líneas, las cuales tienen en la punta una flecha que indica la dirección en que fluye la información de procesos, se deben de utilizar solamente líneas de flujo horizontal o verticales (nunca diagonales).
- Se debe evitar el cruce de líneas, si quisiera separar el flujo del diagrama a un sitio distinto, se puede realizar utilizando los conectores. Se debe tener en cuenta que solo se van a utilizar conectores cuando sea estrictamente necesario.
- No deben quedar líneas de flujo sin conectar
- Todo texto escrito dentro de un símbolo debe ser legible, preciso, evitando el uso de muchas palabras.
- Todos los símbolos pueden tener más de una línea de entrada, a excepción del símbolo final.
- Solo los símbolos de decisión pueden y deben tener más de una línea de flujo de salida. (EducarChile, 2012)

Construcción de los diagramas

La construcción de los diagramas de flujo implica la consideración de una serie de pasos, mismos que sirven de guía para su diseño, estos se presentan a continuación:

- Conformar un grupo de trabajo donde participen aquellos que son responsables de la ejecución y el desarrollo de los procedimientos que se encuentran debidamente interrelacionados y que constituyen un proceso.
- Establecer el objetivo que se persigue con el diseño de los diagramas y la identificación de quién lo empleará, ya que esto permitirá definir el grado de detalle y tipo de diagrama a utilizar.
- Definir los límites de cada procedimiento mediante la identificación del primer y último paso que lo conforman, considerando que en los procedimientos que están
interrelacionados el comienzo de uno es la conclusión del proceso previo y su término significa el inicio del proceso siguiente.

- Una vez que se han delimitado los procedimientos, se procede a la identificación de los pasos que están incluidos dentro de los límites de cada procedimiento y su orden cronológico.
- Al realizar la ubicación de los pasos se deben identificar los puntos de decisión y desarrollarlos en forma de pregunta, la presentación de las dos ramas posibles correspondientes se identifican con los términos SI/NO.
- Al tener identificados y ubicados los pasos en orden cronológico, es recomendable hacer una revisión del procedimiento con el fin de corroborar que el mismo se encuentra completo y ordenado, previendo así la omisión de pasos relevantes.
- Construir el diagrama respetando la secuencia cronológica y asignando los correspondientes símbolos. (Ministerio de planificación nacional y política económica.Chile, 2009)

**Simbología**

**Gráfica 1 Símbolos para la construcción de un diagrama de flujo**

Tomada de: (Fundación iberoamericana para la gestión de la calidad, 2012)
1.3.4 Análisis de valor agregado (AVA)

A través del análisis de valor agregado se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones una vez levantados los procesos, deben proceder a mejorarlos para hacerlos más efectivos; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organizaciones crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes. (Corporación andina de gerencia social, 2006)

Para realizar este análisis se debe contar con paradigmas que guíen el análisis.

Paradigmas de los “5-0”
- Cero papeles
- Cero fallas
- Cero defectos
- Cero desperdicios
- Cero tiempos de espera

Objetivos del análisis del valor agregado
- Asegurar la eficiencia
- Asegurar eficacia
- Asegurar adaptabilidad

Para realizar el análisis de las actividades de los procesos, se deben dividir en tres tipos de actividades.

- VAR (agrega valor al cliente)
- VAO (agrega valor a la organización o son necesarias)
- SVO (no agregan valor, ni son necesarias)

Procedimiento del análisis de valor agregado

Describir las actividades del proceso a intervenir (Detallar bastante)
Calificar cada actividad según el paradigma adoptado, sólo una X de acuerdo al criterio.
Estimar el Tiempo de Espera:
Estimar el Tiempo de la Operación: T
Calcular los TOTALES. (Cortés Pérez, 2011)

1.3.5 Fuerzas competitivas

Las 5 Fuerzas competitivas de Porter es un modelo holístico desarrollado por Michael Porter, para analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. Según Porter indicó en 1979, la rivalidad con los competidores viene dada por cuatro elementos o fuerzas que
combinadas crean una quinta fuerza: la rivalidad entre los competidores. Las cinco fuerzas quedarían configuradas de la siguiente forma. (Managers magazine, 2009)

**Poder negociador de los proveedores**
- Al sector económico del proveedor pertenecen pocas empresas, fuertes, concentradas y competitivas
- Los clientes se encuentran fragmentados en pequeños grupos
- No existen otros productos sustitutos
- El sector económico del cliente no presenta importancia estratégica
- El cliente compra cantidades no representativas
- El producto es crítico para los clientes, bien como producto final o como materia prima para uso del comprador
- Los productos o servicios se encuentran muy diferenciados
- El cambio de proveedor conlleva costos representativos
- El proveedor representa una amenaza inminente de integración hacia adelante

**Poder negociador de los clientes**
- Si se encuentra en zonas delimitadas y con importante concentración de clientes
- Si compran grandes volúmenes, especialmente cuando las empresas proveedoras son intensivas en capital
- Si el costo de los productos lo percibe el cliente como muy elevado, en especial cuando se trata de materias primas e insumos básicos
- Si al cambiar de proveedor el cliente no encuentra diferencias importantes en el nuevo producto
- Si el cambio de proveedor no implica riesgos adicionales ni costos extras
- Si el producto como materia prima hace parte de un bien que tiene un bajo margen de rentabilidad. En este caso el productor se volverá muy sensible al precio
- Si el producto como materia prima no juega un papel importante en la calidad del producto final, el cliente negociará con los proveedores buscando la reducción de los precios
- Si los clientes presentan posibilidades concretas y creíbles de integrar a sus procesos productivos algunas actividades críticas ejecutadas actualmente por sus proveedores (amenaza de integración hacia atrás)

**Rivalidad de los competidores**
- Empresas con fuerzas competitivas muy equilibradas, especialmente en recursos, tamaño y posición competitiva
- Elevado número de competidores que terminan fragmentando el mercado sin que alguno pueda tomar evidente ventaja sobre el resto de las compañías.
- Sector económico en la fase de madurez, en donde prácticamente no existe un crecimiento de la demanda
- Elevados costos fijos derivados de la estructura en capital que exige la industria, exigiendo el uso máximo de su capacidad instalada
- Productos poco diferenciados
- Nichos del mercado poco atractivos o clientes muy volátiles
• Cambios bruscos en la capacidad instalada de alguno de los competidores que conduce a que los demás reaccionen con fortaleza
• Inyecciones de capital fresco para algún competidor, lo que le exige tomar el liderazgo para recuperar la inversión

Barreras de entrada
• Economías de Escala
• Integración de la Cadena Productiva
• Diferenciación del Producto
• Requerimientos de Capital
• Costos Cambiantes
• Costos Competitivos
• Acceso a Canales de Distribución
• Restricciones y Regulaciones
• Posicionamiento en la Mente del Consumidor
• Acceso a Tecnologías Especializadas
• Curva de aprendizaje

Productos sustitutos
• Se originan en desempeños mucho más eficientes, o en nuevos esquemas de prestación de servicios con mayor valor agregado
• Los nuevos sustitutos desplazan a los existentes y ponen en riesgo la continuidad de la organización
• Representan una amenaza para el sector si satisfacen las mismas necesidades, a un precio menor, con mayor rendimiento y con superior calidad
• Un producto sustituto también puede llegar a amenazar a los productos de otras industrias relacionadas
• Que desempeñen las mismas funciones de los productos actuales
• Que puedan satisfacer ampliamente las necesidades y expectativas de los clientes actuales y puedan crear nuevos mercados
• Que el riesgo que perciba el cliente por utilizar el nuevo producto sustituto sea despreciable o inferior al actual
• Que garantice una mayor relación beneficio / costo que la ofrecida por los productos actuales (Botero Tobón, 2011)

1.3.6 Benchmarking

Es un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

El benchmarking no es a corto plazo, no es una actividad que se realiza una sola vez, es un proceso investigativo que recolecta información y ayuda a la toma de decisiones.

Tipos de benchmarking
Benchmarking interno: el proceso de benchmarking comienza por casa, en el cual se identificarán los estándares de desarrollo interno de una organización, determinando las mejores prácticas para aplicarlas en otras áreas de la empresa, y comprender el trabajo interno, lo que se debe realizar antes de aventurarse en el mundo exterior, el benchmarking interno ayuda también a eliminar barreras organizacionales entre las área.

Benchmarking competitivo: Comprende la identificación de productos, servicio, y procesos de trabajo de los competidores directos de su organización, con el objetivo de identificar información específica acerca de los productos, los procesos y los resultados comerciales de sus competidores y compararlos con los de su organización. Este es de gran utilidad cuando se busca posicionar los productos, servicios y procesos de la organización en el mercado.

Benchmarking funcional (genérico): identifica productos, servicios y procesos de trabajo de organizaciones que podrían ser o no ser competidores directos, teniendo como objetivo identificar las mejores prácticas de cualquier tipo de organizaciones que se haya ganado una reputación excelente en el área específica que se esté sometiendo a benchmarking.

Etapas del benchmarking
- Determinas a qué se le va a hacer benchmarking.
- Formar un equipo de benchmarking
- Identificar los socios del benchmarking
- Recopilar y analizar la información de benchmarking
- Actuar (Spendolini, 1994)

1.3.7 Estrategias competitivas

La competencia está en el centro del éxito o del fracaso de las empresas, ésta determina la propiedad de las actividades de una empresa que pueden contribuir a un buen desempeño.

Puntos centrales en la estrategia competitiva:

Fuerzas competitivas de Porter

Estrategias competitivas genéricas:

Para obtener un desempeño más que regular a largo plazo es necesario desarrollar ventajas competitivas sustentables, las empresas tienen dos tipos básicos de ventaja competitiva a su alcance: Costos bajos y diferenciación. Una empresa puede tener multitud de puntos fuertes o débiles, la importancia de estos radica en el impacto que tengan estos en el costo relativo o en la diferenciación. (Polling Gerlein, 2010)

Las ventajas competitivas que las empresas pueden tener a su alcance son:
Liderazgo en costos: las fuentes de las ventajas en costos son variables y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de economías de escala, tecnología propia, acceso preferencial a materias primas, entre otros. La posición de costo bajo de un líder se traduce en mayores retorno, sin embargo un líder en costo no puede ignorar las bases de la diferenciación, o perderá sus ventajas en costos ya que deberá disminuir notablemente el precio para competidor con los de la compañía por no ser un producto diferenciador.

Diferenciación: las empresas buscan ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos compradores en un sector industrial perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. Los medios para la diferenciación son peculiares para cada sector industrial. La diferenciación puede basarse en el producto mismo, el sistema de entrega por el medio del cual se vende, el enfoque de mercadotecnia y un amplio rango de muchos otros factores. (Porter, 1987)

Concentración: Básicamente la empresa selecciona un segmento o grupo de segmentos del sector y adapta su estrategia para atenderlos excluyendo a los restantes, al optimizarla en ellos, intenta conseguir una ventaja competitiva. Esta estrategia tiene dos variantes, concentración basada en costos y concentración basada en la diferenciación, estas se fundan en las diferencias entre los segmentos meta y otros de la industria.

Concentración basada en costos: La empresa busca una ventaja de este tipo en el segmento elegido, esta aprovecha las diferencias de comportamiento de los costos en algunos segmentos.

Concentración basada en la diferenciación: La empresa procura distinguirse en los segmentos meta elegidos explotando las necesidades especiales de sus miembros, es necesario que existan clientes con necesidades especiales en estos segmentos, pues de los contrario el sistema de producción y el de entrega que mejor los atienda deberán distinguirse del que tienen otros segmentos.

Se supone que los segmentos no están bien atendidos por los competidores que además tienen otros clientes, así pues la compañía puede lograr una ventaja competitiva dedicándose exclusivamente a los segmentos.

Una compañía podrá destacarse en su sector industrial si logra alcanzar un liderazgo sustentable en la estrategia de concentración en cualquiera de sus dos variables y si los segmentos seleccionados son atractivos en su estructura, pues algunos segmentos son más rentables que otros. Una industria puede aplicar varias estrategias sustentables, a condición de que las organizaciones escojan segmentos distintos. (Polling Gerlein, 2010)
2. METODOLOGÍA

A continuación se mencionan las actividades que se realizaron para el debido cumplimiento de los objetivos específicos, y así mismo el del objetivo general.

- **Identificar las actuales fortalezas y debilidades de la empresa Inversiones y representaciones DINAMIX LTDA:**

Para el cumplimiento de este objetivo se realizaron cuatro reuniones con el gerente y el director de proyectos de la compañía, para analizar el ambiente interno de la empresa, y sus variaciones en los últimos años, analizando ítems como los servicios, los productos, las ventas, costos, innovación, logística de entrada y de salida entre otros.

En la sesión número uno se comenzó a contextualizar un poco la situación de la empresa y su funcionamiento, luego se realizó la cadena de valor, identificando cuales eran los procesos de la empresa, y clasificándolos como primario y secundarios.

En la sesión número dos se realizó la cadena de valor, con los procesos identificados en la sesión número uno como primarios y secundarios, para luego describir detalladamente como funciona cada uno de los procesos primarios y secundarios actualmente, en los procesos identificados como secundarios, se tiene una actividad llamada "cotización y licitación", que se detalló actividad por actividad, si bien es un proceso secundario, es uno de los procesos más importantes de la empresa.

En la sesión número tres se desagregaron los procesos primarios de la cadena de valor, para plantear el flujograma de los procesos primarios, además, se realizó el flujograma del proceso secundario "cotización y licitación", por la importancia que tiene este proceso en el funcionamiento actual de la compañía.

Luego se procedió a realizar en análisis de valor agregado (AVA) para cada proceso, buscando identificar que actividades agregan valor al cliente (VAR), a la empresa (VAO), o simplemente no agregan valor (SVA), identificando cuales son los errores más comunes que pueden afectar a los procesos macro.

En la sesión número cuatro y la última, se realizó la identificación de las debilidades y fortalezas, primero explicando cuales eran los procesos que presentaban debilidades y cual era la debilidad que presentaban, luego, se identificaron cuales son las fortalezas de la empresa, igualmente que las debilidades, para luego realizar un resumen de debilidades y fortalezas.

Luego de realizar estas sesiones con el director de trabajo de grado y el gerente de la empresa, se realizaron tablas para el análisis del valor agregado, en la cual, se identificaron que procesos agregan valor al cliente, cuales a la empresa, cuales no
agregan valor y cuales son actividades de transporte, para luego realizar su previo análisis.

- **Identificar los factores de diferenciación y las ventajas competitivas que poseen los competidores actuales y las barreras de entrada para los posibles nuevos participantes del sector.**

Para cumplir plenamente la solución de este objetivo, se organizó una reunión con el director del trabajo de grado, para identificar los competidores directos de la empresa, por medio de dos métodos, uno con las empresas que ya están identificadas por parte de la empresa y del director del trabajo de grado, y el segundo, ingresando a la página de contratación (www.contratos.gov.co), en el momento de adjudicar una licitación, donde en la evaluación de los resultados, muestran que empresas se presentaron y cual es la diferencia en precio, de esta manera, se realizó un seguimiento a las últimas licitaciones presentadas por la empresa, para determinar cuales eran las empresas que más competencia nos hacían, en cuanto a precio y a las veces que se presentaban en las licitaciones con DINAMIX.

Luego se recolectó información primaria por medio de una encuesta a los empleados de las entidades públicas y privadas (clientes), para identificar los atributos y las ventajas competitivas que poseen los competidores, en total se realizaron 15 encuestas electrónicas a los clientes, utilizando las herramientas de google docs, para construir y enviar las encuestas, con las encuestas se buscaba identificar cual competidor es el más directo y fuerte de la empresa en la mentalidad de éste, además, se recopiló información secundaria sobre los competidores, por medio de las páginas de internet de cada competidor, además, de conversaciones con un cliente de DINAMIX al que se tiene acceso fácilmente, que ha tenido relaciones comerciales con algunos de los competidores, y por el conocimiento que el director de trabajo de grado tiene sobre éstos, debido al contacto que ha tenido con éstos, desde que incursionaron en el negocio de suministro de insumos agropecuarios.

En el objetivo número tres se realizó una encuesta de satisfacción al cliente, sobre el servicio y los productos que ofrece la empresa DINAMIX, la cual nos servirá para realizar un benchmarking en el objetivo número dos, ya que se tiene información sobre cual es el competidor directo de la empresa, y se tiene cual es la situación actual de DINAMIX, por lo tanto, se profundizará en los atributos de este competidor, identificados como los relevantes para el cliente, en la encuesta que se desarrollo en este mismo objetivo (número dos), definiendo cuales son las formas de recopilación de información, para luego realizar el análisis y la comparación.

También se recolecto información sobre el sector para revisar como se encuentra actualmente, se busco un historial sobre el dinamismo del sector en los últimos años, además de un histórico de la inversión que realizó el estado en el sector agropecuario y de que forma lo hizo, este factor es importante, ya que la empresa tiene como principal negocio las licitaciones públicas del sector agropecuario, por lo que es importante conocer como fue la inversión del gobierno en este tema, por tal razón, también se recolecto información sobre la evolución del comercio agropecuario mundial y nacional, por último

28
se mostró la tendencia de los últimos años de los precios nacionales e internacionales de los productos más significativos en ventas de la empresa.

En el transcurso del segundo semestre de 2012, se realizaron varias conferencias y ferias sobre la contratación del estado, siendo la más importante “La feria de transparencia en la contratación estatal 2012”, donde se identificaron nuevas oportunidades de negocios futuros, y una tendencia del sector como lo es la subasta inversa electrónica; esta visita se resumió en la información sobre el sector.

Para finalizar el cumplimiento del objetivo número dos, se describieron cuales eran las principales barreras de entrada y las características más importantes en la rivalidad de los clientes del sector, con ayuda del director de trabajo de grado, por su experiencia, de información de las clases vista en la universidad, y archivos de internet.

- **Identificar las necesidades y requerimientos de los clientes y proveedores de la empresa:**

Con las dos personas de la empresa que cuentan con gran experiencia en el sector, se recolectó información sobre las necesidades y requerimientos actuales de los clientes y proveedores que ellos identificaron, también se realizaron dos encuestas, una a clientes, determinando cuales atributos son importantes para ellos a la hora de evaluar un producto y un servicio, además se realizó en esta encuesta un estudio de satisfacción del cliente con los productos y servicios prestados por la empresa, la encuesta fue realizada a las mismas personas que realizaron la encuesta del objetivo número 2, por medio de google docs, la segunda encuesta se le efectuó a los proveedores sobre los aspectos importantes que ellos consideran en un servicio y sobre el estado actual de las relaciones con DINAMIX, además de las tendencias del sector, para completar el ítem de las tendencias se buscó información secundaria en internet, charlas y bases de datos, sobre los clientes, sus proyecciones, proyectos y necesidades, al igual que con los proveedores.

Luego se realizó el poder negociador de los clientes y el poder negociador de los proveedores, los cuales por ser un sector tan particular, no aplicaban mucho las características encontradas en la teoría. También con la información obtenida en la encuesta sobre tendencias a los proveedores, más la recolección de datos importantes de las tendencias del sector, se realizó un estudio de tendencia.

- **Analizar las estrategias de competitividad que han aplicado distintas empresas a nivel nacional e internacional, e identificar su posible aplicabilidad en el caso de Inversiones y Representaciones Dinamix Ltda:**

Se obtuvo información secundaria en bases de datos, libros, sobre desarrollos de estrategias que sirvan para el mejoramiento de la competitividad anteriormente, y se analizó la posible aplicación en los puntos críticos encontrados en la empresa, y porque podría ser aplicado en la empresa.
• Proponer un plan estratégico, que mejoren los problemas de competitividad identificados a lo largo del estudio:

Según la información recolectada en los objetivos anteriores, se identificó junto al director del trabajo de grado, el nivel de competitividad que tiene la empresa frente a sus clientes, proveedores y competidores, para lo cual se propusieron estrategias de mejoramiento a los problemas encontrados anteriormente en la empresa.
3. ESTRATEGIAS DE COMPETITIVIDAD

3.1 ACTUALIDAD DE LA EMPRESA

3.1.1 Contextualización

Inversiones y Representaciones DINAMIX es una empresa comercializadora de insumos agropecuarios, alimenticios y de la construcción, con los servicios y el personal adecuado, esta empresa tiene como principal meta la satisfacción de los requerimientos y necesidades del cliente, es una empresa del sector privado, que comercializa insumos tales como, abonos, fertilizantes, semillas, herramientas agrícolas, plántulas, productos para invernaderos, concentrados, droga veterinaria, animales vivos, entre otros, para el sector agropecuario, mientras que para el sector de la construcción los principales productos son, cemento, madera, línea de adobes y ladrillos, entre otros, aunque se centra principalmente en la comercialización de productos agropecuarios.

La única línea de negocio con la que cuenta la empresa son las licitaciones con entidades públicas y privadas, a las cuales, la empresa les ofrece productos con altos estándares de calidad, teniendo como principal metodología el servicio al cliente y un trato amable con el cliente, y las entidades y personas que los rodean.


Misión

Somos una empresa que comercializa insumos para el sector agroambiental y de la construcción. Además, presta servicios de tecnología y logística agropecuaria que demandan instituciones públicas y privadas, estableciendo una relación estratégica y de confianza mutua con nuestros clientes y proveedores basándonos en un excelente servicio, precios competitivos, suministros oportunos y excelente calidad, teniendo como meta el crecimiento de la empresa y su permanencia en el largo plazo, contribuyendo al desarrollo de clientes, proveedores y empleados.

Visión

Consolidarnos como una empresa comercializadora y prestadora de servicios de tecnología y logística agropecuaria de alto nivel, reconocida en el medio por su compromiso planificación y acción, factores que nos permitirán ser para nuestros clientes más un aliado estratégico que un proveedor. (Inversiones y representaciones DINAMIX, 2010)
3.1.2 Resultados

Inversiones y representaciones DINAMIX es una empresa que compra sus productos con proveedores la mayoría ubicados en la ciudad de Medellín, actualmente no cuenta con punto de venta, ya que su principal línea de negocio son las licitaciones, trabaja con el método *just in time* o justo a tiempo, por lo que maneja un mínimo de inventario, cuenta con una oficina ubicada en el sector de Santa María, municipio de Itagüí, que al mismo tiempo cumple la función de bodega cuando se necesita almacenar mercancía de bajo volumen, por intervalos de tiempo bajos.

La compañía muestra una orientación hacia el cliente pero no muy bien estructurada, cuenta con cinco trabajadores, que se convierten en cuatro, una gerente (esta persona no trabaja directamente en la empresa, su aporte es bajo), un director de proyectos y compras, dos asistentes de compras (uno jefe de bodega y otro comprador) y una auxiliar contable.

La compañía cuenta con una distribución directa, no existen intermediarios.

Actualmente Inversiones y Representaciones DINAMIX no posee cadena de valor y flujogramas de los procesos, por lo que se procedió a la construcción de éstos, para facilitar el análisis interno de la compañía y la situación actual.

A continuación se detallará los resultados obtenidos, después del análisis interno, para luego describir el proceso que se realizó para llegar a estas conclusiones.
Las debilidades y fortalezas que presenta la empresa en sus procesos se describirán a continuación, divididas en los 6 factores de riesgo (soportes de la continuidad organizacional).

**Debilidades:**

**Estrategias y planeación:**
- No hay planeación de procesos.
- No posee direccionamiento o planeación estratégica.
- Dependencia de una línea de negocio
- No hay áreas que se encarguen de tareas específicas (no hay cargos, no se delegan tareas, poco personal mucho trabajo)
- Iliquidez (cuentas de cobro - clientes)
- Por ser una empresa de ideología familiar, los trabajadores se vuelven en algunos momentos ineficientes, y evitan responsabilidades, por las relaciones y los lazos afectivos que existen.
- Decisiones centralizadas
- Procesos de transporte de información y documentación innecesario por la ubicación de las personas, pierden tiempo en el traslado.
- La gerente no está siempre presente en la oficina, por lo que a la hora de necesitar una firma para una licitación se deben realizar traslado largos al lugar donde se encuentre la gerente.
- Mala comunicación entre los trabajadores
- Proceso de domicilios ineficiente por el método de funcionamiento de la empresa

**Proceso primario:**
- No se tiene control de calidad
- El proceso de verificación no se está realizando en el momento adecuado
- No hay servicio postventa estipulado
- Gestión de compras ineficiente (pedidos incompletos o productos innecesarios)
- No cuentan con una bodega que facilité la entrega de los productos
- El servicio y los productos pierden calidad al tercerizar la logística de entrega
- Los procesos no están estandarizados

**Proceso secundario:**
- Perdida de negocios por no estar pendiente de la página y por fallos en la preparación de la oferta, procesos muy extenso y poco eficiente.
- Lectura innecesaria de información en los pliegos de condiciones, que se traduce en un proceso largo e innecesario.
- Proceso de cotización extenso e ineficiente
- Errores en la facturación
- Falta de conocimiento en herramientas de Excel, lo que dificulta la agilidad de los procesos
Fortalezas:

Estrategias y planeación:
- La disponibilidad de una alta gama de productos, lo que permite que los clientes no entren en los procesos tediosos de contratación constantemente por diferentes productos
- Ubicación estratégica (cerca de la mayorista)
- Know/How. (conocimiento de clientes, productos, experiencia)
- El equipo de trabajo conformado y el ambiente laboral
- Disponibilidad constante para el cliente
- Inventario mínimo

Proceso primario:
- Relaciones con los proveedores (costos, descuentos, crédito)
- Relaciones con transportadores
- Embalaje (mejora el servicio)
- Posee vehículos que permite el transporte y servicio personalizado

3.1.3 Cadena de valor

Para llegar a los resultados mencionados anteriormente se realizó un proceso minucioso durante las sesiones descritas en la metodología y un previo análisis, que se detallará a continuación.

En primer lugar se construyó la cadena de valor de la empresa, detallando cuales son los procesos primarios y secundarios, para así, analizar profundamente el desarrollo de cada proceso.
3.1.4 Análisis de las actividades de la cadena de valor

Después de determinar los procesos primarios y secundarios, se procede al análisis de cada uno de éstos.

Procesos Primarios

Proceso de compras: en este proceso se realiza rápidamente la evaluación de proveedores y posteriormente la selección, teniendo en cuenta: ubicación, tiempo disponible para la entrega, cantidad solicitada y calidad, en este punto es muy importante el conocimiento que poseen los integrantes de la empresa sobre los proveedores, debido a que facilita la gestión de selección; con los proveedores seleccionados anteriormente, es importante mencionar que la empresa trabaja con el método justo a tiempo.

En este proceso adquieren los productos de los pedidos que realizan los clientes de cada licitación, de tres maneras diferentes, el primer método se desarrolla generalmente cuando la mercancía ocupa poco espacio, ya que ésta la compran y la trasladan a la bodega, para almacenarla mientras transcurre el tiempo de entrega al distribuidor (sea personal o por un tercero), la segunda forma es para el caso de los insumos de mayor volumen, los compran, pero en este caso, realizan una gestión con el proveedor para que almacene éstos hasta el momento que sean recogidos directamente por el transportador que lo llevará al destino final, mientras que otros productos son recibidos en la bodega, ya que son transportados directamente por el proveedor (domicilio), siendo éste el tercer caso.

Verificación de productos: el momento previo al embalaje realizan la verificación de los productos, la cual, consta de la comparación de lo pedido por el cliente y lo comprado, separando los productos de cada pedido en un lugar específico para evitar confusiones,
es importante resaltar, que esta verificación no la realizan en el momento de la recepción de los insumos, sino en un tiempo cercano al envío de los productos.

**Embalaje:** el proceso de embalaje consta de separar los productos de una misma denominación o categoría en un mismo empaque, para facilitar la identificación de los productos por parte del cliente cuando son productos de poco volumen, por lo contrario cuando deben entregar productos de mayor volumen como por ejemplo, bultos, realizan una gestión con el conductor, para que le facilite la identificación de los productos al cliente final.

**Distribución:** El despacho depende principalmente de dos factores: los costos, y el lugar de destino, la empresa cuenta con dos vehículos 4x4 que los utiliza para el transporte de mercancía hacia la bodega, al lugar de despacho o hacía el consumidor final, dependiendo si el lugar esta cerca, y si es más rentable transportarlo propiamente que enviarlo con un tercero, arriesgándose a una mala entrega y/o a unos costos más altos al ser enviados por terceros, pero cuando el lugar de destino es lejos le entregan la logística a un tercero, con el cual pueden correr el riesgo de tener deterioro de la mercancía, mala entrega, un mal trato al cliente, ya que por la cantidad de los productos, son transportadores que no solamente llevan mercancía de un solo cliente, en este proceso se envía una remisión que relaciones los productos enviados, para ser firmada por la persona que recibe.

**Servicio y verificación de recepción:** verifican la satisfacción del proceso, el servicio prestado y del cliente final con la entrega realizada, este proceso lo realizan de manera telefónica debido a la distancia del destino final del pedido, por lo que la persona encargada se contacta con el receptor de los insumos para verificar la recepción, retroalimentar el servicio y verificar si todos los productos fueron entregados.

**Atención de requerimientos:** la empresa siempre se encuentra en disposición de resolver cualquier inquietud que maneje el cliente, con respecto a cambio de productos, calidad de los mismos, entre otras, este proceso al igual que el anterior lo realizan de manera telefónica o vía electrónica, en la cual, el receptor de la mercancía realiza sugerencias, o informa sobre alguna anomalía en los productos, brindando posteriormente la respuesta adecuada al cliente siempre pensando en la satisfacción de él.

**Procesos Secundarios**

La empresa actualmente cuenta con una línea de negocios, que es licitaciones con entidades públicas y privadas, siendo el 80% de las ventas provenientes de las licitaciones con las entidades públicas, lo que refleja una dependencia total de la empresa a este canal de ventas, por lo tanto, el proceso de cotización y licitación, si bien se considera una actividad secundaria, se le realizó un análisis profundo y desagregado, identificando debilidades y fortalezas a cada uno de sus subprocesos.
COTIZACIÓN Y LICITACIÓN

Seguimiento diario a la página de internet: en este proceso deben realizar el seguimiento diario a la página de internet donde publican las licitaciones las entidades del estado (www.contratos.gov.co), este seguimiento lo deben realizar constantemente debido a que en la mayoría de los casos, las licitaciones cierran a los dos o tres días de ser publicadas, por lo que el proceso debe ser rápido y ágil, para reducir la posibilidad perder futuros negocios.

Establecer viabilidad del proceso: en este punto del proceso validan que se cumplan los requerimientos que solicitan en la licitación, tales como, experiencia, requisitos financieros (índices de liquidez, endeudamiento, patrimonio), y requerimientos que exija la entidad, si cumplen proceden a continuar con el proceso, si no cumplen, proceden a verificar a fondo porque razón no cumplieron con los requerimientos.

Cotizar: este proceso lo realizan asociando un precio a cada producto de la licitación, incluyendo el costo del flete y descuentos adicionales que no son deducible para la empresa (impuesto de universidad de Antioquia, impuestos municipales como proacilo, estampillas, procesas de cultura, entre otros), el método que utiliza la empresa, es realizar llamadas a empresas proveedoras de estos productos para que le asocien el costo de los mismos, para luego proceder a realizar la cotización de la forma que pide la entidad, agregándole el margen de ganancia.

Preparación de la oferta: es un proceso minucioso en el cual adjuntan todos los documentos, con fechas validas que solicite la entidad que publicó la licitación en la página de internet, algunos son impresos y otros son buscados en una carpeta física, estos documentos los organizan en una carpeta, en el orden estipulado por la entidad, para luego proceder a ser firmados por la gerente de la compañía, y finalizar con su sellamiento en un sobre para ser enviada, la impresión de estos documentos se realiza en un lugar diferente al de la bodega, lo que obliga al traslado de los empleados varias veces al día para recoger las propuestas.

Envió de la oferta: en este proceso la persona encargada de realizar el envío, contacta con la persona que preparo la oferta, para ser enviada al lugar de destino en el horario estipulado en el cronograma, estos envíos los realizan por medio de terceros o personalmente, dependiendo de la cercanía del lugar de destino de la propuesta.

Verificación de la evaluación del proceso: en este proceso ingresan a la página de contratación pública (www.contratos.gov.co) para verificar la evaluación que realiza la entidad respectiva, y examinan, si es necesario, hacer algunas observaciones, que les permite determinar si la evaluación siguió los procesos adecuados, en la página se publica quienes se presentaron a la licitación, que empresa fue la que se adjudicó el negocio, y el monto, por lo tanto, este proceso les ayuda a la identificación de
competidores directos, los nuevos agentes del mercado, y la verificación de los precios de los competidores, y cuales empresas presentaron la propuesta por un valor más económico que el de la empresa.

Legalización de la adjudicación: realizan todo el proceso de legalización, que consta de 4 etapas principales, las cuales son, firma del contrato, adquisición de pólizas, firmas de actas de inicio, pago de impuestos.

FACTURACIÓN: La facturación es una de las principales razones por la que la rotación de cuentas por cobrar de la empresa es baja, la empresa realiza sus facturas por medio de un programa montado en Microsoft Excel, que cumple con las medidas exactas para imprimir en las márgenes de las facturas físicas, lo que dificulta su presentación y es vulnerable a presentar errores frecuentemente en las operaciones, por lo que los clientes envían solicitudes de cambio de facturas o el requerimiento de una nota crédito, por esta razón las facturas vuelven a empezar el proceso de pago en las entidades del estado, que tarda aproximadamente de 30 a 45 días.

CONTABILIDAD: el proceso de contabilidad lo realizan a través de un programa llamado SOFTLAND, por medio de una asistente que digita diariamente los rubros y movimientos que haga la empresa, esta ubicada junto con la gerente en un lugar diferente de la oficina de los demás trabajadores, la asistente de contabilidad maneja la caja (efectivo) de la empresa, lo que obliga a los empleados a transportarse cuando necesitan dinero, actividad que se realizan tres o cuatro veces al día.

MANEJO DE CARTERA: este proceso lo realiza la misma persona de contabilidad, por medio del programa de contabilidad que arroja la fecha de envió de la factura, para tener presente cuando cumplen los 30 días para empezar el proceso de cobro de las facturas.

Otros análisis

VENTAS: Como solo dependen de una línea de negocio, que es la contratación con entidades públicas, las ventas mes a mes son cambiantes, debido a que todo depende de la disponibilidad de recursos que tengan las entidades del estado, y la dinámica de inversión de cada municipio, las ventas varían negativamente cuando hay cambio de empleados públicos en los municipios considerando que, tardan aproximadamente cuatro meses en dividir los gastos de los recursos en que áreas y actividades específicas se van a invertir, por lo tanto, varían considerablemente, además se debe trabajar en la satisfacción de otro cliente, ya que, cada cuatro años las personas que administran las entidades del estado cambian.

Liquidez: La empresa cuenta en algunos momentos del año con problemas de liquidez principalmente, porque la rotación de las cuentas por cobrar es muy baja, principalmente porque, las entidades públicas tienen una política de cuentas por pagar a 30 días que se convierten en 45 o 60 días, lo que se refleja en un problema de liquidez cuando todo el capital disponible esta invertido en insumos ya entregados a los clientes.
**Productos:** La empresa dispone de una alta gama de productos, que permite la solución a la satisfacción de las necesidades de insumos de los clientes en el área agrícola, alimenticia y pecuaria, lo cual, se convierte en una fortaleza, ya que el proceso de legalización de compra de las instituciones públicas, obedece a procedimientos que son largos y tediosos, que requieren de un soporte documental que lo hace difícil de realizar, por los requisitos que deben cumplir, por lo que las entidades públicas prefieren realizar la compra de diversos productos en una sola licitación, por lo tanto, los diferentes productos que ofrece la empresa se traducen en una fortaleza, por la facilidad que tiene el cliente, de adquirirlos todos con un proveedor.

**Relaciones:** Los principales proveedores de la empresa, se encuentran ubicados en ciudad de Medellín, concentrados en un 80% en la central mayorista de Antioquia y sus alrededores, la relación que la empresa maneja con ellos, es de transparencia, respeto mutuo y confianza, lo que genera en la mayoría de los casos un lazo de amistad, más allá de una simple relación comercial, los proveedores cuentan con productos de lo más altos estándares de calidad, además la empresa por sus altos niveles de compra, y su relación con los proveedores, tiene buenos descuentos, y créditos, que le ayudan al mejoramiento del capital de trabajo.

Con los clientes las relaciones son basadas en la confianza y honestidad, buscando al igual que con los proveedores, entablar una relación de amistad, y no comercial, aunque este proceso se convierte en algo tedioso y largo, debido a que por tratarse de entidades públicas se debe relacionar con personas diferentes debido al cambio que tiene las entidades del estado, aunque las relaciones que maneja la empresa son firmes, y basadas en la confianza, gracias al servicio y productos de alta calidad que ofrece. El único problema actual que presenta la empresa con los clientes, es la forma de pago, ya que es un proceso lento, que tarda aproximadamente 30 días según los contratos, pero que por la mala gestión de los clientes se convierten en 45 y en algunos días 60.

La empresa no cuenta con un direccionamiento o una planeación estratégica, lo que les dificulta tener un derrotero, una guía y o una ideología, para inculcar en los empleados, y que a su vez posean una motivación para el cumplimiento de las metas, la empresa actualmente tiene claro cuales son los servicios que presta y cual es el público objetivo, pero no cuenta con una estructura de metas y ambiciones, una guía de funcionamiento, y por ende, no cuenta con unos indicadores que evalúen el funcionamiento y el desempeño de los empleados y de los procesos.

Actualmente los empleados son ineficientes con los procesos y las tareas asignadas, considerando, que por ser una empresa con ideología familiar, y empleados de la misma familia, algunos empleados consideran que por los lazos de afecto que existen entre ellos, pueden evadir responsabilidades, sin ningún llamado de atención, lo que efectivamente sucede, para evitar problemas laborales, que puedan sobrepasar al daño de las relaciones familiares, se guarda silencio y se pasa el tema por alto, lo que conlleva a procesos incompletos e ineficientes, aunque los empleados presentan los problemas citados anteriormente, se debe reconocer que el grupo de trabajo conformado, tiene experiencia, actitud, complementariedad entre ellos, y confianzas, lo que genera buenos resultados, y un ambiente laboral alegre, con baja tensión, con dinamismo.
Se debe resaltar que los empleados tienen un horario determinado pero siempre están disponibles para cualquier inquietud que posea el cliente, para darle solución lo más rápido posible.

3.1.5 Diagrama de flujo

Luego de realizar la descripción de cada uno de los procesos de la cadena de valor, se procedió a la construcción del flujograma funcional de los procesos primarios y al de cotización y licitación, para tener claro cómo se distribuyen las funciones de la empresa, y conocer más a fondo el funcionamiento de la misma, para identificar si hay alguna actividad crítica, si están realizando debidamente el proceso, si necesitan actividades de control, para tener más claro el análisis final de los procesos y un posible rediseño, además para identificar específicamente que actividad agrega valor al cliente, a la empresa o no agrega valor.
Gráfica 3: Flujograma procesos principales
Proceso secundario (cotización y licitación)

Con los diagramas de flujo realizados anteriormente, se verificó el problema que tiene la empresa en cuanto a personal y a delegación de funciones, puesto que como se puede observar todas las funciones de “planeación” y gestión son descargadas sobre una persona, lo que refleja una mala distribución de las funciones o falta de personal teniendo en cuenta que la única persona que realiza estas actividades debe manejar la gestión y “planeación” de los procesos de compra, logística, ventas, licitaciones, entre otros.

Los flujogramas le darán una mejor vista de los procesos interno de la empresa, además sirve para aclarar el modo de funcionamiento de la empresa, y generar un mayor impacto visual a los empleados, a las misma vez, es útil para la ubicación de puntos de control en lugares donde necesitan.

Gráfica 4: Flujograma procesos secundarios
Además con los diagramas de flujo fue menos complejo el análisis y la identificación de las actividades puntuales que tiene la empresa como debilidad, y que disminuyen la efectividad de los procesos completos.

3.1.6 Proceso AVA

Anteriormente se realizó unos procesos y/o actividades para identificar cual era la situación actual de las actividades internas de la empresa, obteniendo información sobre su forma de ejecución, debilidades y fortalezas. A continuación se analizará que procesos agregan valor al cliente (VAR), a la empresa (VAO), o simplemente no agregan valor (SVA), identificando cuales son los errores más comunes que pueden afectar a los procesos macro.

PARADIGMAS
Las aprobaciones y autorizaciones sobre un mismo asunto que se repitan más de una vez, no agregan valor.
Todos los procesos se deben realizar electrónicamente. Lo que se realiza por medio escrito no genera valor.
Cero papeles. La manipulación innecesaria de información y documentos y su almacenamiento no generan valor.
Las demoras para tomar decisiones, no agregan valor.
Los procesos que demanden mucho tiempo, no agregan valor.
Los procesos necesarios que se realizan de la manera equivocada, no agregan valor actualmente en la empresa, se deben mejorar. (Cortés Pérez, 2011)
### Tabla 1: Análisis de valor agregado procesos primarios

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>ACTIVIDAD</th>
<th>VAR</th>
<th>VAO</th>
<th>SVA</th>
<th>D</th>
<th>t</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>RECEPCIÓN DE PEDIDOS EN EL CORREO</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>EVALUACIÓN Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>DECISIÓN DE FORMA DE COMPRA (DOMICILIO (A), PUNTO DE VENTA (B))</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>DOMICILIO (A)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>COMPRA EN EL PUNTO DE VENTA (B)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>ENTREGAR INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS (B)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>TRASLADO DEL COMPRADOR (B)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>COMPRA DE PRODUCTOS (B)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>DECISIÓN DE ALMACENAMIENTO (BODEGA (C), PROVEEDOR (D))</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>TRANSPORTE A LA BODEGA (C)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>UBICACIÓN EN BODEGA (C)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>RECEPCIÓN DE PRODUCTOS (A)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>COMPRA DE CAJAS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>VERIFICACIÓN DE PRODUCTOS (ANTES DE INICIAR EL EMBALAJE)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>DEVOLUCIONES Y CAMBIOS SI HAY TIEMPO (JUST IN TIME) HORA DE ENVIO CERCA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>ACUERDO Y HORA DE RECEPCIÓN POR PARTE DEL CLIENTE</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>EMBALAJE (CON LOS PRODUCTOS QUE HAY)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>GENERACIÓN DE REMISIÓN DE PRODUCTOS ENVIADOS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>DECISIÓN ENVIO PERSONAL (D), TERCERIZAR (E)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>20</td>
<td>CARGA DE PRODUCTOS AL VEHÍCULO (D)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>21</td>
<td>TRANSPORTE AL DESTINO FINAL (D)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>22</td>
<td>SERVICIO DE ENTREGA Y RETROALIMENTACIÓN PERSONALIZADO (D)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>23</td>
<td>NEGOCIACIÓN CON EL TRANSPORTADOR (E)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>24</td>
<td>TRANSPORTE AL TERCERO (E)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>25</td>
<td>CARGA DE PRODUCTOS AL VEHÍCULO (E)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>26</td>
<td>ENTREGA DE REMISIÓN</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>27</td>
<td>VERIFICACIÓN DE RECEPCIÓN POR DEL CLIENTE (E)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>28</td>
<td>RECEPCIÓN DE REQUERIMIENTOS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>29</td>
<td>PROCESO DE SOLUCIÓN</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>30</td>
<td>RESPUESTA AL CLIENTE</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

**TOTALES**

| 12 | 7 | 6 | 4 | 0 | 1 | 0 | 0 |

### INDICADORES DEL ANÁLISIS

- \( TA = 30 \) TOTAL ACTIVIDADES
- \( TASVA = 11 \) TOTAL ACTIVIDADES SIN VALOR AGREGADO

\[
\text{%SVA} = 36.7\%
\]

- % = 13.3% PORCENTAJE DE TRANSPORTE
- % = 3.3% PORCENTAJE DE INSPECCIONES
En este punto se identificó el porqué de los problemas en los procesos macro:

La empresa trabaja con el método *just in time*, lo que se traduce en la compra de los productos para ser entregados al cliente final en un intervalo de tiempo bajo, para lo cual si seleccionan comprar los productos por domicilio dependen mucho de la efectividad del proveedor, que no siempre es la mejor, por lo tanto, los domicilios pueden generar un problema.

La mala conexión o traspaso de información entre los empleados de la empresa, conlleva principalmente a la adquisición de productos que no son necesarios, o a la no compra de productos necesarios.

**Tabla 2: Análisis de valor agregado procesos secundarios**

<table>
<thead>
<tr>
<th>No.</th>
<th>ACTIVIDAD</th>
<th>VAR</th>
<th>VAO</th>
<th>SVA</th>
<th>D</th>
<th>t</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>REVISAR TODO LOS MUNICIPIOS DE ANTIOQUIA EN LA PÁGINA</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>03:30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>SELECCIÓN DE PROYECTOS</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>SE REvisa EL PLIEGO DE CONDICiones PARA ESTABLECER VIABILIDAD DEL PROYECTO</td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>01:30</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>DIGITAN LA INFORMACIÓN EN EXCEL</td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
<td>00:45</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>BUSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>00:45</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>COMUNICACIÓN CON LOS PROVEEDORES SELECCIONADOS TELEFONICAMENTE PARA ASOCIAR LOS PRECIOS A LOS PRODUCTOS</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td>03:30</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>ORGANIZACIÓN DE PROPUESTA EN EXCEL CON LOS PRECIOS, CANTIDADES E IVA...</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>VERIFICACIÓN DE LOS PRECIOS DE VENTA Y EL CUMPLIMIENTO DEL PRESUPUESTO</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>ENVIAR A LA ASISTENTE</td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>BUSQUEDA DE DOCUMENTOS PARA ADJUNTAR A LA COTIZACIÓN</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>IMPRIMIR Y VERIFICAR LOS DOCUMENTOS QUE VAN A SER ENVIADOS</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>FIRMA DE LA GERENTE</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>13</td>
<td>ENVIO FISICO DE DOCUMENTOS AL EMPLEADO QUE LOS VA A LLEVAR O A SU LUGAR FINAL O A UN TERCERO EN LA OFICINA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>14</td>
<td>TRANSPORTE AL DESTINO FINAL SI ES PERSONAL</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>15</td>
<td>TRANSPORTE HASTA EL TERCERO</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>16</td>
<td>NEGOCIACIÓN CON EL TRANSPORTADOR</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>17</td>
<td>ENTREGA AL TRANSPORTADOR</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>18</td>
<td>VERIFICACIÓN DE RECEPCIÓN</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>19</td>
<td>ENTREGA PERSONALIZADA</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>X</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td><strong>TOTALES</strong></td>
<td></td>
<td>2</td>
<td>7</td>
<td>2</td>
<td>4</td>
<td>0</td>
</tr>
</tbody>
</table>
El proceso de seguimiento a la página es largo, por el reducido número de personas que realizan esta actividad, debido a que solo es el director de proyectos, lo que le quita considerablemente un tiempo de funcionamiento.

Actualmente la empresa lee una gran parte de los pliegos de condiciones para evaluar la viabilidad del proceso.

Al ser los archivos de los pliegos de condiciones y los productos en pdf, pegado como imagen, la información necesaria es transcrita a Excel, lo que les quita mucho tiempo, a eso sumando la poca agilidad y conocimiento que tienen los empleados sobre las herramientas de Excel.

Procesos de transporte de información y documentación innecesario por la ubicación de las personas, pierden tiempo en el traslado.

La gerente no está siempre presente en la oficina, por lo que a la hora de necesitar una firma para una licitación se deben realizar traslado largos al lugar donde se encuentre la gerente.

### 3.2 ATRIBUTOS DE LOS COMPETIDORES Y EL SECTOR

#### 3.2.1 Resultados

En el análisis realizado, se identificaron las características más importantes de los competidores en la perspectiva del cliente, determinando a la vez, cual es el competidor fuerte y directo que posee la empresa, y cual es el posicionamiento en la mente del cliente.

Según la información recolectada se identificó que actualmente solo hay una empresa que está compitiendo directamente con DINAMIX según la perspectiva del cliente, debido, a que en las investigaciones DINAMIX y Antioqueña de materiales están por encima de las demás.

Con la información recolectada sobre los atributos de cada competidor, y con la identificación del más directo, se realizó un *benchmarking* competitivo para identificar la posición de la empresa y comparar los procesos, productos, y servicios, más importantes en la percepción del cliente, identificado en la entrevista en el objetivo número 3.

Antioqueña de materiales es el principal competidor de la empresa, teniendo como principales atributos:

Principales ventajas frente a los demás competidores (Sin tener en cuenta a DINAMIX)

- Tiempos de entrega
- Velocidad de respuesta
- Calidad de los productos ofrecidos
• Atención y servicio al cliente

Principales ventajas frente a DINAMIX (*benchmarking*)

• Tiempos de entrega
• En algunas ocasiones los costos
• Logística de entrega

El segundo competidor es Agromayorista:

Principales atributos:

• Condiciones de entrega
• Calidad de los productos ofrecidos.
• Servicio posventa

El tercer competidor es Almacen agropecuario de Antioquia.

Principales atributos

• Velocidad de respuesta
• Atención y servicio al cliente

El cuarto competidores es cooperativa serviarroz.

Principales atributos:

• Costos

Luego se recolectó información sobre el sector, sobre su evolución en los últimos años, la actualidad, oportunidades, amenazas y algunas tendencias.

• Inversión del gobierno en apoyos directos al sector agropecuario va en aumento.
• Inversión del gobierno en apoyos tecnológico al sector agropecuario disminuyó notablemente.
• Sector poco eficiente, por inversiones mal distribuidas, en sectores poco productivos de Colombia.
• Los precios internacionales de algunos de los productos más demandados por los clientes del sector, son mas bajos que los nacionales.
• Con los TLC´S pueden aumentar las exportaciones e importaciones aumentan, al igual oportunidades del sector, pero también incrementan las amenazas.
• Tendencia del sector con las subastas inversas electrónicas.

Luego de identificar algunos atributos del sector, se procedió a realizar las barreas de entrada:
- **Know/How (curva de aprendizaje)**
- La diversidad de productos manejados, conseguidos en lugares totalmente diferentes
- Se necesita musculo financiero a la hora de comenzar con el negocio
- Acceso a los canales de distribución
- Restricciones que comienzan a presentarse en el municipio de Antioquia
- Requisitos para trabajar con licitaciones públicas
- Dificultad en la fidelización del cliente.
- Entrada de un nuevo competidor que produzca los insumos

### 3.2.2 Análisis encuesta

Después de describir las conclusiones, se procederá a detallar los procesos realizados para llegar a estos resultados.

Para identificar los proveedores se utilizaron dos procesos, el primero fue la ayuda de los integrantes de la empresa ya que su gran conocimiento y experiencia en el sector les han permitido durante todos estos años observar y reconocer cuáles son los competidores directos; el segundo paso, fue utilizar la página de internet [www.contratos.gov.co](http://www.contratos.gov.co), para identificar empresas que se presentaban a las licitaciones las cuales presentaban propuestas por debajo de DINAMIX, la entidad encargada de la licitación, a la hora de publicar a quien fue adjudicada la licitación, sube a la página información sobre la evaluación de las empresas, detallando la compañía a la que fue adjudicada y las demás empresas que se presentaron con precios más altos, por lo tanto, de esta manera se puede identificar fácilmente el nombre de las empresas que más compiten con DINAMIX en las licitaciones.

Se identificaron los clientes de la empresa, para realizarles las respectivas encuestas.

**Principales competidores**
- Almacén agropecuario de Antioquia
- Agromayorista
- Antioqueña de materiales
- Cooperativa serviarroz

**Clientes**
- Sena
- Distrimotores del sur
- Corporación indígena de Antioquia
- Hergisumistros
- Kibutzim
Selecciones la empresa que mejor cumple el atributo para cada una de las siguientes preguntas:

En los primeros tres (3) ítems de la encuesta, se trató de identificar cual era la empresa que mejor cumplía con los atributo de tiempos de entrega, velocidad de respuesta y tiempos de entrega, es decir, a la persona seleccionada para realizar la encuesta, tenía cuatro opciones para elegir que empresa se destacaba por cumplir ese atributo (Almacén agropecuario de Antioquia, Agromayorista, Antioqueña de materiales, Cooperativa serviarroz).

Como se refleja en las tres (3) primeras gráficas se encuentran las cuatro (4) principales empresas competidores de la compañía Inversiones y Representaciones DINAMIX LTDA, y una opción de respuesta llamada “No ha trabajado con ninguna”, esta opción se agregó para que las encuestas no tuvieran sesgo o respuestas poco verídicas, ya que si algún trabajador de las entidades públicas o privadas, digita la encuesta pero no ha tenido contacto comercial con alguna, responderá la encuesta por conocimiento o información recibida por terceros y no por experiencia propia, lo que arrojaría resultados inciertos y negativos.

LA EMPRESA MÁS CUMPLIDA CON RESPECTO A LOS TIEMPOS DE ENTREGA

Gráfica 5: Tiempos de entrega

<table>
<thead>
<tr>
<th>TIEMPOS DE ENTREGA</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>33%</td>
</tr>
<tr>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>13%</td>
</tr>
<tr>
<td>7%</td>
</tr>
<tr>
<td>27%</td>
</tr>
<tr>
<td>No ha trabajo con ninguna</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ANÁLISIS

El 33% de las veces Antioqueña de materiales fue elegida como la empresa que mejor cumple el atributo de los tiempos de entrega, seguida por Agromayorista con el 20%. Es importante resaltar que el 27% de los clientes que realizaron la encuesta nunca trabajaron con ninguna de estas empresas.

VELOCIDAD DE RESPUESTA (Agilidad de respuesta en los requerimientos de cambio, productos pendientes y quejas)
ANÁLISIS

Al igual que en la primera pregunta Antioqueña de materiales fue elegida como la empresa más ágil con las respuestas en requerimientos de cambio, productos pendientes y quejas con un 33% de las encuestas, seguida por Almacén agropecuario de Antioquia con el 20%, y Agromayorista con el 13%.

CONDICIONES DE ENTREGA (Cumple con las mejores condiciones de embalaje y transporte?)

Gráfica 7: Condiciones de entrega
ANÁLISIS

En el atributo de condiciones de entrega, se resalta el buen funcionamiento de Agromayorista, con un 27% de selección por parte del cliente, al igual que Antioqueña de materiales que también fue seleccionada el mismo número de veces.

Selezione de 1-4 (siendo 1 la empresa que mejor cumple el atributo, siendo 4 la que menos cumple), las siguientes preguntas. Si no conoce la empresa, No MARQUE CALIFICACIÓN

En las preguntas de la cuatro a la siete, se realizó un promedio de las calificaciones otorgadas por los clientes a cada una de las empresas, en cada uno de los atributos. Se debe tener en cuenta que la compañía con la calificación más alta, es la que más aproximada a uno (1) se encuentre, mientras que la empresa que menos cumple el atributo será la que más aproximada este al cuatro (4).

Gráfica 8: Calidad ofrecida

ANÁLISIS

Al igual que en los atributos pasados, se nota que las mejores calificaciones con respecto a la calidad del producto, fueron antioqueña de materiales y Agromayorista, aunque en promedio Antioqueña de materiales es la única empresa que se encuentra por debajo de la calificación de dos puntos, lo que refleja que las otras compañías no tienen como principal ventaja la calidad que ofrecen sus productos.
DURABILIDAD DEL PRODUCTO (Fecha vencimiento, condiciones de almacenamiento)

Gráfica 9: Durabilidad del producto

ANÁLISIS

En el ítem de durabilidad del producto (fecha de vencimiento y condiciones de almacenamiento) se identifican nuevamente a Antioqueña de materiales y Agromayorista como las empresas que mejor cumplen este atributo, aunque en este caso ninguna de las empresas tuvo una calificación menor a dos puntos, lo que demuestra que los clientes no están totalmente satisfechos con la durabilidad del producto que les ofrecen estas empresas.

ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE (En el momento de recibir los productos y en los puntos de venta)

Gráfica 10: Atención y servicio al cliente
ANÁLISIS

En el punto de atención y servicio al cliente se nota una gran diferencia entre la empresa con mejor puntaje Antioqueña de materiales, y la segunda Almacén agropecuario de Antioquia, que es aproximadamente de 0.7 puntos, lo que refleja la gran diferencia que existe entre las empresa, y la gran ventaja que muestra Antioqueña de materiales con respecto a estas empresas competidoras.

Gráfica 11: Servicio posventa

ANÁLISIS

Este ítem es el único en el que Antioqueña de materiales no tiene el mejor desempeño, ya que se encuentra en la tercera posición, por debajo de Agromayorista que obtuvo la mejor calificación, y Almacén agropecuario de Antioquia, aunque todas están por encima de la calificación de 2 puntos, lo que dice que ninguno tiene un proceso óptimo de servicio posventa.

Gráfica 12: No trabajaron con ninguna
ANÁLISIS

Esta gráfica nos arroja cuantos clientes nunca han trabajado con estas empresas, de lo cual se puede inferir, que aunque todas sean empresas que licitan con entidades públicas, no necesariamente se dirigen al mismo segmento del mercado que DINAMIX.

ANÁLISIS GENERAL

Luego de realizar las encuestas respectivas a los clientes de empresas privadas y públicas, se identificó cual es el posicionamiento de cada uno de los competidores en la mente de los clientes con respecto a atributos referentes a la calidad de los servicios y productos que ofrecen. Se identificó a su vez, cual es el competidor más fuerte y directo de la empresa, y cuales son los atributos diferenciadores de cada compañía.

Se analizó en general cuantas veces fueron seleccionadas cada una de las empresas en las primeras tres (3) preguntas, es decir, se tienen tres preguntas que respondieron 15 personas, lo que nos da un total de 45 respuestas.

Antioqueña de materiales fue seleccionada 14 veces de 45, lo que le da un porcentaje de un 31,1%, Agromayorista fue elegido nueve veces sobre 45, lo que le significa un 20%, Almacén agropecuario de Antioquia tiene seis selecciones de 45, con un 13,4%, mientras que cooperativa serviarroz, con un 8,8% fue seleccionada cuatro veces, y 12 clientes no han trabajado con ninguna empresa mencionada, lo que equivale a un 26,7%. Por lo tanto, basándonos en los resultados obtenidos en las primeras tres preguntas, identificando que los clientes se sienten más satisfechos con el servicio que presta la empresa Antioqueña de materiales, eligiéndola con un porcentaje de preferencia del 31,1%, ya que fue la empresa que mejor cumplía los atributos de tiempos de entrega y velocidad de respuesta, e igualo con Agromayorista como las empresas que mejor presentan el producto con las condiciones de entrega.

Para identificar la empresa que mejores resultados tuvo, y la que mejor esta posicionada en los atributos de las preguntas cuatro a la siete, se realizó un promedio entre todas las
calificaciones. Almacén agropecuario de Antioquia tuvo una puntuación de 2.3 en promedio, Antioqueña de materiales obtuvo en promedio 1.7 puntos de calificación, Agromayorista 2.2 en la puntuación, y cooperativa serviarroz un 2.6.

Al igual que en el análisis de las primeras tres preguntas, la compañía Antioqueña de materiales, ocupó el primer lugar en el posicionamiento de los clientes, en su servicio y el producto ofrecido, ya que en la pregunta cuatro (calidad del producto), cinco (durabilidad del producto), y la seis (Atención y servicio al cliente), ocupó la mejor posición, además es importante resaltar que Antioqueña de materiales es la única empresa que obtuvo una puntuación inferior a dos, lo que refleja que el servicio prestado sí es satisfactorio para la mayoría de los clientes, además, se determinó que el servicio prestado por las demás empresas no satisface plenamente a los clientes ya que obtuvieron puntuaciones superiores a dos.

Con los dos análisis realizados de las preguntas podemos inferir que la empresa que mejor posicionamiento posee en la mente del consumidor, y la que demuestra un servicio satisfactorio es Antioqueña de materiales, obteniendo las mejores calificaciones en 5 de las 7 preguntas, demostrando que maneja unos excelentes tiempos de entrega, velocidad de respuesta, calidad y durabilidad del producto, y atención y servicio al cliente.

Apoyados en la investigación anterior, se realizará un benchmarking con el competidor directo y más fuerte, para analizar en que atributos DINAMIX debe mejorar para igualar o superar a la competencia en el posicionamiento en la mente del cliente. A continuación se identificarán con ayuda del director de trabajo de grado e información secundaria, el funcionamiento de cada empresa, para encontrar puntos de comparación, y saber el cliente que percibe como un servicio satisfactorio y que no.

3.2.3 Información de competidores

Luego de realizar la encuesta, se profundizará en el funcionamiento de cada competidor, por medio de información secundaria.

Almacén agropecuario de Antioquia

Ubicado en la ciudad de Bogotá, aunque actualmente está en la construcción de un local comercial en la ciudad de Medellín, lleva aproximadamente 10 años en el mercado, lo que le permite cumplir a cabalidad los requisitos exigidos por las entidades públicas (experiencia, indicadores financieros, etc.), es una empresa que compite a bajos precios en licitaciones a nivel nacional, tienen experiencia en altos volúmenes de negociación con empresas públicas y privadas, no tiene una estructura de costos definida ya que varían sus precios notablemente en poco tiempo, además implementan una competencia agresiva, porque disminuye sus costos a un punto de ganar lo mínimo o en algunos casos hasta perder, simplemente, para evitar que la competencia incursione con fuerza en el mercado, esto apoyado en su estable y fuerte musculo financiero. La empresa cuenta con una dificultad a la hora de incursionar en el sector de Antioquia, debido, a que en Antioquia, las licitaciones en algunos casos son cerradas a pequeñas y medianas empresas del departamento, lo que les dificulta a ellos la entrada a las licitaciones de este departamento, aunque, existen casos en los cuales los términos y las condiciones para
cerrarlo a MIPYMES antioqueñas no se cumplen, lo que les da la oportunidad de entrar en el negocio.

Almacén agropecuario de Antioquia cuenta con unos vendedores que visitan a los clientes en los lugares que ellos desean, cuentan con un catalogo de productos y precios más competitivos a nivel nacional, que tiene capacitados y orientados a sus vendedores hacia el servicio a cliente, es un competidor que comercializa la misma diversidad de productos que DINAMIX, y realiza despachos a cualquier parte del país, aunque no poseen transportes propios, lo cual, los obliga a tercerizar los envíos.

Por ser una empresa que apenas esta incursionando en el territorio antioqueño, no tiene amplio conocimiento de la zona.

Aquí están los principales productos que la empresa comercializa.

Abonos, alambres, biológicos, cales, clavos y grapas, coadyuvantes, concentrados, droga veterinaria, ferretería agrícola, fertilizantes, fungicidas, herbicidas, herramienta agrícola, insecticidas, productos para mascotas, semillas. (Almacén agropecuario de Antioquia) (Gil Hernandez, 2012) (Noreña Zuluaga, Atributos competidores.conversación informal, 2012)

**Agromayorista**

La empresa Agromayorista no posee mucho tiempo en el mercado, ya que fue constituida aproximadamente en el 2008, anteriormente estaba ubicada en la Central Mayorista de Antioquia con un punto de venta, aunque actualmente este punto de venta no existe, tiene como principal línea de negocio la comercialización de insumos agropecuarios; la persona encargada de Agromayorista posee la misma experiencia que los empleados de la empresa Inversiones y Representaciones DINAMIX, ya que los directores de estas empresas, trabajaron juntos aproximadamente 10 años, actualmente, no maneja una ventaja competitiva vía precio, debido a los productos comercializados por ellos, son adquiridos en los mismo puntos, es decir, posee los mismo proveedores que DINAMIX,

Utiliza como arma de ventaja la logística de transporte, debido, a que posee un canal de distribución propio, ya que cuenta con varios medios de transporte que albergan gran cantidad de productos (camiones), lo que le permite tener facilidad en las entregas y tiempos.

Desde su creación ha venido aumentando participación en el mercado de la contratación estatal, es una empresa familiar, no posee un gran capital.

Es una empresa que no tiene suficiente habilidad en el manejo de las relaciones con los clientes y proveedores, además de presentar problema en los servicios posventa.

Utiliza como arma de ventaja  la logística de transporte. (Gil Hernandez, 2012) (Noreña Zuluaga, Atributos competidores.conversación informal, 2012)

**Antioqueña de materiales**
Antioqueña de materiales es una empresa que ha ido incursionando en el negocio de suministro de insumos agropecuarios para el sector público, aunque su principal línea de negocio es la ferretería.

Esta ubicada en la ciudad de Medellín con un punto de venta.

La empresa se está abriendo espacio en el mercado, principalmente con los precios bajos que está ofreciendo, gracias, a la logística de entrega que realiza con los vehículos propios, esto les ayuda notablemente en la reducción de los costos de fletes, lo que les da en algunos casos ventajas competitivas vía precio, más aun en los productos de su línea directa, debido a que los otros productos agropecuarios son adquiridos con los mismo proveedores que DINAMIX.

Es una empresa con mucha trayectoria en el mercado ferretero, posee gran musculo financiero, además, cuenta con gran experiencia en licitaciones con entidades públicas y privadas en materia ferretera.

Posee una estructura administrativa solida, con gran número de empleados

Cuenta con estrategias publicitarias de gran difusión (volantes, internet, directorio, vayas, entre otro)

Como gran debilidad, es la el bajo conocimiento que manejan de los insumos del sector agropecuario.  (Gil Hernandez, 2012)  (Noreña Zuluaga, Atributos competidores.conversación informal, 2012)

**Cooperativa serviarroz**

Cooperativa de arroceros del Tolima, es una empresa nueva incursionando en este sector, es muy agresiva en precios, por su misma condición de cooperativa, lo que coloca a DINAMIX en una posición de desventaja, no tiene puntos de venta en Antioquia, la ventaja es que se cierre a MIPYMES antioqueñas cerrándole la entrada a los negocios, empresa con mucha solides financiera, con exceso de liquidez.

Al no ser la contratación con el estado su principal unidad de negocio centra la mayoría de sus esfuerzos, en las otras actividades de comercialización y actividades de apoyo a los trabajadores del sector arrocero, lo que reduce su participación y su manera de atender de mejor manera este segmento.

**MISIÓN**

Ser una empresa líder del sector solidario que aglutine e integre al asociado alrededor de la Cooperativa manteniendo condiciones competitivas para los clientes y preferenciales para los asociados en actividades de comercialización, seguridad, tecnología e innovación, bienestar a los empleados de los asociados, responsabilidad social empresarial en el sector, atendiendo las necesidades de salud, educación y bienestar de la comunidad y promoviendo el desarrollo profesional y personal de sus empleados.
POLÍTICAS DE CALIDAD

Satisfacer a nuestros asociados y clientes con calidad, responsabilidad y eficiencia, prestando servicios de orientación técnica y comercial, comercialización de productos agropecuarios, maquinaria equipos y lubricantes y gestión de programas de impacto social, mejorando continuamente nuestros procesos, ofreciendo las mejores condiciones en precios del mercado y diversidad en el portafolio de productos y servicios, mantener bajos niveles de almacenamiento y consolidando un equipo humano altamente calificado. (Cooperativa serviarroz) (Gil Hernandez, 2012)

3.2.4 Benchmarking competitivo

A continuación se realizará un benchmarking con el competidor más directo y fuerte que se identificó en la encuesta a los clientes llamada ventajas competitivas, comparando aspectos relacionados con la situación actual de la empresa en la percepción del cliente, encontrados en la segunda encuesta a clientes llamada satisfacción.

1) La empresa seleccionada para realizar el benchmarking es Antioqueña de materiales, ya que, según los clientes esta empresa es la que mejor cumple los atributos que ellos solicitan a la hora de utilizar un servicio y/u un producto.

De los siguientes atributos se recolectará información de Antioqueña de materiales, ya que fueron los atributos que el cliente le dio más importancia: tiempos de entrega, servicio posventa, productos (beneficios y calidad), precios y el servicio que presta el personal, para determinar cual es su proceso de funcionamiento, y que hace que el cliente, lo seleccione como el competidor más fuerte y directo de la empresa.

2) El equipo que se formará para realizar el benchmarking es el director de trabajo de grado, y el autor de la tesis.

3) Antioqueña de materiales, es una empresa que no posee mucho recorrido en el sector como para recolectar información secundaria fácilmente, por lo tanto, las fuentes de información que se utilizarán para realizar el benchmarking, son las encuestas realizados a los clientes sobre los principales atributos de los competidores, además, de conversaciones a fondo, primero con un cliente que ha tenido contacto directo con está empresa, al cuál se tiene acceso fácilmente, y segundo con los dos empleados de la empresa que han tenido contacto con Antioqueña de materiales desde que está incursiono en el mercado agropecuario.

4) En este punto se profundizará en los atributos de Antioqueña de materiales anteriormente nombrados, por medio, de las fuentes de información también nombradas anteriormente.

Tiempos de entrega: Los tiempos de entrega fue uno de los atributos más sobresalientes el cual calificó el cliente que poseía Antioqueña de materiales, esto se debe principalmente a la logística de entrega, que realizan con los vehículos propios de la empresa, es decir, al no depender de un tercero para realizar la entrega, se disminuyen las dificultades, ya que, pueden manejar el tiempo de sus procesos según los requerimientos de los clientes, también cuentan con un espacio destinado al almacenamiento, para albergar los productos antes de ser enviados, lo que les facilita el transporte de estos.
**Servicio posventa:** Este punto es uno de los más débiles que muestra Antioqueña de materiales, ya que, obtuvo una de las calificaciones más bajas en la primera encuesta realizada a los clientes, ocupando el tercer puesto, a lo cual, se identificó que por no ser su principal línea de negocio, no brindan tanta importancia a la etapa después de los entregar los insumos, además, no cuentan con la suficiente capacidad y conocimiento para prestar un servicio posventa, ya que apenas están incursionando en el mercado de suministro de insumos agropecuario.

**Productos:** Antioqueña de materiales, posee los mismos proveedores que Dinamix, por lo tanto, el precio, calidad y características de los productos son los mismos.

**Precio:** como se dijo anteriormente los productos de Antioqueña de materiales son adquiridos en los mismo lugares que DINAMIX, por lo que por lo que la diferencia en precios depende del margen que cada empresa proyecta o espere tener. (Gil Hernandez, 2012) (Noreña Zuluaga, Atributos competidores.conversación informal, 2012)

5) Después de obtener más información sobre el competidor, se procederá a realizar el benchmarking de los atributos seleccionados:  

**Tiempos de entrega:** La empresa Antioqueña de materiales tiene una ventaja con respecto a DINAMIX en los tiempos de entrega, ya que ellos poseen transporte personal con gran capacidad de almacenamiento, que les facilita el manejo de los tiempos, además de la bodega mencionada anteriormente, actualmente DINAMIX cuenta con un transporte personal, el cual no posee la capacidad para transportar gran cantidad de artículos, lo que lo obliga a tercerizar el servicio de transporte, y así, someterse a los tiempos que maneja cada transportador, que normalmente difieren de los tiempos de entrega que el cliente solicita, ya que estos transportadores cargan diferentes pedidos de varias empresas, lo que no le permite a DINAMIX negociar con estos para entregar en una hora determinada el pedido, es aquí, donde se puede evidenciar la diferencia entre DINAMIX y Antioqueña de materiales en los tiempos de entrega y el por que DINAMIX tuvo una calificación tan baja en este ítem en la segunda encuesta. Las falencias que presenta la empresa en este atributo son más evidenciadas por parte del cliente, ya que, esta es una característica relevante para el cliente.

**Servicio posventa:** en esta característica la ventaja la posee la empresa Inversiones y Representaciones DINAMIX, considerando, la calificación otorgada por los clientes y los comentarios de las personas, el servicio posventa que presta Antioqueña de materiales, no es muy personalizado, y no es muy rápido, debido a que por ser una línea de negocio que no tiene especializada, no presenta procesos estandarizados, y se centra más en su principal línea de negocio, la ferretería, mientras que DINAMIX, si bien, no tiene un servicio posventa estandarizado y no cuenta un área a la que se le delegan están funciones, al ser una pequeña empresa, y por la cantidad mínima de clientes que maneja, el servicio que se presta como atención a requerimiento y quejas (proceso que se acerca a posventa), se ejecuta ágilmente y personalizadamente.
**Productos:** La diferencia entre ambas empresas en cuanto a los productos ofrecidos son muy pocas, debido a que se manejan los mismos proveedores, por lo tanto, la calidad, el costo, las características y las condiciones son las mismas, menos en los productos de la línea de negocios principal de Antioqueña de materiales (ferretería) donde son en algunos casos productores, y en otros distribuidoras de marcas especializadas.

**Precio:** Antioqueña de materiales puede presentar una ventaja en precios, principalmente en los productos que ellos distribuyen en su línea principal, y en algunos casos en los productos agrícolas que se obtienen por parte de los mismos proveedores, debido a que ellos pueden manejar un margen más bajo, considerando que los costos de fletes disminuyen notablemente por la línea de transporte que poseen, lo que les da la oportunidad de sacrificar en mayor proporción el margen de contribución.

### 3.2.5 Información del sector

Desde 2003 el PIB agropecuario en Colombia ha crecido por debajo del PIB total, a pesar de la recuperación de la economía. A partir de 2008 esa situación se tornó aún peor pues la actividad agropecuaria tuvo crecimiento negativo hasta 2010, en este contexto, el sector agropecuario es el que menos ha contribuido al crecimiento de la economía en los últimos años.

El rezago en el desempeño del sector agrícola no se puede explicar por problemas de oferta relacionados con escasez de tierras, ni con falta de recursos públicos para el sector. En la actualidad se estima que Colombia cuenta con 21,5 millones de hectáreas con vocación agrícola, de las cuales sólo se usan 4,2 millones de hectáreas para ese fin, mientras que el presupuesto de inversión pública para el sector agropecuario se multiplicó por cuatro entre 2003 y 2010, al pasar de cerca de $300 mil millones a más de $1.200 millones. (Fedesarrollo, 2011)

Durante 2011 la economía colombiana creció en 5,9% con relación a 2010. De igual forma, el PIB creció en 6,1% en el cuarto trimestre de 2011 comparado con el mismo trimestre del año anterior.

Los sectores que más contribuyeron a este crecimiento anual fueron la explotación de minas y canteras (14,3%), transporte, almacenamiento y comunicaciones (6,9%); comercio (5,9%), establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas (5,8%), y construcción (5,7%).

Los sectores que presentaron menor crecimiento fueron agricultura, silvicultura, caza y pesca (2,2%), y electricidad, gas de ciudad y agua (1,8%). Los impuestos, derechos y subvenciones, en conjunto, crecieron en 10,8%.

La inflación de alimentos en 2011 fue de 5,27%, superior en 1,18 puntos frente al resultado de 2010 (4,09%). La mayor contribución provino de los perecederos, debido a los efectos de la ola invernal, que provocó una baja de oferta y un relativo
desabastecimiento durante el segundo semestre del año 2010. No obstante, el abastecimiento registrado en los principales mercados nacionales durante 2011 fue estable.

Pese a que el sector agropecuario cerró el año 2011 con un crecimiento menor al esperado, principalmente por la profunda caída en el sector cafetero y las afectaciones producidas por la ola invernal, es de destacar el desempeño de los demás sectores agrícolas y del sector pecuario, cuyos crecimientos superaron con creces los obtenidos en 2010. Los buenos resultados de estos sectores, son una muestra del enorme esfuerzo realizado por los productores agrícolas, con el apoyo del Gobierno Nacional, para sobreponerse a este fenómeno sin afectar demasiado la oferta de alimentos y garantizando el abastecimiento del mercado nacional. (sectorial, 2012)

Gráfica 13: PIB agropecuario

Tomado de: (Fedesarrollo, 2011)
Gráfica 14: Comportamiento PIB agrícola, ganadería, silvicultura y pesca

Tomado de: (sectorial, 2012)

Gráfica 15: Exportaciones agropecuarias y agroindustriales

Tomado de: (sectorial, 2012)
Para 2012 la inflación en la región seguirá una tendencia a la baja, consecuente con el lento crecimiento de la economía mundial, la capacidad económica ociosa, la moderación de la demanda interna de las economías emergentes y de los precios de algunas materias primas.

El particular caso de la caída en la producción cafetera obedeció principalmente a los efectos de la ola invernal, que afectaron la florescencia y la luminosidad en las principales zonas productoras. Adicionalmente, debe tenerse en cuenta que el Gremio, con el acompañamiento del Gobierno Nacional, emprendió una estrategia de renovación de cafetales que ha mantenido varios miles de hectáreas fuera de producción. Para este año 2012, se espera recuperar la producción nacional al entrar en edad productiva parte de la superficie renovada. Estas expectativas de crecimiento de la producción cafetera, sumadas al buen desempeño de los demás sectores que se espera continúen, permiten presentar un panorama optimista del crecimiento del sector como un todo para este primer semestre de 2012. (sectorial, 2012)

Por la dependencia a licitaciones del sector público por parte de la empresa es importante recoger información, sobre la inversión del estado en el sector agropecuario en Colombia, y que planes y tendencias hay sobre las inversiones.

Gráfica 16: Inversión pública del sector agropecuario por principales programas (participación en el total de la inversión)

Este resultado se explica en buena medida por las distorsiones que la política pública ha introducido sobre la asignación de los recursos en el sector, aunque no pueden desconocerse otros factores como la violencia, los problemas de tenencia de la tierra, la precaria infraestructura de transporte y la falta de innovación y desarrollo tecnológico para el sector. La experiencia de países como Brasil, Chile y Perú muestra que la inversión pública en el sector no tendrá el impacto esperado mientras los productores reciban señales de mercado equivocadas, originadas en la política comercial y en incentivos a la producción de cultivos en los que Colombia es poco competitiva. (Fedesarrollo, 2011)
La política agrícola en Colombia se ha fundamentado principalmente en la protección de los productos importables como trigo, arroz, azúcar, maíz, sorgo y oleaginosas, y de otro grupo de productos como, carne, pollo y leche, que se han caracterizado por la existencia de distorsiones en el mercado internacional derivadas del uso de subsidios a la producción.

Los distintos instrumentos de política han estado orientados a garantizar un ingreso mínimo a los productores a través de la combinación de medidas arancelarias y de instrumentos como los fondos de estabilización de precios y como el Mecanismo Público de Administración de Contingentes agropecuarios (MAC) para la importación de ciertos productos agrícolas.

Adicionalmente para algunos productos ha sido común el uso de salvaguardias y de otras medidas de tipo administrativo. (Fedesarrollo, 2011)

Como posibles riesgos para alcanzar este escenario optimista, pueden considerarse una posible profundización de la crisis de la zona euro que afecte la demanda por exportaciones, una mayor apreciación de la tasa de cambio que continúe afectando la competitividad exportadora, y una reaparición del Fenómeno de la Niña, entre otros. Con respecto a la crisis de la zona euro, aunque las proyecciones para las economías desarrolladas son menores a las de 2011, serán las economías emergentes quienes continúen jalando el crecimiento y la demanda mundial, lideradas por China e India. En lo referente a la tasa de cambio, se espera que la volatilidad continúe, por lo que la intervención del Banco de la República será definitiva para controlar dicho fenómeno. Por último, en materia climática, el IDEAM ha pronosticado un débil fenómeno de la niña durante el primer trimestre del año y una tendencia a la neutralidad para los meses siguientes. (sectorial, 2012)
Como factores que podrían conducir al sector a este escenario optimista, se pueden considerar el excelente comportamiento del crédito agropecuario y la disponibilidad de una variedad de instrumentos de política dispuestos para apoyar a los productores agropecuarios en coyunturas difíciles y para aumentar su competitividad, tales como el programa de coberturas cambiarias, el seguro agropecuario, el programa Desarrollo Rural con Equidad (DRE) para el fomento a la competitividad y el Incentivo a la Capitalización Rural (ICR), entre otros. De la demanda que logren jalonar estos instrumentos, dependerá buena parte del desempeño del sector durante el presente año.

En el largo plazo, los resultados del sector agropecuario y de las zonas rurales como un todo, dependerán de la correcta implementación de los programas y proyectos previstos en el proyecto de Ley de Tierras y Desarrollo Rural, que será presentado ante el Congreso de la República a comienzos del segundo semestre del año. Con esta Ley se busca que el Gobierno Nacional provea todos aquellos bienes públicos que garanticen un mejor nivel de vida a los habitantes rurales del país, y que éstos puedan generar ingresos provenientes de actividades rentables y sostenibles. (sectorial, 2012)

- A continuación se describirá información sobre la variación de los precios de los principales productos comercializados por la empresa.

Es importante obtener información sobre el movimiento y la actualidad del mercado agropecuario en el exterior, principalmente en crecimiento y en precios, ya que con esta información se puede definir la opción de importar los insumos que la empresa comercializa, para reducir los costos y ser más competitivos en el sector, obviamente, si se define realizar importaciones de algunos productos, se debe analizar más a fondo la situación, riesgos, y costos, de ejecutar esta estrategia.
El precio de la Urea se vio afectado por la volatilidad de los mercados financieros, los bajos niveles de inventario, la baja disponibilidad de gas en la India, las condiciones climáticas desfavorables en Estados Unidos que demoraron la fertilización, y la incertidumbre generada por el régimen de exportaciones de China. Para garantizar el abastecimiento de su mercado interno, China maneja un sistema variable de impuestos. (sectorial, 2012)

Gráfica 20: Precio nacional de fosfato diamónico (DAP)
Se analizaron también las tendencias en los precios nacionales de algunos productos, para conocer su variación en los últimos años, y que tan estable han sido los precios de los insumos, se debe tener en cuenta que la variación en los precios juega un papel fundamental en la empresa, debido a que, al adjudicar una licitación que se ejecutará en un periodo de dos o más meses, el precio de los insumos puede variar favorable o desfavorablemente en los meses de espera para la entrega de éstos, lo que afectará a la empresa de alguna manera, debido a que se le debe sostener a la entidad pública el precio enviado la fecha de la licitación dos o más meses atrás.

Gráfica 22: Precios nacionales principales fertilizantes compuestos
Gráfica 23: Precios nacionales de los fungicidas más vendidos

VISITA Y EXPERIENCIA A LA FERIA DE LA TRANSPARENCIA EN LA CONTRATACIÓN ESTATAL 2012

Lugar: Plaza Mayor Medellín – pabellón amarillo

Fecha de inicio: miércoles 26 de septiembre

Fecha de finalización: jueves 27 de septiembre

Día de visita: jueves 27 de septiembre.

El día jueves 27 de septiembre se realizó una visita a la exposición de la transparencia en la contratación estatal, en la cual, se encontraban todas las entidades del estado, que realizaban contrataciones públicas, cada una de estas entidades, se encontraban en un currículo independiente para atender las inquietudes de los visitantes, sobre como contrataba esa dependencia, la transparencia del proceso y los requisitos para entablar negociaciones con ellos.

En la feria se encontraban pantallas táctiles con todas las entidades de la alcaldía y de la gobernación, con sus respectivos proyectos futuros, y el presupuesto para cada uno de estos proyectos, con el respectivo sector económico a el que se le va a realizar la inversión; aquí se observaban o buscaban los proyectos y se profundizaban en cada cubículo con la dependencia respectiva.

En el transcurso de la estadía en la feria, se visitó algunas entidades del estado, donde se encontró algunos proyectos agropecuarios importantes, como el proyecto siembra que desarrolla el Sena de mano del ministerio de agricultura.
- Secretaría de Agricultura: Se profundizó en el proyecto siembra, y se conoció como funciona la contratación con el ministerio de agricultura, donde nos
enseñaron, que no licitan con terceros, simplemente ellos crean proyectos, que se adjudican en contratación directa, con las entidades públicas pertinentes, como el Sena, la asociación de ganaderos, gesam, entre otros, que sirven como intermediarios entre la secretaría y las empresas privadas, para que ellos lo ejecuten, siendo en parte financiados por la secretaría de agricultura.

- Secretaría de Medio ambiente: Esta entidad no presentaba proyectos que la empresa podría ejecutar, pero nos explicaron a profundidad como funciona la página donde publican los contratos (www.contratos.gov.co), y cuales son los tipos de contratos que sacaban las entidades públicas, dependiendo del monto, la clasificación, y las necesidades.

Es importante agregar que la secretaría de medio ambiente si realiza contratación con terceros, tiene un número reducido de intermediarios.

- Sena: Se profundizó sobre los proyectos que presenta esta entidad, para estar previamente preparados, para la presentación y estudio de estos, ya que el Sena es uno de nuestros principales clientes.

- Universidades (Pascual bravo, colegio mayor, entre otras): se ubicó que universidades tenían dependencias en el sector agrícola y como funcionaba el proceso para entrar en la lista de proveedores de cada universidad, y se identificó las fechas en las que posiblemente se publicaban las licitaciones de estas universidades en la dependencia de agrícola, que son en los principios de cada semestre, ya que realizan una licitación con todos los insumos necesarios para todo el semestre, en el mes de enero y junio, además se pudo identificar una posible línea de negocio, ya que en las conversaciones con los expositores, explicaron de que manera se podría ser proveedores directos de ellos, distribuyéndoles los insumos que utilizan para cuidar las instalaciones físicas, este tipo de insumos no se realiza por medio de licitaciones públicas, estos pedidos son directos con el proveedor elegido por la universidad.

Para finalizar la visita, se asistió a una conferencia muy importante, para las personas que quieren ser proveedores de las entidades del estado, ya que, explica el cambio que va a tener el mecanismo de contratación con el estado, en el corto y mediano plazo, ya que, cuando el contrato sea realizado por subasta, no será presencial, sino electrónica, es decir, seguirá siendo por medio de la página, pero las personas no se tendrán que trasladar hacia el lugar donde se realizará el contrato, sino que desde la oficina o el lugar elegido, se ingresa a una plataforma colgada en internet y se realizará la subasta; este factor es importante, debido a que se conoció a fondo sobre la tendencia en la contratación con el estado, debido a que muchos de los negocios serán por medio de este mecanismo rápido, eficiente e innovador. (Camarada de comercio de Medellín, 2012)

3.2.6 Rivalidad de los competidores

- Empresas del sector con fuerzas competitivas muy equilibradas, en recursos y tamaño.
Por ser licitaciones públicas el principal atributo que se toma como evaluación es el precio, por lo tanto, al poseer los mismos proveedores la mayoría de los competidores, no existirá diferenciación frente al cliente, lo que representa una competitividad fuerte y agresiva en este ítem.

Son productos que son exigidos por los clientes en las licitaciones públicas, teniendo en cuenta que existen pocos proveedores de algunos productos, la diferenciación en éstos es mínima.

Por ser un sector tan particular, se considera que es fragmentado ya que cuenta con cinco o seis compañías, que presentan licitaciones públicas del sector agropecuario, siendo un número alto a la hora de competidor en la adjudicación de solo un negocio.

3.2.7 Barreras de entrada

La diferenciación de productos sería la principal fuente de barrera de entrada para los nuevos competidores, debido a que en este negocio se maneja una diversidad significativa de productos que se adquieren en lugares completamente diferentes, que acarrea mucho tiempo, y un gran conocimiento sobre los productos y el sector.

Tener un fuerte musculo financiero, para entrar a este negocio, ya que la ejecución de las licitaciones adjudicadas son en tiempos muy cortos, para lo que se necesita mucha liquidez, y poder financiero.

Los accesos a los canales de distribución en este sector son complejos, debido, a que las entregas de algunos contratos se deben realizar en una cantidad muy grande de veredas, donde el transporte es difícil de que llegue, por lo que, se debe tener contactos y conocimientos de los transportes que viajen a esos lugares, a eso sumándole, que las entregas son en grandes cantidades, o en otros en muy pequeñas.

Las restricciones y beneficios que está generando el departamento de Antioquia para las MIPYMES, en cerrar los negocios cuando se presentan tres MIPYMES del departamento, lo que ayuda a condicionar la entrada de empresas nuevas.

Los requerimientos financieros, económicos, experiencia, vigencia de la empresa, tiempo en el mercado, marcas de productos específicos no conseguidos en la ciudad, cantidades, documentación (Registro único de proponentes (RUP)) que exigen las entidades del estado.

El sector de comercialización de insumos agropecuarios a entidades del estado, puede tener una barrera fundamental, que es la dificultad de la fidelización de los clientes, debido, a que por ser empresas del sector público (municipios, SENA, entre otros), cambian de administración cada cuatro años, o en periodos de tiempo cortos, por lo que el contacto con ese cliente va a ser a través de un empleado diferente, lo que se refleja, en un nuevo proceso de presentación de la empresa, de obtención de confianza y fidelización en periodos de tiempos muy cortos.
Al sector puede llegar una empresa con ventajas en costos, si presenta una producción y comercialización de los insumos agropecuarios, puesto que ahorraría los costos del intermediario, que si lo tienen los agentes actuales del mercado, es decir, actualmente las empresas en el sector, ocupan el tercer eslabón en la cadena de comercialización, le comprar a un intermediario o distribuidor del productos, lo que conlleva a unos costos más altos, que una empresa que entrara al sector siendo productora.

3.3 CLIENTES Y PROVEEDORES

En este capítulo se identificaron las necesidades y los requerimientos de los clientes y proveedores, además de las tendencias del sector.

Necesidades y requerimientos de los clientes.

- Los tiempos de entrega, el cliente requiere que se cumplan a cabalidad los tiempos que se acuerdan para la entrega.
- Necesitan un buen servicio por parte de los empleados, y más que eso, crear una relación cordial, amable, que los empleados tengan conocimiento sobre los productos y el negocio, y que tengan disponibilidad y disposición para apoyarlos en cualquier momento.
- Satisfacción y beneficio del producto
- Respuestas oportunas a los requerimientos y una constante retroalimentación

Necesidades y requerimiento de los proveedores.

- Cumplimiento de los términos de pago
- Realizar compras periódicamente, para no perder el beneficio de los descuentos
- Contribuir con una parte de los costos de flete, para que no sacrificar el margen

Necesidades y requerimientos del sector.

- Los altos costos de producción, transformación y comercialización de la producción agropecuaria.
- La restitución de tierras.
- Incentivos para la mejora de la producción, y el desarrollo de productos de gran escala.
- Las dificultades de acceso a infraestructura, servicios financieros y nuevas tecnologías.
- La pobreza y el bajo nivel educativo del campo colombiano.
- La ausencia de una cultura para la gestión de los riesgos climáticos.

En este punto se realizaron otros procesos para facilitar el proceso de identificación e implementación de las estrategias, como las oportunidades, entre otras.
3.3.1 Necesidades y requerimientos actuales de los clientes

Primero se identificarán necesidades actuales de los clientes.

Análisis de los resultados de las encuesta realizadas a los clientes.

La encuesta se divide en dos secciones, en la primera sección se trata de obtener información sobre cuáles son las características más importantes para los clientes, en la prestación de un servicio y en los atributos de un producto. En la segunda parte se identificará cómo se encuentra la empresa actualmente, y cuál es la satisfacción del cliente con los servicios y los productos ofrecidos.

1. Evaluar la importancia de cada uno de los atributos descritos a continuación:

5= Muy importante
4= Importante
3= Algo importante
2= Poco importante
1= Nada importante
CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES

Gráfica 24: Características

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Calificación</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tiempos de entrega</td>
<td>4.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfacción y beneficio del producto y/o servicio</td>
<td>4.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Entrega de las cantidades requeridas</td>
<td>3.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento y relación con los empleados</td>
<td>3.5</td>
</tr>
<tr>
<td>Fecha de vencimiento y calidad</td>
<td>3.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Gráfica 25: Características

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>Calificación</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Embalaje (forma de empaque y presentación)</td>
<td>3.8</td>
</tr>
<tr>
<td>Canal de distribución (forma de entrega)</td>
<td>3.7</td>
</tr>
<tr>
<td>Respuesta a requerimientos, retroalimentación</td>
<td>4.0</td>
</tr>
<tr>
<td>Devoluciones</td>
<td>3.5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

ANÁLISIS

Con los resultados obtenidos en la encuesta, identificamos cuatro atributos que para el cliente son fundamentales a la hora de recibir un servicio y los productos, los cuales se traducen como necesidades o requerimiento que el cliente exige que le cumplan.

- Tiempos de entrega
- Satisfacción y beneficio del producto
• Conocimiento y relación con los empleados
• Respuesta a requerimientos y retroalimentación

3.3.2 Necesidades y requerimiento de los proveedores

Los requerimientos y necesidades que se identificaron de los proveedores, se determinaron por medio de la encuesta a proveedores, y conversaciones esporádicas con ellos, de las cuales se identificaron como necesidades actuales las siguientes:

• Cumplimiento de los términos de pago
• Realizar compras periódicamente, para no quitar el beneficio de los descuentos
• Contribuir con una parte de los costos de flete, para que no sacrifiquen el margen

3.3.3 Necesidades y requerimiento del sector

Las grandes necesidades que afronta el sector agropecuario en Colombia son:

Los altos costos de producción, transformación y comercialización de la producción agropecuaria.

La restitución de tierras a quienes les fueron despojadas.

La baja productividad generalizada del sector.

Las limitaciones para desarrollar proyectos de gran escala.

Las dificultades de acceso a infraestructura, servicios financieros y nuevas tecnologías.

La pobreza y el bajo nivel educativo del campo colombiano.

La ausencia de una cultura para la gestión de los riesgos climáticos.

Promover esquemas integrales de gestión del riesgo que promuevan la gestión preventiva frente a los efectos de la variabilidad de clima, los precios y la tasa de cambio.

3.3.4 Estudio de satisfacción

Encuesta a clientes

Este estudio de satisfacción se realizó para identificar si la empresa estaba cumpliendo o satisfaciendo al cliente en los atributos que se consideran más importantes en el sector; con los servicios y productos que ofrece DINAMIX.

En esta encuesta se realizaron preguntas asociadas a cada uno de los atributos mencionados en la encuesta anterior, para identificar la satisfacción que le generaba la empresa DINAMIX a los clientes en esos atributos, a continuación se detallarán todas las preguntas realizadas en esta sección con sus respectivos resultados, aunque se hará hincapié en las preguntas relacionadas con los atributos seleccionados por los clientes en la encuesta anterior.
En esta parte de la encuesta se realizaron dos preguntas muy similares sobre un mismo atributo, para verificar que las preguntas si fueron respuestas con objetividad y no fueron respuestas al azar. En cada gráfica que se mostrará a continuación se ilustrarán los resultados de 4 preguntas respuestas por los clientes, donde se encontrarán dos parejas de preguntas que evalúan el mismo atributo, que se diferenciarán por el color de sus barras. Se debe tener en cuenta que la puntuación mínima es uno (1) y máxima es cinco (5).

**Evaluar el cumplimiento de cada uno de los atributos descritos a continuación:**

5 = Siempre  
4 = Casi siempre  
3 = Normalmente  
2 = Casi nunca  
1 = Nunca

**Gráfica 26: Atributos**

![Gráfica 26: Atributos](attachment:grafica_26.png)

**ANÁLISIS**

Como se puede observar se maneja una buena consistencia entre las preguntas que están en color azul, ya que se encuentran en una calificación de 3.6 y 3.7, además, los resultados arrojan que los clientes consideran que la empresa presenta falencias en los tiempos de entrega, ya que obtuvo una calificación no muy buena, esto quiere decir, que la empresa no entrega los insumos o producto en el tiempo que el cliente requiere, lo que puede presentar mucho inconformismo, debido a que muchos de estos insumos son para utilizar inmediatamente en clases o cursos que se dictan a esa hora, además, teniendo en cuenta que muchos cliente no tienen donde almacenar los productos, se debe ser muy eficiente con los tiempos en los que se pacto entregar los productos para evitar inconformismo, mas aun, cuando los tiempos de entrega son uno de los atributos que más importancia le da el cliente a la hora de calificar un servicio.
En la segunda pareja de preguntas se maneja una consistencia, aunque en la gráfica no se observe, pero, se debe tener presente que en la primera pregunta de color morado, entre más cercana este la calificación a uno (1) se obtendrá mejores resultados, mientras que la segunda pregunta de color morado tiene como mejor calificación el cinco (5), teniendo en cuenta lo explicado anteriormente, se debe resaltar que los clientes tienen una satisfacción alta e el atributo del lugar donde reciben la mercancía enviada.

Gráfica 27: Atributos

ANÁLISIS

Los resultados que se perciben en el primer par de respuestas (barras azules), indica que los pedidos y las entregas están siendo enviados incompletos, ya que, la calificación fue en promedio 3.6, lo que refleja una satisfacción baja, y un inconformismo con los productos que se envían.

Las preguntas graficadas en color morado, dan un reflejo de las capacitaciones efectivas que recibieron los empleados de la empresa, y que poseen la competencia de responder ágil, y correctamente dudas que generan los clientes, además, se identifica la calidad humana con la que tratan a las personas involucradas con la empresa (clientes, proveedores, empleados, competidores).
Gráfica 28: Atributos

ANÁLISIS

Las primeras dos preguntas (color azul) son relacionadas con el momento de impacto que tienen los clientes sobre las condiciones de los productos a la hora de recibirlas, de lo que se puede inferir según las gráficas y los resultados, que los clientes se encuentran satisfechos con este factor en el momento de la entrega.

Las preguntas tres y cuatro (morado) dan respuesta a la calidad de las características de los productos percibidos por los clientes, de lo cual se analiza que los productos están ofreciendo las condiciones adecuadas para que el cliente tenga un buen desempeño en el proceso o actividad para la que utiliza éste, ya que obtuvo una puntuación alta de 4.4, en las dos preguntas relacionadas con la calidad y atributos de los productos, además teniendo en cuenta que éste es una característica muy importante para el cliente, obtuvieron una calificación alta, lo que deben seguir haciendo y mejorando para no perder las resultados actuales.
Las últimas tres preguntas realizadas no tienen preguntas de control, es decir, se realizó una pregunta por atributo.

**Gráfica 29: Atributos**

![Gráfica Atributos]

**ANÁLISIS**

En la primera pregunta (azul) se debe mejorar el servicio posventa y la retroalimentación después de realizar las entregas de los productos, aunque la puntuación obtenida en los resultados no fue baja (cuatro), es un factor que presenta muchas falencias, y que tiene muchas oportunidades para mejorar.

Los resultados de color verde, arrojan los resultados sobre la marca de los productos ofrecidos, aunque no es una pregunta que arroje información importante, es bueno, saber si los clientes están satisfechos con la marca de los productos, ya que a la vez da información, para determinar si los proveedores son los indicados para el cliente, a lo cual, se tuvo una respuesta favorable, ya que se calificó con un 4.4.

La empresa obtuvo una buena calificación (cuatro) en el atributo de la agilidad con la que se realizan los cambios de los producto al cliente hacer devoluciones, de lo que se puede observar se tiene una buena percepción por parte del cliente en estas devoluciones, aunque también es una calificación y un atributo que ofrece muchos factores para mejorar.

**Encuesta a proveedores**

En este punto se realizaron encuestas a los principales proveedores de la empresa, teniendo como filtro, los proveedores con los cuales la empresa tiene ventas a crédito.
Esta encuesta se divide en dos partes, la primera es la satisfacción que estos poseen con la empresa DINAMIX como cliente, mientras que la segunda parte se realizó para identificar perspectivas y tendencias que los proveedores ven del sector.

En la primera sección de la encuesta los proveedores seleccionaban entre 5 opciones, dependiendo cual de todas se acomodaba más a la percepción que tienen sobre DINAMIX en cada uno de los atributos, además se realizaron dos preguntas relacionadas con cada atributo.

Las opciones son:

Totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo/ ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo.

**El volumen y frecuencia de compra de DINAMIX es adecuado.**

**Gráfica 30: Volumen y frecuencia de compra**

**ANÁLISIS**

Se identifica que los proveedores presentan en su mayoría (85%) una satisfacción con los volúmenes de compra que DINAMIX realiza de los productos de cada uno de ellos, y de la frecuencia con la que estos se adquieren, aunque, existen en promedio un 15% de los proveedores que no muestran una satisfacción alta, ya que sienten que las compras y la frecuencia de éstas, son bajas o no representan importancia para ellos.
ANÁLISIS
Los resultados arrojados por la encuesta sobre el cumplimiento de la empresa en los tiempos y las cantidades pactadas de las compras realizadas a crédito, muestra una satisfacción total parte del proveedor, debido a que el 100% de las respuesta oscilaron entre las clasificaciones entre las dos calificaciones más altas, en cada pregunta, lo que refleja el cumplimiento de la empresa en los términos de pago ofrecidos por el proveedores, además esto ayuda a obtener en tiempo futuros un incremento del cupo y de los tiempo por parte de proveedores actuales o unas excelentes referencias para obtener créditos con proveedores nuevos.

ANÁLISIS
Los proveedores consideran que el trato que tienen por parte de los empleados de DINAMIX es el adecuado, lo que facilita las relaciones y la comunicación comercial entre ambas empresas, esto basándonos en que el 100% de los proveedores, calificaron el trato de los empleados con los dos atributos de mejor calificación, pero no se está
realizando la gestión completa, debido a que el 40% de los proveedores sienten o perciben que las relaciones con la empresa solamente son comerciales, teniendo en cuenta que en la actualidad se debe buscar con el servicio crear un lazo de confianza, amistad e igualdad, y una relación más de amigos que de negociantes, aunque es importante resaltar que el 60% de los proveedores consideran que las relaciones empresa-proveedor no son solamente comerciales, sino que va más allá.

Gráfica 33: Cumplimiento de los términos acordados

ANÁLISIS

La empresa Inversiones y Representaciones DINAMIX, cuenta con unas pequeñas falencias en cuanto al cumplimiento de lo acordado no solamente forma de pago, y plazos, sino cantidades compradas, hora en que se recogen los insumos, forma de transporte, entre otros, debido a que el 15% de las empresas no se encuentran muy satisfechos con el cumplimiento de la empresa en estos puntos, aunque se debe primar que el 85% de los proveedores se encuentran satisfechos con el servicio y las acciones de la empresa en este atributo.

3.3.5 Información sobre clientes

En esta sección se pretende recolectar información sobre el cliente, de su actualidad, su modo de funcionamiento e identificación de negocios u oportunidades futuras en las cuales DINAMIX pueda ofrecer una solución a la nueva necesidad que crece en los clientes con la implementación de estos proyectos.

SENA: El servicio nacional de aprendizajes, es un establecimiento público del estado, es una entidad descentralizada del estado en su funcionamiento, es decir, posee patrimonio propio, e independencia y autonomía administrativa, fue creado en 1957, y tiene como principal objetivo el desarrollo social y técnico de los trabajadores colombianos, ofreciendo y ejecutando la formación profesional integral para la incorporación de las personas en actividades productivas que contribuyan al crecimiento social, económico y tecnológico del país. (Sena)
A continuación describiremos como será el plan de desarrollo del SENA, y que proyectos están planeados para realizarse en los próximos años, se debe tener en cuenta que por ser una entidad del estado, se rige principalmente con el PND (plan nacional de desarrollo).

El SENA se apoyará en tres ejes estratégicos para guiar su funcionamiento: orientación al cliente, tecnología e innovación y calidad y estándares internacionales.

El Mapa Estratégico

El mapa estratégico del SENA permite visualizar la forma en la cual se estructura la estrategia a través de objetivos estratégicos para crear valor a los grupos de interés, este mapa se distribuye en cuatro ejes.

- Perspectivas de clientes e Impacto a la sociedad, perspectiva de procesos, perspectiva de crecimiento y desarrollo organizacional y perspectiva de recursos.

A medida que el SENA vaya ampliando su portafolio de proyectos y de ayudas a diferentes sectores, crece más la oportunidad del sector donde se encuentra la empresa, debido a que, aumentan las inversiones en los sectores que se tomaron como locomotora entre ellos el agropecuario, en el PND del gobierno del presidente Santos. A continuación algunos ítem y objetivos que pueden contribuir al crecimiento del sector de la empresa y a la oportunidad de nuevos negocios.

Programas que ofrece el SENA para los años 2012-2014 sobre el sector agropecuario.

**Sector Agropecuario**

Asistencia técnica agrícola y pecuaria

Reparación de infraestructura productiva

Emprendimientos y creación de unidades productivas

Acciones del programa de jóvenes rurales emprendedores

Apoyo con el servicio nacional de empleo para afectados

Orientación y reubicación laboral

Formación en diversos temas a población afectada (Sena, 2011)

**DISTRIMOTORES DEL SUR:** Es una entidad privada, ubicada en Florencia, departamento del Caquetá, con puntos de distribución en cada uno de los municipios de esta zona.
Es una empresa con amplia trayectoria en el mercado de la comercialización de producto para el sector agropecuario y pecuario, en los últimos 3 años, ha venido mostrando un crecimiento significativo.

Su gran fortaleza son los puntos de venta que poseen en diferentes pueblos de la región, debido, a que la facilidad de acceso para cualquier tipo empresa, es difícil, teniendo ésto como una de las principales barreras de entrada en ese territorio.

A mediano plazo, esta empresa pretende ubicar nuevas líneas de negocio, siempre orientadas al mismo sector, buscando también un crecimiento en otros departamentos del país.

Su principal dificultad es la adquisición de sus productos, por la ubicación de ésta, permitiendo a DINAMIX ofrecer un servicio de suministro oportuno que les permita dar respuesta a los requerimientos de los clientes. (Noreña Zuluaga, Atributos cliente. Charla informal, 2012)

HERGISUMINISTROS: es una empresa privada, que se constituyó hace 2 años, por un grupo de personas que tienen conocimiento en el suministro de insumos agropecuarios, para el sector estatal y privada, no tiene gran capital, aunque tiene adjudicados proyectos de aumento patrimonial y apalancamiento financiero que le va a permitir tener un importante margen de maniobra en el negocio que apenas comienza, no tiene transporte propio, su contacto con el clientes en la entrega es tercерizado

Apenas está iniciando un conocimiento de clientes y proveedores, a pesar de que sus propietarios conocen ampliamente el negocio.

Es un cliente con una proyección de crecimiento ambicioso, en el mediano y largo plazo, pretendiendo consolidarse en el mercado con un punto diferenciador que es capacitación a cada uno de sus clientes en las diferentes áreas que requieren los suministros.

Actualmente presenta proyectos productivos para que sean desarrollados por las diferentes instituciones, lo que garantiza un cliente potencial, con una gran demanda, y un constante volumen de compra. (Gil, 2012)

KIBUTZIM: Es una empresa privada que desarrolla proyectos productivos de varias entidades, es una empresa epsagro (entidad prestadora de servicios agropecuarios), sus proyectos son financiados por el ministerio de agricultura y los diferentes municipios, cuando desarrollan estos programas requiere de una demanda importante de insumos que son suministrados por DINAMIX, de la misma manera, se desempeña en el campo de las consultorías, permitiéndole generar confianza ante las instituciones para demandar un grupo completo de productos.

Fue constituida aproximadamente hace 4 años, tiene una estructura administrativa solida.

No desarrolla su actividad de suministrar insumos, pero en el desarrollo de actividades demanda mucha variedad de productos para complementar sus programas.

Maneja un grupo importante de empleados, con conocimiento en las áreas, agrícola, social, pecuaria, forestal, administrativa, entre otros.

Tiene cobertura a nivel local, regional y nacional.
Trabaja con comunidades aisladas y marginadas (nuqui-choco, indígenas, comunidades desplazadas entre otros).

Es una empresa que desarrolla proyectos de investigación, para ONU’S (organizaciones no gubernamentales), que tienen convenios de cooperación con diferentes organizaciones gubernamentales (FAO, Naciones unidas, OIM, entre otro).

Tiene como meta en el mediano plazo, generar proyectos de gran impacto para comunidades desplazadas por la violencia, y proyectos para erradicación de cultivos ilícitos.

Actualmente cuenta con un programa de consultoría a ejecutar en la cual, se realizó la negociación, para que DINAMIX provea los insumos requeridos por la empresa. (Gil, 2012) (Noreña Zuluaga, Atributos cliente. Charla informal, 2012)

3.3.6 Poder negociador del cliente

- Por ser licitaciones públicas el cliente no tiene poder con respecto al precio, debido a que se envía un precio fijo a la hora de entregar la propuesta, el cual el cliente no puede negociar.

- El poder negociador del cliente prima en la exigencia de los tiempos de entrega y la calidad de los productos, debido al tamaño de las entidades del estado, lo que les garantiza tener una protección judicial y legal fuerte.

- No cuentan con proveedores fijos, depende de las empresas a las cuales se les asigna la licitación

- Principal canal de venta del proveedor, representa el mayor porcentaje en las ventas del proveedor.

3.3.7 Estudio de tendencia

Este estudio se realizó con la idea de obtener información sobre las tendencias del sector y sus movimientos en los próximos años, además tratar de adelantarse en la obtención de información sobre actividades que se pueden convertir en el mediano plazo en necesidades de los clientes.

Tendencias
Encuesta a proveedores

Primero se realizó una encuesta a los clientes sobre las perspectivas del sector, y las tendencias.
ANÁLISIS

Se le preguntó a los proveedores si esperaban que el sector creciera, el 70% de los encuestados dieron como respuesta un sí, mientras el 30% un no.

A continuación se profundizará en algunas de las causas que los proveedores que respondieron “sí” en la primera pregunta, esperan que sean las impulsadoras o las tendencias por las cuales el sector crecerá.

En la sección dos, se mostraron varios puntos por los cuales el sector podría crecer, a lo cual, cada encuestado debería responder sí o no, la respuesta sí, sería afirmando que ese atributo ayudaría al crecimiento del sector y sería una tendencia importante en el futuro, y si la respuesta es no, consideran que este factor nos era nada importante.

Gráfica 35: Atributos de crecimiento del sector
ANÁLISIS

Como se nota en la gráfica para los proveedores las tendencias en el sector, serán marcadas por los TLC’s firmados por el gobierno colombiano, que deben generar su mayor impacto en los siguientes años, cuando el desmonte de los aranceles sea total en los productos, también será importante la inversión extranjera que traigan estos tratados de libre comercio según los proveedores, además para ellos, el papel del gobierno cumplirá una función fundamental para el crecimiento del sector y se convertirá en una tendencia del mercado, al igual, que como van todos los mercados mundiales, apoyados en la tecnología e innovación que impulse los ingresos de las empresas, y las ayude a ser más competitivas, estos son los factores más importantes de crecimiento y tendencia en la perspectiva del proveedor.

Gráfica 36: Factores importantes en el futuro

Gráfica 37 Subsector que impulsara el crecimiento

ANÁLISIS

Los proveedores esperan que las características que tendrán más importancia en los próximos y que marcaran un valor agregado al cliente en los siguientes años sean la
tecnología e innovación, la calidad ofrecida en los productos y servicios, y el servicio en sí como factores de diferenciación, considerando también que el subsector que mejor mostrará crecimiento en el sector agropecuario, será el agrícola, con un 60% de las selecciones.

3.3.8 Información sobre las tendencias del sector

Las tendencias encontradas del sector, se basan principalmente en las acciones que realizará el gobierno en el sector agropecuario, por la inclusión de este sector como una de las locomotoras del gobierno actual, de Juan Manuel Santos, por esta razón se tiene unos proyectos y planes relacionados con este sector que se desarrollarán en el tiempo que queda de gobierno.

A continuación se mencionarán algunos lineamientos estratégicos para impulsar la locomotora agropecuaria para el crecimiento y la generación de empleo.

Las inversiones se encaminarán a los procesos de innovación en los sistemas productivos, con mira más al mejoramiento de la competitividad, la producción, reducción de los costos, y tratar de dirigir de mejor manera los apoyos del gobierno, de tal forma que tengan efectos más impactantes en la sociedad y en el país, no como los efectos que tienen los actuales apoyos directos, que simplemente apoyan un productor, pero no se traduce en la sociedad.

Además se enfocara también la inversión en capacitaciones sobre gestión de planes de negocios, en los enfoques técnicos y productivos, que ayuden a traducir los apoyos del gobierno en mejores condiciones para la sociedad y los productores, a la misma vez, buscando establecer formas asociativas en la cadena de producción, y comercialización, buscando como fin la distribución adecuada del terreno para aprovechar potencialmente los productos competitivos, tratando de reducir las zonas de productos no competitivos, utilizando mapas de riesgo de desastres y desarrollar programas de reubicación de la producción.

Para los próximos años se establecerán mecanismos que faciliten la inversión privada en proyectos agroindustriales, tratando de incentivar más el sector, para que tenga más autonomía financiera, a su vez, para que el único apoyo no sea simplemente del sector público.

Una de las tendencias principales del sector son los programas de ecohuertas que son implementados aproximadamente hace 2 años por parte de SENA y otras entidades, como intermediarios de la alcaldía de Medellín, la cual tiene como objetivos identificar condiciones económicas, sociales, culturales y de territorio difíciles, para multiplicar las oportunidades de estas familias y las buenas practicas, estos programas son una tendencia ya que estos son las formas más recientes, y las futuras para traducir la inversión de la alcaldía como apoyo directamente en las personas y familias. (Alcaldía de Medellín, 2012)
Como es la tendencia mundial las prácticas agropecuarias también entran en el cuidado del ambiente, por medio de la reducción la demanda de los recursos naturales, y la contaminación ambiental del agua, el aire, para lo cual se implementarán estrategias y reglas, que limiten la utilización de estos recursos y la contaminación, además de programas como, proyectos agropecuarios, articulación de acciones institucionales, acompañamiento a las unidades productivas rurales, ecohuertas y construcción y transporte sostenible. (Alcaldía de Medellín, 2012)

En el mediano plazo, precios altos y volatilidad dominarán los mercados agropecuarios en respuesta a condiciones climáticas adversas, situaciones de producción y de demanda particulares y limitados niveles de inventarios. (Sociedad de agricultores de Antioquia, 2012)

Se entrará en el marco de las alianzas estratégicas entre empresas del país o de la región, y promover los recursos financieros y cofinanciamiento para el desarrollo de iniciativas y el fortalecimiento empresarial para mejorar la competitividad y no quedar relegados en la globalización, ahora más con los TLC’s firmados por Colombia, además buscando fortalecer y proteger a las pequeñas empresas productoras y comercializadoras para que no desaparezcan del mercado. (Proexport Colombia, Sociedad de agricultores de Colombia, 2012)

El marco que cobija el trabajo de la Secretaría durante el cuatrienio, está definido por el esfuerzo en materia educativa, de divulgación, transferencia de tecnología, capacitación y divulgación de los paquetes tecnológicos más convenientes para el uso adecuado de los recursos naturales y para el desenvolvimiento de las actividades agropecuarias. (Alcaldía de Medellín, 2012)

Gráfica 38: Producción neta agropecuaria por región a 2020

Tomado de: (Sociedad de agricultores de Antioquia, 2012)
Se observa que un alto número de agricultores considera que su situación está mejorando, la percepción va acompañada de una falta de confianza de algunos sectores que se van a ver afectados por los procesos de apertura económica (TLC’s), sectores como el avicultor, el arrocero, ganadero, entre otros.

En el sector pecuario se realizarán investigaciones que permitan un sector más eficiente orientado a disminuir la estructura de costos, es así como los precios de los concentrados que demanda este sector, tienen un peso importante en la estructura de costos. (Proexport Colombia, Sociedad de agricultores de Colombia, 2012)

Otra tendencia importante en el mercado de la comercialización de insumos a entidades del estado, son las subastas inversas electrónicas, explicadas anteriormente, lo que reflejara una tendencia de disminución de costos, en los procesos de cotización al estado, lo que les genera a las compañías más oportunidades de licitar con entidades públicas. (Camara de comercio de Medellín, 2012)

3.3.9 Poder negociador del proveedor

- No existen muchos productos sustitutos
- El producto es crítico para el cliente, ya que es exigido por el consumidor final
- Cambio de proveedores conlleva a costos representativos
- Por ser empresas grandes, en algunos casos las ventas de la empresa no son representativas para el proveedor

3.4 ANÁLISIS DE ESTRATEGIAS COMPETITIVAS APLICADAS ANTERIORMENTE

A continuación se presentarán las estrategias seleccionadas, con su respectivo análisis sobre la aplicación que tiene en el caso de Inversiones y Representaciones DINAMIX

Contratar personal capacitado para realizar tareas específicas y áreas como mercadeo, ventas, producción y financiera. Que tengan como principal compromiso el desarrollo de diferentes estrategias que encaminen a mejorar la situación actual de la empresa.

Análisis: esta estrategia sería de mucha ayuda y aplicación para DINAMIX, principalmente porque no cuenta con ninguna de estas áreas.

Elaborar la planeación estratégica bajo tres objetivos básicos, supervivencia, crecimiento y rentabilidad.

Análisis: Dinamix necesita implementar un plan estratégico para tener un derrotero de su direccionamiento, ya que actualmente no tiene ningún proceso de planeación.
Crearon una estrategia de identificación y penetración de mercado agresiva, para capturar el espacio dejado por las empresas competidoras, y los mercados no ocupados por el sector.

Mejoramiento de horario y disponibilidad del personal para el mejoramiento de los procesos.

Análisis: se deben tener procesos y funciones asignadas a cada persona, ya que por ser empresa familiar, las responsabilidades no se toman muy en serio, y no se tiene tareas asignadas por personas.

Modificaron la remuneración a los vendedores, dando más estímulos, para generar mayores ventas.

Análisis: se le debe motivar a los vendedores con incentivos para obtener más ventas y nuevos negocios diferentes, principalmente por la depende de un solo canal de ventas.

Realizaron triangulación o factoring para el mejoramiento de la cartera, y la rotación. (Agudelo Urrego & Salazar C., 2004 )

Análisis: la empresa en los momentos de poca liquidez debe recurrir a estos métodos para la solución de este problema.

Exploraron nuevas posibilidades en otros mercados donde el producto tenga acogida y un precio competitivo

Análisis: dependencia de una sola línea de negocio, lo que hace tentador la incursión en nuevos mercados.

Deben tener un producto flexible, que pueda ser mejorado o cambiado siempre que el mercado lo exija.

Análisis: los procesos, servicios y personal de la empresa deben tener una cultura de gestión del cambio.

Tener un departamento de servicio al cliente, que se encargue de acompañarlo durante todo el proceso (pre – venta, venta y post – venta) y este pendiente de sus necesidades y requerimientos.

Análisis: Aunque la empresa muestra buenos aspectos con la respuesta a requerimiento, no realizan un acompañamiento constante con el cliente.

Otro aspecto importante dentro de la estrategia de promoción es contar con una página web que no sólo brinde información acerca de la compañía, sino que a través de ella se puedan contactar con la empresa personas (clientes potenciales) que estén interesadas en los productos y servicios que ofrece.
Análisis: no cuenta con página de internet, ni con un espacio que brinde información sobre la empresa, además puede utilizar este medio como una oportunidad de negocio.

Tener campañas y lemas claros en los que se muestre que el producto de la empresa es amigable con el medio ambiente, que los procesos de producción son limpios y que se tienen programas de reciclaje.

Análisis: la tendencia mundial es el cuidado del medio ambiente, por lo que la empresa debe crear políticas que cumplan con estas tendencias.

Este tipo de empresas deben contar, siempre que sea posible, con un departamento de logística bien estructurado, pues su necesidad fundamental es que la mercancía llegue donde los clientes en perfecto estado y en los tiempos que la necesitan, para garantizar su supervivencia y crecimiento. (Aguilar Vargas & Sierra Gallón, 2007)

Análisis: mala gestión de compras y entrega de productos al cliente.

Optimización de la estructura de costos, gastos y capital de trabajo

Análisis: debe mejorar la gestión de los rubros anteriormente mencionados para el mejoramiento, de los flujos de caja libre, las utilidades, y su liquidez.

Aumentar valor al cliente para contribuir al fortalecimiento de su ventaja competitiva

Análisis: buscar nuevos servicios y productos que generen ventajas competitivas a los clientes.

Investigación de mercados "Volúmenes de importación y exportación".

Análisis: realizar seguimiento al mercado internacional, para evaluar posibles negocios con exportaciones, y disminuciones de costos, y aumento de calidad con importaciones (TLC’s).

Benchmarking competitivo continúo

Análisis: la empresa no realiza seguimiento de los principales competidores.

Consolidación de los sistemas de información como plataforma para la generación de conocimiento y apoyo en la toma de decisiones.

Análisis: la empresa actualmente solo cuenta con un sistema de información.

Desarrollo del conocimiento clave del negocio (drivers, tecnología, mercado, Know-How), para ser convertido en un recurso explícito y generador de valor.

Análisis: Capacitación constante para seguir desarrollando las habilidades del personal y crear como valor agregado el capital humano.
Desarrollo de una cultura de liderazgo y valores, al interiorizarlos, comprometerlos y hacerlos operativos en la organización.

**Análisis:** la empresa debe comprometer a sus empleados, crear un ambiente organizacional firme, y alcanzable, por medio de la creación de una cultura que los comprometa y los estimule a trabajar mejor, y dejar a un lado el paradigma de la familiar en el trabajo.

Desarrollo de una cultura organizacional enmarcada en la visión compartida de futuro, la excelencia en el servicio, el crecimiento regional y la acción. (Polling Gerlein, 2010)

**Análisis:** la empresa no cuenta con una cultura y estructura organizacional.

### 3.5 ESTRATEGIAS DE MEJORAMIENTO

La empresa debe realizar estandarización de los procesos, para lograr un comportamiento estable que genere un servicio homogéneo y de bajos costos, debido a que se debe buscar cual es el mejor método para alcanzar el objetivo, para facilitar el trabajo del personal que realiza el proceso, preservar el *know-how*, además ayuda a disminuir los errores cometidos en los procesos.

Deben planear la manera como funciona la empresa, es decir deben formular la planeación estratégica, deben fijar un plan de acción (que se va a hacer, que se quiere lograr, como se va a hacer, en que escenario), unos objetivos claros y ambiciosos, que motiven y guíen al personal al cumplimiento de las metas, esto les brindara una disminución del riesgo, un aumento en la posibilidad de éxito.

La empresa debe contratar personal con conocimientos frescos, que tengan la capacidad de estructurar administrativamente la empresa e impulsarla, que tengan la capacidad de crear las áreas de la empresa, tales como finanzas, mercadeo, gestión humana, entre otras, con funciones específicas, que definan cargos para ejecutar las funciones de cada área. Además se debe capacitar constantemente a los empleados actuales, para aumentar el conocimiento y comprensión de lo implementado por el nuevo personal.

**Área de mercadeo y ventas:** en los primeros instantes la principal función de esta área será la identificación de nuevos mercados, para evitar la dependencia del canal de las licitaciones públicas, además debe tener habilidades en la realización de *benchmarking*, análisis de tendencia y necesidades de los clientes, mejoramiento de los servicios, estrategias de posicionamiento, CRM, mercadeo electrónico, administración de canales, servicio posventa, proceso de licitación y cotización entre muchos otros temas.

A continuación se plantearan posibles escenarios de nuevos mercados.

Aproximadamente un año atrás un integrante de la empresa realizó un estudio sobre la posibilidad de crear una línea de negocio, por medio de una página de internet, en éste
plantearon los costos, viabilidad, demanda, crecimiento, todo la información necesaria, para la creación de la página y la línea de ventas por internet, que lamentablemente, la empresa no puso en marcha, por lo que este momento sería un momento propicio para ejecutar este proyecto.

Se debe investigar a fondo el mercado de las universidades, en dos escenarios distintos, el primer escenario consiste en investigar que universidades tienen dependencia agrícola en sus programas de educación, identificando cual es el método de adquisición de los insumos para desarrollar los programas planteados en las clases, y de que manera DINAMIX puede conformar la lista de proveedores de esta entidad. El segundo escenario son los insumos que las universidades adquieren para la adecuación y mantenimiento de las zonas verdes de las instalaciones, para lo cual DINAMIX debe identificar que empresa actualmente provee estos materiales y cuales son los términos de negociación actuales, para evaluar si cuenta con la capacidad de ofrecer una propuesta más atractiva.

Otro posible nuevo mercado son las zonas rurales del departamento de Antioquia, cercanas a la ciudad de Medellín, que encuentran en la agricultura su principal desarrollo económico, lo que le representa a DINAMIX una oportunidad grande de ventas, con un alto número de clientes potenciales, evaluando el costo actual de éstos agricultores, y buscando a cuales les pueden ofrecer unos mejores términos de negociación.

El mercado de fincas y casas campestres, que no se dedican a la explotación de tierras, ofreciendo productos para la decoración de las zonas verdes.

Los TLC’s firmados recientemente por Colombia y países externos con mercados crecientes, que permitan la incursión de productos colombianos por medio de exportaciones, aprovechando la desgravación arancelaria de muchos de éstos.

Área de finanzas: esta área tendrá como principales funciones el análisis de los estados financieros, arrojados por la asistente de contabilidad, evaluar los proyectos nuevos en los cuales la empresa quiere incurrir, análisis de nuevos métodos de endeudamiento, controles internos, control de costos, elaboración del presupuesto.

Área de logística: gestionará todo lo relacionado con la recepción de insumos, embalaje, distribución, transporte, entrega y recepción de productos.

Área de compras: será el que se encargue de la gestión y selección de proveedores, en el método de compra, manejo de inventario, adquisición de los productos y el transporte hasta la bodega para que el área de logística comience con el embalaje y su entrega final.

Contabilidad: de la creación de los procesos de creación de los estados financieros, la rotación continua de la cartera, y de las cuentas por pagar, al igual que el proceso de facturación.

Gerencia será el encargado de toda la planeación estratégica de la empresa, en esta planeación se debe mencionar y dejar claro cuales son los procesos y productos que son amigables con el medio ambiente, siguiendo la tendencia mundial.
No tienen que contratar una persona por área, puede que un empleado ejecute funciones en diferentes áreas.

Para los empleados actuales, los nuevos y los procesos deben comenzar a manejar un control exhaustivo, por medio de indicadores de control que deben realizar en cada proceso, como por ejemplo, un indicador para las licitaciones perdidas por no realizarle seguimiento a la página, llevando un control y colocando metas de cumplimiento que tiendan a cero, otro indicador puede ser el manejo de pedidos incompletos que se envían, buscando disminuir al mínimo de estos errores, además de indicadores de los trabajadores para medir su productividad en las actividades realizadas.

La empresa debe crear un protocolo de familia, para regular las relaciones entre los miembros de la familia, buscando en el mediano y largo plazo, la permanencia del negocio y el bienestar de la familia, para mejorar el desempeño de los trabajadores.

Los empleados deben comenzar a ser capacitados en los procesos de la empresa, y las especificaciones de los productos y servicios, para poder tomar decisiones en las tareas designadas para cada trabajador, buscando que las decisiones sean descentralizadas.

La ubicación de la impresora debe ser el lugar, donde se encuentran los empleados que utilizan comúnmente estas herramientas, es decir en la oficina o bodega, para evitar transportes innecesarios que reducen el tiempo de trabajo. Mientras que en el caso del dinero, como no hay una persona que se pueda encargar de ésta en la oficina o bodega, se recomienda que los empleados que realizan procesos en los cuales se necesita dinero, se trasladen al final de la jornada laborar, al lugar donde se ubica la asistente de contabilidad, para verificar y ajustar el dinero que manejaron en el día, para luego después de cuadra caja, realizar un presupuesto de actividades que ejecutaran al día siguiente que demanden caja, para asignarles un presupuesto de dinero, eliminando tiempos innecesarios, que se pueden utilizar en otros procesos.

Deben autorizar una firma diferente a la de la representante legal, para agilizar los procesos de firma de propuestas, documentos, y contratos, principalmente porque la gerente de la empresa no se encuentra constantemente en lugares cercanos a la oficina, lo que conlleva a un traslado largo de los empleados para validar los documentos, por lo que se propone que el director de proyectos que es una persona que está constantemente en la oficina, sea la persona suplente del representante legal.

Se debe crear junto con las áreas un proceso obligatorio de comunicación, que mejore el flujo de información necesaria para que cada área funcione.

La empresa puede realizar factoring o triangulación con sus problemas de liquidez, o buscar nuevos clientes, que tengan un pago más rápido y veloz, además deben adquirir un programa de facturación que ayude a mejorar los errores cometidos en ésta, o simplemente contar con una persona que cuente con conocimiento alto en las herramientas de Excel para programar el archivo y disminuir al mínimo los problemas en la facturación.
Implementar una serie de procesos o de filtros que garanticen la calidad del servicio y de los productos entregados al cliente, los controles se deberán realizar en los siguientes procesos: actividad de verificación de productos, la cual se debe realizar al momento de recibir los productos, y no en los momentos previos al envío de éstos, para tener un tiempo amplio de reacción si se encuentra alguna anomalía, como pedidos incompletos o productos sobrantes, además controlar las fechas de vencimiento que deben tener más de dos o tres meses, también deben tener el filtro a la hora de realizar los envíos, para garantizar que los productos sean enviados completos y en las condiciones adecuadas, para controlar la calidad del servicio y de los productos en el mismo momento, por último, se debe realizar una lista de verificación para el cliente que diligencie a la hora de recibir los insumos, buscando controlar información sobre la calidad del servicio, el estado de los productos, la cantidad enviada sea la adecuada, y los productos recibidos fueron los adecuados y los tiempos de entrega.

La empresa debe considerar la ampliación del espacio de almacenamiento o traslado a otro lugar donde la capacidad de almacenamiento sea mayor, debido a que la ampliación de este espacio, mejoraría notablemente el proceso de logística de entrega y el proceso de compra (domicilio o punto de venta), en consecuencia las compras se podrán efectuar con mayor anticipación, teniendo tiempo de realizar el control de calidad, y de reaccionar si existe alguna anomalía en los productos, a causa de que existe espacio para albergar la mercancía con mayor tiempo, evitaría enviar productos incompletos y las dificultades en los servicios, es importante aclarar que este proceso no cambiara el método de funcionamiento de la empresa, teniendo en cuenta que el just in time, no se afectara por albergar una mercancía unas cuantas horas más.

Deben manejar un análisis profundo a la hora de seleccionar los terceros que transportarán la mercancía, principalmente, porque el servicio prestado por éstos no es personalizado, y los productos pueden disminuir la calidad en el proceso de transporte, u otra opción puede ser estudiar la viabilidad de adquirir un transporte de mayor capacidad para realizar las entregas personalizadas, teniendo en cuenta que la única presentación que la empresa tiene ante los clientes es el servicio, por ser el sector de las licitaciones públicas.

La empresa no realiza un proceso eficiente a la hora de revisar la página donde se publican las licitaciones, por dos factores, el primero es que no cuentan con un empleado que este a cargo de este proceso, y que lo realice diariamente en varias ocasiones, por lo que se debe estandarizar este proceso y designarlo a una persona para la realización de esta actividad. El segundo factor es la búsqueda, la cual debe ser más específica, que arroje datos más certeros que facilite la ubicación de potenciales negocio, y reduzca el tiempo de ejecución de este proceso notablemente.

A continuación se dará un ejemplo de posibles búsquedas más específicas que puede realizar la empresa.
En este proceso de búsqueda se seleccionó la categoría en la cual se encuentran los productos agropecuarios (existen otras), luego se selecciona una fecha base, luego el departamento “Antioquia” y por último el municipio “Barbosa” en el ejemplo, esta búsqueda arrojara los negocios que haya publicado el municipio de Barbosa, a partir de la fecha seleccionada, en el grupo de productos seleccionados, insumos agropecuarios.

Para agilizar el proceso de lectura de pliego de condiciones se debe identificar los puntos importantes para clasificar a la participación de la licitación, como experiencia, índices financieros, económicos, entre otros, de esta manera disminuyendo tiempos de procesos de lectura.

Para las cotizaciones que es uno de los procesos más críticos de la empresa, se recomienda crear una base de datos con los costos de los productos, que se actualicen diariamente con las facturas de compras, la base de datos debería traer nombre del producto, costo, si tiene IVA o no, el nombre del proveedor, dirección, teléfono, correo, y la ultima fecha de la actualización del costo, de esta manera el proceso de cotización, será más ágil, considerando que los costos están en un archivo ya constituido, evitando los procesos de llamadas a proveedores, reduciendo tiempos considerablemente.

Deben establecer un formato previo para los requisitos que solicitan las entidades públicas, que debe ser chequeado previamente al momento del envío de los documentos, estandarizar el proceso.

Los empleados deben ser capacitados en herramientas y programas que ayuden a la agilidad y eficiencia de los procesos, herramientas como Excel y otras plataformas, buscando a su vez conservar el know-how.

Se pueden dar estímulos a las personas del área de ventas, para motivar a buscar nuevos negocios, buscar nuevos mercados, generar mayores ventas, con un servicio adecuado, incentivos económicos como aumento de comisiones, bonos, y no económico como integraciones con personas importantes para cada empleado, concursos y menciones.
La página también se puede utilizar para dar a conocer la empresa, para que algunos clientes contacten a los empleados directamente, para comenzar una relación comercial, además de realizar publicidad de los productos y servicios de la empresa.

Deben optimizar la estructura de costos, gastos y capital de trabajo.

Consolidar los sistemas de información y las bases de datos de clientes, proveedores, transportadores, productos, crear programas que faciliten los procesos.

Es recomendado analizar un estudio profundo sobre la adquisición de una línea de transporte, o realizar convenios con empresas transportadoras o transportadoras de la mayorista, que garanticen la entrega de los productos en los tiempos indicados por el cliente, lo cual ayudará a disminuir la brecha entre el competidor más directo (Antioqueña de materiales) y DINAMIX. Además teniendo en cuenta que con las estrategias anteriormente planteadas sobre la bodega y el aumento de los tiempos de almacenamiento y control, mejorando los tiempos manejados por la empresa

La ventaja de la línea de transporte a Antioqueña de materiales en los costos es difícil de imitar o igualar, aunque, se debe buscar métodos de disminución de costos por otro atributo, tales como la importación de productos, aprovechando los TLC’s, y los costos internacionales más económicos que los nacionales en algunos productos significativos para la empresa.

Capacitar a los empleados en temas que puedan marcar la pauta en años futuros, como las subastas electrónicas inversas, capacitaciones que realiza la cámara de comercio, lo que generará conocimiento sobre líneas complementarias del actual canal de ventas.

Crear alianzas estratégicas para cerrar las licitaciones con entidades del departamento de Antioquia, por medio de las restricción a MIPYME, limitando ésta a tres empresas del sector, evitando incursión de clientes de otros departamentos con más musculo financiero, además, estas alianzas permiten crear una disminución en los costos, debido a la cantidad de compra realizada por las empresas que forman la alianza.

Guiar a los empleados en procesos de mercadeo relacional, para prestar un servicio satisfactorio al cliente, generar un valor agregado en el servicio.

Descargar o comprar un programa que transforme la información de un pdf a Excel o a Word, y capacitar al personal sobre el manejo de las herramientas de Excel, o contratar una persona con conocimientos avanzados en Excel.
4. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La cadena de valor cuenta con unos procesos primarios: logística interna, operaciones, logística externa, mercadotecnia y ventas y servicios. Actividades de apoyo: abastecimiento, desarrollo de tecnología, administración de recursos humanos e infraestructura de la empresa.

Los procesos principales encontrados en la investigación no tienen nada que ver con la transformación del producto, debido a que es una empresa de servicios y no industrial, la cadena se constituyó de compras, verificación de productos, embalaje, distribución, servicio y verificación de recepción y requerimientos, mientras que los procesos secundarios no son parecidas a las descritas en la teoría, debido a que la empresa no cuenta con ninguna área que soporte estos procesos vistos en la teoría, por lo tanto, los procesos secundarios son: manejo de cartera, contabilidad, facturación y cotización.

En el análisis DOFA se identifican teóricamente algunas fortalezas y debilidades principales. Las fortalezas son: capacidades, recursos financieros, un reconocido líder en el mercado, estrategias de las áreas funcionales bien ideadas, acceso a economías de escala, tecnología, ventajas en costos, publicidad, innovación de productos, curva de experiencia, mejor capacidad de fabricación.

Debilidades: no hay una dirección estratégica, instalaciones obsoletas, rentabilidad inferior al promedio, falta de oportunidad y talento gerencial, abundancia de problemas operativos internos, atraso en investigación y desarrollo, línea de productos demasiado limitada, débil imagen en el mercado, débil red de distribución, habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio, incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia, costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.

Las debilidades encontradas en el estudio fueron: no posee planeación estratégica, dependencia de una línea de negocio, no hay áreas que se encarguen de tareas específicas, liquidez, por ser una empresa de ideología familiar, poca eficiencia de los trabajadores, decisiones centralizadas, procesos de desplazamiento innecesarios, mala comunicación entre los trabajadores, no tiene control de calidad, el proceso de verificación no se está realizando en el momento adecuado, no hay servicio posventa, gestión de compras ineficiente, no cuentan con una bodega que facilite la entrega de los productos, el servicio y los productos pierden calidad al tercerizar la logística de entrega, los procesos no están estandarizados, perdida de negocios por no hacer seguimiento a la página, proceso de cotización extenso e ineficiente, errores en la facturación, falta de conocimiento en herramientas de Excel, lo que dificulta la agilidad de los procesos.

Las fortalezas son: la disponibilidad de una alta gama de productos, ubicación estratégica, know-how, el equipo de trabajo, disponibilidad constante para el cliente, inventario mínimo, relaciones con los proveedores y transportadores, embalaje, posee vehículos que permite el transporte y servicio personalizado.
El poder negociador de los proveedores maneja unas características como: al sector económico del proveedor pertenecen pocas empresas competitivas, los clientes se encuentran fragmentados, no existen productos sustitutos, el sector económico del cliente no presenta importancia estratégica, el cliente compra cantidades no representativas, los productos o servicios se encuentran muy diferenciados, el cambio de proveedor conlleva costos representativos. Según lo encontrado en el estudio el poder negociador del proveedor lo da: pocos productos sustitutos, el producto es crítico para el cliente, ya que es exigido por el consumidor final, cambio de proveedores conlleva a costos representativos, por ser empresas de gran tamaño, en algunos casos las ventas de la empresa no son representativas para el proveedor.

El poder negociador de los clientes se clasifica en: si se encuentra en zonas delimitadas con concentración de clientes, si compran grandes volúmenes, si el costo de los productos es elevado, productos no diferenciados, si el cambio de proveedor no implica costos extras, si el producto como materia prima no juega un papel importante en la calidad del producto final.

Bajo poder con respecto a cliente en los precios, por ser licitaciones públicas, por su tamaño tiene el poder en tiempos de entrega, y servicio, no cuentan con proveedores fijos, depende de las empresas a las cuales se les asigna la licitación, principal canal de venta del proveedor, representa el mayor porcentaje en las ventas del proveedor.

Barreras de entrada: economías de escala, integración de la cadena productiva, diferenciación del producto, requerimientos de capital, costos cambiantes, costos competitivos, acceso a canales de distribución, restricciones y regulaciones, posicionamiento en la mente del consumidor, acceso a tecnologías especializadas, curva de aprendizaje.

Las barreras de entrada encontradas fueron: know/how, la diversidad de productos manejados, conseguidos en lugares totalmente diferentes, se necesita musculo financiero a la hora de comenzar con el negocio, acceso a los canales de distribución, restricciones que comienzan a presentarse en el municipio de Antioquia, requisitos para trabajar con licitaciones públicas, dificultad en la fidelización del cliente, entrada de un nuevo competidor que produzca los insumos.
5. CONCLUSIONES Y CONSIDERACIONES FINALES

La empresa Inversiones y representaciones DINAMIX, presenta operaciones internas ineeficientes, que la llevan a caer en un ambiente de baja productividad, y de errores constantes, que se traducen en pérdida de negocios, e insatisfacción del cliente en muchos casos.

La experiencia juega un papel muy importante en el sector en el cual se desempeña la empresa, pero este conocimiento no generará ventajas sino se complementan (sinergia) con conocimientos nuevos y renovados, que ayuden a la efectividad de la empresa, aprendiendo a eliminar los paradigmas de manejo anteriores de empresas, y dejar entrar los nuevos y agiles procesos, cosa que Inversiones y representaciones DINAMIX no está realizando, lo que conlleva a unos procesos mal estructuradas, poco efectivos y largos.

La empresa actualmente esta funcionando en una nube, principalmente porque no esta estructurada, no tiene planeación, no tiene derroteros, no tiene metas, no tiene objetivos, es decir, es una empresa que compra, vende y entrega productos, lo que se puede traducir en tiempos futuros en un problema de gran magnitud porque no va a tener donde soportar el crecimiento o el declive.

Aunque la empresa externamente muestra una operación con buen desempeño ante el cliente, realmente tiene problemas serios en todo lo relacionado con la logística de entrega, principalmente por falta de planeación, delegación de tareas y espacio insuficiente.

El sector de comercialización de insumos agropecuarios para las entidades públicas, es un sector muy competitivo en precio, debido a que, las empresas que operan en este sector manejan en su mayoría los mismos proveedores, además que todas presentan una misma estructura, lo que obliga a que en la mayoría de los casos, los márgenes de contribución sean muy parecidos, lo que a la hora de presentar en una propuesta, ninguna empresa va a presentar ventaja competitiva vía precio.

Inversiones y representaciones DINAMIX, es una de las empresas mejor posicionadas en la mente de los clientes, junto con Antioqueña de materiales, lo que debe seguir aprovechando, aunque los servicios que prestan actualmente estas dos empresas no son los mejores son considerados “buenos” en los proyectos ejecutados a sus nombres.

Es un sector complejo para la incursión de nuevos competidores.

Las necesidades de los clientes giran entorno al servicio prestado, debido a que el precio no es un factor que ellos puedan discutir por ser licitaciones públicas, por lo tanto, el cliente exige y requiere a la hora de que le presten el servicio.
Las relaciones manejadas con clientes y proveedores, son excelentes pero no suficientes, considerando, que simplemente están estableciendo relaciones comerciales, más no una relación de amistad que es lo que deben tratar de entablar, para el mejoramiento de los procesos y beneficios.

Deben buscar rápidamente otras líneas de negocios, para eliminar la dependencia de la inversión del gobierno en el sector agropecuario, además de tener un constante movimiento en ventas, y no tengan que esperar a que las entidades del estado realicen las inversiones.

Generar diferenciación en este sector actualmente es difícil, por lo parejo que son las empresas en el mercado, para lo cual debe entrar en un proceso de mejoramiento y control del proceso de servicios, hasta conseguir “casi la perfección”, considerando que el servicio es casi el único atributo que puede marcar una ventaja en este sector, o buscar una reducción de costos con integraciones o exportaciones.

La empresa debe estructurar rápidamente su funcionamiento, sus procesos, para tener una guía clara y saber a que se quiere llegar.
6. BIBLIOGRAFÍA


Almacén agropecuario de Antioquia. (s.f.). Almacén agropecuario de Antioquia. Somós. Recuperado el Octubre de 2012, de Almacén agropecuario de Antioquia: http://www.agroantioquia.com/


Inversiones y representaciones DINAMIX. (Febrero de 2010). Elementos filosóficos . Itagüí, Antioquia, Colombia.


microempresarial, D. e. (s.f.).


Noreña Zuluaga, L. N. (Octubre de 2012). Atributos competidores.conversación informal. (A. M. Noreña Rivera, Entrevistador)


Recuperado el Octubre de 2012, de Escuela de ingeniería de Antioquia. Ingeniería administrativa. Envigado: http://biblioteca.eia.edu.co/SABIO/ArchivosDigitales/La%20cadena%20industria%20y%20comercio.PDF


ANEXO 1: Encuesta Ventajas Competitivas

**VENTAJAS COMPETITIVAS**

Se elija la mejor opción para cada una de las siguientes preguntas.

*Required*

**TIEMPOS DE ENTREGA**

La empresa más cumplida con respecto a los tiempos de entrega:

- Almacén agropecuario de Antioquia
- Agromayorista
- Antioqueña de materiales
- Cooperativa serviarroz
- No ha trabajo con ninguna

**VELOCIDAD DE RESPUESTA**

Agilidad de respuesta en los requerimientos de cambio, productos pendientes y quejas:

- Almacén agropecuario de Antioquia
- Agromayorista
- Antioqueña de materiales
- Cooperativa serviarroz
- No ha trabajo con ninguna

**CONDICIONES DE ENTREGA**

Cumple con las mejores condiciones de embalaje y transporte?

- Almacén agropecuario de Antioquia
- Agromayorista
- Antioqueña de materiales
- Cooperativa serviarroz
- No ha trabajo con ninguna

Selección de 1-4 (siendo 1 la empresa que mejor cumple el atributo, siendo 4 la que menos cumple), las siguientes preguntas.
Si no conoce la empresa, NO MARQUE CALIFICACIÓN

**CALIDAD DEL PRODUCTO**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Almacén agropecuario de Antioquia</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
</tr>
<tr>
<td>Agromayorista</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
</tr>
<tr>
<td>Antioqueña de materiales</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
</tr>
<tr>
<td>Cooperativa serviarroz</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**DURABILIDAD DEL PRODUCTO**

Fecha vencimiento, condiciones de almacenamiento

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Almacén agropecuario de Antioquia</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
</tr>
<tr>
<td>Agromayorista</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
</tr>
<tr>
<td>Antioqueña de materiales</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
</tr>
<tr>
<td>Cooperativa serviarroz</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
<td>☑</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### ATENCIÓN Y SERVICIO AL CLIENTE

En el momento de recibir los productos y en los puntos de venta

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Almacén agropecuario de</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antioquia</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Agromayorista</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antioqueña de materiales</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cooperativa serviarroz</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### SERVICIO POSTVENTA

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Almacén agropecuario de</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antioquia</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Agromayorista</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Antioqueña de materiales</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Cooperativa serviarroz</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### POR SU COLOBRACIÓN MUCHAS GRACIAS

**NOMBRE DE LA EMPRESA:**

Submit
ANEXO 2: Encuesta Atributos y Satisfacción del Cliente

SATISFACCIÓN DEL CLIENTE

Evaluar la importancia de cada uno de los atributos descritos a continuación:

1 = Nunca
2 = Caso difícil
3 = Alguna vez
4 = Case siempre
5 = Siempre

**CARACTERÍSTICAS IMPORTANTES**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Tiempo de entrega</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Satisfacción y beneficio del producto y/o servicio</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Entrega de las cantidades requeridas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Conocimiento y relación con los empleados</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Fecha de vencimiento y calidad</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Embalaje (forma de empaque y presentación)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Canal de distribución (forma de entrega)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Servicio posventa (respetua a requerimientos, retroalimentación)</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Devoluciones</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

Evaluar el cumplimiento de cada uno de los atributos descritos a continuación:

1 = Nunca
2 = Caso difícil
3 = Alguna vez
4 = Case siempre
5 = Siempre

**ATRIBUTOS**

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>1</th>
<th>2</th>
<th>3</th>
<th>4</th>
<th>5</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>El pedido es recibido a la hora requerida</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El producto es recibido en el lugar requerido</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Los productos se entregan en su totalidad en la fecha requerida</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La marca de los productos son confiables</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El producto le ofrece los resultados esperados</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El personal esta capacitado para brindarle respuestas inmediatas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El producto es recibido en buen estado</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El personal da una imagen de honestidad y confianza</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La durabilidad del producto es la adecuada</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Al recibir el pedido, la llega en su totalidad o quedan productos pendientes</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El servicio posventa y retroalimentación cumple con las expectativas</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Llegan a la hora indicada los insumos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
ANEXO 3: Encuesta Tendencia y Satisfacción de proveedores

<table>
<thead>
<tr>
<th>Atributo</th>
<th>TOTALMENTE DE ACUERDO</th>
<th>DE ACUERDO</th>
<th>NI DE ACUERDO/NI EN DESACUERDO</th>
<th>EN DESACUERDO</th>
<th>TOTALMENTE EN DESACUERDO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>La volumen de compra es el esperado</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Siempre paga en el tiempo estipulado</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Recibe buen trato por parte de los empleados de Dinamix</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La empresa es cumplida en recoger los productos</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Posee problemas a la hora de cobrarle a Dinamix</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La frecuencia de compra es la adecuada</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La forma de pago se lleva a cabo de acuerdo a lo acordado</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>La relación con el personal de la empresa va más allá de una relación comercial</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>El cliente (Dinamix) cumple con lo acordado previamente</td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>
### TENDENCIA

CREE QUE EL SECTOR AGROPECUARIO CRECERÁ?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>SÍ</th>
<th>NO</th>
</tr>
</thead>
</table>

### OBSERVACIÓN

Si respondió SÍ en la pregunta anterior (pregunta 3) de Tendencia, por favor responder la siguiente pregunta (pregunta 4). Si respondió NO, por favor continuar con la pregunta # 5, “¿cual atributo será el más importante en los próximos años?”

### 4) POR QUÉ CRECERÁ EL SECTOR?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>SÍ</th>
<th>NO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TLC</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>INVERSIÓN DEL GOBIERNO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CAPACITACIONES</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>INVERSIÓN EXTRANJERA</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CRECIMIENTO O SURGIMIENTO DE EMPRESAS</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 5) CUÁL ATRIBUTO SERÁ EL MÁS IMPORTANTE EN LOS PRÓXIMOS AÑOS EN EL SECTOR?

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>SÍ</th>
<th>NO</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>PRECIO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>CALIDAD</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>PRODUCTO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>SERVICIO</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

### 6) CUÁLES DE LOS SUBSECTORES SERÁ EL QUE IMPULSARA EL SECTOR? (PUEDE SELECCIONAR VARIAS RESPUESTAS)

- [ ] AGRICOLA (CAFE, PAPA, PANELA, PLÁTANO, CEREALES, ENTRE OTROS)
- [ ] PECUARIO (GANADERO, PORCINO, AVES, ENTRE OTROS)
- [ ] SILVICULTOR (BOSQUES)

**NOMBRE DE LA EMPRESA**

[Submit]
ACTA DE EVALUACIÓN FINAL DE TRABAJO DE GRADO

Fecha: (dd/mm/aa)  23/11/2012
Nombre del proyecto:  Estrategias para el mejoramiento de la competitividad caso: inversiones y representaciones Dinamix Ltda.
Director del proyecto:  Luis Norberto Noreña Zuluaga

<table>
<thead>
<tr>
<th>Nombre del estudiante</th>
<th>Programa académico</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Andrés Mauricio Noreña Rivera</td>
<td>Ingeniería Administrativa</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Nombre del Jurado:  Elmer Escobar Ramírez

Evaluación del proyecto: (Espacio exclusivo para jurado)

- [x] No aprobado
- [ ] Aprobado sin mención
- [ ] con Mención Pública
- [ ] con Mención honorífica
- [ ] Trabajo laureado

Justificación del reconocimiento: (Artículo 28 del Acuerdo 11: "El director del Programa presentará el acta final de evaluación al Consejo Académico, donde consta la solicitud de mención especial debidamente justificada y el Consejo determinará si se otorga o no"). La justificación debe tener mínimo 500 palabras.

JORGE ESTEBAN MESÍAS HOYOS  
Director del Programa

LUIS NORBERTO NOREÑA ZULUAGA  
Director del Trabajo de Grado

ELMER ESCOBAR RAMÍREZ  
Jurado (Si lo hubo)

Jurado (Si lo hubo)