

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA
“EMPRESA DEPÓSITO Y CONCENTRADOS BUITRÓN” DE LA CIUDAD DE
PALMIRA.**

**ALEXANDRA CHAMORRO ORTIZ
CLAUDIA ECHEVERRY TOBAR**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2009**

**ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA “DEPÓSITO Y CONCENTRADOS BUITRÓN” DE LA CIUDAD DE
PALMIRA.**

ALEXANDRA CHAMORRO ORTÍZ

Código: 0358075

CLAUDIA ECHEVERRY TOBAR

Código: 0358075

Proyecto de Trabajo de grado presentado como requisito
Para optar al título de administrador de empresas.

Director:

GUSTAVO BELTRÁN

MBA, MPM

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

PALMIRA

2009

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

INTRODUCCIÓN

	Pág.
I. GENERALIDADES	1
1.1. TÍTULO DEL PROYECTO	1
1.2. ANTECEDENTES	1-3
1.3. JUSTIFICACIÓN	4
1.3.1. JUSTIFICACIÓN PERSONAL	5
1.3.2. JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL	5
1.3.3. JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL	5
1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	6
1.4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.4.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	7
1.5. OBJETIVOS	8
1.5.1. OBJETIVO GENERAL	8
1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	8
1.6. MARCO DE REFERENCIA	9
1.6.1. MARCO CONTEXTUAL	9
1.6.2. MARCO TEÓRICO	9
1.6.2.1. TEORIAS	9
1.6.2.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9-13
1.6.2.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR	13
1.6.2.1.2.1. Entrada de Nuevos Competidores.	13-14
1.6.2.1.2.2. Poder de Negociación de los Clientes	14
1.6.2.1.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores.	14-15
1.6.2.1.2.4. Competidores Potenciales.	15
1.6.2.1.2.5. Productos Sustitutos.	15

	Pág.
1.6.2.1.3. ANÁLISIS INTERNO	15-16
1.6.2.1.4. MATRICES	16
1.6.2.1.4.1. La Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	16
1.6.2.1.4.2. La Matriz DOFA	16-17
1.6.2.1.4.3. La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	17
1.6.2.1.4.4. La Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	17
1.6.2.1.5. MACROAMBIENTE	18
1.6.2.1.5.1. Factores Político/ Legales.	18
1.6.2.1.5.2. Factores Económicos.	18-19
1.6.2.1.5.3. Factores Tecnológicos.	19
1.6.2.1.5.4. Factores Socioculturales.	19
1.6.2.1.6. PROCESO ADMINISTRATIVO	20-27
1.6.2.1.7. TEORÍA DE SISTEMAS	27-29
1.6.3. MARCO CONCEPTUAL	30-31
1.6.4. MARCO LEGAL	32
1.6.4.1. Constitución Política de Colombia	32
1.6.4.2. Código de Comercio: Decreto Ley 410 de 1971.	32-33
1.6.4.3. Decreto 2.663 y 3.743 de 1.950 Adoptado por la ley Código Sustantivo del Trabajo"	33
1.6.4.4. Resolución 1056 de abril 17/96	33
1.6.4.5. Resolución 01698 de Junio 27/2000	33-34
1.6.4.6. Resolución 00991 de junio 1 del 2001	34
1.7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA	35
1.7.1. Tipo de Estudio	35-36
1.7.2. Método de Investigación	36
1.7.3. Tipo de Información	37
1.7.3.1. Fuentes primarias	37
1.7.3.2. Fuentes secundarias	37

	Pág.
II. PLAN OPERATIVO	38
2.1. ANÁLISIS INTERNO	38
2.1.1. Matriz de Análisis de la Organización Administrativa	38-39
2.1.2. Matriz de Análisis de Talento Humano	39-40
2.1.3. Matriz de Análisis del Área de Contabilidad y Finanzas	41
2.1.4. Matriz de Análisis del Área de Mercadeo y Ventas	42
2.1.5. Matriz de Análisis del Área de Producción	43-44
2.1.6. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	45
2.1.7. Diseño de la Matriz de Evaluación de Factores Internos	46-47
III. ANÁLISIS DEL MACROAMBIENTE	48
3.1. Entorno Demográfico	49-51
3.1.1. Población actual de Palmira	51
3.1.2. Población Censal y Proyecciones de Población 1995 – 2005	51-52
3.1.3. Modulo de Vivienda	53-54
3.1.4. Tasa de Natalidad	55-56
3.1.5. Tasa de Morbilidad y Mortalidad	56-60
3.1.6. Emigración	61-63
3.2. Entorno Económico	64
3.2.1. Composición empresarial de Palmira	64-65
3.2.2. Producto interno bruto (PIB)	65-67
3.2.3. Índice del precio del consumidor	68-69
3.2.4. Tasa de Interés (Tasa de colocación)	69-70
3.2.5. Tasa de cambio	70-72
3.2.6. Tasa de desempleo a nivel nacional	72-73
3.3. ENTORNO SOCIO- CULTURAL	73-74

	Pág.
3.3.1. Situación Social y Perspectivas de Desarrollo Social de la Población	74
3.3.2. Necesidades Básicas Insatisfechas Nivel Nacional	75-78
3.3.3. Tendencias del Comportamiento del Salario Mínimo	79-80
3.3.4. Educación	80-81
3.4. ENTORNO JURÍDICO – POLÍTICO	82
3.4.1. Situación Política de Colombia	82-83
3.4.2. Situación Jurídica de Colombia	83-84
3.4.3. Principales normas jurídicas que inciden en las organizaciones	84
3.4.3.1. Ley 905 del 2004	85
3.4.3.2. Decreto 2950 del 2005	85
3.4.3.3. Ley 100 de 1993 Sistema de 93 Seguridad Social Integral	85-86
3.5. ENTORNO TECNOLÓGICO	86-91
3.6. ENTORNO ECOLÓGICO	91
3.6.1. Posición Geográfica	91
3.6.2. Límites Políticos y Geográficos	91
3.6.3. Climatología y Superficie	91-92
3.6.4. Principales Afluentes Hidrográficos	93
3.7. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	94
3.7.1. Diseño de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	95-96
3.7.2. Matriz Integrada de Entornos	96-98
IV. ANÁLISIS DEL SECTOR COMPETITIVO	99-100
4.1. Competidores Potenciales y Existentes	100-108
4.2. Productos Sustitutos	109-112
4.3. Poder de Negociación de los Compradores	112-113
4.3.1. Concentración de los Compradores.	113
4.3.2. Características de los Compradores	114-115

	Pág.
4.4. Poder de Negociación de los Proveedores	115-117
4.5. Características del Subsector	118-119
4.5.1. Producción Vacuna en Colombia. Período 2006-2008	120
4.5.2. Producción de Pollo en Colombia. Período 2006-2008	121
4.5.3. Producción de Cerdo en Colombia. Período 2006-2008	122
4.6. Matriz del Perfil Competitivo	123-124
V. Investigación de Mercado	125
5.1. Especificación del Procedimiento de Muestreo	125-126
5.2. Cuestionario de Satisfacción de Clientes	127-131
5.3. Desarrollo y Análisis de la Encuesta	132-155
VI. ESTRATEGIAS	156
6.1. Desarrollo de Estrategias	156
6.2. Estrategia General	156
6.3. Estrategia del Área de Talento Humano	157-160
6.4. Estrategia del Área Contable y Financiera	161-163
6.5. Estrategia del Área de Mercadeo y Ventas	163-167
6.6. Estrategia del Área de Producción	168-169
6.7. Total de los Valores estimados	169-171
6.8. Estados de Resultados Real y Estimados	171-179
6.9. Análisis de los Estados de Resultados Real y Estimados	180-181
6.10. Cronograma de Actividades	182
VII. CONCLUSIONES	183-184
VIII. RECOMENDACIONES	185
8.1. Información General	185
8.2. Organización Administrativa	185-186
8.2.1. Áreas Funcionales	186
8.2.1.1. Talento Humanos	186-187
8.2.1.2. Contabilidad y Finanzas	187-189

	Pág.
8.2.1.3. Mercadeo y ventas	189-190
8.2.1.4. Producción	190-191
IX. BIBLIOGRAFÍA	192-193

LISTA DE TABLAS

	Pág.
TABLAS No. 1: Población Censal y Proyecciones de 1995-2005	51
TABLAS No. 2: Población Urbana y Rural de la ciudad de Palmira	52
TABLAS No. 3: Módulo de Vivienda	53
TABLAS No. 4: Tasa de Natalidad en Palmira. 2000-2007	56
TABLAS No. 5: Primeras Causas de Mortalidad General 2002-2007	57-58
TABLAS No. 6: Primeras Causas de Morbilidad en Hombres 2007	58-59
TABLAS No. 7: Primeras Causas de Morbilidad en Mujeres 2007	59-60
TABLAS No. 8: Causas del Cambio del Lugar de Residencia	62
TABLAS No. 9: Producción Bruta de la Industria de Alimentos Balanceados de Colombia	65
TABLAS No. 10: Producto Interno Bruto sin Ilícitos a Precios Constantes por Ramas de Actividad Económica. Año 2004-2007	67
TABLAS No.11: Índices de Precios al Consumidor y Productor Período 1990-1999	68
TABLAS No.12: Comportamiento Tasa de Interés Promedio Mensual	70
TABLAS No.13: Comportamiento Tasa de Cambio	71
TABLAS No.14: Tasa de Desempleo a Nivel Nacional. Período 1999-2007	72
TABLAS No. 15: Necesidades Básicas Insatisfechas Nivel Nacional	75
TABLAS No. 16: Necesidades Básicas Insatisfechas por Departamentos	77
TABLAS No. 17: Estimaciones de Pobreza e Indigencia en Colombia. Período 2002-2005	78

	Pág.
TABLAS No. 18: Tendencias del Comportamiento del Salario Mínimo. Período 1990-2008	79
TABLAS No. 19: Establecimientos Educativos. Zona Rural y Urbana. Año 2007	80
TABLAS No. 20: Número de Establecimientos Educativos. Año 2007	81
TABLAS No. 21: Climatología y Pisos Térmicos	92
TABLAS No. 22: Zonas Topográficas	92
TABLAS No. 23: Principales Afluentes Hidrográficos	93
TABLAS No. 24: Comparación Nutricional de los Productos Concentrados	107
TABLAS No. 25: Comparación de Precios Competidores	107
TABLAS No. 26: Comparación de las Variables Competitivas	108
TABLAS No. 27: Producción Vacuna de 72 Municipio. Período 2006-2008	120
TABLAS No. 28: Producción Pollo en Colombia. Período 2006-2008	121
TABLAS No. 29: Producción Carne de Cerdo en Colombia Período 2006-2008	122
TABLAS No. 30: Valores Estimados de las Estrategias	170
TABLAS No. 31: Valores Históricos de ventas y cuentas por Cobrar. Período 2006-2008	171
TABLA No. 32: Estado de Resultados Estimado- Primer Semestre del 2009	172-173
TABLA No. 33: Estado de Resultados Estimado- Segundo Semestre del 2009	174-175
TABLA No. 34: Estado de Resultados Estimado- Año 2010	176-177
TABLA No. 35: Estado de Resultados Estimados. Período 2010	178-179

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
GRÁFICA No. 1: Empresas por su tamaño	4
GRÁFICA No. 2: Tipo de Vivienda	53
GRÁFICA No. 3: Unidades censales con actividades Agrícola, Pecuaria y Piscícola Asociadas	54
GRÁFICA No. 4: Índices Emigración	62
GRÁFICA No. 5: Composición Empresarial de Palmira	64
GRÁFICA No. 6: Necesidades Básicas Insatisfechas	76
GRÁFICA No. 7: Cadena Productiva de los Alimentos Balanceados	119
GRÁFICA No. 8: Ubicación de la Granja	132
GRÁFICA No. 9: Línea Animal a la que se Dedicar	133
GRÁFICA No.10: Producto que más se Compra	135
GRÁFICA No.11: Tiempo de Entrega del Producto	137
GRÁFICA No.12: Recepción del Producto Solicitado	138
GRÁFICA No.13: Respuesta Recepción del Producto Solicitado	139
GRÁFICA No.14: Condiciones de Entrega del Producto	140
GRÁFICA No.15: Respuesta Condiciones de Entrega del Producto	140
GRÁFICA No.16: Precios Ofrecidos por la Empresa	141
GRÁFICA No.17: Calidad del Producto	142
GRÁFICA No.18: Plazo de Respuesta de la Información	143
GRÁFICA No.19: Respuesta del plazo de la Información	143
GRÁFICA No.20: Atención y Respaldo del Personal de la Empresa	144
GRÁFICA No.21: Respuesta Atención y Respaldo del Personal de la Empresa	145
GRÁFICA No.22: Atención al Cliente	146
GRÁFICA No.23: Respuesta de Atención al Cliente	146-147

	Pág.
GRÁFICA No.24: Horario de Atención al Cliente	148
GRÁFICA No.25: Respuesta de Atención al Cliente	148
GRÁFICA No.26: Portafolio de Producto	149
GRÁFICA No.27: Responde el Producto a sus Necesidades	150
GRÁFICA No.28: Respuesta Producto a sus Necesidades	151
GRÁFICA No.29: Aumento en la Demanda de Productos según Ampliación del Portafolio	152
GRÁFICA No.30: Satisfacción del Cliente	153
GRÁFICA No.31: Respuesta Satisfacción del Cliente	153-154
GRÁFICA No.32: Preferencia en Promociones	155

LISTA DE CUADROS

	Pág.
CUADROS No. 1: Fases de la Planeación Estratégica	11
CUADROS No. 2: Proceso Administrativos y sus diferentes funciones de acuerdo a su autor.	22
CUADROS No. 3: Matriz de Análisis de la Organización Administrativa	38-39
CUADROS No. 4: Matriz de Análisis del Talento Humano	39-40
CUADROS No. 5: Matriz de Análisis del Área de Contabilidad y Finanzas	41
CUADROS No. 6: Matriz de Análisis del Área de Mercadeo y Ventas	42
CUADROS No. 7: Matriz de Análisis del Área de Producción	43-44
CUADROS No. 8: Diseño de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)	46
CUADROS No. 9: Resumen de Variable del Entorno Demográfico	63
CUADROS No. 10: Resumen de Variables del Entorno Económico	73
CUADROS No. 11: Resumen de Variables del Entorno Socio-Culturales	81
CUADROS No. 12: Resumen de Variables del Entorno Jurídico-Político	86
CUADROS No. 13: Resumen de Variables del Entorno Tecnológico	91
CUADROS No. 14: Resumen de Variables del Entorno Ecológico	94

	Pág.
CUADROS No. 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	95
CUADROS No. 16: Matriz Integrada de Entornos	97
CUADROS No. 17: Resultado de Matriz Integrada de Entornos	98
CUADROS No. 18: Fuerza de Compradores Existentes y Potenciales	108
CUADROS No. 19: Fuerza de Productos Sustitos	112
CUADROS No. 20: Características de los Compradores Existentes y Potenciales	114
CUADROS No. 21: Fuerza del Poder de Negociación de los Compradores	115
CUADROS No. 22: Lista de Proveedores y Productos	116
CUADROS No. 23: Fuerza del Poder de Negociación de los Proveedores	117
CUADROS No. 24: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)	123
CUADROS No. 25: Capacitación del Personal	157
CUADROS No. 26: Elaboración Manual de Funciones	158
CUADROS No. 27: Establecimiento de Metas y Objetivos	159
CUADROS No. 28: Mejorar el Proceso de Reclutamiento de Personal	160
CUADROS No. 29: Realizar Análisis Financieros	161
CUADROS No. 30: Planear Presupuesto de Área	162
CUADROS No. 31: Recuperación del 35% de la cartera	162
CUADROS No. 32: Implementar el análisis de crédito a clientes	163
CUADROS No. 33: Realizar Investigación de Mercados	164
CUADROS No. 34: Realizar Campañas Publicitarias	165
CUADROS No. 35: Crear Página Web	166
CUADROS No. 36: Rediseñar el sistema de distribución de los productos en la empresa	166

	Pág.
CUADROS No. 37: Establecer Relaciones Comerciales Con las Grandes Empresas	167
CUADROS No. 38: Comercializar Productos Ofrecidos por por las grandes empresas	167
CUADROS No. 39: Elaborar el Plan de Control de Calidad	168
CUADROS No: 40: Realizar Mantenimiento Preventivo De las Máquinas	169

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
FIGURA No. 1: Metodología de la Planeación Estratégica	12
FIGURA No. 2: Funciones del Administrador como un Sistema en Secuencia	21
FIGURA No.3: Cinco Fuerzas de la Competencia de Portes	100

INTRODUCCIÓN

Dado la globalización, actualmente se están presentando cambios en el ámbito empresarial que requieren mejores procesos para que las empresas estén a la vanguardia de los cambios que se generan en su entorno, debido a las exigencias presentadas en el mercado. Es por ello, que muchas organizaciones para no quedar rezagadas, están implementando métodos que les permitan ser más competitivas generando beneficios para la empresa y sus clientes. El método utilizado para llevar a cabo es la Planeación Estratégica, la cual es un proceso que le permite a la organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro, diseñando planes estratégicos para el logro de sus objetivos y metas planteadas, estos planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo. También es importante señalar que para llevar a cabo un plan estratégico toda empresa debe tener en cuenta que se debe precisar con exactitud la misión a seguir, la cual es fundamental, ya que ésta representa las funciones administrativas y operativas que se van a ejecutar en el mercado, para luego ser suministrada a los consumidores.

La planeación estratégica debe estar orientada casi siempre al mercado, es un proceso administrativo que desarrolla y mantiene una relación viable entre los objetivos y recursos con los que cuenta la organización y las oportunidades que se presentan en el mercado. Las empresas la definen como un proceso continuo, flexible e integral, que genera una capacidad de dirección que brinda la posibilidad de definir la evolución que debe de seguir la organización para aprovechar, en función de su situación interna, las oportunidades actuales y futuras del entorno.

El aplicar la planeación estratégica en la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, permitirá contribuir a que la empresa seleccione y organice bien sus negocios de una manera que se mantenga en el mercado a pesar de los posibles imprevistos que puedan ser poco favorables para la organización. Es una forma de dar un orden a los procesos administrativos y operativos que se realizan en

ella, con el único fin de diseñar estrategias que la vuelvan más competitiva, para lograr su crecimiento económico y sostenimiento en el mercado.

RESUMEN EJECUTIVO

El sector de productos alimentos balanceados para animales en Palmira se caracteriza por la intensa competencia existente entre las empresas que lo conforman, destacando la presencia de comercializadoras que distribuyen el producto final de las grandes empresas. Dentro de las cuales se puede mencionar a Itacol, Solla, Cipa, Contegral, Finca, Agrinal Colombia. En menor tamaño y con las cuales la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, los encuentra como su competencia directa, están: Badelva, Depósito Herman García, Concentrados la Pradera. Debido a este entorno tan competitivo, es que surge la necesidad para la empresa de contar con herramientas que les ayuden a implementar estrategias para desarrollar ventajas competitivas orientadas a un crecimiento sostenido.

La empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” cuentan actualmente con 26 colaboradores que están dispuestos a recibir sugerencias para el mejoramiento de los procesos y por ende de la empresa.

Los productos ofrecidos por la empresa son:

Línea porcícola:

Preinicio

Inicio

Levante

Ceba

Gestación (cerdas de recria)

Lactancia (cerdas de cría)

Línea avícola:

Pollo inicio

Pollo engorde

Ponedoras

Línea ganadera:

Vacas leches

Línea equina:

Equinos

Línea Piscícola:

Peces al 21

Concentrados Buitrón desde su inicio ha presentado un gran crecimiento promedio en ventas del 150%, lo cual es bueno para la organización en cuanto a su estabilidad económica, pero para sostenerse en el mercado puede ser negativo, ya que la empresa no realiza planeación alguna para llevar a cabo los procesos administrativos, operativos, productivos, entre otros, de acuerdo al análisis realizado a la empresa.

Dentro de este contexto, la información sobre el análisis financiero se convierte en una herramienta imprescindible para mejorar la gestión empresarial, en este sentido, se requerirá realizar análisis financieros que faciliten información, pertinente y detallada como soporte al proceso de toma de decisiones.

A pesar de ello, en el presente análisis se ha podido identificar que la Empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, no planea presupuestos para las diferentes áreas que componen la empresa, no tiene un sistema de reclutamiento y

selección, no realiza publicidad, no tiene un buen sistema de análisis de crédito hacia los clientes, tiene cartera vencida muy alta, etc., lo cual genera deficiencia que representa dificultades para la planificación, el control y la toma de decisiones en la empresa. Para lo cual, se diseñaron estrategias a mediano y largo plazo que asegura el sostenimiento y crecimiento de la empresa en el mercado. Tales como una gestión financiera y presupuestaria que permite tener visibilidad de lo que sucede en la empresa en el día a día así como su futuro y el análisis de su realidad. Así como una política de Dirección de Objetivos, Mejoramiento en la atención al cliente, Publicidad, capacitación a los colaboradores entre otras que aumentara la competitividad de la empresa en el medio plazo.

NOTA DE ACEPTACIÓN

El presente trabajo de grado fué aprobado por el Director de la sede regional Palmira de la Universidad del Valle, el director de tesis y los jurados, en cumplimiento de los requisitos exigidos por ésta institución, para optar por el título de Administrador de Empresas.

ROBBY NELSON DÍAZ
Director Sede Palmira

MARIA FERNANDA AYALA
Coordinadora Administración de
Empresas

GUSTAVO BELTRÁN
Director de Tesis

PATRICIA HOME
Jurado de Tesis

ALVARO CUADROS
Jurado de Tesis

La Universidad del Valle aclara que los contenidos, interpretaciones y conclusiones del presente trabajo son responsabilidad total de los autores.

Palmira, 16 de junio de 2009

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a Dios por estar conmigo en cada paso que doy, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y darme el valor para culminar una de las metas de mi vida, como el obtener mi título de profesional.

A mi esposo Carlos Rentería, por su apoyo y constante estímulo, a mis hijas Angie y Daniela por ser la fuente de inspiración y por enseñarme a enfrentar los obstáculos con alegría, y porque me dan la fortaleza de seguir adelante.

A mi padre José Chamorro por su educación y formación bajo valores y principios que me llevaron al lograr del éxito personal y profesional.

A mis hermanas que desde el primer momento me brindaron y me brindaran su apoyo, colaboración y cariño sin ningún interés y a todas aquellas personas que han sido mi soporte y compañía durante el periodo de formación profesional. Y en especial a mi compañera Claudia Echeverry que con su ánimo y apoyo me ayudaron a superar las adversidades.

Al profesor Gustavo Beltrán por su direccionamiento en el desarrollo del trabajo de grado para obtener el título de Administradora de Empresas. A la universidad y su profesorado por su excelencia académica.

Alexandra Chamorro Ortiz

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias primeramente a Dios, porque es el ser que me da la fuerza para realizar todas las metas que me propongo en la vida.

A mi madre y a mi hermano, por ser las personas a quien debo mi formación, mis valores, y virtudes y por ser quienes me han orientado con amor y sacrificio en el transcurso de mi vida.

A mi esposo, quien me ha dado todo su amor y apoyo para seguir adelante, creciendo personal y profesionalmente.

Al profesor Gustavo Beltrán, que con su empeño y dedicación fue el apoyo que culminó ésta etapa de nuestra formación profesional.

A mi compañera Alexandra Chamorro quien ha sido mi complemento y apoyo durante este proceso profesional.

Y finalmente, doy gracias a todas aquellas personas que con su amor y formación académica contribuyeron a cumplir ésta meta de nuestras vidas

Claudia Jeanette Echeverri Tobar

I. GENERALIDADES

1.1. TÍTULO DEL PROYECTO

Estrategias para el mejoramiento de la competitividad de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” ubicada en la ciudad de Palmira.

1.2. ANTECEDENTES

En el presente proyecto se diseñaran estrategias para mejorar la competitividad de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”. Esta se encuentra ubicada en la calle 32ª # 18-40 la cual se dedica a la comercialización de materias primas, fabricación y venta de concentrados para animales. Su inicio fue en el año 2001, en donde el propietario HERALDO ALFREDO BUITRÓN, comienza a vender materias primas destinadas a la fabricación de alimento para animales, año después del cual, debido a los requerimientos del mercado se estableció el negocio de la fabricación de los mismos.

En el año 2005, la empresa se registró formalmente en la Cámara de Comercio de Palmira, siguiendo así los parámetros legales establecidos por el Estado.

Como se conoce, Palmira es una ciudad agroindustrial, en donde existen habitantes que se dedican a la producción y comercialización de animales, con lo cual surge la necesidad de adquirir alimento para estos, es allí donde la empresa encuentra una oportunidad de negocio para ofrecer sus productos al mercado.

Actualmente se ofrecen concentrados destinados al sector avícola, porcícola, ganadero, piscicultor, entre otros.

Hoy la empresa cuenta con 26 colaboradores directos, 7 de ellos en la parte administrativa y los 19 restantes en la parte operativa.

En el 2005, año en el cual se estableció legalmente la empresa, esta sostuvo unas ventas de \$593.000.000 (quinientos noventa y tres millones de pesos), superando en un 46% el crecimiento en ventas con respecto al año anterior; En el año 2006, la empresa sostuvo el mayor crecimiento en ventas hasta ahora, pues llegó a los \$2.519.633.000 (dos mil quinientos diecinueve millones seiscientos treinta y tres mil pesos), pasando al 2007 a hacer retenedores en la fuente y a presentar información de medios magnéticos con el fin de cruzar información con sus diferentes clientes y proveedores. Año en el cual también penetró a otras ciudades del departamento tales como: Cali, Jamundí, Yumbo, Pradera, Florida, entre otros, y su extensión se prolonga incluso a otras ciudades de diferentes departamentos como: Chigororó (Antioquia), Popayán, Santander de Quilichao, y el bordo (Cauca), Puerto Asís y Orito (Putumayo), Neiva (Huila), Pereira (Risaralda), y Armenia (Quindío).

Para el año 2008, se mantuvieron ventas por \$3.951.967.000 (tres mil novecientos cincuenta y un millones novecientos sesenta y siete mil pesos). Año en el cual se hace el diligenciamiento requerido para obtener permisos del ICA para con ello realizar la libre circulación del concentrado con su perteneciente marca, lo que se logro con el debido permiso y hoy se encuentra en trámite para las marcas de cada producto, esto gracias al espíritu emprendedor y visión del propietario que ha desarrollado muchas oportunidades para hacer crecer la organización y quien se esmera porque cada día sean mejores los procesos, aceptando las sugerencias de su equipo de trabajo y la de agentes externos que contribuyen a mejorar la calidad de los productos.

La empresa cuenta con aproximadamente 45 proveedores, los cuales surten de diferentes materias primas para la elaboración del concentrado. Entre estos se encuentran: Solla S.A, Agrograin S.A., Contegral S.A, Extruder del Valle S.A., Harinera del Valle S.A., Harinera de Occidente .S.A., entre otros, con los cuales ha sostenido excelentes relaciones comerciales, lo que ha contribuido al crecimiento de la empresa en el mercado.

La capacidad de producción con la que cuenta la empresa es de 36 toneladas diarias, trabajando una jornada de 24 horas, lo que equivale a 1080 toneladas al mes. Abasteciendo así, a 150 clientes fijos, sin incluir esporádicos.

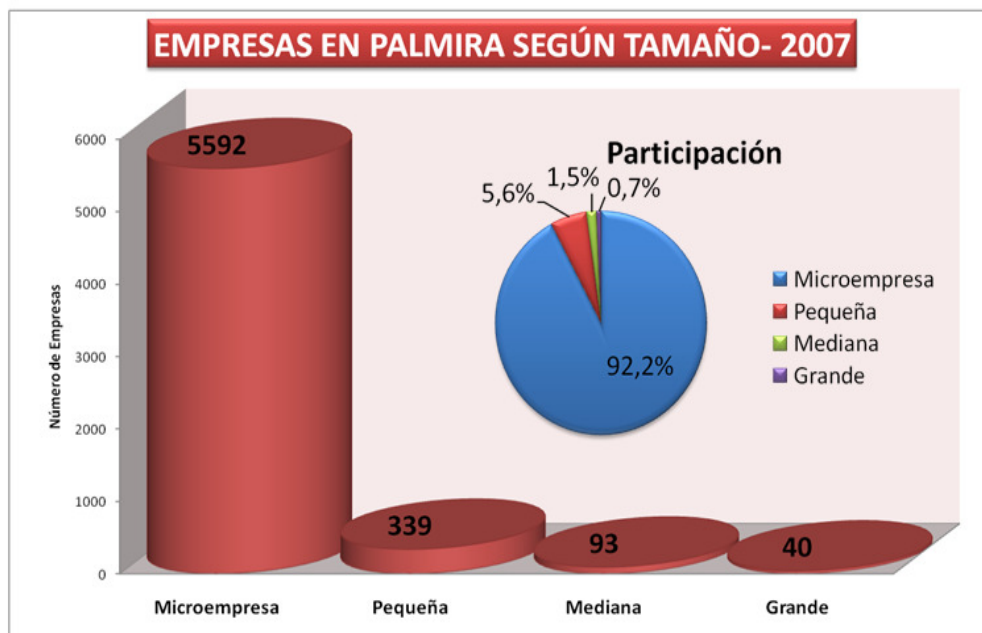
Como en el mercado de Palmira existen muchos competidores de la empresa, y estos actualmente se están preparando para los cambios presentados en el mercado, “Depósito y Concentrados Buitrón”, necesita utilizar medidas que mejoren la competitividad de la empresa, generando así estrategias que le permitan la permanencia en el mercado, logrando una posición y unas utilidades determinadas. Cabe aclarar que aunque, ésta se encuentra en proceso de crecimiento, el cual ha sido muy acelerado, la empresa actualmente requiere de un asesoramiento que le ayude a mejorar el direccionamiento enfocado a su crecimiento y desarrollo. Esto con el fin evitar el declive en el mercado, por no realizar las estrategias adecuadas para su sostenimiento.

1.3. JUSTIFICACIÓN

La realización de este trabajo es de suma importancia dado que actualmente el éxito de las organizaciones se atribuye en gran medida a la correcta aplicación de estrategias encaminadas al desarrollo y mejoramiento de sus ventajas comparativas.

Con la investigación y los respectivos análisis se obtendrán importantes resultados, entre ellos, apoyar a una de las empresas que pertenece a un sector empresarial que genera un número importante de empleos y por lo tanto mueve la economía: las MIPYMES (pequeñas y medianas empresas), que en el caso de Palmira totalizan 6.024 empresas, del total: 6064 y que por lo tanto es de estas de quien depende el progreso de la ciudad y por ende del país; razón por la cual son las que más acreditan propuestas que mejoren el desarrollo organizacional

GRÁFICO No. 1: Empresas por Tamaño



FUENTE: Registro Mercantil - Cámara de Comercio de Palmira – A Diciembre 31 de 2007

1.3.1. JUSTIFICACIÓN PERSONAL

Con el presente trabajo se logrará una retroalimentación por parte del estudiante dado que mediante él se recopilará información que deberá ser analizada para la solución de la problemática enfrentada. Del mismo modo servirá para llevar a cabo la culminación de la carrera y así poder acceder al título de Administradores de Empresas.

1.3.2. JUSTIFICACIÓN INSTITUCIONAL

El presente proyecto aportará a la Universidad del Valle Sede Palmira con reconocimiento en la comunidad empresarial, ya que con estos trabajos no sólo se muestra la capacidad de sus estudiantes sino también la calidad académica y práctica de los mismos, cumpliendo así, con aportes necesarios para el cumplimiento de su misión y visión.

1.3.3. JUSTIFICACIÓN EMPRESARIAL

El proyecto servirá a la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” para que en esta se logren determinar los lineamientos para el mejoramiento de su competitividad logrando así un fortalecimiento de la organización en el mercado.

1.4. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Depósito y Concentrados Buitrón” es una empresa que ofrece al mercado alimentos balanceados para animales, los cuales son acogidos por los clientes por su alto valor nutricional y proteico, además por su sistema competitivo de precios (ver tabla No. 26). Es por ello, que la empresa ha presentado un crecimiento importante en el mercado (aumentando sus ventas en un promedio de 150%), logrando una buena posición y reconocimiento en él. Sin embargo; el crecimiento que la empresa ha presentado no es consecuencia de una planificación y estrategia estructurada, sino de un proceso intuitivo y empírico. Esto representa una debilidad dado que para lograr responder a las condiciones del mercado (amenazas y oportunidades) se debe partir y respaldar de un análisis de la condición interna de la empresa (debilidades y fortalezas), para así realizar un planteamiento estratégico en el mercado, lo que contribuye a que a largo plazo la empresa logre su visión: llegar a ser una de las empresas más grandes a nivel nacional de producción de alimentos concentrados para animales.

Por tal razón, se requiere que la empresa realice una planeación estratégica, para poder analizar el ambiente competitivo, el cual es un proceso que consiste en relacionar a la empresa con su entorno. El análisis competitivo ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas que le afectan dentro de su mercado objetivo. Este análisis es la base sobre la que se diseñará finalmente la estrategia organizacional.

1.4.1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Teniendo en cuenta la descripción del problema anterior surge el siguiente interrogante: ¿Cuáles son las estrategias a diseñar para el mejoramiento de la competitividad de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” de la ciudad de Palmira?

1.4.2. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cuáles son las características de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” a nivel interno?
- ¿Cuáles son las características presentadas en el macroambiente de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”?
- ¿Cuáles son las características de los clientes de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”?
- ¿Cuáles son las estrategias requeridas para mejorar la competitividad de la Empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”?

La sistematización de la problemática permitirá la caracterización de esta en lo que se refiere a un análisis competitivo para la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” de la ciudad de Palmira, permitiendo así realizar un mejor análisis de la situación actual de la empresa en el mercado.

1.5. OBJETIVOS

1.5.1. OBJETIVO GENERAL

Diseñar estrategias para el mejoramiento competitivo de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” de la ciudad de Palmira.

1.5.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Efectuar un análisis interno de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”
- Realizar un análisis al macro ambiente de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”.
- Llevar a cabo una investigación de mercados de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”.
- Proponer las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”.

1.6. MARCO DE REFERENCIA

1.6.1. MARCO CONTEXTUAL

El proyecto se realizará en la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, ubicada en la Calle 32ª No 18-40 de la ciudad de Palmira – Valle. Esta empresa se dedica a la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales. Actualmente cuenta con la sede principal ubicada en la dirección anteriormente dicha, y con la planta de producción ubicada en la Calle 36 No. 34A-38 Barrio la Emilia.

1.6.2. MARCO TEÓRICO

En el desarrollo del presente proyecto se tomarán como referencia algunas teorías administrativas que permitirán alcanzar la consecución de los objetivos propuestos, lo que al mismo tiempo servirá para afianzar los conocimientos adquiridos en la formación profesional. Teorías que se consideran como las bases que sustentan la propuesta de este trabajo.

1.6.2.1. TEORÍAS

1.6.2.1.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica, es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo. Esta visión del estado futuro de la empresa señala la dirección en que se deben desplazar las empresas y la energía para comenzar

ese desplazamiento. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; el cual, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que se hace ahora puede influir en los aspectos del futuro y modificarlos.

Para comprender con amplitud el concepto de planeación estratégica se deben involucrar seis factores críticos. En primer lugar, la estrategia es una decisión coherente, unificada e integradora; esto significa que su desarrollo es consciente, explícito y proactivo. En segundo lugar, la estrategia constituye un medio para establecer el propósito de una organización en términos de sus objetivos a largo plazo, sus planes de acción y la asignación de recursos. Esta última es quizá la verdadera prueba de fuego del plan estratégico de la organización. En tercer lugar, la estrategia es una definición del dominio competitivo de la compañía: en qué tipo de negocio se halla en realidad, aunque ésta no es una pregunta sencilla como puede parecer. En cuarto lugar, la estrategia representa una respuesta a las fortalezas y debilidades internas y a las oportunidades y amenazas externas con el fin de desarrollar una ventaja competitiva. En quinto lugar, la estrategia se convierte en un sistema lógico para diferenciar las tareas ejecutivas y administrativa y los roles a niveles corporativo, de negocios y funcional, de tal manera que la estructura se ajuste a la función. En sexto lugar, constituye una forma de definir la contribución económica y no económica que la organización haga a sus grupos de interés, su razón de ser.¹

¹ GARZÓN CASTILLÓN, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Editorial UNAD. Bogotá. 2000 Pág. 193-213.

CUADRO No. 1: Fases de la Planeación Estratégica

FASES				
Conceptual	Analítica	Estratégica	Acción	Monitoreo
Valores y Propósitos	- Tendencias - Análisis Externo - Análisis Interno	Orientaciones Estratégicas	Planes de Acción	Evaluación y Seguimiento
Misión		Estrategias		→ →
Visión				

Fuente: Autoras

¿Por qué hacer Planeación Estratégica?

Es importante realizar Planeación Estratégica porque proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analicen las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable. Una versión corta de esta respuesta es que la única razón válida para la planeación estratégica consiste en lograr la capacidad de administración estratégica de la organización.

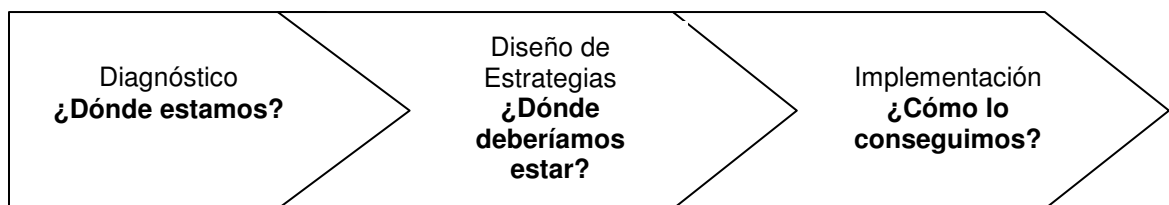
La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización

desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes actuales y potenciales y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrarlos incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Un componente necesario de la planeación estratégica efectiva se denomina anticiparse a las jugadas del oponente. Este concepto es análogo a la forma cómo piensan los ajedrecistas de talla mundial. No solo deben decidir sus movimientos inmediatos sino que también deben observar los del oponente, considerar sus posibles respuestas ante los movimientos y planear varios movimientos por anticipado. Lo mismo sucede con la planeación estratégica: el equipo de planeación debe prever las jugadas del oponente, considerar requerimientos de sus planes y luego fundamenta planes adicionales en esos requerimientos.²

FIGURA No. 1: Metodología de la Planeación Estratégica



Fuente: Autoras

² GOODSTEIN, D, Leonard., NOLAN, Timothy M., PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica aplicada. Edición Mc Graw Hill. Bogotá 1997. Página 5-6.

El proceso de la planeación estratégica se logra a través del desarrollo de varias fases, que permiten adecuar estratégicamente a la organización en forma eficiente y competitiva.

Existen diferentes modelos de planeación estratégica, los principales son: Russell Ackoff (Planificación de la empresa del futuro: planear o ser planeado), Fred R. David (La gerencia estratégica), Igor Ansoff (Implanting strategic management); George a. Steiner (Planeación estratégica; lo que todo director debe saber) Michael E. Porter, elaboro Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Alfredo Acle Tomasini (Planeación estratégica y control total de calidad); Leonard Goodstein PhD, Timothy Nolan PhD, J. William Pfeiffer PhD (Applied Strategic Planning). Para el desarrollo del presente trabajo de grado se utilizara el modelo de Michael E. Porter, el cual servirá para mejorar la competitividad de la Empresa Depósito y Concentrados Buitrón.

1.6.2.1.2. ANÁLISIS DEL SECTOR

Uno de los análisis más aceptados sobre la influencia de los factores que están más cerca de las organizaciones que ha sido el realizado por Porter. Este autor estudia los componentes del entorno más relevantes para una organización y las fuerzas que más influencia tienen en este; para ello se centra en el sector al que pertenece la empresa estableciendo un marco de competencia.

1.6.2.1.2.1. Entrada de Nuevos Competidores.

Una fuerza importante en el sector es la rivalidad entre los competidores existentes. Las distintas organizaciones que compiten son mutuamente dependientes. La rivalidad entre ellas será mayor si existe un número elevado de

competidores, si el número es pequeño pero están equilibrados, si el sector crece lentamente, si en él se dan costes fijos elevados o altos, costes de almacenamiento, si los productos del sector están poco diferenciados, si las economías de escala han provocado exceso de capacidad, si los competidores presentan características muy distintas o si son depositarios de importantes intereses estratégicos y si existen importantes barreras aisladas del sector como la existencia en sus empresas de activos especializados, de costes fijos de salida (despidos, repuestos....), barreras emocionales o restricciones sociales o legales.

1.6.2.1.2.2. Poder de Negociación de los Clientes

La influencia de los clientes proviene de su poder de negociación que les permite forzar a la baja los precios, buscar calidad superior o más servicios y provocar la rivalidad entre los competidores.

Otra forma importante de influenciar es mediante la amenaza de ingreso en el sector si se integra verticalmente hacia arriba. Los clientes, compradores o consumidores tendrán un poder mayor si compran grandes cantidades, si compran productos poco diferenciados, si los costes para cambiar de proveedor son bajos, si compran productos poco importantes para la calidad de sus productos terminados o si tienen una información completa de sector (demanda, costes de producción, etc.).

1.6.2.1.2.3. Poder de Negociación de los Proveedores

La influencia de los proveedores será mayor si el sector de los proveedores está muy concentrado, si no están obligados a competir con productos sustitutivos, si la organización no es un cliente importante del proveedor, si le venden materia prima importante para la calidad del producto o servicio de la organización, si los productos del proveedor están diferenciados o si sus clientes se enfrentan a altos costes al cambiar de proveedor. La mano de obra y los recursos financieros son

dos entradas fundamentales para las organizaciones y aquí también deben ser analizadas las instituciones que las proveen.

1.6.2.1.2.4. Competidores Potenciales

La fuerza influenciadora es la amenaza de nuevos ingresos al sector, que estará condicionada por las barreras de entrada a dicho sector. Las más importantes son la necesidad de economías de escala para operar en él, la fuerte diferenciación de los productos del sector, los requisitos de capital necesario, el acceso privilegiado a los canales de distribución, el operar con tecnologías patentadas, el acceso favorable de materias primas, localizaciones favorables y la existencia en el sector de empresas en los que aparezcan los efectos de las curvas de experiencia y aprendizaje.

1.6.2.1.2.5. Productos Sustitutos

Algunas organizaciones pueden influenciar a otras por la amenaza de competir con ellas por medio de productos sustitutos; es decir, producidos con tecnología y procesos distintos, pero que cumplen las mismas funciones que los productos de las empresas del sector. La amenaza es mayor si se obtienen con unos costes más bajos y depende también de la fidelidad de los clientes.³

1.6.2.1.3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se preocupa por la identificación de las fuerzas y debilidades de la compañía. Junto con un análisis del medio externo, el análisis interno brinda a los gerentes la información necesaria para escoger las estrategias y el modelo de negocios que les permita a su empresa lograr una ventaja competitiva sostenida.

³ DÍEZ DE CASTRO, Pablo Emilio. Administración y Dirección. Editorial Mc Graw Hill. España 2001. Pág.183 a 187.

El análisis interno es un proceso en tres etapas. En primer lugar, los gerentes deben entender el proceso por el cual las empresas crean valor para los clientes y utilidades para ellas mismas, y deben comprender el papel de los recursos, capacidades y habilidades distintivas en este proceso. En segundo lugar, deben comprender que tan importante es ser superiores en eficiencia, innovación, calidad y respuesta a los clientes, en la creación de valor y en la generación de grandes ganancias. En tercer lugar, deben ser capaces de analizar las fuentes de ventaja competitiva de su empresa para identificar que es lo que está empujando la rentabilidad de su empresa y donde pueden ubicarse las oportunidades de mejoramiento. En otras palabras, deben ser capaces de identificar de que manera las fortalezas de la empresa alientan su rentabilidad y como cualquier debilidad lleva a una reducción en esta.⁴

1.6.2.1.4. MATRICES⁵:

1.6.2.1.4.1. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

Este perfil de matriz ayuda a investigar e identificar el nivel de competencia a los que se expone la organización, lo cual aporta a conocer el perfil competitivo y determinante para el éxito de los objetivos y metas de la empresa, en la Matriz Perfil Competitivo, se incluyen datos específicos y concretos mediante la cual se concentran en cuestiones internas que diferencian las fuerzas y a las debilidades.

1.6.2.1.4.2. Matriz DOFA

Esta matriz es una herramienta objetiva, viable y práctica en el cuestionamiento frente a las fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades y a su vez se deriva a otro grupo de matrices como son la matriz de evaluación de factores

⁴ HILL, Charles W. JONES, Gareth R. Administración Estratégica, un Enfoque Integrado. Editorial Mc Graw Hill. México 2005. Página 83.

⁵ PONCE TALACÓN, Humberto. Matrices Empresariales. www.monografias.com

internos (MEFI), la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) y la matriz del perfil competitivo.

Estas matrices brindan un diagnóstico que permitirá desarrollar estrategias identificando los factores que tienen mayor fuerza en el desarrollo de juicios y en la construcción de balances estratégicos, incorporando a la dirección de las organizaciones la participación en forma exitosa y amplia en la implantación de estrategias a seguir.

1.6.2.1.4.3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

El desempeño de una organización está ligado a las estrategias impuestas por la empresa lo que hace necesario evaluar primero que todo la situación interna de la compañía, por medio de la matriz de evaluación de factores internos (MEFI), pero ante todo después de haber analizado la matriz DOFA, lo que permite la evaluación de la información del ambiente interno de esta. En esta matriz se tiene en cuenta: Diagnóstico del proceso administrativo, el análisis de la cultura organizacional, análisis de la gestión de las funciones de la empresa basándose en la parte contable, financiera, técnica, comercial, operativa y recursos humanos.

Para llevar a cabo el análisis se debe hacer una lista de fortalezas y debilidades que se encuentra en la empresa.

1.6.2.1.4.4. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de evaluación de factores externos permite evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

1.6.2.1.5. MACROAMBIENTE

Es aquella parte del ambiente que tiene una influencia sobre todo en un sector y no solo sobre un negocio específico. El macroambiente no afecta de una manera especial a una empresa, sino que actúa de una forma global sobre todas las que conforman el sector. Sin embargo, eso no quiere decir que su influencia no sea importante; puede llegar a ser definitiva ya que acostumbra a establecer barreras, limitaciones, restricciones significativas y en ocasiones, incluso genera oportunidades, especialmente cuando se producen cambios en los aspectos en que el macroambiente influye sobre el sector.

El macroambiente acostumbra a ser denominado también “ambiente general”. El análisis del macroambiente requiere de una amplia variedad de fuentes de información con procedencia muy diversas en donde se incluyan prensas, publicaciones sobre negocios, informaciones estadísticas, publicaciones específicas, declaraciones de directores de empresas y gobernantes.

El análisis del macroambiente se realiza mediante el PEST (político/legal, económico, sociocultural y tecnológico)

1.6.2.1.5.1. Factores Políticos/ Legales.

El poder político es uno de los elementos importantes a los que se enfrentan las organizaciones. La capacidad de los gobernantes para dictar normas, leyes y reglamentaciones que puedan tener a veces una incidencia vaga y otras muy constrictivas.

1.6.2.1.5.2. Factores Económicos.

Aunque aquí existen elementos importantes de estudio como el momento del ciclo económico de un país o región o las políticas monetarias o fiscales que se siguen,

es habitual centrar el análisis de estos actores en la situación de los distintos mercados que vienen señaladas por indicadores tan populares como el crecimiento económico, el nivel de precios y salarios, las tasas de actividad y desempleo, el déficit comercial, el déficit público, los tipos de interés, los tipos de cambio, el nivel de consumo e inversión, etc.

1.6.2.1.5.3. Factores Tecnológicos.

Son dos los aspectos a considerar dentro de la tecnología. Por un lado, el nivel y el progreso de los conocimientos científicos y; por otro, la elaboración práctica que la técnica ha hecho de ellos para dar lugar a nuevos productos, a nuevos métodos de gestión, a nuevas formas de obtener y procesar información, etc.

1.6.2.1.5.4. Factores Socioculturales.

Dentro de ellos se pueden distinguir cuatro números de elementos que de una forma más o menos poderosa van a influir sobre las organizaciones. El primero, está formado por los elementos demográficos, es decir, relacionados con la población (habitantes, edad, sexo, tasas de natalidad.....), con las razas y etnias, con las religiones, etc. El segundo, integrado por todo lo relacionado con el sistema educativo y formativo de una sociedad y sus empresas. El tercero, está conformado por el sistema de valores, creencias y normas no escritas imperantes en una sociedad o en un colectivo determinado. Por último, el cuarto conjunto de elementos considerados son los culturales como costumbres, estilos de vida, comportamientos, gustos y necesidades de los consumidores, etc, que tienen una gran influencia en las organizaciones; todos ellos deben ser tenidos en cuenta a la hora de ofrecer un bien o servicio determinado al mercado, pues suministran las especificaciones para su elaboración.

1.6.2.1.6. PROCESO ADMINISTRATIVO

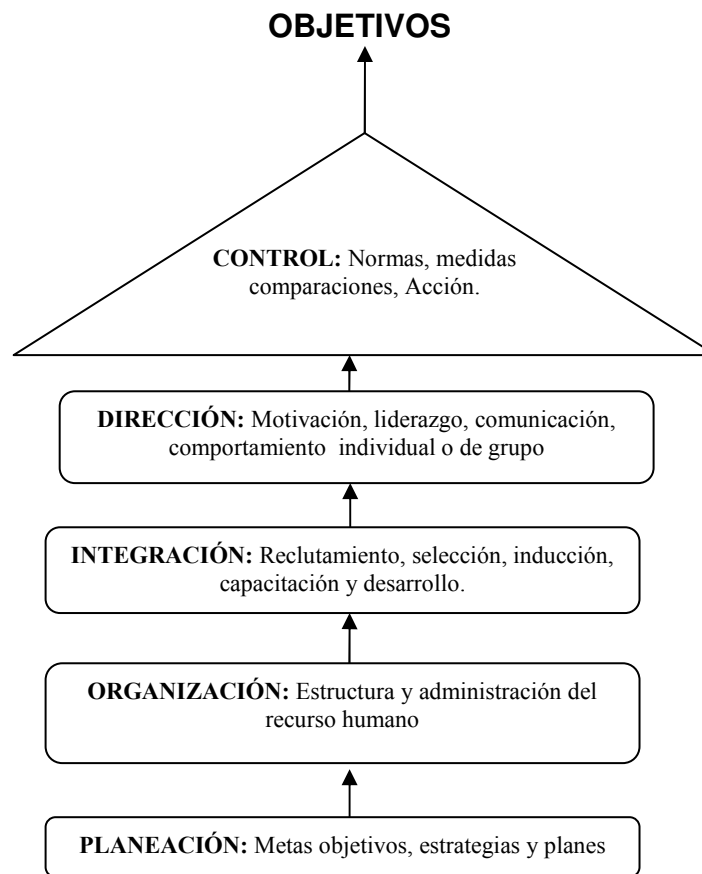
La Teoría Neoclásica concibe a la administración como un proceso de aplicación de principios y de funciones para la consecución de objetivos. “Las diversas funciones de un administrador, en conjunto, conforman el proceso administrativo”.

La administración es un sistema abierto compuesto por cinco subsistemas: Planeación, Organización, Integración, Dirección, y Control, que consideradas por separado, constituyen las funciones administrativas; Cuando se toman en conjunto para conseguir los objetivos de la organización, conforman el proceso administrativo.

Todo fenómeno, operación o tratamiento que presente cambios continuos en el tiempo se denomina proceso. El concepto de proceso implica que los acontecimientos y las relaciones sean dinámicos, estén en evolución y en cambio permanente y sean continuos.

El proceso no puede ser inmutable, estático: es móvil, no tiene comienzo ni final, ni secuencia fija de acontecimientos. Los elementos de los procesos actúan entre sí; cada uno de ellos afecta a los demás.

FIGURA No. 2: Funciones del Administrador como un sistema en secuencia.



Fuente: Autoras

El proceso administrativo algunos teóricos diferencian sus funciones como se presentan a continuación.

CUADRO No. 2: El Proceso Administrativo y sus diferentes funciones de acuerdo a su autor.

FAYOL	URWICK	GULICK	KOONTZ Y O'DONNEL	NEWMAN	DALE	WADIA	MINER
Previsión Organización Dirección Coordinación Control.	Investigación Previsión Planeación Organización Coordinación Comando Control	Planeación Organización Administración de personal Dirección Coordinación Información Apoyo	Planificación Organización Designación de personal Control	Organización Planeación Liderazgo Control	Planeación Organización Dirección Control	Planeación Organización Motivación Innovación Control	Planeación Organización Dirección Coordinación Y Control

Fuente: Autoras

Una función administrativa no es una entidad aislada, sino una parte integral de un conjunto mayor constituido por varias funciones que se relacionan entre sí, así como con todo el conjunto.

En el ciclo administrativo cada función permite una continua interrelación con las demás, a través de la retroalimentación, logrando el cumplimiento de los objetivos y el mejoramiento continuo, a través de las correcciones realizadas cada vez se repite este ciclo.

Proceso Administrativo: Interacción dinámica de las funciones administrativas.

SUBPROCESO	SUBPROCESO	SUBPROCESO	SUBPROCESO	SUBPROCESO
PLANEACIÓN	ORGANIZACIÓN	DIRECCIÓN	INTEGRACIÓN	CONTROL

Fuente: Autoras

El proceso administrativo es dinámico solo cuando el concepto de función se aborda desde esta perspectiva.

PLANEACIÓN

La planeación es la primera función administrativa porque sirve de base para las demás funciones que interactúa con las demás para alcanzar los objetivos de la empresa. Comenzando por establecer los objetivos y detallar los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible y para lograrlo se debe tener en cuenta una escala de jerarquización para lograr conciliar los diferentes objetivos en una empresa, los cuales van desde los objetivos organizacionales, hasta las políticas, metas, programas, procedimientos métodos y normas en una empresa.

La planeación puede darse en tres niveles: Estratégico, táctico y operacional. Así mismo, existen varios tipos de planes que pueden tener varios cursos de acción que si se aplican correctamente ayudarían a conducir al éxito en el logro de los objetivos organizacionales, tales como: Procedimientos, presupuestos, programas o programaciones y normas o reglamentos.

ORGANIZACIÓN

La organización como función administrativa es la que consiste en agrupar lógicamente las actividades necesarias para realizar lo que se planeó evitando los conflictos y la confusión en el logro de los objetivos. En cuanto a su alcance, la organización puede darse en tres niveles: a nivel global (diseño organizacional), a nivel de departamento (diseño por departamento), y a nivel de las tareas y operaciones (diseño de cargos y tareas).

INTEGRACIÓN

La integración consiste en la actividad administrativa de reclutar y seleccionar los factores humanos más calificados, como también los elementos materiales y técnicos en el desempeño de las funciones a realizar, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

Integración de los Factores Humanos

El recurso humano es el factor más importante de la organización, ya que de este depende el buen funcionamiento y desarrollo. La integración de los factores humanos se logra mediante el reclutamiento, selección, vinculación laboral y capacitación.

Relaciones Humanas y la Integración

Las relaciones Humanas en la organización deben ser fuente de satisfacción para el colaborador, pues, no solo se preocupa por la misión de producir bienes y servicios sino también la satisfacción del ser humano. En el logro de los objetivos la empresa debe brindar participación al individuo, motivándolo a través de la creatividad y el desarrollo de sus potencialidades; la organización al trazar sus objetivos, debe tener muy en cuenta las necesidades de todos sus integrantes para que se den las condiciones apropiadas en las cuales los colaboradores puedan cumplir con sus propias metas, dirigiendo sus esfuerzos hacia el éxito de la organización.

Relaciones Públicas y la Integración

Con las relaciones públicas se logra una perfecta integración, ya que, la organización se relaciona con el medio económico, político cultural y ambiental.

También la organización tiene otras relaciones públicas con el Gobierno, los proveedores, los inversionistas, y medios de comunicación como lo son: televisión, radio, prensa, cine, así mismo, los consumidores o usuarios, centros científicos, culturales, organizacionales, etc.

DIRECCIÓN

La dirección, que sigue a la planeación y a la organización constituye la tercera función administrativa. Definida la planeación y establecida la organización solo resta hacer que las cosas marchen. Este es el papel de la dirección: poner a funcionar la empresa y dinamizarla. La dirección se relaciona con la acción, como poner en marcha y tiene que ver mucho con las personas: se halla ligada de modo directo con la actuación de los recursos humanos de la empresa. Las personas deben ser ubicadas en sus cargos y funciones, entrenadas, guiadas y motivadas para lograr los resultados que se esperan de ellas. La función de dirección se relaciona directamente con la manera de alcanzar los objetivos a través de las personas que conforman la organización. La dirección es la función administrativa que se refiere a las relaciones interpersonales de los administradores en todos los niveles de la organización y de sus respectivos colaboradores. Para que la planeación y la organización puedan ser eficaces deben ser dinamizadas y complementadas por la orientación que debe darse a las personas mediante la comunicación, capacidad de liderazgo y motivación adecuada.

CONTROL

El control forma parte del proceso administrativo, junto con la planeación, la organización y la dirección.

En general, la administración crea mecanismos para controlar todos los aspectos que se presenten en las operaciones de la organización: Los controles pueden utilizarse para:

- Estandarizar el desempeño mediante inspecciones, supervisiones, procedimientos escritos o programas de producción.
- Proteger los bienes organizacionales contra desperdicios, robos, o mala utilización, mediante la exigencia de registros escritos, procedimientos de auditoría y visión de responsabilidades.
- Estandarizar la calidad de productos o servicios ofrecidos por la empresa, mediante entrenamiento de personal, inspecciones, control estadístico de calidad, y sistemas de incentivos.
- Limitar la cantidad de autoridad ejercida por las diversas posiciones o por los niveles organizacionales, mediante descripciones de cargos, directrices y políticas, normas y reglamentos y sistemas de auditoría.
- Medir y dirigir el desempeño de los empleados mediante los sistemas de evaluación de desempeño del personal, supervisión directa, vigilancia y registros, incluida la información sobre producción por empleado o sobre pérdidas por desperdicio por empleado, etc.

- Alcanzar los objetivos de la empresa mediante la articulación de estos en la planeación, ayudando a definir el propósito apropiado y la dirección del comportamiento de los individuos para conseguir los resultados deseados.

Esto demuestra que el control asume varias formas y contenidos que representan características diferentes en cada organización o en cada área de la organización o incluso en cada nivel jerárquico.

La finalidad del control es garantizar que los resultados de lo que se planeó, organizó y distribuyó se ajusten lo máximo posible a los objetivos preestablecidos. La esencia del control radica en la verificación de si la actividad controlada está alcanzando o no los objetivos o resultados deseados. El control es un proceso que guía la actividad ejecutada para alcanzar un fin determinado de antemano.⁶

1.6.2.1.7. TEORÍA DE SISTEMAS

La organización es una estructura autónoma capaz de reproducirse y puede ser estudiada a través de una teoría de sistemas que ayude a propiciar una visión de un sistema, de la organización como un todo. El objetivo del enfoque sistémico es representar cada organización de manera comprensiva y objetiva. Es evidente que las teorías tradicionales de la organización han estado inclinadas a ver la organización humana como un sistema cerrado. Esta tendencia ha llevado a no considerar los diferentes ambientes organizacionales y la naturaleza de la dependencia organizacional respecto del ambiente. También lleva a la excesiva concentración en los principios de funcionamiento organizacional interno y a la

⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición. 1999.

consiguiente falla en el desarrollo y a la comprensión de los procesos de retroalimentación (Feedback), esenciales para la supervivencia.

Características de los sistemas.

El aspecto más importante del concepto de sistema es la idea de un conjunto de elementos interconectados para formar un todo que presentan propiedades y características propias que no se encuentran en ninguno de los elementos aislados. Es lo que se denomina emergente sistémico: Una propiedad o característica que existe en el sistema como un todo y no en sus elementos particulares.

De la definición de Von Bertalanffy, según la cual el sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas, se deducen dos conceptos: Propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad). Esos dos conceptos reflejan dos características básicas de un sistema.

Existe una gran diversidad de sistemas y una amplia gama de tipologías para clasificarlos. De acuerdo con ciertas características básicas.

- a. En cuanto a su constitución, los sistemas pueden ser físicos o abstractos:
 - **Sistemas físicos o concretos:** Compuestos de equipos, maquinaria y objetos y elementos reales. En resumen, están compuestos de hardware. Pueden describirse en términos cuantitativos de desempeño.
 - **Sistemas abstractos:** Compuestos de conceptos, planes, hipótesis e ideas. Los símbolos representan atributos y objetos que muchas veces solo existen en el pensamiento de las personas. En resumen, cuando se componen de Software.

b. En cuanto a su naturaleza, los sistemas pueden ser cerrados o abiertos:

- **Sistemas cerrados:** no presentan intercambio en el ambiente que los rodea, pues son herméticos a cualquier influencia ambiental. Los sistemas cerrados no reciben ninguna influencia del ambiente ni influyen en este. No reciben ningún recurso externo ni producen algo para enviar afuera.

- **Sistemas abiertos:** presentan relaciones de intercambio con el ambiente a través de entradas (insumos) y salidas (productos). Los sistemas abiertos intercambian materia y energía con el ambiente continuamente. Son eminentemente adaptativos, pues para sobrevivir deben readaptarse constantemente a las condiciones del medio. Mantienen un juego recíproco con las fuerzas del ambiente y la calidad de su estructura se optimiza cuando el conjunto de elementos del sistema se organiza, aproximándose a una operación adaptativa. La adaptación es un proceso continuo de aprendizaje y autoorganización.⁷

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw Hill. Quinta edición. Bogotá 1999. Página 763-772.

1.6.3. MARCO CONCEPTUAL

Administración⁸: Método utilizado en el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos trabajan de manera eficiente, logrando alcanzar objetivos planteados.

Autoridad: Es el esfuerzo o el derecho de un mando para ejercer convencimiento en la toma de decisiones a las personas que se tengan a cargo.

Competitividad: Método de igualar o tener ventajas sobre el desarrollo de un servicio o producto.

Control: Es la función administrativa que trata de garantizar que lo planeado, organizado y dirigido cumpla realmente los objetivos previstos.

Dirección: Es la función administrativa que orienta e indica el comportamiento de los individuos hacia los objetivos que deben alcanzarse.

Efectividad⁹: Está relacionada con la eficacia y la eficiencia haciendo lo necesario con los recursos disponibles, logrando resultados en una acción correcta.

Entorno: Descripción detallada sobre el ambiente que rodea a la organización y que tiene capacidad para influir negativa o positivamente en ella.

Estrategia¹⁰: Es una serie de compromisos y acciones integrados y coordinados que están diseñados para ofrecer valor a los clientes y lograr una ventaja

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. 2007. Editorial Mc Graw Hill.

⁹ DIEZ DE CASTRO, Pablo Emilio. Administración y Dirección. 2001. Editorial Mc Graw Hill.

¹⁰ HIT – IRELAN -HOSKISON. Administración Estratégica. Editorial Thomson. Tercera Edición. México 1999.

competitiva mediante el aprovechamiento de las aptitudes centrales en mercados de productos específicos individuales.

Misión: Razón de ser de una organización donde se demuestra para que fue creada, identificando fundamentalmente a la organización y que la diferencia de las otras, en términos de operaciones (servicios) y mercados.

Objetivos: Son los resultados futuros que pretenden conseguirse en cierto período mediante la aplicación de recursos disponibles o posibles.

Organización: Es la función administrativa que se ocupa de agrupar todas las actividades necesarias para ejecutar lo que se planeo.

Planeación¹¹: Es la función administrativa que determina por anticipado que debe hacerse y cuales objetivos deben alcanzarse.

Toma de decisiones: Atributo en la selección de un curso de acción entre una o varias alternativas

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto Introducción a la teoría General de la Administración. Editorial Mc Graw Hill. Edición quinta. Bogotá 1999.

1.6.4. MARCO LEGAL

La empresa Depósito y Concentrados Buitrón, está regida por las normas y decretos establecidos por el gobierno. La cual se encuentra matriculada en la Cámara de Comercio con registro mercantil No. 69844 – 1 y Nit 16.281.401 - 3, con fecha de matrícula 8 de marzo del 2005. La firma se encuentra a nombre del señor Heraldo Alfredo Buitrón, identificado con cedula de ciudadanía No. 16281401 de Palmira (Valle).

1.6.4.1. Constitución Política de Colombia

- Artículo 25 que consagra: El trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del estado.
- Artículo 65. La producción de alimentos gozará de la especial protección del Estado. Para tal efecto, se otorgará prioridad al desarrollo integral de las actividades agrícolas, pecuarias, pesqueras, forestales y agroindustriales, así como también a la construcción de obras de infraestructura física y adecuación de tierras.

De igual manera, el Estado promoverá la investigación y la transferencia de tecnología para la producción de alimentos y materias primas de origen agropecuario, con el propósito de incrementar la productividad.

1.6.4.2. Código de Comercio: Decreto Ley 410 de 1971.

Título Preliminar, Artículo 1. Título I Capítulo I, Artículos 10 al 18, Capítulo II Artículo 19 inciso 1 al 6, Título II Artículo 20 inciso 1 al 18, Título III Artículos 26 al 47, mediante los cuales se estipulan las obligaciones y las inhabilidades que tienen los comerciantes para ejercer el comercio, como también se establece las

pautas para el manejo de los libros y documentos comerciales que debe llevar la empresa como regla general del estado.

1.6.4.3. Decreto 2.663 y 3.743 de 1.950 Adoptado por la Ley 141 de 1.961.

“Código Sustantivo del Trabajo”

Este decreto se estipula la finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social.

1.6.4.4. Resolución 1056 de abril 17/96

Por la cual se dictan disposiciones sobre el control técnico de los insumos pecuarios y se derogan las resoluciones No. 710 de 1981, 2218 de 1980 y 444 de 1993.

De acuerdo con los decretos No. 2141 de 1992, 2645 de 1993, 1840 de 1994 y 2150 de 1995, en el cual se le da poder legal al Gerente General del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), para normatizar: Que le corresponde a esta institución, ejercer el control técnico de los Insumos Agropecuarios. Además, que toda persona natural o jurídica que se dedique a la producción, importación, control de calidad y comercialización de Insumos Pecuarios, deberá registrarse en el ICA y cumplir las normas contenidas en la legislación vigente.

1.6.4.5. Resolución 01698 de Junio 27/2000

Por la cual se dictan disposiciones sobre productores de alimentos para animales con destino al autoconsumo.

El Gerente General del Instituto Colombiano Agropecuario, ICA. Es la persona que con sus facultades legales que le confiere los decretos No. 2141 de 1992, 2645 de 1993, 1840 de 1994, reglamenta: que el ICA, es la entidad de ejercer el control técnico de los insumos agropecuarios destinados a la producción de alimentos para animales con destino al autoconsumo, puesto que se pueden generar riesgos para la salud animal y la salud pública; por lo tanto, es necesario establecer normas que los minimicen.

1.6.4.6. Resolución 00991 de junio 1/2001

Por medio de la cual se prohíbe el uso de harinas de carne, de sangre, de huesos (vaporizados), de carne y hueso y de despojos de mamíferos para la alimentación de rumiantes.

El Secretario General del Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), en uso de sus facultades legales y en especial las conferidas en los Decretos No. 2141 de 1992, 2645 de 1993 y 1840 de 1994, Resolución 447 de 1997 de la Comunidad Andina y Resolución No. 0964 de 2001, reglamenta que el ICA, es la única institución encargada de proteger la sanidad agropecuaria del país a fin de prevenir la introducción y propagación de enfermedades que puedan afectar la ganadería nacional y ejercer el control técnico de los Insumos Pecuarios que se importen, exporten, produzcan, comercialicen y utilicen en el territorio nacional, a fin de minimizar los riesgos para la salud humana, la sanidad animal y el medio ambiente. Es por ello, que prohíbe utilizar las harinas de carne, de sangre, de hueso vaporizadas, de carne y hueso y utilizar otras materias primas para la formulación en la elaboración de alimentos balanceados y suplementos para la alimentación de rumiantes.

1.7. ESTRATEGIA METODOLÓGICA

En la metodología de la investigación se tendrán en cuenta las definiciones que están contenidas en la legislación nacional sobre el tema de costumbres mercantiles y la información subministrada por la Cámara de Comercio de Palmira; delimitando lo que se ha planteado en el problema con el fin de definir unas posibles respuestas o alternativas a las preguntas de investigación; uno de los parámetros que sirve de apoyo en el diseño de la metodología y que permite un buen desempeño al tipo de investigación son las encuestas que se realizarán a los posibles clientes y a los clientes actuales, con el objetivo de descubrir las posibles fallas en los procedimientos y operaciones que maneja la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, actualmente las que de igual manera son oportunas al tipo de investigación a realizar, que en este caso es descriptiva – exploratorio, diseñar una metodología que permita el buen desarrollo, la cual consiste en un muestreo de empresas que prestan el mismo servicio y se obtendrá información necesaria para identificar el grado de competitividad en este sector.

Se tomará como fuente la información de investigaciones anteriores, realizadas por la Cámara de Comercio.

Se indagará la información suministrada por los empresarios pertenecientes a dicho sector, para la formulación y definición de la competitividad en la empresa.

1.7.1. Tipo de Estudio

De acuerdo con los requerimientos del presente proyecto el tipo de estudio que más se ajusta es la exploratorio-descriptiva, dado que primero se analizarán las variables y características involucradas en la problemática, mediante los procesos de medición establecidos en el proyecto, y luego se realizará el diseño de las

estrategias requeridas para el fortalecimiento de la empresa predeterminando unos posibles efectos en el mercado donde se desempeña.

Se realizará una caracterización del sector teniendo en cuenta por ejemplo variables como la implementación de maquinaria en sus diferentes procedimientos, la calificación de los empleados, los productos que ofrece, entre otras, de tal manera que la información arrojada por la encuesta la cual se presentará en este proyecto de investigación permita ciertas características especiales, como el comportamiento del sector, las empresas que actúan dentro de él y las categorías o clases que componen cada una de las variables expuestas en el tipo de estudio, logrando el proceso y desarrollo del proyecto.

1.7.2. Método de Investigación

El método que se utilizará en este proyecto es la deducción la cual se hace a través de los respectivos análisis y de las conclusiones correspondientes, que hacen parte fundamental en la investigación, garantizando un objetivo claro y unas adecuadas conclusiones en el planteamiento de las estrategias necesarias para hacer más competitiva a la organización.

Método deductivo: concepto que se da a una serie de conocimientos en la observación de fenómenos naturales y su único fin es indicar las verdades particulares contenidas explícitamente en la realidad general que presenta la empresa.

1.7.3. TIPO DE INFORMACIÓN

1.7.3.1. Fuentes primarias

Aquí se podrá obtener información suministrada por el gerente de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, y demás miembros de la organización, así como proveedores y clientes de ser necesarios.

1.7.3.2. Fuentes secundarias

Información recopilada a través de Cámara de Comercio de la ciudad de Palmira, artículos de revistas y periódicos, biblioteca (Universidad del Valle – Sede Palmira), información de Internet, DANE (Datos estadísticos sobre la ciudad y el sector), documentos suministrados por la organización (información escrita sobre la empresa “Depósito Y Concentrados Buitrón”).

II. PLAN OPERATIVO

2.1. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno es uno de los requisitos que se debe cumplir para llevar a cabo las estrategias competitivas que ayudaran a la empresa a establecerse en el mercado teniendo en cuenta los objetivos de la misma. Este análisis es de mucha importancia, ya que permitirá conocer cuáles son las debilidades y fortalezas con las que cuenta la organización actualmente y ello permite que se lleven a cabo las conclusiones y respectivas recomendaciones.

A continuación se da cuenta del comportamiento de las variables más incidentes en el desempeño de la empresa:

2.1.1. Matriz de Análisis de la Organización Administrativa

CUADRO No. 3: Matriz de Análisis de la Organización Administrativa

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1- No hay manual de funciones	1- Introducción de un nuevo enfoque de administración democrática.
2- Hay metas y objetivos establecidas informalmente y conocidas por el Área Administrativa.	2- Empieza a aparecer el empoderamiento.
3- Hay que establecer políticas para cada área y hacerlas conocer didácticamente.	3- Se crea un sistema de mejoramiento en la planeación.
4- No se expresan las decisiones con anterioridad, por la poca planificación	

Fuente: Autoras

CUADRO No. 3: Matriz de Análisis de la Organización Administrativa

ORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
5- No existe un sistema de motivación. 6- No se toman medidas correctivas oportunamente, pues la planeación en la administración es reactiva. 7- No existe un sistema de sanciones y recompensas. 8- No hay un control establecido, se hacen informalmente.	

Fuente: Autoras

2.1.2. Matriz de Análisis de Talento Humano

CUADRO No. 4: Matriz de Análisis de Talento Humano

TALENTO HUMANO LUIS CARLOS CARABALI	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1- No hay eficientes medios en el proceso de selección de personal. 2- Se utiliza el despido de personal como medio para disminuir costos. 3- No hay requerimientos específicos para contratar empleados. 4- Ineficiencia en el proceso de vinculación de empleados a la empresa.	1- Cumple con todas las obligaciones legales en contratación. 2- Cumple con todas las prestaciones sociales establecidas por el gobierno. 3- Hay opción de capacitación de empleados antiguos y administrativos. 4- Se estimula la creatividad e iniciativa del personal administrativo

Fuente: Autoras

CUADRO No. 4: Matriz de Análisis de Talento Humano

TALENTO HUMANO LUIS CARLOS CARABALI	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
5- No se brinda capacitación continua a todos los empleados. 6- Los controles de desempeño del personal son insuficientes 7- No hay reglamento de higiene y seguridad industrial. 8- No hay sistema de ventilación en las instalaciones. 9- No hay un sistema de motivación al personal. 10- No existen buenas relaciones interpersonales.	

Fuente: Autoras

2.1.3. Matriz de Análisis del Área de Contabilidad y Finanzas

CUADRO No. 5: Matriz de Análisis del Área de Contabilidad y Finanzas

CONTABILIDAD Y FINANZAS JEFE: GERARDO ALZATE	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1- No existe capacitación continua para la auxiliar contable.	1- Se maneja eficientemente la información arrojada por las sucursales virtuales bancarias.
2- No existe dependencia encargada de realizar análisis financiero.	2- Buen comportamiento en el sistema financiero.
3- Se realiza un análisis financiero deficiente.	3- Reconocimiento de su buen nombre en las entidades financieras
4- No existe procedimiento escrito para seleccionar proveedores.	
5- No existe procedimiento escrito para seleccionar clientes.	
6- Hay deficiencia del manejo de la cartera antigua.	
7- No se realizan presupuestos.	
8- Hay un alto nivel de endeudamiento de la empresa.	
9- No hay capacidad de endeudamiento de la gerencia.	
10- No existen parámetros eficientes para el otorgamiento de créditos a nuevos clientes.	

Fuente: Autoras

2.1.4. Matriz de Análisis del Área de Mercadeo y Ventas

CUADRO No. 6: Matriz de Análisis del Área de Mercadeo y Ventas

MERCADEO Y VENTAS JEFE: FREDDY BUITRON	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1- No se hace investigación de mercados. 2- No existe una planeación de mercadeo. 3- No se predican ni se planean las ventas. 4- Solo se cuenta con un distribuidor. 5- Incumplimiento de entrega en algunas ocasiones 6- Tiempos muy largos de espera por falta de inventario. 7- No hay un sistema comercial el cual da a conocer todos los productos de la empresa.	1- Se hacen análisis periódicos sobre la rentabilidad de productos y canales de distribución con el fin de mejorarlos. 2- Se analizan nuevos productos según tendencias del mercado. 3- La empresa está incursionando en nuevos mercados gracias a la calidad de los productos. 4- La empresa se diferencia entre los grandes competidores en cuanto a calidad se refiere. 5- Los precios son económicos en comparación con los de la competencia. 6- Hay un sistema de financiación a clientes. 7- La empresa tiene la posibilidad de aumentar su producción según sus recursos. 8- Se manejan márgenes mínimos de utilidad sobre los diferentes productos ofrecidos

Fuente: Autoras

2.1.5. Matriz de Análisis del Área de Producción

CUADRO No. 7: Matriz de Análisis del Área de Producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN JEFE: FREDDY ESTRADA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
1- No siempre hay disponibilidad de materias primas. 2- No se lleva un registro formal de hoja de vida de maquinaria y herramientas. 3- No se lleva a cabo el mantenimiento preventivo de algunas máquinas. 4- No se realizan reportes de control de mantenimiento. 5- No se laboran informes de costos por mantenimiento de maquinaria. 6- No se han realizado los diagramas de producción. 7- Hay un deficiente sistema de control de calidad. 8- Existen algunas quejas sobre los empaques del producto. 9- No hay delineación de planta. 10- No existe señalización en la planta. 11- No hay motivación a los jefes de producción.	1- Existe la maquinaria necesaria para fabricar los productos. 2- Hay diversidad de proveedores. 3- Proyección de elaboración de nuevos productos. 4- Hay capacidad disponible para aumentar la producción. 5- Reconocimiento del cliente por la calidad. 6- Se conocen las normas de control de calidad. 7- Se realiza un buen control de inventarios a través de revisión física mensualmente y consolidada con el sistema. 8- Se hacen análisis a muestras de productos ofrecidos por los proveedores. 9- Registro formal de materias primas que ingresan a las bodegas. 10- Hay prioridades para las compras.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 7: Matriz de Análisis del Área de Producción

ÁREA DE PRODUCCIÓN JEFE: FREDDY ESTRADA	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
	11. Existe buenas relaciones comerciales con los proveedores (créditos). 12. Facilidad de crédito por parte de los proveedores por su cumplimiento en pagos. 13. Se hacen estudios de tiempos y movimientos. 14. Hay sistemas de recompensas y sanciones en relación con la productividad. 15. Eficiencia por parte del jefe de producción en las funciones que realiza. 16. El ausentismo es bajo. 17. Tienen estado de ánimo favorable los empleados del área de producción. 18. El jefe de producción es un buen líder

Fuente: Autoras

2.1.6. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Mediante el análisis interno realizado anteriormente, se tomará en cuenta algunas variables más importantes que permitan evaluar la situación competitiva en la que se encuentra la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”.

Para llevar a cabo la ponderación de las matrices de los factores internos y externos se escogieron variables que representen oportunidades o amenazas para la empresa (MEFE) y variables que representen debilidades y fortalezas (MEFI). Estas se lograron llevar a cabo a través de objetivos realizados anteriormente como el análisis interno y el análisis del sector.

En las matrices se realizará el siguiente procedimiento:

Primero se dará un porcentaje de importancia a la variable. Segundo se calificará la variable con el fin de indicar si representa una debilidad o amenaza mayor o menor, las cuales se calificaran con 1 o 2 respectivamente o una fuerza u oportunidad mayor o menor, con una calificación con 3 o 4 respectivamente.

2.1.7. Diseño de Matriz MEFI

CUADRO: No. 8: Diseño de Matriz MEFI

FORTALEZAS	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Proyección de desarrollo y sostenimiento en el mercado.	0.10	4	0.40
Cumplimiento con las obligaciones legales de contratación	0.06	4	0.24
Calidad en los productos.	0.10	4	0.40
Capacitación de los colaboradores	0.05	3	0.15
Facilidad de crédito por parte de los proveedores por el cumplimiento en pagos	0.10	4	0.40
Buen comportamiento en el sistema financiero	0.10	4	0.40
El ausentismo es bajo	0.08	3	0.24
DEBILIDADES			
El gerente y personal administrativo no planifican con eficiencia	0.09	2	0.18
Falta un manual de funciones	0.05	1	0.05
No se tiene una eficaz estrategia de promoción y publicidad.	0.06	1	0.06
No se actualizan con regularidad los sistemas de información	0.04	2	0.08
No hay sistema de motivación al personal	0.08	1	0.08
No hay mantenimiento preventivo en algunas maquinas	0.05	1	0.05
Ineficiencia en el proceso de vinculación de empleados a la empresa.	0.04	2	0.08
TOTAL	1		2.81

Fuente: Autoras

Según la calificación dadas las variables que más inciden en el desarrollo de la organización, y de acuerdo a su total ponderado de 2.81, se puede analizar que la empresa se encuentra internamente fuerte, pero se debe tener en cuenta que existen debilidades que hay que mejorar para ser más competitivos en el mercado.

Este comportamiento es representado por la proyección de crecimiento que tiene la empresa en el mercado, dada la excelente calidad de sus productos y el reconocimiento de los mismos en el mercado, lo que permite el crecimiento continuo de la empresa ayudando a construir un buen nombre de esta, dado a las buenas relaciones con proveedores y crédito por parte de los mismos.

Del mismo modo, en esta posición han contribuido las buenas relaciones que se han sostenido con las entidades financieras, las que repercuten directamente en el desarrollo económico de la organización.

De acuerdo a esta matriz también se debe tener en cuenta que el factor más incidente que afecta en el desarrollo de la organización es la ineficiencia que se encuentra al realizar los procesos administrativos.

III. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

Es necesario tener en cuenta el análisis del macroambiente en el desarrollo de la investigación sobre el nivel competitivo de la Empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, de la Ciudad de Palmira, ya que por medio de este se darán a conocer las diferentes fuerzas a las que la organización se enfrenta y de las cuales depende el aprovechamiento de su actividad teniendo en cuenta el segmento del mercado que le permita establecer una posición en este.

El realizar este análisis ayuda a toda organización conocer de forma más precisa y detallada las oportunidades y amenazas que se encuentran en el entorno externo que la rodea, tales como los cambios en las tendencias tecnológicas, demográficas, políticas sociales, culturales, económicas entre otras, que puede afectar positiva o negativamente a la empresa dependiendo de su posición en la que se encuentre en el mercado.

Hay que tener en cuenta que se está en un mundo cambiante que influye en el desarrollo y sostenimiento de la organización en el mercado, y que estas deben prepararse para estos cambios, para no quedarse rezagadas. Es aquí, en donde las personas implicadas para asumir estos cambios, deben realizar un análisis del entorno con el fin de formular estrategias que oriente a la empresa a alcanzar sus metas, logrando un equilibrio en las organizaciones con el entorno que las rodea, mediante tácticas que permitan sostenerse y mantenerse en el mercado. Como es el caso de la Empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, de la ciudad de Palmira.

3.1. Entorno Demográfico

El entorno demográfico se refiere al estudio de todas las características de la población como el tamaño de ésta, la tasa de crecimiento de población de diferentes ciudades, regiones y países; distribución por edad, composición étnica, niveles de educación, conformación de los hogares, sus características y los movimientos regionales, que ayudan a la segmentación del mercado. En este caso se tomará a la ciudad de Palmira, para el desarrollo de la investigación del presente proyecto.

Es de gran importancia realizar el análisis de este entorno, ya que la empresa Depósito y Concentrados Buitrón tiene participación en el mercado ofreciendo sus productos, lo cual le sirve para conocer las características que tienen la población que rodea a la organización, ya que estas presentan cambios en su estructura que afectan la demanda de bienes y el comportamiento de compra del consumidor.

Palmira gracias a su ubicación y a la nobleza y fertilidad de su terreno, ha presentado en los últimos años un crecimiento urbanístico e industrial que ha llevado al aumento de la población palmireña, llevando consigo nuevas exigencias al mercado que se obliga a satisfacer sus necesidades primarias y secundarias.

La ocupación demográfica del territorio del municipio de Palmira ha obedecido a dos patrones de dinámica económica: Por un lado la fuerte inserción migratoria producida por el desarrollo de la industria de la caña de azúcar, que indujo a tasas de crecimiento del municipio superiores a las del departamento y a Colombia. En el periodo 1938-1951 la tasa de crecimiento de Palmira fue del orden del 4.6% en tanto que el Valle y Colombia registraron tasas del orden del 4.5% y 2.2% respectivamente, entre 1951 y 1964, el municipio mantuvo su ritmo creciente al 4.3% mientras que el Departamento y la Nación redujeron sus tasas a 3.5% y 3.2% respectivamente.

Y por el otro, la desaceleración presentada a partir de 1973 llegando a registrar indicadores del orden del 1.8% en el período 1973-1985, y para 1993 se registra un crecimiento de sólo el 1.03%. La causa de este decrecimiento poblacional coincide con la pérdida de expectativas del sector azucarero. Aún a nivel de cabecera municipal, la ciudad presenta tasas de crecimiento inferiores que otras áreas como Candelaria y Puerto Tejada, que en el último año registran tasas del 2.3% y 2.7% cada una. Estas dos ciudades vienen ofreciendo perspectivas de desarrollo por el lado de la industria, en el caso específico de Puerto Tejada por la Ley Páez y Candelaria por los efectos de relocalización de la industria de Cali y de pobladores en su territorio.

Las perspectivas demográficas de Palmira en el corto y mediano plazo dependen en gran manera de las posibilidades de desarrollo económico de la ciudad, en ciertas áreas específicas, que induzcan a nuevos desplazamientos poblacionales hacia ella.¹²

Palmira cuenta con una variedad de entidades encargadas del mejoramiento en el desarrollo profesional, tecnológico, industrial y comercial como: las Instituciones Educativas públicas y privadas (Universidad del Valle, Universidad Santiago de Cali, Pontificia Bolivariana, Nacional, Antonio Nariño, entre otras.), Las corporaciones e institutos públicos, mixtos y privados; nacionales e internacionales sin ánimo de lucro, que centran investigaciones en: la preservación y uso racional de los recursos naturales y el ambiente, aumento de competitividad, desarrollo de capacidad científica, acceso a tecnologías de punta, mejoramiento de cultivos, agrobiodiversidad, manejo de plagas y enfermedades, manejo de suelos y sistemas de producción. Algunas de estas instituciones trabajan mancomunadamente en torno al proyecto Parque Científico y Tecnológico; entre ellas son: Corporación Colombiana de Investigación, Instituto Colombiano de Investigación, Universidad Nacional de Colombia, Fundación Ecoparque Llanogrande, Centro de

¹² Anuario Estadístico de Palmira 2008.

Agricultura Tropical (CIAT).¹³ Así mismo, su crecimiento se debe a la variedad de empresas existentes en la ciudad (Ingenios, Metalmecánica, Minería, entre otras). En el ámbito comercial la creación de centros comerciales que son los que están marcando la diferencia, pues son empresas de talla internacional que tienen nuevas tendencias para brindarles a los ciudadanos de Palmira.

3.1.1. Población Actual de Palmira

Según reportes del DANE se mostrará la población censal, para dar a conocer su crecimiento demográfico y el número de habitantes existentes en la ciudad. Así, esta información permite saber la proporción de consumidores potenciales existen con respecto a la segmentación actual y real de la empresa.

3.1.2. Población Censal y Proyecciones de Población. Período 1964-2005

TABLA No. 1: Población Censal y Proyecciones de Población. Período 1964-2005

CENSOS Y PROYECCIÓN DE POBLACIÓN DANE		
CENSO	POBLACIÓN	Tasa (%) entre Censos
1964 (Julio 15)	140.889	
1973 (Octubre 24)	186.751	1,325
1985 a (Octubre 15)	231.015	1,237
1993 a (Octubre 24)	251.008	1,086
2005 a (Junio 30)	284.470	1,1073
*2006	286.355	
*2007	288.382	
*2008	290.442	

FUENTE: DANE Censos de Población a: Con ajuste de cobertura
 (1) Método exponencial para el cálculo de las tasas + A11
 (2) Información Censo 1993- 2005 – Pagina Web DANE

¹³ <http://palmiguia.com/conozca-palmira.html#poblacion>

De acuerdo con la información brindada por el DANE, se puede observar que la ciudad de Palmira ha presentado una desaceleración en su crecimiento poblacional desde el año 1993 hasta hoy, debido a factores tales como: la emigración laboral hacia otros lugares, siendo este factor el más representativo, pues según datos del DANE el Departamento del Valle del Cauca tiene los más altos índices de emigración, hacia otras ciudades y al exterior. Sus principales causas son los altos niveles de violencia y los desplazamientos forzados de campesinos de zonas rurales a urbanas, lo que representa una amenaza al desarrollo y mejoramiento de la empresa Depósito y Concentrados Buitrón, pues se disminuiría la demanda de los productos balanceados para animales impactando negativamente al sector.

TABLA No. 2: Población Urbana y Rural de la ciudad de Palmira

Urbana	Rural	Población Total
228.122	56.348	284.470

Fuente: DANE. Anuario Estadístico de Palmira 2008

Teniendo en cuenta la información de la tabla de la población urbana y rural de la ciudad, se observa que la mayor concentración de los habitantes se encuentra en la zona urbana con un 80,19 %, aunque esto no quiere decir que sea una amenaza para la empresa, pues esta es una zona en la que se prohíbe la cría de animales en cantidades, si no se cuenta con las condiciones adecuadas para su producción exigidas por la CVC, autoridad ambiental. (Art. 51 del decreto 2257 de 1986). Mientras que en la zona rural se encuentra el 19,80% de los habitantes de Palmira, y es en ésta en donde se concentran las personas que se dedican a actividades agropecuarias, siendo así mismo el lugar donde se encuentran el 85% de los clientes que demandan los productos de la empresa.

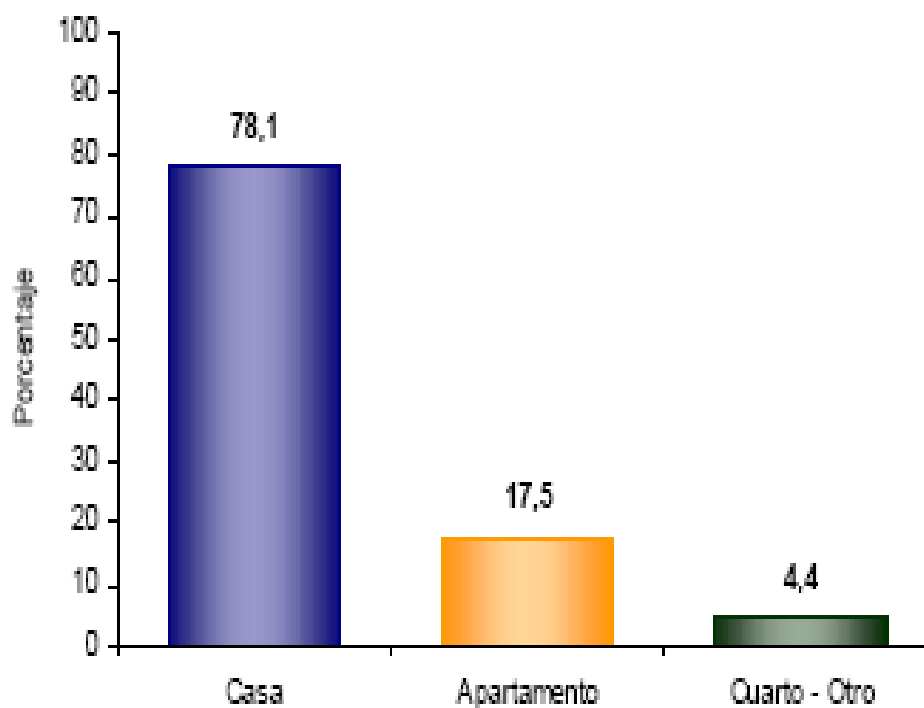
3.1.3. Módulo de Vivienda

TABLA No. 3: Módulo de Vivienda

TIPO DE VIVIENDA					
CASA	CASA INDÍGENA	APARTAMENTO	TIPO CUARTO	OTRO TIPO DE VIVIENDA	TOTAL
41917		11910	2677	69	56573

GRÁFICA No. 2: Tipo de Vivienda

Tipo de vivienda

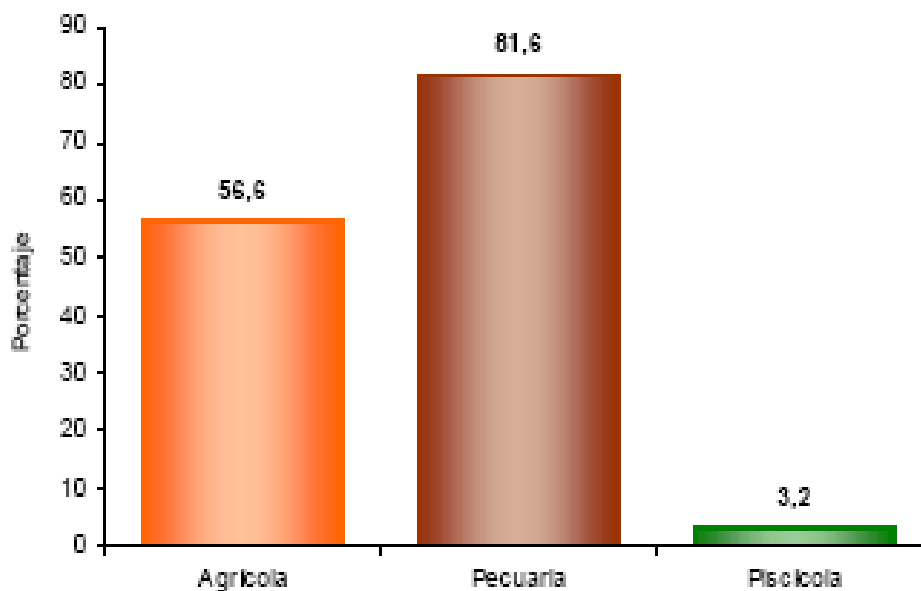


El 78,1% de los habitantes del municipio de Palmira viven en casa, el 17,5% en apartamento y el 4,4% en cuarto – otro tipo de vivienda.

Fuente: DANE. Anuario Estadístico de Palmira 2008

GRÁFICA No. 3: Unidades censales con actividades agrícola, pecuaria y piscícola asociadas

Unidades censales con actividades agrícola, pecuaria y piscícola asociadas



Porcentaje de viviendas rurales ocupada y con personas presentes el día del censo, que tienen actividad agropecuaria: Agrícola el 56,6%, Pecuaria el 81,6%, Piscícola el 3,2%. La mayoría de las viviendas realizan simultáneamente 2 o 3 tipos de actividad.

Fuente: DANE. Anuario Estadístico 2008

Es una ventaja que en la ciudad de Palmira el 78.1% de los habitantes tenga casas con superficies amplias y ventilación, ya que en algunos sectores se dedican a las actividades de crianza de animales, siendo este aspecto una gran oportunidad para la empresa puesto que podría aumentar la demanda de alimentos concentrados para animales dado que no tendrían inconvenientes con el ente regulador en la producción de animales en la zona urbana.

3.1.4. Tasa de Natalidad

Colombia, al igual que los países de América Latina, muestra unos cambios en su dinámica demográfica que deben ser tenidos en cuenta en la formulación de estrategias para el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, ya que estas deben estar un paso adelante para ajustarse a las necesidades y requerimientos en la segmentación del mercado.

Es importante para toda organización conocer el crecimiento demográfico de la población, ya que de esta depende su permanencia en el mercado. Siendo así, una variable que incide en la demanda de los productos y mejoramiento de la empresa.

En Palmira, la tasa de natalidad ha tenido un crecimiento descendente constante según información brindada por el DANE, el cual mide el número de hijos nacidos por cada mil mujeres. Lo que conlleva a decir que los hogares planifican una familia con un menor número de integrantes, debido a la ocupación del tiempo en actividades que generen mejores condiciones de vida. En este momento esta sería una oportunidad para la empresa dado que hay más posibilidades de ahorro que serán invertidos en diferentes clases de negocio que reactiven la economía de la ciudad. Contando con la oportunidad de que uno de estos negocios sea la cría de animales.

TABLA No. 4: Tasa de Natalidad en Palmira. Período 2000-2007

AÑOS	MUJERES		HOMBRES		TOTAL	TASA NATALIDAD (1000 HAB)
	No.	%	No.	%		
2000	2.501	51,5	2.354	48,5	4.855	17,61
2001	2.070	51,3	1.962	48,7	4.032	15,53
2002	2.175	49,5	2.214	50,4	4.389	15,48
2003	1.583	48,3	1.695	51,7	3.278	8,88
2004	1.987	49,7	2.010	50,3	3.997	13,76
2005	2.162	49,7	2.188	50,3	4.350	13,27
2006	2.201	47,0	2.482	53,0	4.683	13,10
2007	1.998	47,0	2.253	53,0	4.250	13,10

FUENTE: Secretaría de Planeación Municipal

El análisis de estos datos es relevante para la identificación, caracterización y descripción del mercado, lo que permite diseñar estrategias en forma más precisa y con menor grado de incertidumbre para el incremento y segmentación del mercado.

3.1.5. Tasa de Morbilidad y Mortalidad.

La morbilidad y la mortalidad son otras de las variables que explican los cambios en niveles y estructura de una población y, en conjunto con la fecundidad, determinan su crecimiento natural en un año o período dado.

Según el DANE, en las últimas décadas en Colombia han ocurrido cambios en las condiciones de vida, que sumados a los avances en la medicina, así como al aumento en el conocimiento de la etiología de las enfermedades han generado una reducción significativa de la mortalidad en las edades tempranas, lo que se ha visto reflejado en un aumento en la expectativa de vida de los colombianos.

TABLA No.5: Primeras Causas de Mortalidad General 2002 – 2007

No. De Orden	Causas	No. De Casos 2002	No. De Casos 2003	No. De Casos 2004	No. De Casos 2005	No. De Casos 2006	No. De Casos 2007	%	Tasa X 100 MIL HABITANTES
1	X95 AGRESION CON DISPARO DE OTRAS ARMAS FUEGO Y LAS NO ESPECIFICADAS	230	189	215	202	203	270	13,5	94
2	I21 INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO	63	115	169	ND	118	145	7,2	50
3	I10 HIPERTENSION ESENCIAL (PRIMARIA)	69	ND	108	ND	63	114	5,7	40
4	J18 NEUMONIA ORGANISMO NO ESPECIFICADO	ND	29	23	87	70	96	4,8	33
5	J44 OTRAS ENFERMEDADES PULMONARES OBSTRUCTIVAS CRONICAS	ND	68	74	ND	79	75	3,7	26
6	A41 OTRAS SEPTICEMIAS	26	28		48	34	63	3,1	22
7	I70 ATROSCLEROSIS	37	15	20	ND	33	48	2,4	17
8	I67 OTRAS ENFERMEDADES CEREBROVASCULARES	41	59	25	95	50	47	2,3	16
9	R99 OTRAS CAUSAS MAL DEFINIDAS Y LAS NO ESPECIFICADAS DE MORTALIDAD	36	ND	ND	ND	ND	46	2,3	16
10	C16 TUMOR MALIGNO DEL ESTOMAGO	56	32	29	54	47	42	2,1	15
11	E14 DIABETES MELLITUS NO ESPECIFICADA	ND	83	ND	ND	36	42	2,1	15
12	I50 INSUFICIENCIA CARDIACA	ND	33	ND	ND	37	38	1,9	13
13	E11 DIABETES MELLITUS NO INSULINODEPENDIENTE	ND	ND	ND	ND	44	38	1,9	13
14	I51 COMPLICACIONES Y DESCRIPCIONES MAL DEFINIDAS EN ENFERMEDADES CARDIACAS	ND	ND	ND	ND	55	36	1,8	12
15	X99 AGRESION CON OBJETO CORTANTE	ND	22	16	23	27	31	1,5	11
16	C34 TUMOR MALIGNO DE LOS BRONQUIOS Y DEL PULMON	29	37	ND	38	51	31	1,5	11
17	C22 TUMOR MALIGNO DEL HIGADO Y DE LAS VIAS BILIARES INTRAHEPATICAS	ND	26	43	ND	29	27	1,3	9
18	N18 INSUFICIENCIA RENAL CRONICA	ND	16	ND	ND		26	1,3	9
19	C61 TUMOR MALIGNO DE LA PROSTATA	19	20	ND	29	28	24	1,2	8
20	I11 ENFERMEDAD CARDIACA HIPERTENSIVA	51	75	ND	ND	ND	22	1,1	8
21	ENFERMEDAD CEREBROVASCULAR AGUDA PERO MAL DEFINIDA	41	ND	ND	ND	ND			
22	E145 DIABETES MELLITUS TIPO ADULTO	83	65	65	ND	ND			

No. De Orden	Causas	No. De Casos 2002	No. De Casos 2003	No. De Casos 2004	No. De Casos 2005	No. De Casos 2006	No. De Casos 2007	%	Tasa X 100 MIL HABITANTES
23	INSUFICIENCIA CARDIACA CONGESTIVA	52	ND	ND	ND	ND			
24	TUMOR MALIGNO DEL CUELLO DEL ÚTERO PARTE NO ESPECIFICADA	20	14	20	ND	ND			
25	TUMOR MALIGNO DE LA MAMA	ND	22	32	19	ND			
26	ACCIDENTE DE TRAFICO DE VEHÍCULO DE MOTOR Y PEATÓN	41	65	65	55	ND			
27	OTRAS CAUSAS MAL DEFINIDAS Y DESCONOCIDAS DE MORTALIDAD	36	ND	ND	ND	ND			
28	HEMORRAGIA INTRAENCEFALICA	35		19	ND	ND			
29	FIBROSIS Y CIRROSIS DEL HIGADO	ND	20	20	35	ND			
30	ACC VASCULAR ENCEFALICO AGUDO, NO ESPECIFICO COMO HEMORRAGICO O ISQUEMICO	ND	ND	46	ND	23			
	SUBTOTAL	965	1033	989	685	1027	1261	62,9	437
	RESTO	762	669	833	700	725	745	37,1	258
	TOTAL	1727	1702	1822	1385	1752	2006	100,0	

FUENTE: Certificado de defunción – Salud Pública

Nota: Las siglas que se anteponen a los casos correspondientes a la clasificación estadística internacionales de enfermedades y problemas de salud.

ND: No hay datos

TABLA No. 6: 20 Primeras Causas de Morbilidad en Hombres 2007.

No.	CAUSAS	No. DE CASOS	%	TASA/100 MIL HBTES
1	X95 AGRESION CON DISPARO DE OTRAS ARMAS FUEGO Y LAS NO ESPECIFICADAS	255	20,4	88
2	I21 INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO	84	6,7	29
3	I10 HIPERTENSION ESENCIAL (PRIMARIA)	56	4,5	19
4	J44 OTRAS ENFERMEDADES PULMONARES OBSTRUCTIVAS CRONICAS	49	3,9	17
5	J18 NEUMONIA ORGANISMO NO ESPECIFICADO	46	3,7	16
6	A41 OTRAS SEPTICEMIAS	31	2,5	11
7	I70 ARTERIOESCLEROSIS	29	2,3	10
8	X99 AGRESION CON OBJETO CORTANTE	29	2,3	10
9	C16 TUMOR MALIGNO DEL ESTOMAGO	27	2,2	9
10	R99 OTRAS CAUSAS MAL DEFINIDAS Y LAS NO ESPECIFICADAS DE MORTALIDAD	26	2,1	9
11	I67 OTRAS ENFERMEDADES CEREBROVASCULARES	25	2,0	9

No.	CAUSAS	No. DE CASOS	%	TASA/100 MIL HBTES
12	C61 TUMOR MALIGNO DE LA PROSTATA	23	1,8	8
13	I51 COMPLICACIONES Y DESCRIPCIONES MAL DEFINIDAS EN ENFERMEDADES CARDIACAS	22	1,8	8
14	E11 DIABETES MELLITUS NO INSULINODEPENDIENTE	21	1,7	7
15	E14 DIABETES MELLITUS NO ESPECIFICADA	20	1,6	7
16	C34 TUMOR MALIGNO DE LOS BRONQUIOS Y DEL PULMON	20	1,6	7
17	I50 INSUFICIENCIA CARDIACA	19	1,5	7
18	V03 PEATON LESIONADO POR COLISION CON AUTOMOVIL CAMIONETA FURGONETA	15	1,2	5
19	C22 TUMOR MALIGNO DEL HIGADO Y DE LAS VIAS BILIARES INTRAHEPATICAS	14	1,1	5
20	N18 INSUFICIENCIA RENAL CRONICA	14	1,1	5
	Subtotal	825	66,1	286
	Resto	423	33,9	147
	Total	1248	100,0	719

FUENTE: Certificado de defunción – Salud Pública

Nota: Las siglas que se anteponen a los casos correspondientes a la clasificación estadística internacionales de enfermedades y problemas de salud.

TABLA No. 7: Veinte Primeras Causas de Morbilidad en Mujeres 2007

No.	CAUSAS	No. DE CASOS	%	TASA/100 MIL HBTES
1	I21 INFARTO AGUDO DEL MIOCARDIO	61	8,1	21
2	I10 HIPERTENSION ESENCIAL (PRIMARIA)	58	7,7	20
3	J18 NEUMONIA ORGANISMO NO ESPECIFICADO	50	6,6	17
4	A41 OTRAS SEPTICEMIAS	32	4,2	11
5	J44 OTRAS ENF. PULMONARES OBST. CRONICAS	26	3,4	9
6	I67 OTRAS ENFERMEDADES CEREBROVASCULARES	22	2,9	8
7	E14 DIABETES MELLITUS NO ESPECIFICADA	22	2,9	8
8	I70 ARTERIOESCLEROSIS	19	2,5	7
9	R99 OTRAS CAUSAS MAL DEFINIDAS Y LAS NO ESPECIFICADAS DE MORTALIDAD	19	2,5	7
10	I50 INSUFICIENCIA CARDIACA	19	2,5	7
11	C50 TUMOR MALIGNO DE LA MAMA	19	2,5	7
12	E11 DIABETES MELLITUS NO INSULINODEPENDIENTE	17	2,2	6
13	X95 AGRESION CON DISPARO DE OTRAS ARMAS FUEGO Y LAS NO ESPECIFICADAS	15	2,0	5
14	C16 TUMOR MALIGNO DEL ESTOMAGO	15	2,0	5
15	I51 COMPLICACIONES Y DESCRIPCIONES MAL DEFINIDAS EN ENFERMEDADES CARDIACAS	14	1,9	5
16	C22 TUMOR MALIGNO DEL HIGADO Y DE LAS VIAS BILIARES INTRAHEPATICAS	13	1,7	5

No.	CAUSAS	No. DE CASOS	%	TASA/ 100 MIL HBTES
17	I11 ENFERMEDAD CARDIACA HIPERTENSIVA	13	1,7	5
18	I25 ENFERMEDAD ISQUEMICA CRONICA DEL CORAZON	13	1,7	5
19	N18 INSUFICIENCIA RENAL CRONICA	12	1,6	4
20	C34 TUMOR MALIGNO DE LOS BRONQUIOS Y DEL PULMON	11	1,5	4
	Subtotal	470	62,2	163
	Resto	286	37,8	99
	Total	756	100,0	425

FUENTE: Certificado de defunción – Salud Pública

Nota: Las siglas que se anteponen a los casos correspondientes a la clasificación estadística internacionales de enfermedades y problemas de salud.

En Palmira, las primeras causas de mortalidad, son aquellas producidas por agresión con disparos de armas de fuego (13,5%). Seguido por las ocasionadas por infarto agudo de miocardio e hipertensión (ver tabla No. 6). Esto se explica a través de los casos presentados en las tablas de morbilidad, en donde las veinte primeras causas en los hombres, son por agresión violenta con arma de fuego, siendo estos los que se ven más afectados, pues esta causa representa el 20,4% de los casos presentados.

En el caso de la mujer, siendo ésta la que presenta menor porcentaje de morbilidad en relación con la del hombre, las causas de morbilidad se dan por infarto agudo del miocardio representada por 8,1% de los casos presentados, seguida por hipertensión esencial con el 7,7% y neumonía organismo no especificado con un 6,6%; cuyas causas son naturales.

Estos cambios y diferencias en la mortalidad por sexo y grupos de edad, se evidencian a través de las estimaciones que se obtienen del Censo General 2005, y corroboran la existencia de una mayor mortalidad de los hombres en todas las edades, debido a factores como la violencia y a ciertas enfermedades que tienen un mayor efecto en estos. Siendo esta una variable que incide negativamente en la demanda de los productos para la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, pues los clientes de esta son en su mayoría hombres.

3.1.6. Emigración

La Emigración, los nacimientos y las defunciones hacen parte de los componentes de la dinámica poblacional la cual no es aleatoria, es selectiva por edad y sexo como resultado de características sociales, económicas, políticas imperantes en cada una de las regiones. Esta variable se divide en dos componentes de gran relevancia que ayudan en el desarrollo de un área o país. El primero es la migración interna que tiene un gran impacto en la distribución espacial de la población y, por tanto, en el proceso de urbanización; el otro es la migración internacional que en el caso de Colombia en los últimos doce años, presenta cambios importantes tanto en nivel como estructura.

Según datos del DANE, en Colombia, ante la disminución de la mortalidad y de la tasa de fecundidad, los fenómenos migratorios internos han cobrado cada vez más relevancia para entender la movilidad geográfica de la población, en particular si se tienen en cuenta sus fuertes vínculos y efectos en los planos político, social y económico. Los efectos de los movimientos migratorios son jalonados por aquellos lugares (regiones, departamentos, ciudades, municipios y zonas rurales y urbanas) que exhiben ventajas sociales, económicas y culturales propias de los grandes centros urbanos y que son los más importantes receptores de migrantes.

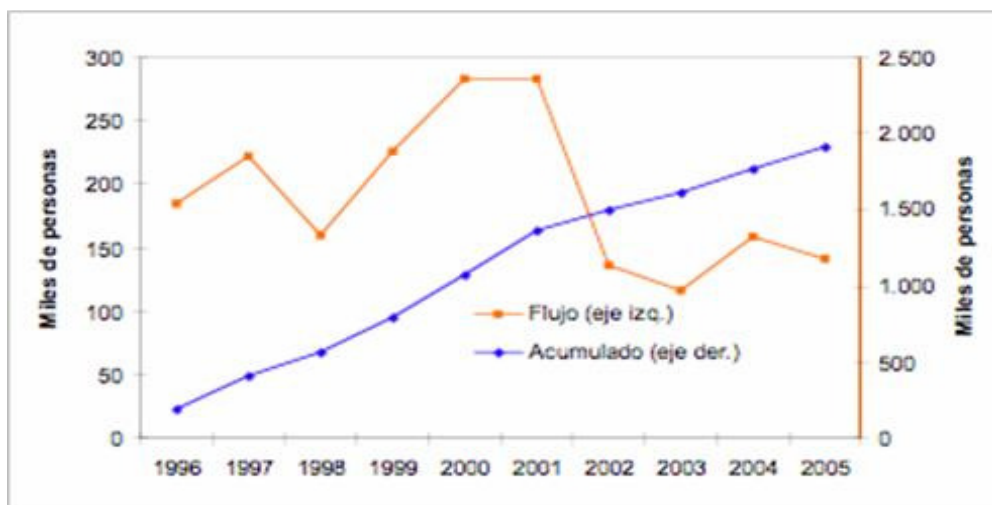
TABLA No. 8: CAUSAS DEL CAMBIO DEL LUGAR

CAUSA DEL CAMBIO DEL LUGAR RESIDENCIA			
CATEGORÍAS	Casos	%	Acumulado %
Dificultad conseguir trabajo	9765	12	12
Riesgo de desastre natural	613	1	13
Amenaza para su vida	2185	3	15
Necesidad de educación	1893	2	18
Motivos de salud	1512	2	20
Razones familiares	40941	50	70
Miembro pueblo nómada u otra razón	24228	30	100
No Informa	13	0	100
Total	81150	100	100

FUENTE: DANE – Censo 2005

Como se observa en la tabla No. 8, de los 81.150 casos investigados se aprecia que las causas principales de emigración hacia otras regiones o países se dan por razones familiares (50%), siguiéndole en su orden las personas que son nómadas con un 30%. La dificultad de conseguir trabajo es otra causal de emigración, pues las personas se desplazan en busca de una mejor calidad de vida. En otro caso, la emigración también se da por amenazas a la vida de las personas (3%).

GRÁFICO No. 4: Índices de Emigración



Fuente: Organización Internacional de Migración (OIT)

Así mismo, el comportamiento migratorio de los colombianos hacia el exterior es alto, según el jefe de la Misión de la OIM en Colombia, José Ángel Oropeza, quien informó que "los 3,3 millones de colombianos que emigran en busca de un nuevo y mejor futuro, escogen a Estados Unidos, España y Venezuela, en ese orden, como los destinos favoritos". De acuerdo a lo anterior, según el informe de la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), el Valle del Cauca es la zona con mayor índice de emigrantes al exterior, con un total 24,1 por ciento en el último año. Le siguen Bogotá con 18,7 por ciento, Antioquia con 11.9 por ciento y Risaralda con el 7,8 por ciento.¹⁴

La emigración de la ciudad como del resto del país, es un factor que representa una oportunidad para la empresa "Depósito y Concentrados Buitrón", pues son personas que salen de la ciudad o del país y envían dinero a sus familiares, el cual se destina al sustento de la familia y la inversión en nuevos negocios, logrando así una mejoría en las condiciones de vida.

Teniendo en cuenta la información anterior se pasa a realizar la cuantificación de las variables para conocer el impacto positivo o negativo que estas puedan causar a la empresa "Depósito y Concentrados Buitrón".

CUADRO No. 9: Resumen Variables Entorno Demográfico

CARACTERÍSTICAS	A/O	AM	Am	OM	Om
Descenso de la Población total de Palmira	A		X		
Mayor Población de Palmira zona urbana (80,19 %) y rural (19,80%)	O			X	
Disminución de la Tasa de natalidad	O				X
Comportamiento de la Tasa de mortalidad y morbilidad	A		X		
Aumento de la Tasa de Emigración	O			X	

Fuente: Autoras

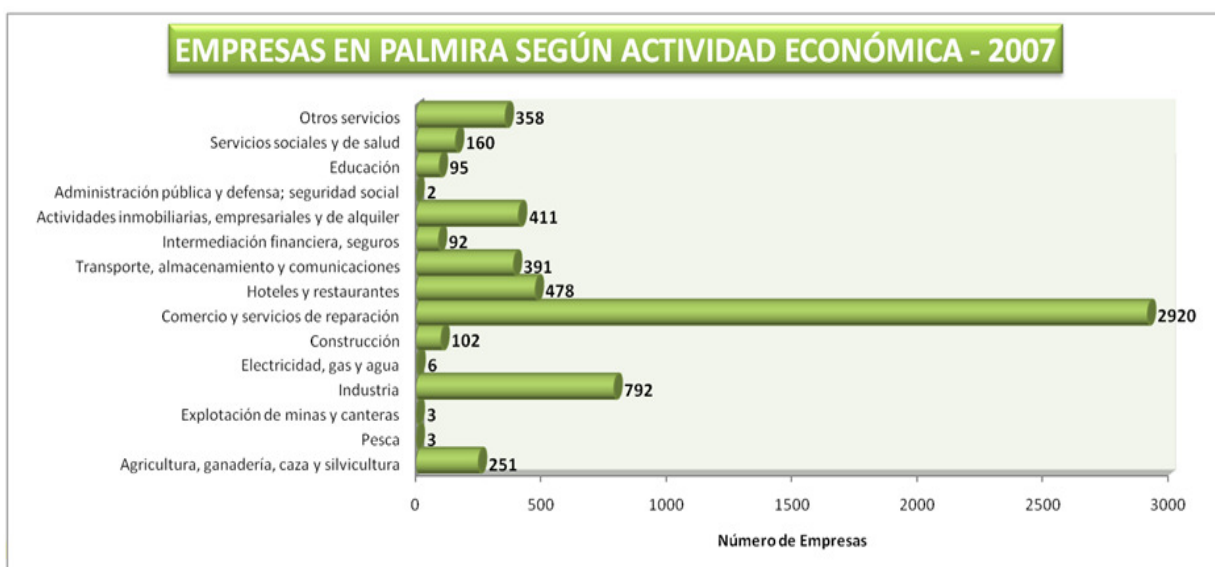
¹⁴ http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=200&Itemid=70

3.2. ENTORNO ECONÓMICO

Actualmente uno de los problemas críticos que presenta toda organización moderna es el conocimiento y la retroalimentación con los medios de comunicación de su entorno económico, ya que sus variaciones locales, regionales, nacionales e internacionales pueden afectar en la toma de decisiones que intervienen en el desarrollo y crecimiento de estas. Para ello es importante conocer algunas variables de concentración del sector en el cual se ubica, la tasa de crecimiento del PIB del país y del sector, los cuales permiten conocer su participación, la tasa de crecimiento del PIB por habitante como determinante del poder de compra de la población, al igual que la tasa de crecimiento del consumo de hogares, como principales componentes de la demanda agregada. Además, el análisis requiere conocer el comportamiento del nivel general de precios y su variación (inflación) y de la variación de los precios de los productos ofrecidos y de los afines.

3.2.1. Composición empresarial de Palmira

GRÁFICA No.5: Composición empresarial de Palmira



Fuente: Anuario Estadístico de Palmira

Como se observa en la Gráfica No.5, las empresas que mayor participación tienen en el mercado son las de comercio y servicios de reparación, siguiéndole la industria, sector en el cual se encuentra ubicada la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”. Por lo tanto, no es una amenaza muy representativa, pues el conglomerado de empresas existentes en esta parte y las que se dedican a la oferta de productos concentrados, hace que la empresa se preocupe por brindar productos con calidad, mejorando de este modo su nivel competitivo en el mercado. Incluso el fin del presente proyecto, es el mejoramiento de la competitividad de la empresa buscando el sostenimiento de esta en el mercado.

3.2.2. Producto Interno Bruto (PIB)

El PIB es el valor monetario de los bienes y servicios finales producidos por una economía en un período determinado. EL PIB es un indicador representativo que ayuda a medir el crecimiento o decrecimiento de la producción de bienes y servicios de las empresas de cada país, únicamente dentro de su territorio. Este indicador es un reflejo de la competitividad de las empresas.¹⁵

TABLA No. 9: Producción Bruta de la Industria de Alimentos Balanceados en Colombia

PRODUCCIÓN BRUTA DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS BALANCEADOS (Millones de pesos) 2004=100								
Código	2.000	2.001	2.002	2.003	2.004	Promedio 2000-2004	Crec (%) Anual	Variación 2000- 2004
Ind. Balanceados	1.987.215.257	2.177.227.912	2.270.728.648	2.365.585.947	2.433.885.232	2.246.928.599	4,9%	22,5%
Ind. Alimentos	25.765.474.349	27.106.410.085	27.643.022.943	28.455.969.088	29.507.567.767	27.695.688.847	3,2%	14,5%
Ind. Manufacturera	78.905.053.380	82.447.146.451	81.147.410.030	91.384.874.089	100.110.385.674	86.798.973.925	5,8%	26,9%

Fuente: Agrocadenas

¹⁵ http://www.economia.com.mx/producto_interno_bruto.htm

Teniendo en cuenta la información obtenida por Agrocadenas, la cual es realizada cada cuatro años y por este motivo no está actualizado y solo se tiene datos hasta el año 2004. Se observó la industria de alimentos balanceados mostró un comportamiento de crecimiento variable con una tendencia positiva entre 2000 y 2004, con un crecimiento anual del 4.9%.

Durante el período 2000-2004, la industria pasó de producir \$1.987.215.257 a \$2.246.928.599 millones de pesos, lo que representa un aumento en su producción de 22,5%. Si se comparan estos crecimientos en la producción de alimentos balanceados con los de la industria alimenticia fue superior con 5,8%, mientras que la manufacturera, se observa que su incremento fue menor (3,2%) con respecto a los otros sectores. Estos datos son importantes a la hora de estudiar el crecimiento del PIB, porque indica el nivel competitivo de las empresas de un país, lo cual está muy ligado a la producción de las empresas colombianas, ya que si no crecen a un ritmo mayor, significa que no se está invirtiendo en las empresas, y por lo tanto la generación de empleo no crecerá al ritmo deseado. Es por ello, que es muy importante conocer el aporte del PIB de los diferentes sectores, para conocer su aporte en competitividad.

TABLA No. 10: Producto Interno Bruto Trimestral sin Ilícitos a Precios Constantes por Ramas de Actividad Económica de Colombia. Años 2004 a 2007- En miles de pesos.

Ramas de Actividad	Años			
	2004	2005	2006	2007*
1. Agropecuario, Silvicultura, Caza y Pesca	10.604.023	10.797.836	11.117.194	11.471.057
2. Explotación de Minas y Canteras	3.983.081	4.066.475	4.071.536	4.257.329
3. Electricidad, Gas y Agua	2.530.838	2.658.395	2.738.532	2.802.742
4. Industria Manufacturera	12.484.599	12.976.951	14.382.943	15.911.040
5. Construcción	4.406.938	4.925.345	5.656.455	6.409.645
6. Comercio, Reparación, Restaurantes y Hoteles	9.374.644	10.051.460	11.162.577	12.322.974
7. Transporte, Almacenamiento y Comunicación	6.837.330	7.157.516	7.895.393	8.880.665
8. Establecimientos Financieros, Seguros y servicios.	14.921.573	15.457.263	15.671.920	16.967.120
9. Servicios Sociales, Comunes y Personales	15.836.779	16.462.294	16.822.743	17.338.356
10. Servicios de intermediación financiera	3.662.383	3.924.922	3.661.251	4.485.962
Subtotal Valor agregado	77.357.422	80.628.613	85.858.042	91.874.786
Impuestos excepto IVA	1.885.977	1.932.045	1.963.316	2.087.816
Subvenciones	452.632	491.085	545.741	598.639
IVA no deducible	3.121.036	3.520.093	4.032.929	4.694.075
Derechos e impuestos sobre las importaciones	1.251.842	1.514.199	1.856.331	2.206.112
Producto Interno Bruto	83.163.645	87.103.865	93.164.877	100.264.150

FUENTE: DANE.

*PIB 2007 Datos Preliminares

El Producto interno Bruto es la sumatoria de los valores monetarios de todos los bienes y servicios producidos por un país en un año, o mejor, el conjunto de todo lo que produce y ofrece un país en un periodo determinado.

De acuerdo a la Tabla No.10, los sectores que más contribuyeron al PIB, fueron industria, servicios y comercio, pues han tenido un crecimiento constante en cada una de las actividades económicas. Estos datos contrarrestándolo con el crecimiento económico de Palmira es muy similar, ya que la ciudad está creciendo a un ritmo acelerado económicamente, debido a que se está invirtiendo y/o creando empresas, generando de este modo empleos para sus habitantes.

Para la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, es una oportunidad, puesto que el poder adquisitivo de las personas está muy ligado al crecimiento del PIB, permitiendo diseñar estrategias para penetrar a nuevos nichos de mercados, conservando los que ya tiene.

3.2.3. Índice de Precios al Consumidor

El Índice de Precios al Consumidor o IPC, es un número sobre el cual se acumulan a partir de un período base las variaciones promedio de los precios de los bienes y servicios consumidos por los hogares de un país, durante un período de tiempo. De manera más compleja se trata del indicador de la inflación de un país más conocido, y se constituye en un indicador de carácter coyuntural sobre el comportamiento de los precios minoristas de un país.

Técnicamente el IPC es un índice de canasta fija, correspondiente a un período base en el tiempo, construido sobre una variante de los índices tipo Laspeyres, que permite una actualización más rápida de la canasta para seguimiento de precios, según evolucione o cambie el gasto de consumo de los hogares de un país.¹⁶

TABLA No. 11: Índice de Precios al Consumidor y al Productor. Período 1990-1999

Años 1990 a 2007					
Fin de Período	IPC	IPP	Fin de Período	IPC	IPP
1990	32,37	29,9	2000	8,75	11,04
1991	26,82	23,06	2001	7,65	6,93
1992	25,14	17,88	2003	6,49	5,72
1994	22,6	20,73	2004	5,5	4,64
1995	19,47	15,43	2005	4,85	2,06
1996	21,64	14,54	2006	4,48	5,29
1997	17,68	17,49	2007	5,69	1,29
1999	9,23	12,71			

FUENTE: Grupo Bancolombia

INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR

Es el indicador coyuntural sobre los precios de los bienes en el primer canal de distribución, es decir, precios del productor. Reporta la variación promedio de los precios de una cesta de bienes que se producen en el país para consumo interno y para exportación, incluye sector primario y secundario. No contiene sector servicios.

¹⁶ http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ipc.pdf

Al observar la Tabla No. 11, se puede notar que el indicador tuvo una disminución durante los años 2004 y 2005, de 4,85 a 4,48 respectivamente. Mientras que en el 2007 tuvo un aumento del 5,69, generando una amenaza para la organización imposibilitando la capacidad de ahorro de las personas, llevando a una disminución en la producción de animales que requieren de alimentos concentrados para su nutrición. Esto se está dando, debido a la crisis económica actual que se presenta a nivel mundial, reflejando una baja a mediano plazo de la economía nacional.

3.2.4. Tasa de Interés (Tasa de colocación)

La colocación permite poner dinero en circulación en la economía, ya que los bancos toman el dinero o los recursos que obtienen a través de la captación y, con éstos, otorgan créditos a las personas, empresas u organizaciones que los soliciten. Por dar estos préstamos los bancos cobran, dependiendo del tipo de préstamo, una cantidad determinada de dinero llamados intereses (intereses de colocación), la cual se define a través de la tasa de interés de colocación.¹⁷

Actualmente por la crisis económica presentada a nivel mundial, las tasas de interés en Colombia han presentado altibajos, pues a finales del 2008 y principios del 2009 la tasa estaba en un rango de 9 a 10% según el monto de dinero y la entidad financiera, factor que no era favorable para el empresario. Ahora, el Banco de la República decretó la baja de estas en un 7%¹⁸, para la estimulación del endeudamiento para que las personas gasten y así evitar el desplome del sector productivo.

¹⁷ http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/55_tasadecolocacion.html

¹⁸ http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2009-03-20/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4890574.html

TABLA No. 12: Comportamiento Tasa de Interés Promedio Mensual

Tasa de interés promedio mensual												
Efectiva anual												
(Porcentaje)												
Período:	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Sep.	Oct.	Nov.	Dic.
2002	11,15	10,68	10,53	9,95	9,01	8,32	7,77	7,8	7,85	7,84	7,8	7,64
2003	7,61	7,7	7,7	7,67	7,72	7,69	7,76	7,75	7,73	7,75	7,82	7,83
2004	7,88	7,76	7,72	7,75	7,71	7,76	7,74	7,69	7,66	7,6	7,58	7,69
2005	7,58	7,32	7,25	7,21	7,08	7,08	7,01	6,89	6,73	6,35	6,29	6,18
2006	6,02	5,89	5,84	5,81	5,8	5,95	6,4	6,24	6,3	6,24	6,54	6,63
2007	6,58	6,65	7,41	7,26	7,41	7,95	8,14	8,42	8,81	8,46	8,47	8,88
2008	9,06	9,22	9,55	9,78	9,56	9,7	9,56	9,95	9,92	10,02	10,12	10,16
2009	9,68	8,96										

(*) Hasta diciembre de 1988, encuesta a bancos y corporaciones financieras oficina principal de Bogotá D.C. A partir de enero de 1989 corresponde a la información de la encuesta diaria a bancos y corporaciones financieras de todo el país, según circulares 022 y 042 de 1988 de la Asociación Bancaria. Desde el 6 de marzo de 1995, se realizan los cálculos con la encuesta diaria de la Superintendencia Financiera, según circular 014 de 1995.

Fuente: Banco de la República, Subgerencia de Estudios Económicos.

De acuerdo con la anterior información (Tabla No.12), las tasas de interés representan una oportunidad para el empresario colombiano, y más para la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, ya que puede invertir en la adquisición de maquinaria y tecnología, lo que ayudaría a mejorar los procesos productivos y administrativos, lo cual contribuye al sostenimiento y desarrollo de la organización, haciéndola más competitivas en el mercado.

3.2.5. Tasa de cambio

La superfinanciera define La Tasa de Cambio Representativa del Mercado como el indicador de referencia que marca el precio de la divisa diariamente y su aplicación depende exclusivamente de la oferta y la demanda de cada uno de los agentes que la negocian. Es una tasa de reexpresión y no puede ser asimilada a la tasa de interés de una operación de crédito. Las entidades financieras pueden pactar y aplicar tasas de cambio distintas a las oficiales para el cobro de las

obligaciones adquiridas por sus clientes en divisas, siempre y cuando esas tasas, o la forma de calcularlas, se hayan pactado expresamente en el respectivo contrato y/o notificado oportunamente al deudor.

TABLA No. 13: Comportamiento Tasa de Cambio. Primer Trimestre 2009

TASA DE CAMBIO REPRESENTATIVA DEL MERCADO				
PRIMER SEMESTRE DE 2009				
DÍA	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL
1	2.243,59	2.420,26	2.555,89	2.544,24
2	2.243,59	2.420,26	2.555,89	2.534,99
3	2.234,81	2.450,78	2.590,97	2.451,72
4	2.234,81	2.443,67	2.588,96	2.422,71
5	2.234,81	2.469,02	2.589,48	2.422,71
6	2.227,24	2.472,65	2.572,92	2.422,71
7	2.197,72	2.449,49	2.548,57	2.408,42
8	2.214,13	2.449,49	2.548,57	2.416,63
9	2.220,82	2.449,49	2.548,57	2.388,11
10	2.216,23	2.450,60	2.559,36	2.388,11
11	2.216,23	2.494,07	2.525,06	2.388,11
12	2.216,23	2.537,82	2.506,73	2.388,11
13	2.216,23	2.520,06	2.481,26	2.388,11
14	2.226,87	2.520,06	2.445,30	2.392,22
15	2.234,40	2.520,06	2.445,30	2.394,27
16	2.249,64	2.520,06	2.445,30	2.380,69
17	2.227,68	2.509,50	2.390,96	2.344,98
18	2.227,68	2.554,40	2.390,98	2.343,34
19	2.227,68	2.558,14	2.383,15	2.343,34
20	2.227,68	2.547,40	2.335,29	2.343,34
21	2.245,28	2.588,31	2.340,83	2.376,38
22	2.245,97	2.588,31	2.340,83	2.338,60
23	2.247,87	2.588,31	2.340,83	2.318,83
24	2.280,77	2.572,30	2.340,83	2.300,74
25	2.280,77	2.596,37	2.353,21	
26	2.280,77	2.575,50	2.379,94	
27	2.280,43	2.555,05	2.435,81	
28	2.310,83	2.555,89	2.485,56	
29	2.341,09	-----	2.485,56	
30	2.386,58	-----	2.485,56	
31	2.420,26	-----	2.561,21	

Fuente: Superintendencia bancaria

Debido a diferentes aspectos que han afectado la moneda de cambio en el país por causas externas como la crisis económica de Estados Unidos, ha presentado una notable disminución en su valor, lo que significa una oportunidad para la empresa, ya que esta puede adquirir sus productos de materia prima a bajos costos y maquinaria más moderna para el proceso de producción, pues estos están muy ligados al valor que tenga el dólar en el mercado.

3.2.6. Tasa de Desempleo a Nivel Nacional

En Colombia en el 2008 la tasa de desempleo nacional cerró en el 10,6%. El DANE informó también que en el trimestre noviembre 2008 a enero 2009 la tasa de desempleo promedio fue del 11,9 por ciento, frente al 10,8 por ciento registrada en igual período del año anterior. Ibagué, capital del departamento del Tolima (centro sur), es la ciudad que observó en enero la tasa más alta de desempleo, al registrar 19,0 por ciento, mientras Medellín alcanzó el 14,6; Cali, el 14,1, y Bogotá el 10,0 por ciento.¹⁹

TABLA No.14: Tasa de Desempleo a Nivel Nacional

Año	Tasa de Desempleo (%)	Año	Tasa de Desempleo (%)
1990	10,60%	1999	18,00%
1991	9,40%	2000	19,70%
1992	9,80%	2001	16,40%
1993	7,80%	2002	14,90%
1994	8,00%	2003	13,10%
1995	9,50%	2004	13,50%
1996	11,30%	2005	11,70%
1997	12,00%	2006	12,00%
1998	15,80%	2007	*11,15%

FUENTE: DANE

* Promedio Anual –Encuesta Continua de Hogares

¹⁹ http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-27/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4845426.html

Desde el año 1996 hasta el 2000, se observa que las tasas de desempleo han aumentado de un 11.3% a un 19.70% posiblemente ocasionado por la recesión que se presento en ese momento. Mientras que desde el año 2001 ha estado disminuyendo en un 16.40% a un 11.5% en el año 2007, a excepción del 2006 que tuvo un leve aumento. Esto puede representar una oportunidad a la organización pues habría más personas con mejor capacidad económica para la adquisición de productos concentrados que brinda la empresa.

CUADRO No.10: Resumen de Variables del Entorno Económico

CARACTERISTICAS	A/O	AM	Am	OM	Om
Composición Empresarial	A		X		
Crecimiento del PIB	O			X	
Aumento del IPC-IPP	A	X			
Disminución de la tasa de interés	O			X	
Disminución de la tasa de cambio	O			X	
Disminución de los niveles desempleo	O			X	

Fuente: Autoras

3.3. ENTORNO SOCIO CULTURAL

Para seguir con el análisis del macroambiente de la organización, es importante investigar las variables que intervienen en este entorno, lo cual sirve para conocer las oportunidades y amenazas con las que cuenta la empresa.

La empresa está compuesta por instituciones y otros elementos que afectan los valores, las percepciones, las preferencias y los comportamientos básicos de la sociedad definiendo las relaciones de las personas con los demás. El mundo es versátil y la sociedad cambia constantemente en lo que se considera formas deseables y aceptables de vida y comportamiento, factores que intervienen en las actitudes de los individuos hacia los productos ofrecidos por las organizaciones.

Es por ello, que la Empresa “Depósito y Concentrado Buitrón”, en la preocupación por su desarrollo y sostenimiento en el mercado, realiza este proyecto; con él se desea conocer, comprender y predecir los cambios en los valores individuales y sociales de los consumidores que puedan repercutir en la empresa positiva o negativamente. Para ello, se analizarán las siguientes variables:

3.3.1. Situación Social y Perspectivas de Desarrollo Social de la Población

En Colombia se presenta una situación interna conflictiva debido a los altos índices de pobreza que presenta el país y toda América latina, pues este fenómeno es muy complejo debido a que afecta la disminución del bienestar individual y colectivo impidiendo no solo la capacidad de comprar bienes o servicios, sino también, el satisfacer las necesidades básicas, tales como la alimentación, el vestir, el acceso a vivienda, salud, educación entre otros, aspecto que no es conveniente para la organización, puesto que el individuo esta en busca de suplir sus necesidades primordiales, desviando sus recursos económicos a la solución de su problemática.

De acuerdo a la publicación realizada por el diario el país, la región que más necesita de ayuda es el Chocó, pues su índice de pobreza se encuentra cerca del 50%. Siguiéndole sucre, Nariño y Boyacá según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (Pnud). Pues de los 43.000.000 de habitantes que tiene el país, según el censo del 2005, 17.000.000, viven en condiciones de pobreza.

3.3.2. Necesidades Básicas Insatisfechas – Nivel Nacional

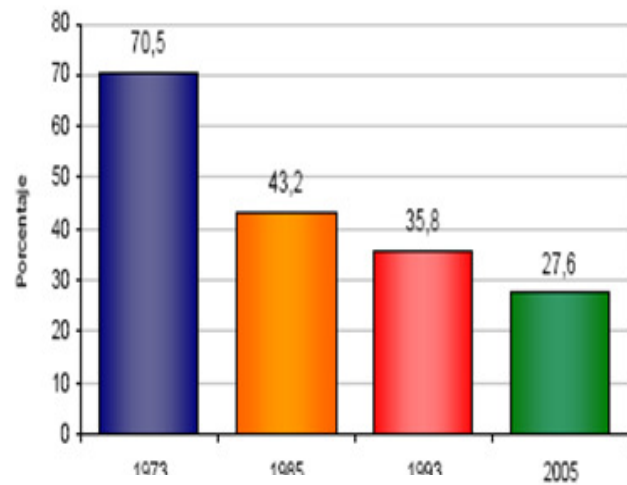
TABLA No. 15: Necesidades Básicas Insatisfechas – Nivel Nacional

Necesidades Básicas Insatisfechas NBI	Censo (%)			
	1973	1985	1993	2005
Personas con NBI	70,5	43,2	35,8	27,6
Dos o más NBI	44,9	21,4	14,9	10,6
Vivienda Inadecuada	31,2	12,9	11,6	10,4
Servicios Públicos Inadecuados	30,3	20,9	10,5	7,4
Hacinamiento Crítico	34,3	19,0	15,4	11,0
Inasistencia Escolar	31,0	11,2	8,0	3,6
Alta Dependencia Económica	29,0	13,3	12,8	11,2

FUENTE: DANE – Censo 2005

GRÁFICA No. 6: Necesidades Básicas Insatisfechas

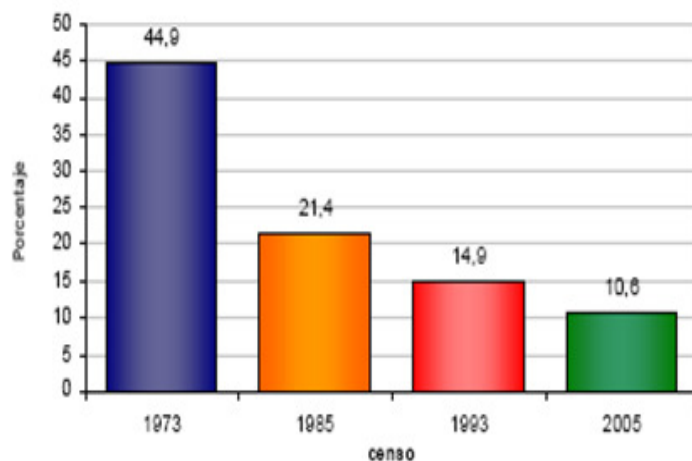
Personas con NBI: Según los resultados del censo 2005, el 27,6% de la población del país presentó necesidades básicas insatisfechas, disminuyendo en 8,2 al censo de 1993 (35,8%)



FUENTE: DANE-Censo 2005

UENTE: DANE – Censo 2005

Personas con dos o más NBI
En Colombia, el 10,6% de las personas viven en hogares con dos o más necesidades básicas insatisfechas; frente al censo de 1993 (14,9%), disminuyó en 4,3%



FUENTE: DANE-Censo 2005

TABLA No. 16: Necesidades Básicas Insatisfechas por Departamentos

Departamento	Urbano	Rural	Total	Departamento	Urbano	Rural	Total
ANTIOQUIA	15,4	47,1	22,6	NORTE DE SANTANDER	22,4	58,2	30,3
ATLÁNTICO	23,8	42,2	24,6	QUINDIO	15,1	22,3	16,0
BOGOTÁ	9,1	27,8	9,2	RISARALDA	12,3	31,3	16,6
BOLIVAR	40,3	66,9	46,6	SANTANDER	13,4	45,4	21,9
BOYACÁ	14,0	49,0	30,7	SUCRE	46,7	69,5	54,9
CALDAS	13,3	28,9	17,7	TOLIMA	19,6	50,8	29,8
CAQUETÁ	33,4	59,0	41,6	VALLE	14,0	25,8	15,6
CAUCA	24,0	61,6	46,4	ARAUCA	30,8	65,0	34,9
CESAR	35,6	66,8	44,5	CASANARE	26,1	57,6	35,6
CORDOBA	42,5	76,1	59,0	PUTUMAYO	26,2	44,1	34,8
CUNDINAMARCA	15,2	32,2	21,2	SAN ANDRES	50,9	15,3	40,9
CHOCÓ	82,3	75,2	79,1	AMAZONAS	30,7	58,9	44,1
HUILA	21,8	48,8	32,6	GUAINIA	45,3	81,1	60,4
GUAJIRA	40,4	91,9	65,2	GUAVIARE	34,1	61,3	39,9
MAGDALENA	39,9	65,0	47,6	VAUPES	40,3	88,4	54,3
META	20,2	44,4	24,8	VICHADA	41,6	84,3	66,7
NARIÑO	25,9	59,4	43,8				

FUENTE: DANE – Censo 2005

Como se observa en las Tablas No.15 y No.16 más del 50% de las necesidades básicas insatisfechas han disminuido según el censo del 2005, pues su nivel de vida ha mejorado por las ayudas ofrecidos por el gobierno como la disminución del desempleo, los subsidios de vivienda, educación entre otros, esto se concluye de acuerdo a datos establecidos por el DANE. Esto es de gran importancia para las empresas, pues las personas van a destinar su dinero al ahorro o la inversión.

TABLA No. 17: Estimaciones de Pobreza e Indigencia en Colombia. Período 2002-2005

		NACIONAL	URBANO	RURAL
POBREZA	2002	57,00	50,20	75,10
	2003	50,70	46,30	62,90
	2004	52,70	47,30	67,50
	2005	49,20	42,30	68,20
INDIGENCIA	2002	20,70	15,50	34,90
	2003	15,80	12,60	24,60
	2004	17,40	13,70	27,60
	2005	14,70	10,20	27,50

(1) Las estimaciones 2002-2004 han sido ajustadas frente a las publicadas previamente por la MERPD teniendo en cuenta que: a) El DANE publicó las cuentas nacionales definitivas 2002 (antes se hacían “ajustes a cuentas nacionales” usando las provisionales 2002), b) se han hecho nuevas estimaciones de crecimiento del PIB para 2003 (4,11% en vez del 4,27%)

(2) Para fines de “ajuste a cuentas nacionales, se basa en el crecimiento estimado por el DANE para los tres primeros trimestres de 2005 vs. los tres primeros del 2004: 5,1%.

Fuente: Departamento Nacional de Planeación (DPN)

De acuerdo con la Tabla No. 17, se observa que la pobreza y la indigencia a nivel nacional entre el año 2002 al 2005 ha presentado una disminución en un 15,8% y un 40,8% respectivamente. Teniendo en cuenta la anterior apreciación, los datos contrastan con los niveles de indigencia y pobreza a nivel rural los cuales al comparar la información evidencia una reducción de sólo el 10% en el índice de pobreza y un 26% del índice de indigencia.

Hay que tener en cuenta que a pesar que la pobreza y la indigencia están disminuyendo, no se debe dejar de lado que todavía existen niveles de miseria en el país, lo que genera una amenaza menor para la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”.

3.3.3. Tendencias del Comportamiento del Salario Mínimo.

La legislación colombiana define al salario mínimo como “el salario que todo trabajador tiene derecho a percibir para subvenir a sus necesidades normales y a las de su familia.

Una de las cosas para que el salario mínimo se designe es equilibrar el poder adquisitivo del consumidor para suplir sus necesidades básicas, y esta muy relacionado con los precios de los productos ofrecidos por el mercado.

TABLA No. 18: Salario Mínimo Legal Diario y Mensual y Variación Anual.

Año	Salario Mínimo Diario	Salario Mínimo Mensual	Variación %
	(Pesos Corrientes)	(Pesos Corrientes)	
1990	1.367,00	41.010,00	26
1991	1.724,00	51.720,00	26,06
1992	2.173,00	65.190,00	26,04
1993	2.717,00	81.510,00	25,03
1994	3.290,00	98.700,00	21,09
1995	3.964,00	118.920,00	20,5
1996	4.737,50	142.125,00	19,5
1997	5.733,00	171.990,00	21,02
1998	6.794,20	203.826,00	18,51
1999	7.882,00	236.460,00	16,01
2000	8.670,00	260.100,00	9,99
2001	9.533,33	286.000,00	9,95
2002	10.300,00	309.000,00	8,04
2003	11.006,66	332.000,00	7,44
2004	11.933,33	358.000,00	7,83
2005	12.716,66	381.500,00	6,56
2006	13.600,00	408.014,00	6,95
2007	14.456,66	433.700,00	6,29
2008	15.383,33	461.500,00	6,41

FUENTE: DANE

De acuerdo con la Tabla No. 18, donde se relaciona las variaciones que se han presentado en el salario mínimo legal, se observa que desde el año 1999 bajó hasta un 16,01%, reduciéndose gradualmente hasta llegar actualmente al 6,41%. Lo que permite identificar que es una amenaza débil, pues a pesar de que se ha

disminuido, en el mercado existen clientes reales y potenciales que devengan un salario permitiéndoles comprar los productos que se hallan en el mercado.

3.3.4. Educación

En Palmira se está implementando un sistema de gestión de calidad en el sector educativo tanto público como privado para su mejoramiento, y brindar al mercado personas capaces de socializar y emprender proyectos productivos para el mejoramiento social de la ciudad y la calidad de vida de los individuos.

TABLA No. 19: Establecimiento Educativos Zona Urbana y Rural - Año 2007

NIVEL	MATRICULA POR NIVEL, POR SECTOR Y POR ZONA								
	URBANO			RURAL			Total Oficial	Total No Oficial	Gran Total
	Oficial	No Oficial	Subsidiada	Oficial	No Oficial	Subsidiada			
Prejardín 3	0	730	0	0	48	0	0	778	778
Jardín 4	32	843	2	0	72	1	35	915	950
Transición 5	2.667	1.053	49	752	208	64	3.532	1.261	4.793
Básica Primaria	16.653	4.141	234	5.211	1.003	176	22.274	5.144	27.418
Básica Secundaria	14.190	3.510	204	2.821	802	39	17.254	4.312	21.566
Media	4.817	1.434	56	667	263	8	5.548	1.697	7.245
Discapacitados	90	0	0	0	0	0	90	0	90
Ciclos	1.851	1.990	58	213	0	0	2.122	1.990	4.112
Totales	40.300	13.701	603	9.664	2.396	288	50.855	16.097	66.952

FUENTE: Secretaría de Educación Municipal

Palmira se ha destacado por la gran cantidad de establecimientos educativos enfocados a brindar capacitación para el mejoramiento y surgimiento a nuevos estándares de calidad de vida, ya que al tener un nivel alto de educación los ingresos de las personas aumentarían originando la inversión en proyectos productivos o creación de empresa. Para la empresa es una oportunidad, puesto que en el mercado laboral habrá más personas para brindar sus conocimientos y capacidades generando un mejoramiento en la competitividad de estas.

TABLA No. 20: Número de Establecimientos Educativos 2007

EDUCACIÓN		URBANAS	RURALES	TOTAL
Formal	Colegios Oficiales	**62	**53	115
	27 Instituciones			
	Colegios Privados	113	13	126
	Universidades	8	0	8
Total		183	66	249

FUENTE: Secretaría de Educación Municipal

Palmira tiende a un mejoramiento en el desarrollo de socio-económico, pues cuanta con 249 establecimientos que mejoran las condiciones intelectuales de las personas, haciendo las más exigentes en los bienes y servicios que demanda a las empresas. Aspecto que es muy importante por su gran número de futuros profesionales que pueden aportar al mejoramiento de las empresas y también se puede considerar como futuros clientes potenciales. Sin embargo, se muestra una deserción a nivel profesional del 9,5% del total de estudiantes en este campo, aspecto que no es tan significativo y no representa una amenaza para la empresa.

CUADRO No. 11: Resumen Variables Entorno Socio Cultural

CARACTERÍSTICAS	A/O	AM	Am	OM	Om
Disminución de los índices de Pobreza				X	
Disminución de los índices del salario mínimo	A		X		
Alto nivel educativo	O			X	

Fuente: Autoras

3.4. ENTORNO JURÍDICO - POLÍTICO

La relación que existe entre estos entornos son las leyes y regulaciones que gobiernan el ejercicio de las empresas, que las afectan.

3.4.1. Situación Política de Colombia

Colombia es un Estado social de derecho (democrático), donde el ciudadano tiene más participación en las decisiones políticas, esto se da gracias a la promulgación de la constitución política de Colombia. Lo que permite en el campo empresarial que todos los entes que están en el mercado se rijan por políticas de equidad y progreso de las empresas, sin llegar a crearse monopolios de empresas imperantes que quieren abarcar con la mayor parte de organizaciones pequeñas.

Un país con políticas claras refleja estabilidad y seguridad en el exterior, es por ello que una de las políticas que ha mejorado la imagen del país en el extranjero es la seguridad democrática, esta ha logrado disminuir los altos índices de violencia y narcotráfico en el país, quitando el paradigma que se tenía en el extranjero acerca del conflicto interno.

Toda organización deseosa de mejorar su competitividad en el mercado, debe conocer las políticas que rigen a un país, en el caso de Colombia las políticas del presidente que rigen por los ocho años de su mandato son:

Plan nacional de desarrollo 2003-2006. Hacia un Estado de gobierno comunitario:²⁰

- Brindar Seguridad democrática
- Impulsar el crecimiento económico sostenible y la generación de empleo.

²⁰ <http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/PND/PND.pdf>

- Construir equidad social.
- Incrementar la transparencia y eficiencia del estado.

En su segundo período de mandato, su plan de desarrollo 2007-2010. Estado comunitario – Desarrollo para todos.

- Estado Comunitario: Desarrollo para todos
- Política De Defensa Y Seguridad Democrática
- Reducción De La Pobreza Y Promoción Del Empleo Y La Equidad
- Crecimiento Alto Y Sostenido: La Condición Para Un Desarrollo Con Equidad.
- Gestión Ambiental Y Del Riesgo Que Promueva El Desarrollo Sostenible
- Un Mejor Estado Al Servicio De Los Ciudadanos
- Dimensiones Especiales Del Desarrollo

Estas políticas de gobierno, a pesar de que son tan variantes, son muy importantes para todo empresario e inversionistas deseosos de invertir en un país, ya que si se cumplen mejorarían la situación económica del país, empresario, inversionista y habitantes.

3.4.2. Situación Jurídica de Colombia

La situación jurídica de Colombia está constituida por todas las normas que influyen directa e indirectamente en la empresa, ya sea con el fin de dar protección o imponer restricciones. Además, cabe resaltar que toda organización necesita de sus derechos para poder funcionar internamente y estabilizar y mantener sus relaciones externas, pues con esto se logra el mejoramiento de la imagen empresarial del país. La empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, es una organización que cumple con todas los requerimiento exigidos por el Estado para el desarrollo de su actividad teniendo en cuenta las condiciones adecuadas para la

elaboración y fabricación de alimentos balanceados, con el fin de evitar sanciones que lleven a la organización al declive.

3.4.3. Principales Normas Jurídicas que Inciden en las Organizaciones

Las normas jurídicas que inciden en una organización son de diferente índole, ya que las hay comerciales, penales, laborales, civiles fiscales, las cuales tienen su origen en la constitución política y otras especiales, según la actividad a que se dedica la empresa. La constitución política garantiza la libertad de empresa y la iniciativa privada dentro de los límites del bien común (Art. 333), la legislación Comercial controla el comportamiento de las empresas, la legislación comercial están basada en el Código de Comercio compuesto por seis libros. La legislación laboral regida por el Código Sustantivo del Trabajo (Art. 1 C.S.T.). Legislación Penal, que sustenta bajo el Código Penal que regulan el comportamiento del comerciante imponiendo sanciones por delitos como alteración y modificación de calidad, cantidad, peso o medida, pánico económico, daño en materia prima y producto agropecuario e industrial; usurpación de marcas patentes, uso ilegítimo de patentes; exportación ficticia, daños en los recursos naturales, contaminación ambiental, violación de la libertad de trabajo ; violación de los derechos de reunión y asociación. La Legislación Fiscal establece el sistema tributario del país, está contenida en la ley 75 de 1986. Pero el principal interventor es el Estado.

Mediante estas normas las organizaciones están amparadas, porque permite la equidad y transparencia en sus actividades, así mismo también están regidas por leyes que condenan algún comportamiento indeseable de las empresas. Para Depósito y Concentrados Buitrón es muy importante la existencia de estas normas, ya que puede establecerse como empresa y competir legalmente teniendo en cuenta sus obligaciones con las leyes. Para ello, se deben tener en cuenta las siguientes leyes, normas y decretos que pueden regir este sector:

3.4.3.1. Ley 905 del 2004

Por medio de la cual se modifica la Ley 590 de 2000 sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana y se dictan otras disposiciones.

Esta ley promueve el funcionamiento y crecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas, para el mejoramiento de la competitividad de estas a través de programas ofrecidos por las entidades de carácter estatal.

3.4.3.2. Decreto 2950 del 2005

Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 963 de 2005 “por la cual se instaura una ley de estabilidad jurídica para los inversionistas en Colombia”.

El objetivo de esta ley permite a los inversionistas nacionales y extranjeros mantener las reglas de juego que los motivaron a realizar su inversión. se consigue por conducto de la celebración de un contrato entre el inversionista y el Gobierno Nacional. Los contratos se denominan contratos de estabilidad jurídica. Y Sirven para atraer la inversión de éstos a determinados proyectos o empresas del país.

3.4.3.3. Ley 100 de 1993. Sistema de Seguridad Social Integral

Por medio de esta ley se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

Mediante ésta ley se brinda principalmente al empresario la oportunidad de dar a terceros la administración de la seguridad social a través de las cooperativas asociadas de trabajo (CTA) las cuales se encargan de administrar la salud,

pensión, riesgos profesionales y caja de compensación, puesto que son entidades especializadas en ello. Con esto, el empresario se libera de responsabilidades frente a los riesgos de salud de su personal en el lugar de trabajo.

En el país existen leyes que mejoran las condiciones de funcionamiento de las empresas, las cuales incentivan al empresario a seguir en la lucha por sostenerse en el mercado, pues encuentran en estos beneficios para el crecimiento de sus organizaciones.

CUADRO No. 12: Resumen de las variables del Entorno Jurídico-Político

CARACTERÍSTICAS	A/O	AM	Am	OM	Om
Situación política de Colombia	O			X	
Situación Jurídica de Colombia	O			X	
Ley 905 del 2004	O			X	
Decreto 2950 del 2005	O			X	
Ley 100 de 1993 Sistema de seguridad social integral	O			X	

Fuente: Autoras

3.5. ENTORNO TECNOLÓGICO

Uno de los factores que intervienen en la competitividad de una organización es la tecnología, porque permite mayor productividad y bajos costos de producción. Por lo tanto, es claro que las exigencias del mercado hacen que la tecnología sea un elemento imprescindible del ente para su continuo desarrollo. Pero también tiene aspectos negativos ya que al invertir en tecnología la empresa tiene que incurrir en altos costos de capacitación e implementación, así mismo se reducen puestos de trabajo lo que ocasiona incertidumbre en el clima organizacional de la empresa.

Es por ello, que cualquier empresario debe tomar conciencia que en el mercado competirá con empresas que se encuentran fuertemente equipadas con tecnología de punta permitiéndoles de una manera eficiente optimizar costos, estandarizar la calidad en el producto y tener información eficiente y oportuna para la toma de decisiones. Por ello debe tener muy en cuenta la implementación de nuevas herramientas tecnológicas en su organización, que le ayuden a mejorar su situación en el mercado, pues como el mundo es cambiante y la nueva tendencia es la globalización que busca una única economía de mercado, se debe hacer uso de mecanismos que optimicen los procesos administrativos y productivos, que permiten realizar negociaciones con diferentes clientes acortando distancia y tiempo, logrando ser reconocidas en el mercado por sus relaciones establecidas en las transacciones de productos.

Hay que recordar que la economía es globalizada y presenta una característica de libre mercado, lo que obliga a las empresas a estar al tanto de lo que acontece en su entorno, por lo que mientras más preparada se encuentre una empresa, se tendrán mayores herramientas para hacer frente a la competencia local, nacional e internacional. No solo la tecnología se encuentra en los equipos materiales, sino también en el personal pues si no se capacita para estar al día puede llevar a la empresa al declive.

Si una organización no quiere quedar rezagada y desea crecer debe aceptar los cambios e involucrarse día a día con la tecnología de punta mejorando así los productos que ofrece al mercado.

Para la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, es muy importante actualizarse en cuanto a tecnología se refiere, puesto que carece de equipos modernos que le permitan producir a bajos costos, en comparación con la competencia. Aunque cuenta con sistemas informativos como es el Internet y programas contables (CG1) que le permiten tener información a tiempo para la

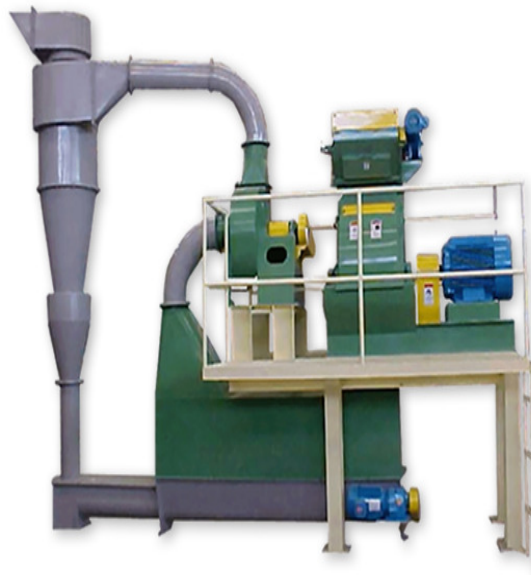
toma de decisiones, los que se complementan a su vez con la capacitación formal que se da a los empleados administrativos.

Para el proceso productivo de alimento concentrado para animales, en una empresa de un perfil como el de “Depósito y Concentrados Buitrón” se utiliza la siguiente maquinaria:

- Molino de martillos (cap 4 ton/ hora)
- Mezcladora horizontal (cap 3 ton/hora)
- Elevador de canjilones (cap 10 ton/hora)
- Tolva de alivio (cap de almacenamiento 1000 kl)
- Tanque de almacenamiento (cap de almacenamiento 10.000 kl)

A continuación se muestran algunos de las máquinas utilizadas en el proceso.

Molino:



Este molino tiene un acoplamiento directo entre motor y rotor, con martillos con puntas endurecidas y bastidor para ajustes de criba con broche de cierre rápido.

Mezcladora horizontal:



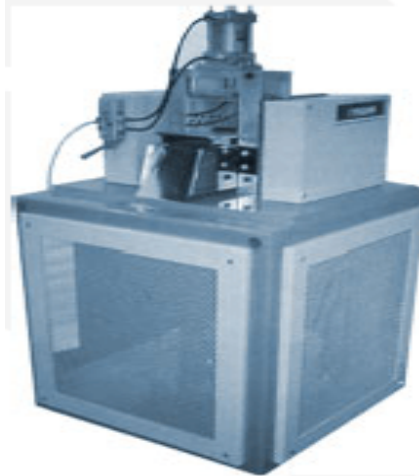
En el caso de herramientas, es de suma importancia la utilización de las básculas electrónicas y cosedoras, las cuales hacen parte para la elaboración, fabricación y empaque del producto final.

La demanda de productos balanceados para animales en algunos casos se hace en presentación granulada. Para satisfacer esta necesidad, la empresa en el momento no cuenta con maquinaria disponible, y adquirirla es bastante costoso, por ello una de las recomendaciones que se hacen es captar este nicho de mercado a través de la comercialización de productos de otras marcas que si posean alimento peletizado, lo que permita hacerle frente a las amenazas que se encuentran en el mercado.

A continuación se muestra la máquina que requiere la empresa:

Máquina Peletizadora

Las peletizadoras de la serie 1PR están diseñadas para la producción de granulados por medio de corte "en seco" de los hilos extruidos.



La base de la máquina es totalmente de acero. La cámara de corte es fabricada de placas de acero soldadas, normalizada y recubierta de un baño galvánico muy resistente a la oxidación. La boca de Alimentación es totalmente de acero inoxidable. Las cuchillas se fabrican de acero al cromo-carbón y van templadas a 56/58 Rc y rectificadas.

Estos equipos son utilizados en combinación con una extrusora, para producir granos o "pellets" de tamaño uniforme. Las peletizadoras están equipadas con un motivariador electrónico de velocidad que les permite acoplarse a cualquier velocidad de extrusión. Todos los controles están concentrados en una sola zona para facilitar la operación y supervisión del equipo.

CUADRO No. 13: Resumen de las Variables del Entorno Tecnológico

CARACTERISTICAS	A/O	AM	Am	OM	Om
Tecnología de punta	A	X			
Capacitación de Personal	O				X
Sistemas de Comunicación e Información	O			X	

Fuente: Autoras

3.6. ENTORNO ECOLÓGICO

La organización al realizar un análisis de su macroambiente debe integrar en este, al entorno ecológico, dado que este ayuda a conocer las oportunidades y riesgos asociados a cuatro tendencias del entorno natural: la escasez de materias primas, el costo creciente de la energía, el aumento de los niveles de la contaminación y el cambio en el papel de los gobiernos.

Palmira cuenta con una ubicación que permite disfrutar de su agrobiodiversidad, lo que la hace atractiva para inversionistas nacionales y extranjeros y lo que posibilita la adquisición de muchas materias primas a menores precios (miel de purga, mello, maíz valle, entre otros). Al mismo tiempo cuenta con cercanía al puerto de buenaventura, situado en el mismo departamento y por el cual llegan las materias primas más importantes para producir el bien final.

3.6.1. Posición Geográfica

Palmira se encuentra localizada en la región sur del Departamento del Valle del Cauca. Su cabecera está situada a 3º 31' 48" de latitud Norte y 76º 81' 13" de Longitud al Oeste de Greenwich.

3.6.2. Límites políticos y geográficos

Norte: Municipio de El Cerrito, Este: Departamento del Tolima, Sur: Municipios de Pradera y Candelaria, Oeste: Municipios de Cali, Yumbo y Vijes.

3.6.3. Climatología y Superficie

El área Municipal es de 1.162 km² de los cuales 19.34 Km² corresponden a la zona urbana.

Sus pisos térmicos que van desde el frío (Páramo de las Hermosas) hasta la zona cálida del Valle del Rio Cauca, distribuidos de la siguiente forma:

TABLA No. 21: Climatología y Pisos Térmicos

Clima	Extensión (Km ²)	Proporción (%)
Cálido	383	33,0
Medio	242	20,8
Frío	239	20,6
Páramo	298	25,6

FUENTE: Secretaría de Planeación Municipal

En el área municipal se distinguen claramente 3 zonas topográficas diferentes:

TABLA No. 22: Zonas Topográficas

Zona	Km ²	Porcentaje
Plana	505,0	43,5
Piedemonte	201,5	17,3
Alta montaña	455,5	39,2

FUENTE: Secretaría de Planeación Municipal

Su temperatura media es de 23 grados centígrados y su altura sobre el nivel del mar es de 1.001 metros. En Palmira se distinguen dos zonas localizadas hacia la media ladera en las cuales la precipitación media anual alcanza valores de 2.000 mm y 2.100 mm, convirtiéndose así en las áreas más húmedas del municipio. Dichas áreas son: Cuenca media del río Nima y parte alta de la cuenca del río Aguaclara.

3.6.4. Principales Afluentes Hidrográficos

Numerosos ríos y quebradas descienden de la Cordillera Central tributando sus aguas a las extensas planicies dando un bondadoso riego a los cultivos, para desembocar finalmente en el río Cauca.

A continuación se presenta el inventario de reglamentación de corrientes superficiales:

TABLA No. 23: Principales Afluentes Hidrográficos

Corriente Reglamentada	Caudal Asignado(l/s)
Río Aguaclara	1.257
Río Amaime	1.087
Río Bolo	4.948
Río Frayle	6.300
Río Nima	2.253
Río Párraga	3.218
Quebrada Gualí	33
Quebrada Los Negros	32
Quebrada Vilela	217
Quebrada la Zapata	1
Zanjón Mirriñao	88
Zanjón Rozo	381
Zanjón Zamorano	60
Zanjón Zumbáculo	3

FUENTE: CVC Grupo Recursos Hídricos.

La ubicación de la ciudad es un aspecto importante, ya que por su ubicación, clima y afluentes, hacen que cuenten con materias primas necesarias para la fabricación de productos balanceados para animales. Además, se debe mencionar que en la fabricación se utilizan averías de otros productos, es como un reciclaje de estos para la producción. Por lo tanto, no genera contaminación, sino al contrario está ayudando a la limpieza del medio ambiente reutilizando ese tipo de material.

CUADRO No. 14: Resumen de Variables del Entorno Ecológico

CARACTERÍSTICAS	A/O	AM	Am	OM	Om
Posición Geográfica	O			X	
Clima y superficie	O			X	
Principales afluentes hidrográficos	O			X	

Fuente: Autoras

3.7. Aplicación de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Esta matriz permite la evaluación de los factores externos que intervienen en el mercado y que pueden afectar positivamente o negativamente a la empresa. En esta, se escogen las oportunidades y debilidades más relevantes para la organización con el fin de evaluarlas y conocer el impacto que están ocasionando a la empresa “Depósito y Concentrado Buitrón”.

3.7.1. Diseño de la Matriz MEFE

CUADRO No. 15: Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

OPORTUNIDADES	PESO	CALIFICACION	TOTAL PONDERADO
Descenso en el crecimiento de la población de Palmira	0.08	4	0.32
Buenas relaciones con los clientes.	0.12	3	0.36
Maquinaria y tecnología disponible	0.07	3	0.21
Disminución en las tasas de cambio	0.10	4	0.40
Disminución en las tasas de interés	0.10	4	0.40
Disminución del Desempleo	0.05	4	0.20
Ley 905 de 2004	0.07	4	0.28
AMENAZAS			
Crisis Económica actual	0.10	2	0.20
Tecnología de punta de la competencia	0.08	2	0.16
Productos sustitutos	0.04	1	0.04
Inestabilidad en las Políticas fiscales del país	0.03	2	0.06
Crecimiento en el IPC-IPP	0.06	2	0.06
Tendencia del porcentaje de aumento del Salario Mínimo	0.04	1	0.04
Disminución de la Pobreza	0.06	2	0.12
TOTAL	1		2.85

Fuente: Autoras

El resultado en la aplicación de la matriz MEFE es de 2.85 lo que significa que la empresa tiene muchas oportunidades de mantenerse y seguir creciendo en el mercado de producción de alimentos balanceados para animales. Pero para que haya un mejor desarrollo, no debe dejar de lado las amenazas existentes y buscar la forma de contrarrestarlas y logrando así, ser más competitiva en el mercado.

Por lo tanto, la empresa debe implementar mejores procesos que eleven su nivel de competitividad frente a las demás empresas, para que así, la situación

económica no repercuta tanto en el crecimiento de la empresa y por ende no la rezague en el mercado.

3.7.2. Matriz Integrada de Entornos

El análisis de la integración de entornos es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, en consecuencia, la posición, potencial y direccionamiento de un negocio.

La matriz integrada de entornos es una herramienta de medición de negocios que sirve para evaluar el mercado en el que se encuentra la empresa, y del mismo modo aporta en la construcción de un marco para analizar una situación que pueda afectar la organización, además es de gran utilidad para revisar o diseñar estrategias que le permitan permanecer en el mercado.

CUADRO No.16: Matriz Integrada de Entornos

MATRÍZ INTEGRADA DE ENTORNOS					
DEMOGRÁFICO	ECONÓMICO	SOCIO/CUL	JUR/POL	TECNOLÓGICO	ECOLOG.
1.1. Descenso del crecimiento poblacional de la ciudad de Palmira	2.1. La composición empresarial de Palmira se encuentra en el sector servicio e industria.	3.1. Niveles de pobreza del país.	4.1. Situación Política de Colombia.	5.1. Tecnología de punta de los competidores.	6.1. Ubicación geográfica, de la ciudad de Palmira.
1.2. Ubicación de la población en las zonas urbanas con un 80,19% y en las zonas rurales en un 19,80%.	2.2. El crecimiento del PIB	3.2. Descenso del porcentaje anual en el salario mínimo.	4.2. Políticas fiscales del País.	5.2. Capacitación del personal.	6.2. Variedad en el clima.
1.3. Descenso en el crecimiento de la natalidad	2.3. Aumento en los precios al consumidor y productor.	3.3. Alto nivel educativo	4.3. la ley 905 del 2004, beneficia a las pequeñas y medianas empresas	5.3. Mejoramiento en los sistemas de información de la empresa.	6.3. Posee numerosos ríos.
1.4. Aumento de la tasa de mortalidad y morbilidad.	2.4. Disminución de la tasa de de interés y Tasa de Cambio		4.4. Decreto 2950 del 2005, el cual brinda estabilidad jurídica para el inversionista.		
1.5. El aumento en la emigración	2.5. Disminución del desempleo		3.5. ley 100 de 1993.		

Fuente: Autoras

CUADRO No. 17: Resultado de la Matriz de Integración de Entornos

VARIABLE	ANALISIS
1.1+2.5+3.3	El descenso en el crecimiento de la población de Palmira es positivo dado que mediante esta hay más posibilidades de empleo para las personas, lo que apoyado en el alto nivel educativo de las personas genera iniciativas de negocio reactivando así la economía del sector.
1.2+3.1+3.3	En Palmira el 80% de la población se encuentra en la zona urbana, en donde existen muchos entes educativos que brindan altos niveles de educación al usuario y que si son utilizados contrarrestan los niveles de pobreza del país, pues la gente tendrá más iniciativa de negocio en sectores como agropecuario.
1.3+1.4+1.5+3.1+5.1	Debido al descenso en las tasas de natalidad, el aumento de las tasas de morbilidad y mortalidad, los niveles de pobreza pueden disminuirse dado que habrá menor concentración del dinero en unos pocos, mayor posibilidad de ahorro e inversión y el empleo puede darse a otras personas que lo necesitan, mejorando así la calidad de vida de las personas de la ciudad, lo que si va apoyado con políticas sociales equitativas mejora las condiciones de las personas.
2.1+2.2+2.3+4.2+6.1	La composición empresarial de la ciudad está mejorando competitivamente (nuevas empresas y crecimiento de las mismas), lo que se ha dado gracias a un factor determinante como la ubicación geográfica de la ciudad, la que debe seguirse aprovechando para mejorar la situación económica de esta, con el fin de contrarrestar factores negativos como el crecimiento del IPC y del IPP y demás políticas fiscales, para lograr un aumento en el PIB de la ciudad contribuyendo así al del mismo país.
2.3+4.2+4.3+4.4	la crisis económica que se está presentando a nivel mundial, ha llevado al aumento en los índices como el IPC y el IPP y a que se establezcan políticas fiscales más exigentes para el empresario, estas pueden ser contrarrestadas con la ley 905/04c y el decreto 2950/05 que benefician a los pequeños empresarios en la creación de nuevos negocios, lo que es una variable que inciden directamente en la iniciativa empresarial, pues fomenta la creación de nuevos entes económicos que reactiven la economía.
2.4+5.1+5.3	Teniendo en cuenta que las tasas de interés y de cambio han estado a la baja, representan una oportunidad para que la empresa realice préstamos con el fin de innovar en tecnología y maquinaria moderna, permitiendo de esta manera estar a la vanguardia con su competencia posicionándose en la mente del consumidor real y potencial.
6.1+6.2+6.3	Gracias a su ubicación geográfica, Palmira cuenta con un clima adecuado para el cultivo de materias primas que son primordiales para el proceso de producción del alimento balanceado para animales, y que pueden entrar en la formulación del alimento por la calidad de las mismas, del mismo modo que salen menos costosas por qué no incurren en sobrecostos de fletes. Así mismo su clima permite la crianza de los animales en condiciones adecuadas lo cual es una ventaja para la empresa porque hay mayor facilidad para dedicarse a esta actividad.

Fuente: Autoras

IV. ANÁLISIS DEL SECTOR

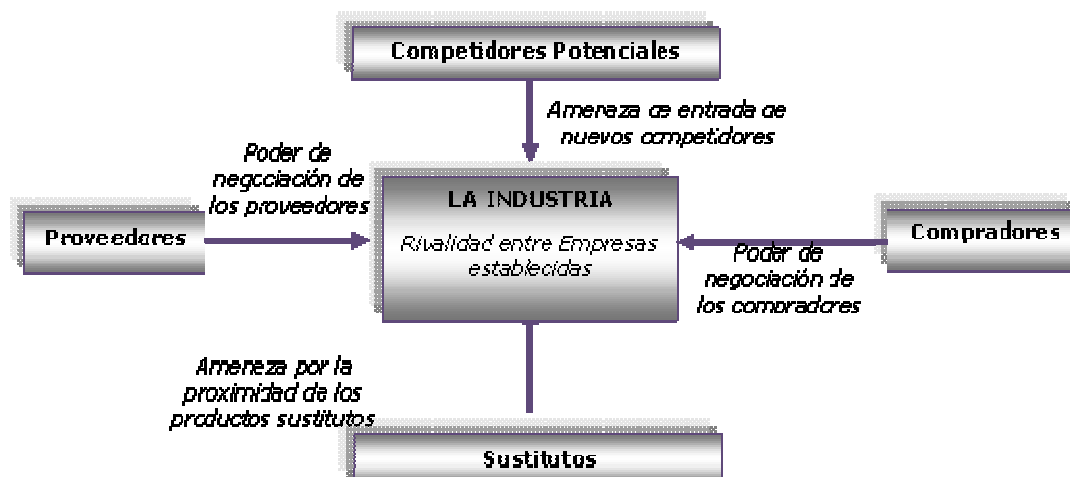
El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando se refiere al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por ello, se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio).

Como se dijo al principio, el entorno puede ser general y específico. El general lo hemos comentado en los puntos anteriores, mientras que el específico vamos a estudiarlo ahora. Es el que tiene una relación más directa con la empresa, centrándose en el sector en el que la organización se encuentra.

El sector tiene la característica principal de abarcar a las diferentes empresas que ofrecen un mismo producto o satisfacen una necesidad. Como hemos comentado una definición amplia de sector incluiría la satisfacción de determinadas necesidades de los clientes. Obedeciendo a estos parámetros la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” se halla ubicada dentro del sector primario con relación a la industria manufacturera.

Para llevar a cabo el análisis del sector al cual pertenece la empresa, se tomará como referencia la Teoría de Porter (las cinco fuerzas competitivas), lo que permitirá conocer en qué posición se encuentra la organización en cuanto a competitividad se refiere.

FIGURA No. 3: Cinco Fuerzas de la Competencia de Porter



Mediante este análisis la empresa podrá establecer las estrategias correspondientes que le permitirán su buen desarrollo y sostenimiento en el mercado.

4.1. Competidores Potenciales y Existentes

Los competidores potenciales, se refieren a las empresas que no están presentes en un determinado sector, pero viendo que los beneficios que pueden conseguir son superiores a los costes de entrada, se han interesado por pertenecer a ese sector. El ingreso de nuevos competidores al mercado en estudio, depende del tipo y nivel de barreras para la entrada. Las condiciones del mercado, la forma en que se produce el bien o servicio analizado, el comportamiento de las empresas existentes en el mercado, y el propio gobierno establecen débiles o fuertes barreras a la entrada.

Hasta la presente fecha los competidores potenciales que tiene “Depósito y Concentrados Buitrón” están limitados por barreras de tipo económico siendo esta la de mayor incidencia, pues para entrar a competir como comercializador y

productor de alimentos balanceados para animales se necesita un capital igual o superior a los cuatrocientos millones de pesos (\$400.000.000), esta cifra es muy significativa teniendo en cuenta que se encuentra en una economía impredecible y de situación política incierta por constantes escándalos políticos.

Existen otras barreras de menor incidencia como las gubernamentales y regionales las cuales están vigiladas y controladas por un único ente, el instituto colombiano agropecuario (ICA), barreras como el control y uso de materias primas adecuadas en pro de la calidad y bienestar para los animales y la sociedad, también normas de infraestructura técnica para la producción y almacenamiento lo cual conlleva a que no todas las bodegas son aptas para montar una planta procesadora de alimentos y comercialización de materias primas; otra de las barreras que es importante mencionar es la de localizar un proveedor que satisfaga en todas las temporadas la demanda de materias primas como; el maíz importado, la torta de soya importada, entre otras, lo cual tiene épocas de escasez y los importadores solo hacen despachos a clientes selectos “de gran recorrido y credibilidad comercial” o que limita a los competidores potenciales.

Del mismo modo, existe una barrera de carácter trascendental que tiene que ver con la proporción y tamaño de la empresa y la producción que esta realiza, es decir, representar una economía de escala, pues esta conlleva a que la competencia por precios genere una brecha considerable de superar o equilibrar, dado que al fabricar mayores cantidades de productos, se requiere acceder a mayores cantidades de materias primas para hacerlo, lo que significa manejo de mejores precios, pues a mayor volumen estos disminuyen.

Lo anterior definitivamente explica que las empresas son más competitivas cuando pueden acceder a mayores volúmenes de materias primas para producir a mayor escala, lo que no es fácil para una empresa nueva en el mercado, dado que cuando inicialmente aparece una empresa en el mercado, ésta deberá manejar buen capital para realizar sus negociaciones y al mismo tiempo deberá empezar a

construir su imagen en él, lo que le permita desarrollar unas buenas relaciones comerciales con sus proveedores.

Del mismo modo, quien produce a gran escala puede ofrecer mejores precios a sus clientes lo que hace que esta característica sea de gran importancia.

En el caso de “Depósito y Concentrados Buitrón”, producir a gran escala puede ser una limitante pues la empresa no es lo suficientemente grande para realizar negociaciones a grandes niveles, pero esta desventaja la ha logrado rebatir mediante fortalezas como los mejores plazos de financiación a los clientes, menores costos de distribución (distribución directa) y sobre todo la calidad en el servicio y producto ofrecido.

Los competidores existentes es el análisis general que se realiza al sector industrial con el propósito de conocer La rivalidad interna, la cual se refiere a la competencia entre empresas de un mismo sector, que ofrecen bienes y servicios para cubrir unas mismas necesidades.

En el sector donde “Depósito y Concentrados Buitrón”, desarrolla sus actividades se encuentran algunos competidores que tienen mayor incidencia o influencia sobre el mercado, esto sucede dado que los productos son ofrecidos a nivel nacional por empresas de gran estructura. Estos son:

- ITALCOL





•CIPA



SUPLEMENTO FIBRA HARINA

Es un producto diseñado para complementar la dieta de rumiantes, aportando fibra y proteína de excelente calidad, con un óptimo balance de minerales y vitaminas, contribuyendo al funcionamiento del rumen, manteniendo constante el pH de este.

El suplemento fibra está indicado para vacas que consumen pasto muy succulento o en baja cantidad, generando un balance adecuado de fibra en su dieta.

La calidad de la proteína, lo hace ser un producto de excelente calidad para el mantenimiento del ganado en los fincos y grandes explotaciones del Valle del Cauca, con respecto de la buena ganancia de peso cuando es utilizado durante toda la etapa productiva.

Análisis Garantizado:	
Proteína	10% Mín.
Grasa	3% Mín.
Fibra	20% Mín.
Cenizas	12% Mín.
Humedad	13% Mín.

Recomendación:

Suministrar a la vaca a razón de 1 a 3 Kg. kilo como máximo en 2 tomas, según la calidad y oferta del pasto, condición corporal, peso y etapa productiva de los animales.

CIPA
es una marca registrada

Línea de servicio al cliente: 01 8000 41 65 00
www.cipa.com.co

- SOLLA



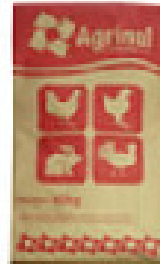
- CONTEGRAL



- FINCA



- AGRINAL COLOMBIA



Estas empresas son competencia de la empresa analizada en el presente proyecto, sin embargo no se tendrán en cuenta como competencia directa ya que estas ofrecen productos peletizados que captan otro nicho de mercado y venden sus productos a nivel nacional, lo que no entra en las características de la empresa en estudio.

De acuerdo a esto, se tomarán solo los competidores directos que son calificados como tales debido a variables como: el nicho de mercado, los productos ofrecidos, los precios, el número de empleados, la infraestructura, entre otros. Estos son:

- BADELVA LTDA
- DEPÓSITO HERMAN GARCIA
- CONCENTRADOS LA PRADERA

Por otro lado, estudiando las diferencias y características de los bienes y servicios ofrecidos por los competidores existentes, se encontró que se están brindando productos con características similares en cuanto a presentación de peso, empaque, precio, textura, entre otros. Pero la diferencia por la cual los clientes prefieren a unos en vez de otros radica en la composición nutricional, el rendimiento de asimilación que tienen los animales, el precio de los productos y el grado de confianza y seguridad que da el buen nombre de la empresa.

Como se mencionó anteriormente, el análisis competitivo de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, se realizó con tres empresas del mercado que comparten características muy similares a las de la empresa. Entre estas están: Depósito Herman García, Concentrados la pradera y Balanceados del Valle Ltda.

Para ello, se tuvo en cuenta variables que demostraran el comportamiento de estas en el mercado tales como: calidad, precio, número de distribuidores, transporte, ubicación, restricción de créditos, entre otras.

En el caso de la calidad, se estableció que era importante evaluarla frente a dos variables importantes: porcentaje de proteína y nivel de energía del producto final. La evaluación se realizó de esta manera asumiendo que los procesos son muy semejantes y que las materias primas son de la misma constitución. De esta manera, lo que cambia en cada una de las empresas es el criterio del gerente y zootecnista en la composición que deseen ofrecer al mercado. Debido a esto, a continuación se da a conocer la tabla nutricional de los productos obtenida a través de una cotización:

TABLA No. 24: Comparación Nutricional de Productos Concentrados

Sector/ Prod.	Buitrón		Dep. Herman García		Badelva		La Pradera	
	Proteína	Energía kl/cal	Proteína	Energía kl/cal	Proteína	Energía kl/cal	Proteína	Energía kl/cal
Avicultura								
Pollo inicio	22	3.100	20	3.000	19	2.900	20	3.000
Pollo eng.	20	3.250	18	3.000	18	3.000	18	300
Ponedoras	18	2.780	17	2.500	17	2.400	18	2.800
Porcicultura								
Preinicio	24	3.400	22	3.200	19	3.000	20	3.100
Inicio	22	3.330	18	3.150	18	3.130	18	3.150
Levante	18	3.280	17	3.150	16	3.120	17	3.150
Ceba	17	3.250	16	3.200	14	3.150	16	3.200
Gestación	15	3.100	14	3.000	13	2.980	14	3.000
Lactancia	17	3.200	16	3.100	15	3.050	17	3.150
Ganadería								
Vacas leche	16	70	16	70	15	69	16	68
Equinos	15	70	15	70	15	68	14	70
Piscicultura								
Peces al 51	51	51						

Fuente: Autoras

Para el caso del precio, la cotización mostro la siguiente información:

TABLA No. 25: Tabla Comparativa de Precios

Sector/Producto	Buitrón	Dep. Herman	Badelva	La Pradera
Avicultura				
Pollo inicio	\$ 47.000	\$ 48.000	\$ 45.000	\$ 48.000
Pollo eng	\$ 47.000	\$ 48.000	\$ 45.000	\$ 48.000
Ponedoras	\$ 44.000	\$ 42.000	\$ 43.000	\$ 45.000
Porcicultura				
Preinicio	\$ 54.000	\$ 55.000	\$ 52.000	\$ 55.000
Inicio	\$ 49.000	\$ 50.000	\$ 48.000	\$ 50.000
Levante	\$ 39.000	\$ 41.000	\$ 38.000	\$ 40.000
Ceba	\$ 38.000	\$ 38.000	\$ 37.000	\$ 38.000
Gestación	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 34.000	\$ 36.000
Lactancia	\$ 36.000	\$ 37.000	\$ 35.000	\$ 37.000
Ganadería				
Vacas Leche	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 34.000	\$ 36.000
Equinos	\$ 35.000	\$ 36.000	\$ 32.000	\$ 34.000

Fuente: Autoras

Para el caso de las demás variables, mediante observación se pudo definir los siguientes puntos:

TABLA No. 26: Comparación de Variables Competitivas

Variables	Badelva		Herman García		La pradera		Buitrón	
	D	F	D	F	D	F	D	F
Calidad	X			X		X		X
Precios		X	X		X			X
Transporte	X		X			X		X
Servicio al cliente	X			X		X		X
Publicidad	X		X			X	X	
Sistema de crédito	X		X		X		X	
Infraestructura		X	X			X		X
Rec. en el mercado		X		X		X		X
Imagen de la empresa	X			X		X		X
Rel. con proveedores		X		X		X		X
Exp en el mercado		X		X	X			X
Stock de inventarios		X		X		X	X	

Fuente: Autoras

De acuerdo a la anterior información, se puede concluir que la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, tiene una amenaza media acerca de los competidores existentes en el mercado.

CUADRO No. 18: Fuerza de Competidores Potenciales y Existentes

FUERZA	COMPETIDORES POTENCIALES Y EXISTENTES
ALTA	
MEDIA	X
BAJA	

Fuente: Autoras

4.2. Productos Sustitutos

Los productos sustitutos que en algún momento podrían reemplazar a los productos que produce y comercializa “Depósito y Concentrados Buitrón”, son:

- **Sobrantes de comida (Aguamasa):** es la mezcla de todos los desperdicios o sobras de los alimentos de consumo humano, su utilización es muy rentable puesto que los costos son muy bajos, sin embargo es un producto que no aporta las condiciones nutricionales mínimas que exige la alimentación animal en sus diferentes etapas, esto es para el caso de la línea de porcicultura y avicultura.
- **Los sueros de queso:** es un subproducto directo de la elaboración de quesos, también tiene un bajo costo y este en comparación con los desperdicios “Aguamasa” posee niveles más proteicos, discrepando que su oferta en el mercado es muy pequeña puesto que las queseras son muy pocas y sus producciones son limitadas.
- **Los pastizales:** es una alimentación que consiste en porciones de pastos picados adicionándoles algún tipo de azúcar para el sabor, pero igualmente con este tipo de cuidados no se brinda la suficiente nutrición a los animales.
- **Tripas de pollo:** es un tipo de alimentación empírica empleada por algunos granjeros que tienen en sus establos o galpones grandes cantidades de pollo para el sacrificio. Esta consiste en cocinar las tripas de los pollos sacrificados para luego proporcionar de manera directa como alimento para los cerdos, es muy utilizada ya que es muy económica, puesto que las tripas son desechadas por los compradores de pollos sacrificados.

- **La gallinaza y pollinaza:** son alimentos que se podrían utilizar en la alimentación del ganado de engorde, es un producto muy módico; el cual es extraído del estiércol de las gallinas ponedoras y de los pollos de engorde, para su utilización solamente se le adicionan mieles y algún tipo de forraje.
- **La cachaza:** subproducto de la caña de azúcar, el cual queda como residuo después de la elaboración de panela. Su consecución se realiza en mayores niveles en los trapiches.

Los datos anteriores son producto de la siguiente entrevista realizada a los diferentes porcicultores y avicultores de la región.

ENTREVISTA

PRODUCTOS SUSTITUTOS DE LA ALIMENTACION ANIMAL

Cerdos, pollos, ganado de sacrificio.

FECHA:

CIUDAD:

NOMBRE:

ACTIVIDAD COMERCIAL:

1. Conoce usted algún tipo de alimentación que reemplace los alimentos balanceados que se le proporcionan a los cerdos, pollos, ganado, etc.
2. Si los conoce podría mencionarlos

3. Conoce los elementos de que están compuestos estos alimentos
4. Conoce los rendimientos nutricionales que aporta cada uno de los productos a los que se refiere

MUESTRA: 35 Clientes de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, escogidos aleatoriamente. (Telefónica y personalmente).

En todos los casos estos productos sustitutos no son muy recomendados puesto que el rendimiento nutricional es muy precario; además en la actualidad la sociedad es cada vez más rigurosa en su alimentación, por ello exige carnes ricas en proteínas y bajas en grasa, lo que no sucede con los productos sustitutos mencionados anteriormente. Actualmente los animales de sacrificio para el consumo humano que han sido alimentados con concentrados balanceados tienen una mayor oportunidad de comercialización en el mercado.

- **Costos de cambio:** cuando un comprador asume el cambio de productos como los ofrecidos con altos niveles nutricionales y asume la crianza de sus animales con productos sustitutos como los mencionados anteriormente pone en riesgo la rentabilidad del negocio, pues los resultados en el desarrollo de los animales son precarios y su producto al final quedara valiendo menos de la inversión lo que ocurre, por mencionar un ejemplo, el caso del cerdo, en donde si se realiza una alimentación a base de sueros, cachaza, Aguamasa, entre otros, el tocino del animal es muy grueso, perdiendo la calidad del mismo ya que se reduce el lomo que es la carne mas gustosa, saludable y costosa del mismo y, es por ello que el precio al cual este animal puede ser vendido será mucho menor. Al mismo tiempo suele ocurrir que los tiempos de producción son mayores y el proceso que en un animal de buena calidad se tomaba cuatro meses y medio, ahora se tomara siete meses y medio en promedio, lo que trae mayores costos consigo(cuidado, comida, servicios e instalaciones).

- **Propensión de compradores a sustituir:**

En la actualidad la tendencia de los consumidores a sustituir los alimentos concentrados para sus animales es muy baja: esto ocurre dado que de acuerdo a los cuidados que actualmente asume el consumidor final con su salud, el tipo de alimentación es más rigurosa, es aquí donde se encuentran los argumentos necesarios para producir animales con valores nutricionales elevados que se demuestren en el producto final.

Por ello se llega a la conclusión de que se debe producir con calidad, entonces los productos sustitutos no representan una buena opción.

CUADRO No. 19: Fuerza de Productos Sustitutos

FUERZA	PRODUCTOS SUSTITUTOS
ALTA	
MEDIA	
BAJA	X

Fuente: Autoras

4.3. Poder de Negociación de los Compradores

La competencia en un sector industrial está determinada en parte por el poder de negociación que tienen los compradores con las empresas que producen el bien o servicio, el cual afecta de un modo significativo la rentabilidad de las empresas. El análisis de esta fuerza debe hacerse en dos dimensiones: sensibilidad al precio y poder de negociación de los compradores.

En el mercado existen varias empresas dedicadas a la producción y comercialización de alimentos balanceados para animales, lo que significa que el cliente tiene diferentes opciones para escoger al momento de adquirir el producto, pues son estos los que motivados por sus gustos y preferencias escogen la

empresa donde desean comprar. Siendo este aspecto una desventaja para la empresa “Depósito y Concentrado Buitrón”, pues es el cliente el que tiene el poder de comprar, de acuerdo a diferentes variables subjetivas (atención al cliente, calidad) y objetivas (precios y descuentos) que influyen para que se lleve a cabo la compra.

4.3.1. Concentración de los Compradores.

El poder de negociación de los compradores trata de identificar si son pocos los compradores que capturan la mayor parte de las ventas de la empresa o si por el contrario son muchos.

Actualmente “Depósito y Concentrados Buitrón” alberga una cantidad muy significativa de clientes; mayoristas y minoristas los cuales realizan compras de materias primas y productos terminados.

Se puede determinar que en la actualidad se cuenta con una gran variedad de clientes (aproximadamente 150 reales sin incluir los esporádicos), los cuales tienen una gran empatía con la empresa lo que ha generado confianza entre ambas partes y ha logrado un alto grado de fidelización; que ha permitido que en muchos casos el precio de los productos no afecte la relación contractual con la organización.

4.3.2. Características de los Compradores

CUADRO No. 20: Características de los Compradores

CARACTERÍSTICAS	DESARROLLO
Edad	18 en adelante
Sexo	Indiferente
Nivel Educativo	Indiferente
Nivel Socioeconómico	Todos los estratos

Fuente: Autoras

Teniendo en cuenta la segmentación del mercado al cual va dirigido el producto de la empresa, permite analizar que el cliente tiene características generales que llevan a que la demanda de los productos concentrados para animales sea alta, pues solo se exigen requisitos mínimos para la consecución de la transacción del bien. Siendo esto, una ventaja para la empresa, pues en la ciudad de Palmira está dividida en dos zonas: rurales y urbanas. En las zonas rurales son las que más demanda el producto, pues son en estas, que se dedican a la crianza de animales, aunque no se debe dejar de lado la zona urbana, pues según Luis Fernando Gil, funcionario de la CVC, en la zona urbana hay por lo menos en cada vivienda un cerdo en cría, como se dijo anteriormente. De aquí el poder de negociación con el cliente es alto, debido a que el cliente decide que compra y a quien los compra, ya que con todos los planes de financiación y la excesiva competencia, este pide condiciones especiales de pago.

También cabe puntualizar que hasta el día de hoy la empresa no está determinada por un grupo específico de clientes que determinen el normal funcionamiento de la misma pues en su mayoría son muchos los que capturan el total de ventas de la empresa.

Para la compañía es de vital importancia mantener la fidelidad en sus clientes por ello se trabaja enlazadamente para que sus deseos se cumplan a toda cabalidad atendiendo las instrucciones y/o recomendaciones que ellos impartan en beneficio de sus objetivos y los de la empresa.

CUADRO No. 21: Fuerza Poder de Negociación de los Compradores

FUERZA	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES
ALTA	X
MEDIA	
BAJA	

4.4. Poder de Negociación de los Proveedores

Los proveedores constituyen una fuerza fundamental en el análisis estructural del comportamiento de un sector industrial. En efecto, ellos definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, de acuerdo a su poder de negociación son quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Además, los proveedores influyen en el funcionamiento de las empresas ya que en la mayoría de los casos dependen mucho de ellos, para que se lleve a cabo la totalidad de los bienes y/o servicios ofrecidos. Por ello, se debe concatenar perfectamente con todos ellos. Aunque no es un predominio determinante porque al existir muchas personas capaces de suministrar, disminuye la influencia es decir, si las exigencias de un proveedor son desproporcionadas, se puede cambiar de abastecedor, teniendo en cuenta que ningún representante tiene un poder diferenciado respecto a los demás. Sin embargo en este sentido si debe tenerse en cuenta que en cuanto a la financiación, los proveedores tienen diferentes características.

La empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, actualmente cuenta con un número determinado de proveedores que abastecen los diferentes insumos y/o materias primas, entre los más importantes:

CUADRO No. 22: Lista de Proveedores y Productos

PROVEEDOR	PRODUCTO OFRECIDO
AGROGRAIN	MAIZ AMARILLO, TORTA DE SOYA
HARINERA DEL VALLE	MOGOLLA DE TRIGO, HARINA DE SEGUNDA
HARINERA DE OCCIDENTE	MOGOLLA DE TRIGO, HARINA DE SEGUNDA
EL FORRAJE	GLUTEN DE MAIZ, TORTA PALMISTE
PONQUE RAMO	AVERIA PASTEL PONQUE
NUTRITEC	NUCLEOS PROTEICOS
PREMEX S.A.	NUCLEOS PROTEICOS, PREMEZCLAS Y VITAMINAS
NUTRIMENTOS ANDINOS S.A.	NUCLEOS PROTEICOS
RAMIRO CARDONA	BIOFOX AL 18%
INSUPEC	VITAMINAS Y ANTIOXIDANTES
EXTRUDER DEL VALLE	SOYA EXTRUIDA
SOLLA S.A.	TORTA DE SOYA, MAIZ AMARILLO
AVICOLA LA CAROLINA	MAIZ AMARILLO, TORTA DE SOYA
HERNAN YEPES MARTINEZ	MAIZ AMARILLO, TORTA DE SOYA
AGROPAYMA	CONCENTRADO CONTEGRAL
CALIZAS Y DERIVADOS	CARBONATO DE CALCIO

Los proveedores con los cuales comercializa “Depósito y Concentrados Buitrón”, tienen muy en cuenta la cantidad del pedido y la forma de pago como los dos mecanismos de mayor peso para cerrar una negociación, ya que el precio varía según la cantidad de los pedidos. El tiempo de pago influye significativamente, pues de este depende la orden de entrega a los diferentes compradores.

Aunque dentro del mercado oferente existen muchas alternativas de proveedores, la mayoría manejan el mismo sistema de ventas, además los proveedores a manera de información actualizada de los compradores realizan constantemente

benchmarking. De este modo se curan en salud en dar crédito a los deudores morosos.

Esto permite concluir que la empresa en cuestión puede realizar cambio de proveedores únicamente en Pro de adquirir mayores facilidades de pago y precios por cantidad, ya que en relación a la calidad de los productos los proveedores manejan las mismas especificaciones.

Otro de los puntos que es importante tener en cuenta es que cuando existe escasez de alguna materia prima o insumo, las diferentes empresas de similar razón social se ayudan mutuamente para mitigar la escasez y salir adelante, obviamente bajo parámetros de alguna estrecha relación comercial o sentimental, haciendo que el poder de negociación se limite a las exigencias de los proveedores.

Por lo tanto, en cuanto al poder de negociación con los proveedores es medio, por tener varios proveedores, pues logra establecer relaciones comerciales de gran valor y peso; pues la mayoría de estos ofrecen crédito financieros a la organización, también por el volumen de compras y rotación en los pagos que ha generado en su trayectoria de desempeño concentrados Buitrón tiene acceso a precios especiales dentro del mercado oferente. Es decir es un cliente preferencial.

CUADRO No. 23: Fuerza Poder de Negociación de los Proveedores

FUERZA	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES
ALTA	
MEDIA	X
BAJA	

Fuente: Autoras

4.5. Características del Subsector

La Industria de Alimentos Balanceados su producción se basa en la elaboración de productos avícola, porcícola, ganadera y acuícola del país, los cuales son generadores de proteína animal, básica para la adecuada nutrición de la población colombiana.

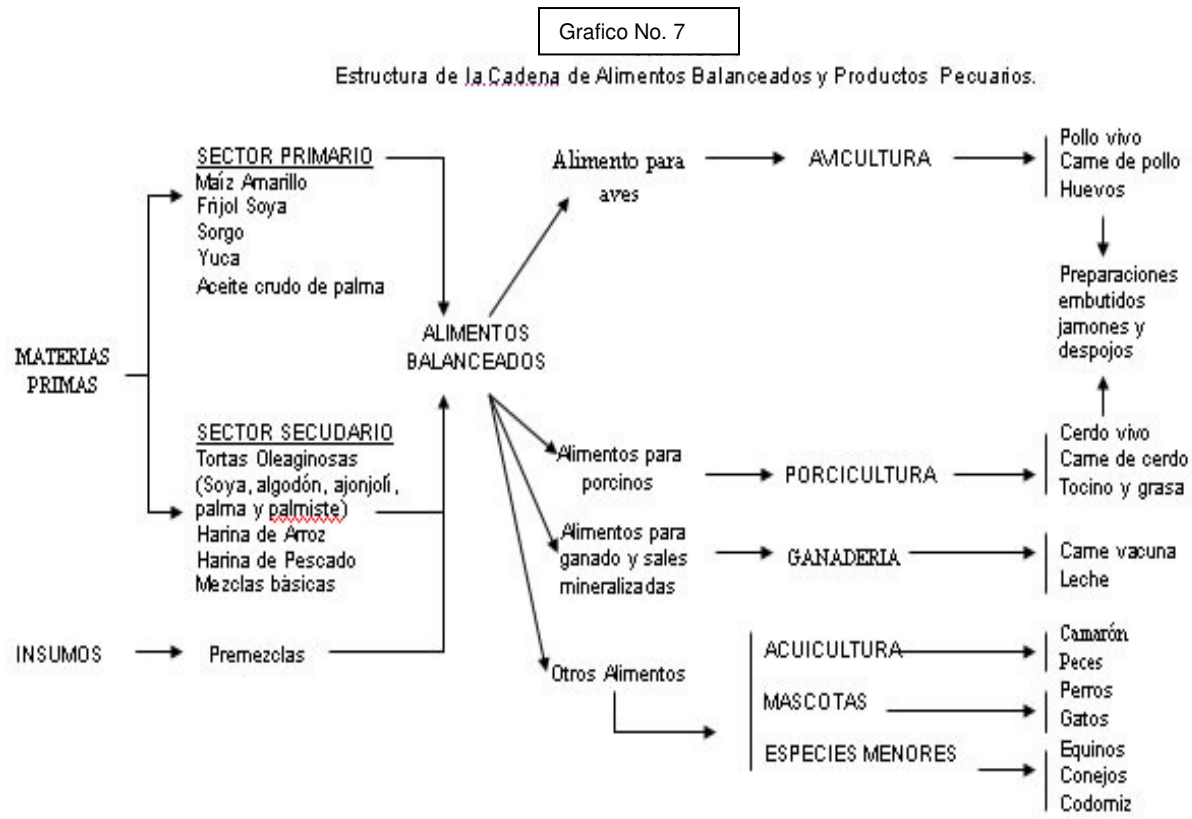
Para reducir costos unitarios en la producción de proteína animal, con calidades y cantidades óptimas que permitieran aumentar sus niveles de consumo, se hizo necesario avanzar en tecnología, es decir desarrollar nuevos procesos para el mejoramiento nutricional con el fin de disminuir el tiempo de crecimiento de los animales para que iniciaran más rápidamente su vida productiva.

De esta manera, es como la mejor alimentación cobro importancia para la cría de las mejores razas de animales en sector pecuario del país.

Debido a los cambios que se han dado en el transcurso del tiempo, la industria de alimentos surge como respuesta al incremento de la producción pecuaria y a la necesidad de proveer dietas y raciones más adecuadas en las etapas de crecimiento y desarrollo de las diferentes especies. Convirtiéndose en una actividad económica especializada y creciente, de la cual depende en buena parte la eficiencia de la actividad pecuaria.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas deben realizar un estricto control de calidad a sus productos, el cual empieza desde el recibo de las materias primas hasta el producto terminado, garantizando la eficacia en cada una de sus líneas de producción, así mismo, la capacitación permanente del personal de laboratorio y de formulación, de acuerdo con la tecnología de punta y el avance de la genética en avicultura, porcicultura, ganadería de leche y acuicultura.

GRÁFICA No. 7: La cadena Productiva de los Alimentos Balanceados



Fuente: Cámara de Alimentos Balanceados (ANDI)

4.5.1. Producción Vacuna.

**TABLA No. 27: Producción Vacuna en 72 de Municipios de Colombia.
Período 2006-2008**

				Crecimiento 2006/2007	Crecimiento 2007/2008
	2006	2007	2008		
Enero	183.763	202.473	210.802	10,2%	4,1%
Febrero	174.097	184.978	194.065	6,2%	4,9%
Marzo	188.545	199.879	177.935	6,0%	-11,0%
Abril	170.816	178.188	196.687	4,3%	10,4%
Mayo	193.865	196.199	209.715	1,2%	6,9%
Junio	195.518	194.218	197.945	-0,7%	1,9%
Julio	198.229	194.479	212.889	-1,9%	9,5%
Agosto	199.795	203.659	214.553	1,9%	5,3%
Septiembre	201.045	190.826		-5,1%	
Octubre	205.291	204.758		-0,3%	
Noviembre	204.282	205.627		0,7%	
Diciembre	216.297	211.564		-2,2%	
TOTAL	2.331.543	2.366.848	1.614.591	1,5%	

Fuente: DANE - 72 Municipios

Según la Tabla No.27, la producción de ganado en los años 2006 y 2007 fue de 2.331.543 y 2.366.848 toneladas respectivamente, teniendo un incremento de 1,5%. Así mismo, se presenta un crecimiento hasta el mes de agosto de 5,3% de los años 2007 y 2008. Estos datos se tomaron de la Cámara de Alimentos Concentrados (ANDI).

4.5.2. Producción Mensual de Pollo en Colombia. Período 2006-2008

TABLA No. 28: Producción Mensual de Pollo en Colombia. Período 2006-2008

Producto	Mes	2006	2007	2008
TONELADAS DE POLLO EN CANAL	Enero	65.240	70.765	80.126
	Febrero	68.030	72.180	82.514
	Marzo	65.492	70.118	83.681
	Abril	66.122	74.253	83.771
	Mayo	64.265	75.393	85.207
	Junio	68.237	78.543	86.280
	Julio	71.104	76.040	
	Agosto	71.099	78.874	
	Septiembre	76.196	82.268	
	Octubre	75.271	78.089	
	Noviembre	79.255	83.657	
	Diciembre	79.520	84.716	
	Total general	849.830	924.896	501.579
	Crecimiento	11,40%	8,83%	

Fuente: FENAVI

La producción de Pollo en el país fue muy representativa, ya que se ha evidenciado un crecimiento importante del 11,40% 8,83% con una producción total en toneladas de 849.830 para el 2006 y de 924.896 en el 2007. Mientras que en el año 2008, se evidencia un notable crecimiento en la producción mensual, para un total de 501.579 hasta el mes de junio. Sólo se encuentra hasta este mes, debido a que solo se actualiza información semestralmente.

4.5.3. Producción Carne de Cerdo en Toneladas en Colombia.

TABLA No. 29: Producción Carne de Cerdo en Toneladas. Período 2006-2008

	2006	2007	2008	Crecimiento 2006/2007	Crecimiento 2007/2008
Enero	8.624	9.695	10.763	12,4%	11,0%
Febrero	7.978	9.838	10.830	23,3%	10,1%
Marzo	9.330	11.408	10.594	22,3%	-7,1%
Abril	8.430	10.389	12.192	23,2%	17,3%
Mayo	10.199	12.582	12.138	23,4%	-3,5%
Junio	10.879	12.766	10.992	17,3%	-13,9%
Julio	10.067	12.101	12.023	20,2%	-0,7%
Agosto	11.063	12.872	11.055	16,3%	-14,1%
Septiembre	10.846	11.913		9,8%	
Octubre	10.845	12.982		19,7%	
Noviembre	11.365	12.356		8,7%	
Diciembre	15.150	15.359		1,4%	
TOTAL	124.775	144.260	90.586	15,6%	

Fuente: DANE - 72 Municipios

De acuerdo con la Tabla No. 29, el crecimiento de la producción de carne de cerdo en toneladas fue de 124.775 en el 2006 y 144.260 para el 2007, con un crecimiento del 15,6%. Para el 2008, presentó una disminución desde el mes de marzo hasta el agosto, la cual tiende a seguir bajando debido a las preferencias de los consumidores.

4.6. Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

CUADRO No. 24: Matriz del Perfil Competitivo (MPC)

FACTORES	PESO	BADELVA LTDA		DEPÓSITO HERMAN GARCIA		LA PRADERA		CONCENTRADOS BUITRÓN	
		Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.	Calific.	Peso Pond.
Calidad en los productos	0,13	2	0,26	3	0,39	3	0,39	4	0,52
Atención al Cliente	0,11	3	0,33	3	0,33	3	0,33	3	0,33
Ubicación Geográfica	0,07	4	0,28	3	0,21	2	0,14	4	0,28
Competitividad en Precios	0,09	4	0,36	1	0,09	4	0,36	3	0,27
Imagen Corporativa	0,11	3	0,33	1	0,11	3	0,33	3	0,33
Publicidad	0,07	3	0,21	1	0,07	4	0,28	2	0,14
Infraestructura y Tecn.	0,09	4	0,36	2	0,18	3	0,27	3	0,27
Curva de Experiencia	0,11	4	0,44	3	0,33	2	0,22	4	0,44
Capital de Trabajo	0,09	4	0,36	2	0,18	4	0,36	3	0,27
Innovación de Nuevos Prod.	0,08	2	0,16	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Sist. Financiación clientes	0,05	2	0,10	2	0,10	3	0,15	4	0,20
TOTAL	1		3,19		2,07		3,07		3,21

Fuente: Autoras

Mediante la matriz competitiva se puede concluir que la empresa tiene una posición fuerte en el mercado pero tiene un competidor que es Badelva Ltda., el cual es reconocido en la ciudad y puede superar a “Depósito y Concentrados Buitrón”, si este no se esmera en superar las debilidades y amenazas que se encuentran en su entorno convirtiéndolas en oportunidades para el sostenimiento de esta en el mismo.

V. INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Para llevar a cabo el diseño de estrategias competitivas necesarias para el desarrollo, crecimiento y sostenimiento de la Empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, se hace necesario llevar a cabo una investigación de mercado para analizar las tendencias del consumidor, mediante una encuesta que se les realizará directamente, la cual arrojará información sobre el perfil de los clientes, datos que ayudará a la toma de decisiones que estén orientadas al logro de los objetivos de la empresa.

5.1. Especificación de los Procedimientos de Muestreo

Como la población a estudiar es finita, es decir se conoce la población, de los cuales se desea saber cuántos del total se tienen que estudiar, para conocer la respuesta se toma la siguiente fórmula:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población
- Z_{α}^2 = Seguridad

- p = Proporción esperada
- $q = 1 - p$
- d = Precisión

Población

Este estudio está dirigido a todos los clientes de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” de la ciudad de Palmira.

Descripción de la muestra

En el desarrollo de este estudio, se tomará una muestra aleatoria de los 150 de los clientes de “Depósito y Concentrados Buitrón”.

Desarrollo del procedimiento

Para efectos del procedimiento se tomó los siguientes valores:

- N = Total de la población
- $Z_{\infty}^2 = 1.96^2$ (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- $q = 1 - p$ (en este caso $1 - 0.05 = 0.95$)
- d = precisión (en este caso deseamos un 3%).

Donde:

$$n = \frac{150 \times (1.96)^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2 (150-1) + 1.96^2 \times 0,05 \times 0,95} = 86,46 \cong 86$$

De acuerdo al resultado del estudio, se debe tomar una muestra de 86 clientes.

5.2. Cuestionario Satisfacción de Clientes

Basándose en su experiencia como Cliente de “Depósito Y Concentrados Buitrón”, por favor le pedimos que evalúe su grado de satisfacción respecto a los aspectos que citamos en este cuestionario.

1. ¿En qué zona se encuentra ubicada su granja?

- a) Zona Rural
- b) Zona Urbana

2. ¿Cuál es la línea de animales a la que se dedica?

- a) Porcicultura
- b) Ganadería
- c) Avícola
- d) Piscícola

3. ¿Cuál es el producto que más compra, teniendo en cuenta la línea de animal a la cual se dedica?

- a) Preinicio
- b) Inicio
- c) Levante
- d) Ceba
- e) Gestación
- f) Lactancia
- g) Pollo Inicio
- h) Pollo engorde
- i) Ponedora
- j) Vacas leches

- k) Equinos
- l) Peces al 21

4. El tiempo de entrega del producto es el acordado:

Si _____ No _____

5. ¿El producto que recibió fue el solicitado?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

6. ¿El producto llegó en las condiciones esperadas?

Si _____ No _____

¿Porque? _____

7. ¿Qué opina de los precios de los productos ofrecidos por la empresa?

Altos _____

Bajos _____

Moderados _____

Justos _____

8. ¿Cómo le parece la calidad del producto?

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Mala

9. ¿El Plazo de respuesta a la información solicitada por usted le parece el adecuado?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

10. Se siente atendido y respaldado por el personal de la empresa.

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

11. Como califica la atención al cliente brindado por el personal de la empresa:

a) Excelente

b) Buena

c) Regular

d) Mala

¿Porqué? _____

12. El horario de atención a clientes es lo suficientemente amplio.

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

13. La gama de productos de alimentos balanceados para animales es lo suficientemente amplia

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

14. ¿El producto responde adecuadamente a las necesidades?

Si _____ No _____

¿Porqué? _____

15. Estaría dispuesto a aumentar la compra de los productos ofrecidos por la empresa si se ampliara su portafolio.

Si _____ No _____

16. Después de comprar en nuestra empresa usted se siente:

- a) Muy Insatisfecho
- b) Insatisfecho
- c) Satisfecho
- d) Muy Satisfecho

17. ¿Qué promociones le gustaría recibir por parte de la empresa?

- a) Bonos
- b) Descuentos
- c) Regalos
- d) Muestras gratis
- e) Sorteos

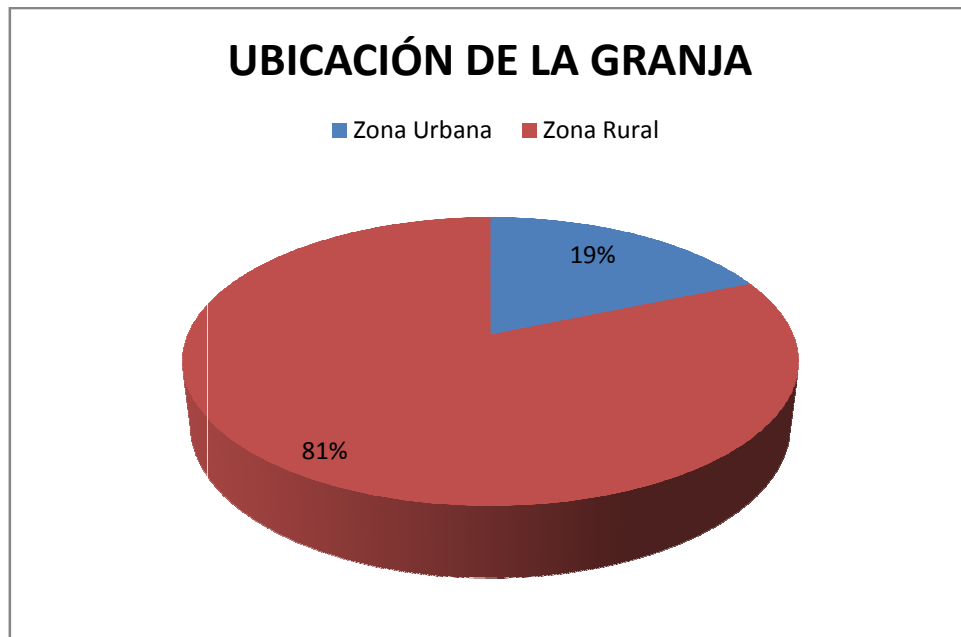
18. Usted prefiere comprar los productos de la empresa, por su:

- e) Calidad
- f) Precio
- g) Facilidades de Pago (Crédito)

5.3. Desarrollo y Análisis de la Encuesta.

1. ¿Donde está ubicada su granja?

GRÁFICA No. 8: Ubicación de la Granja



Fuente: Autoras

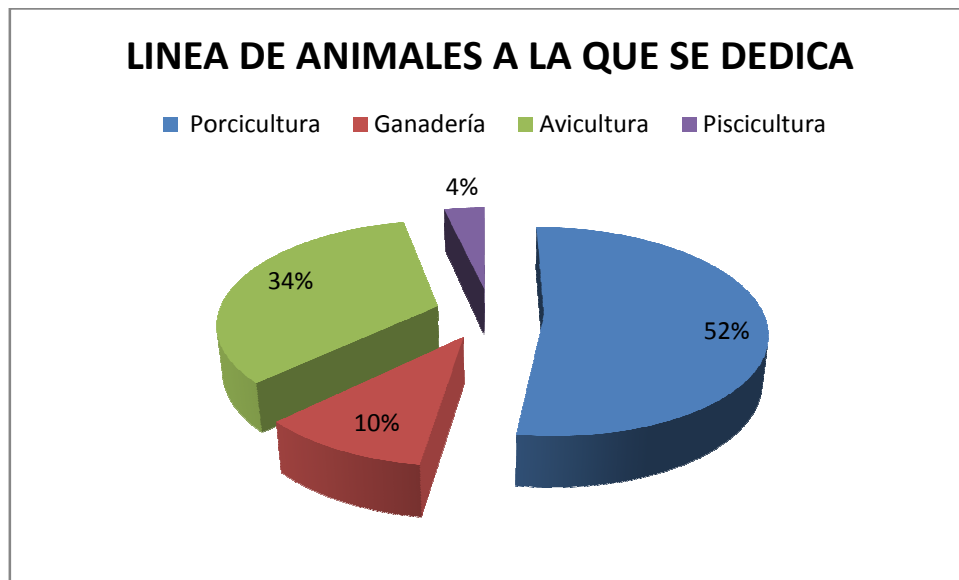
La Gráfica No. 8, da cuenta de la ubicación de los clientes de la empresa, la cual se divide en dos: zona rural en la cual se aloja el mayor porcentaje de la población (81%) y zona urbana con el (19%).

De acuerdo con el resultado de esta pregunta se puede concluir que aunque en la ciudad de Palmira la mayor población se encuentra en la zona urbana (80%) según información del entorno demográfico), la tendencia de los clientes de la empresa productores de animales en cuanto a su ubicación geográfica se refiere, es en el campo. Esta variable es una ventaja para los productores de animales, puesto que en el campo se presentan condiciones más favorables para su producción.

Las granjas ubicadas en el campo se caracterizan por tener mayor ventilación, espacio, y por permitir un manejo adecuado de desechos, lo que da al productor de animales mayor eficiencia en el proceso productivo.

2. ¿Cuál es la línea de animales a la que se dedica?

GRÁFICA No. 9: Línea de animal a la que se dedica



Fuente: Autoras

En la Gráfica No.9, se observa que el 52% de los clientes de la empresa se dedican a producir la línea porcícola, el 34% de ellos se dedican a la línea avícola, el 10% se dedican a la ganadería y tan solo el 4% de los clientes se dedica a la producción piscícola.

Esta tendencia se demuestra dada la facilidad de producción de porcinos pues estos son de fácil manejo frente a los demás animales en cuanto a condiciones sanitarias, cuidado e infraestructura se refiere.

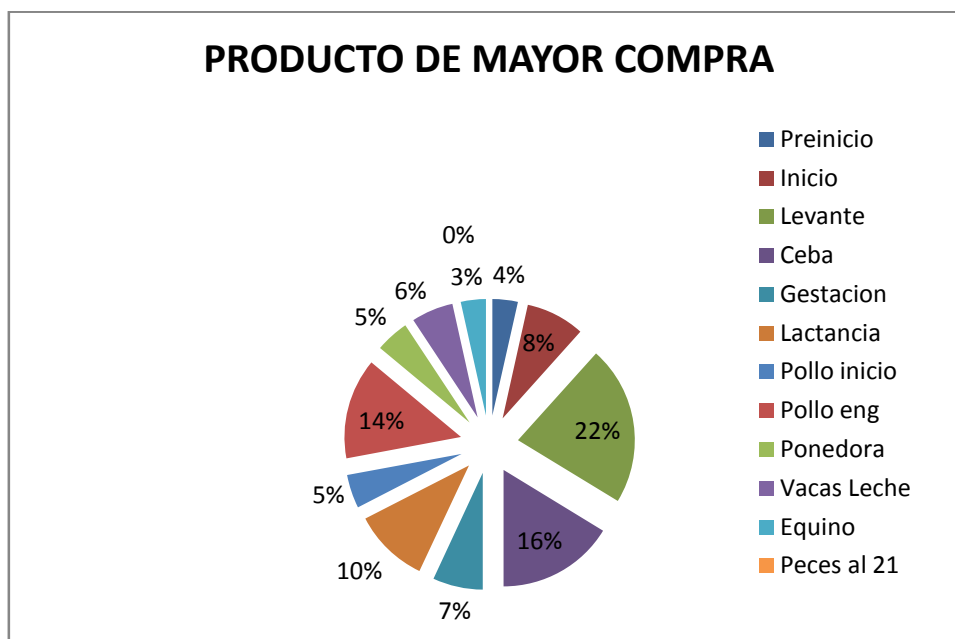
En el caso de la línea avícola, la producción puede llegar a ser fácil debido a que la inversión además de ser a corto plazo se caracteriza por no ser muy grande, incluso esta es la más baja de todas las manejadas en la encuesta; sin embargo esta no ocupa el primer lugar porque muchas personas prefieren asumir menos riesgos y deciden ubicarse en otras líneas, pues como es de saberse en el pollo existe la tendencia a presentarse virus difíciles de controlar y que rápidamente que se esparcen por todos los animales ocasionando grandes pérdidas.

En la ganadería, el comportamiento es explicable dada la amplia inversión que se debe realizar pues para su producción se requiere de territorio disponible y una buena suma de dinero para la compra de los animales.

Para la piscicultura, de acuerdo con la gráfica se puede concluir que la producción es baja, esto se da ya que para la producción de pescado se requieren condiciones naturales favorables para hacerlo, tales como: un terreno para la fabricación de lagos, disponibilidad de agua (ríos cerca), y disposición de capital a largo plazo pues el proceso productivo dura aproximadamente 8 meses, tiempo en el cual se produce un pez con un promedio de 400 gramos exigido habitualmente en el mercado.

3. ¿Cuál es el producto que más compra, teniendo en cuenta la línea de animal a la cual se dedica?

GRÁFICA No. 10: Producto de mayor compra



Fuente: Autoras

De acuerdo a la Gráfica No.10, el producto más comprado por los clientes encuestados es el levante con un 22%, esto concuerda con la grafica anterior en la cual se noto que el cliente compra más productos dirigidos a la línea porcícola. El levante es el que más se utiliza para la producción del cerdo, contando con una proteína del 18% que se requiere en aproximadamente dos meses y medio de los cuatro meses y medio de vida del animal. Este producto cuenta con unas ventas equivalentes al 22%, seguido por la ceba, producto que se caracteriza por darle la grasa adecuada al animal en su última etapa de vida, y que cuenta con unas ventas del 16%. El consumo de estos productos se da debido a que la línea de vida el cerdo así lo requiere.

En la gráfica también se puede percibir que la producción porcícola por parte de los clientes encuestados tiende a crecer, pues existe una alta demanda de productos de cría como: gestación y lactancia, teniendo en cuenta que estos solo se utilizan en el proceso de gestación y cría del lechón, tiempo después del cual la cerda continua el consumo de levante o ceba y los lechones consumen pequeñas cantidades de Preinicio e inicio según sea el caso.

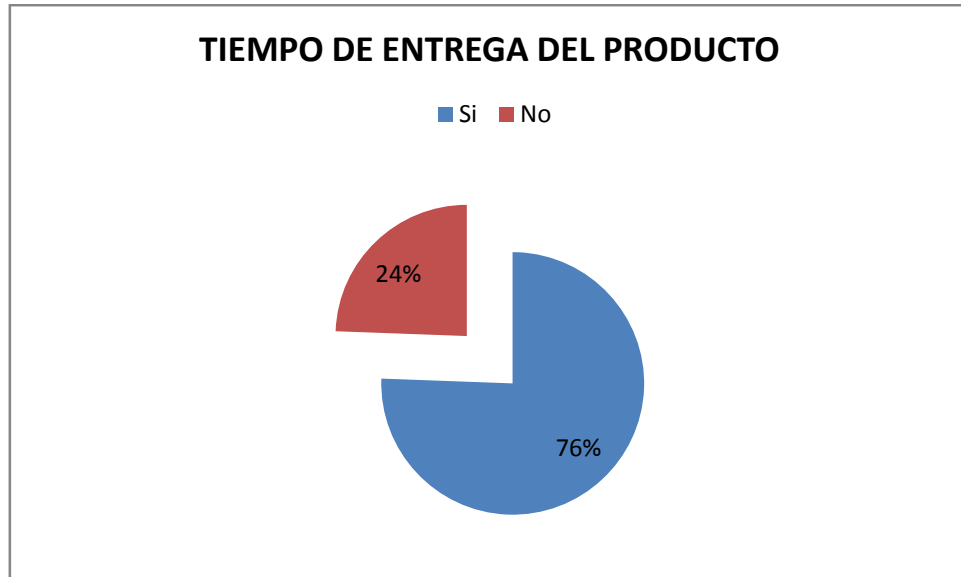
Muestra además, que la segunda línea de productos con mayor movimiento respecto a las ventas es la avícola, quien muestra un porcentaje de ventas del 14% en el pollo engorde, producto de culmina la etapa de producción del pollo, en esta a pesar de existir un número significativo, las ventas realmente podrían ser más representativas si se realizara la instalación de una maquina peletizadora que permitiera también acoger la demanda de pollo inicio (ventas equivalentes al 4%) producto de la etapa en la cual los pollos deben consumir el alimento peletizado, esto se explica por la necesidad de los clientes en comprar producto granulado para los primeros días de vida del animal.

Así mismo, los productos que continúan son vacas leche con un nivel de ventas del 6% y el equino con un nivel de ventas del 4%, pertenecientes a la línea ganadera, la cual no es muy representativa seguramente debido a dos razones del sector: la primera es que allí aplica un producto sustituto de gran relevancia –los pastizales- y la segunda es que no existe una amplia gama de productos dirigidos al ganado.

Por último, se ve el comportamiento de compra del producto dirigido a los peces, esta no muestra compra por parte de los clientes, lo cual se explica dado que quienes lo compran realmente son dos clientes que lo hacen por encargo y no estuvieron presentes en la encuesta. En este caso se podría recomendar una producción más frecuente y ofrecida al público, la cual vaya acompañada de una ampliación en la línea de productos.

4. ¿El tiempo de entrega del producto es el acordado?

GRÁFICO: 11: Tiempo de entrega del producto



Fuente: Autoras

De acuerdo a la gráfica anterior el 76% de los clientes dicen que el proceso de entrega del producto terminado no es eficiente, dado que prácticamente la cuarta parte de los clientes se quejan del incumplimiento en el tiempo de entrega, este proceso debe ser mejorado pues esta situación repercute directamente sobre el producto terminado, dado que en muchas ocasiones los clientes no tienen la suficiente provisión de concentrado para la espera y cuando a un animal se le distorsiona el proceso de alimentación, su rendimiento no es el mismo, y es allí donde empieza el atraso en su crecimiento.

Teniendo en cuenta las apreciaciones de los clientes esta situación se puede explicar a través de la falta de planificación y organización del proceso que ocurre a su vez debido a la falta del establecimiento de un manual formal de funciones que delimite las actividades de cada empleado y por medio del cual se pueda establecer una dirección y control de la persona responsable de la actividad.

Al mismo tiempo en esta situación repercute el tema de logística el cual presenta fallas en cuanto a la capacidad, pues dado que existen vehículos con gran capacidad de transporte, en muchas ocasiones el cliente debe esperar a que hayan pedidos para la misma zona para así aprovechar la capacidad disponible y no asumir sobrecostos, lo que se convierte en tiempos de entrega mayores.

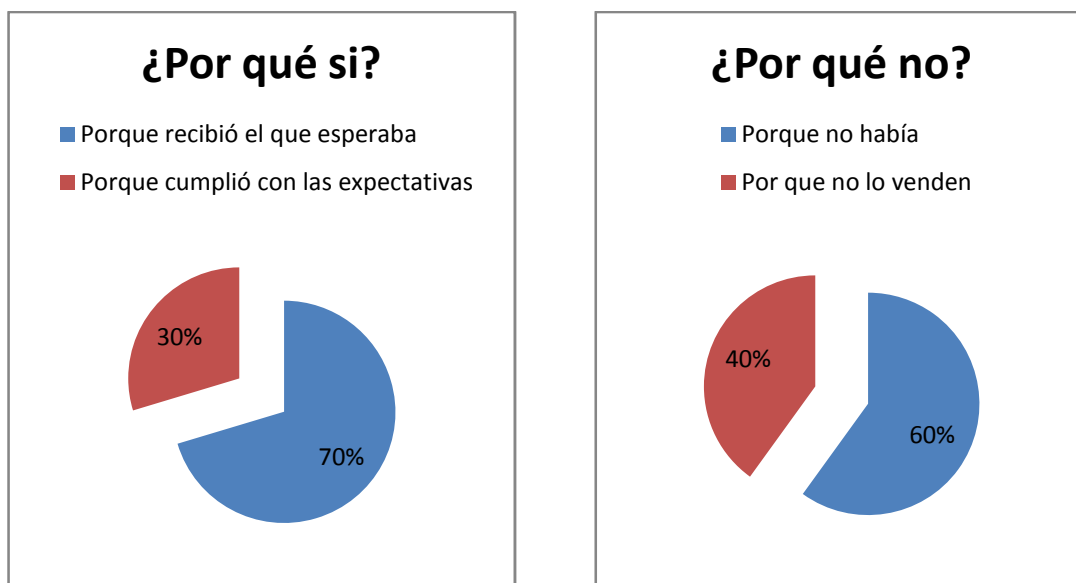
5. ¿El producto que recibió fue el solicitado?

GRÁFICA No. 12: Recepción del Producto Solicitado



Fuente: Autoras

GRÁFICA No. 13: Respuesta recepción del productos

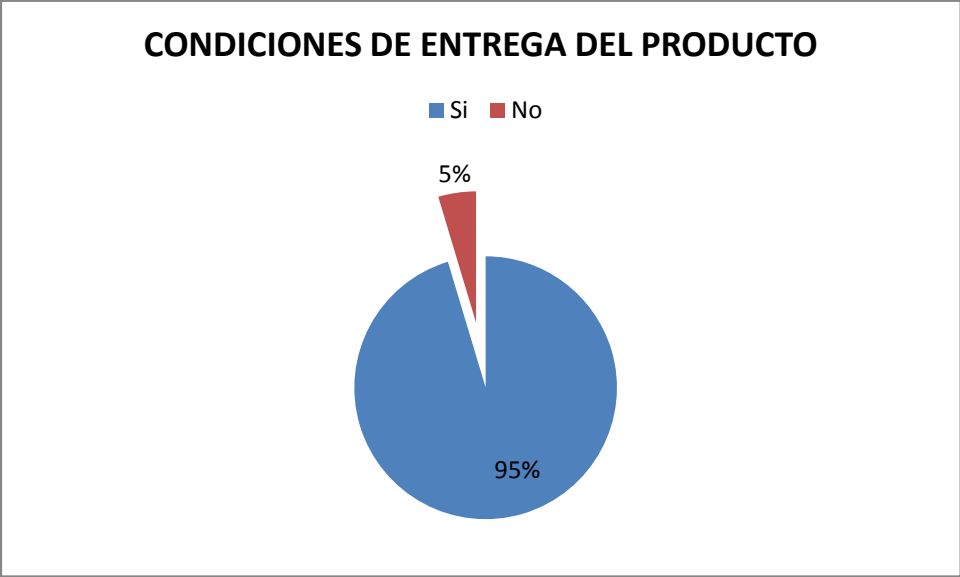


Fuente: Autoras

En la Gráfica No.12, se da cuenta de que el 6% de los clientes de la empresa no reciben el producto solicitado, según la encuesta, las razones se resumen en dos: en el 60% de los casos porque no había el producto y en el 40% porque no lo vendían. Esto se explica gracias al comportamiento de un factor perteneciente al área de producción: stock de inventarios, el que no es lo suficientemente amplio para cumplir con la demanda esperada, por ello, en ocasiones los clientes deben ajustarse a los productos que hayan disponibles dejando de realizar compras mas grandes o haciendo cambios que no siempre son recomendables para la producción del animal. En el otro caso, esto ocurre porque no se venden todos los productos demandados por los clientes, pues en muchas ocasiones los clientes tienen que recurrir a otros lugares a buscar los productos que necesitan.

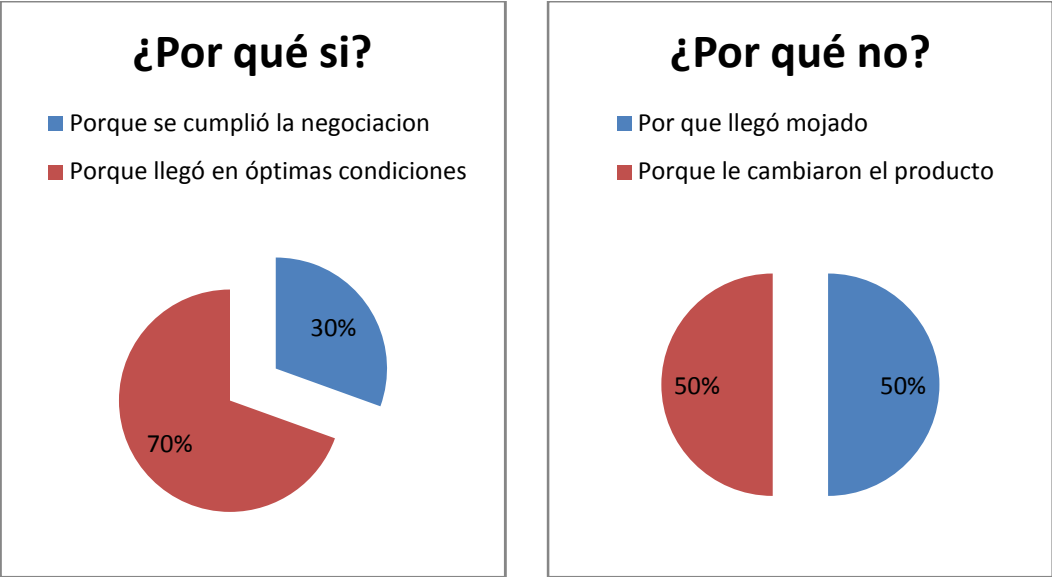
6. ¿El producto llegó en las condiciones esperadas?

GRÁFICA No. 14: Condiciones de entrega del producto



Fuente: Autoras

GRÁFICA No. 15: Respuesta condiciones de entrega del producto

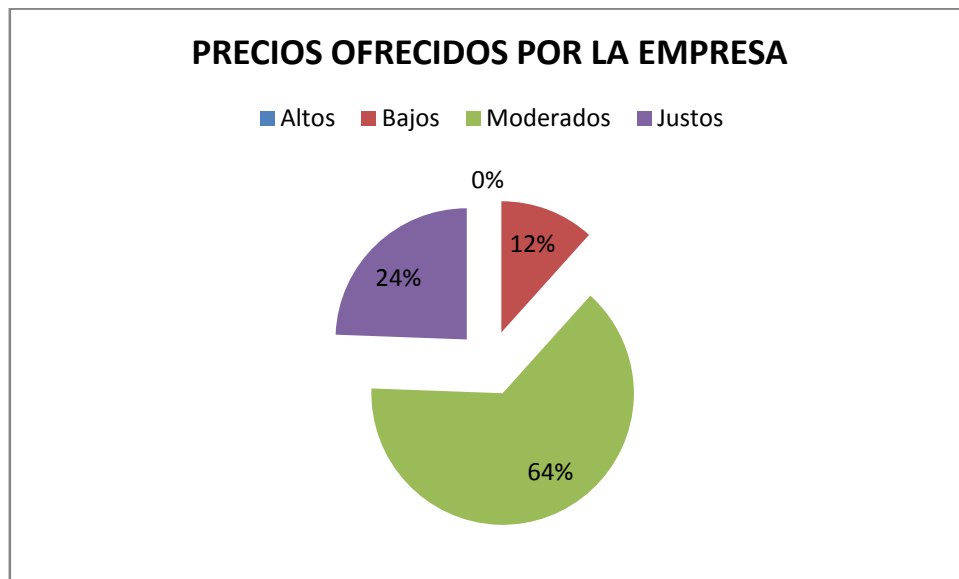


Fuente: Autoras

Según la Gráfica No. 14, en el 95% de los casos los productos llegan en las condiciones esperadas cumpliendo con las especificaciones pactadas con el cliente, sin embargo ocurre en el 5% de los casos, que el producto presenta fallas como por ejemplo humedad, o que ha sido cambiado por otro lo que es una situación muy delicada pues demuestra desorden por parte de la empresa.

7. ¿Qué opina de los precios de los productos ofrecidos por la empresa?

GRÁFICA No. 16: Precios ofrecidos por la empresa

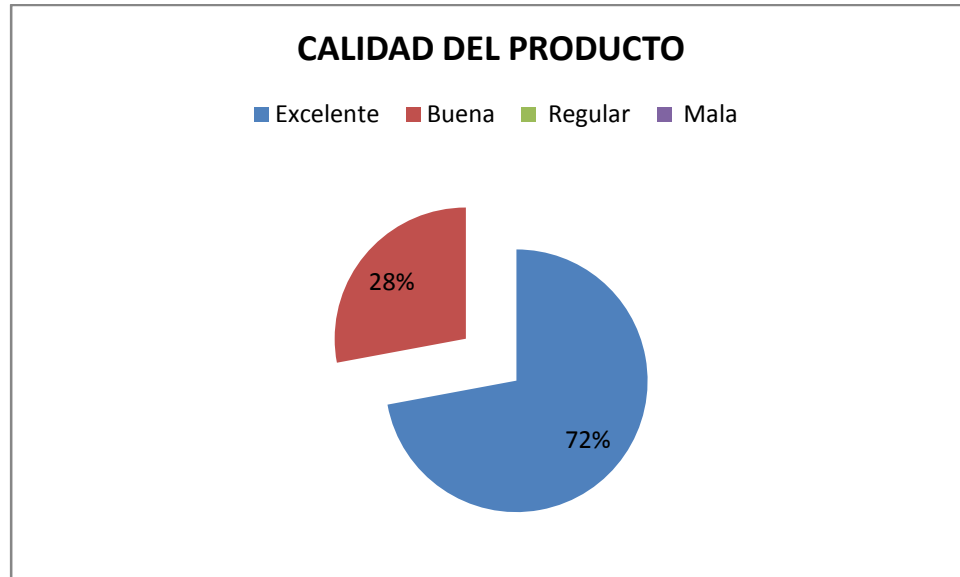


Fuente: Autoras

De acuerdo a la Gráfica No.16, se puede concluir que el 64% y el 12% de los clientes opinan que los precios de los productos ofrecidos en la empresa son moderados y justos respectivamente, lo que se convierte en una gran ventaja frente a la competencia, pues si se junta esta variable con la de calidad se concluye que los productos satisfacen las necesidades de los clientes y que las mejorías que se lleguen a realizar aumentarían rápidamente el nivel de ventas de la empresa.

8. ¿Cómo le parece la calidad del producto?

GRÁFICA No.17: Calidad del producto

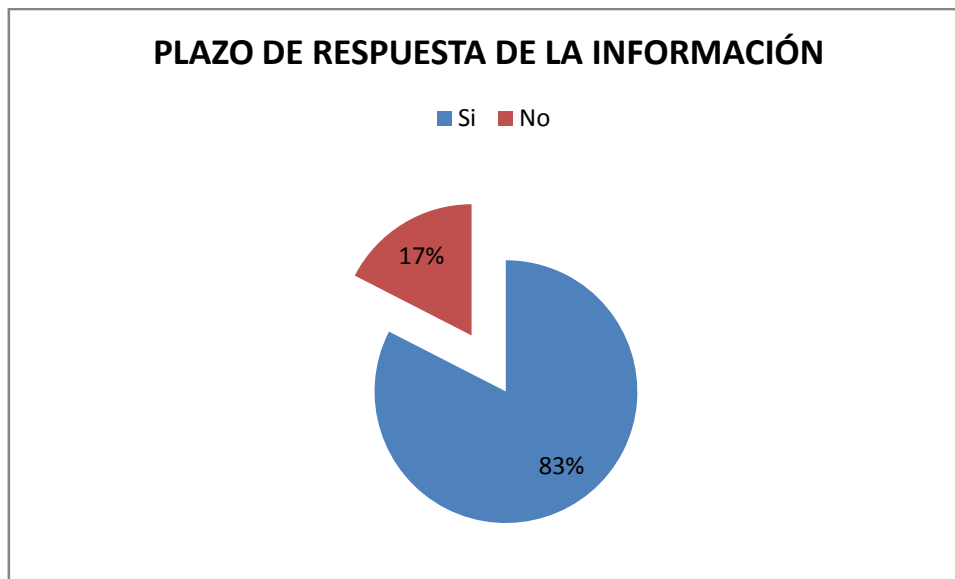


Fuente: Autoras

La Gráfica No. 17, muestra que el 72 % de los clientes opinan que la calidad del producto es excelente y el 28% restante respondieron que esta es buena. Así, se da cuenta que el posicionamiento que tienen los productos en la mente del consumidor es muy bueno, y que se puede explicar porque los clientes han tenido la oportunidad de comparar con otros productos del mercado en precio y calidad y finalmente se han quedado con los productos de la empresa, dado que ésta maneja una estrategia de diferenciación en calidad del producto a bajo precio, la que se puede llevar a cabo gracias a las condiciones de la empresa.

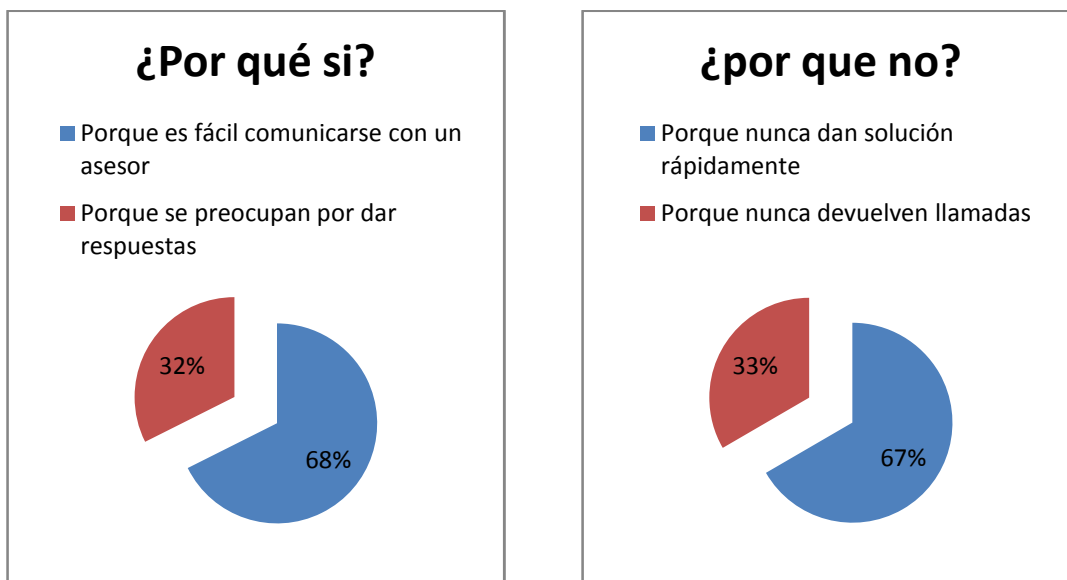
9. ¿El plazo de respuesta a la información solicitada por usted le parece el adecuado?

GRÁFICA No. 18: Plazo de respuesta de la información



Fuente: Autoras

GRÁFICA No. 19: Respuesta del plazo de la información



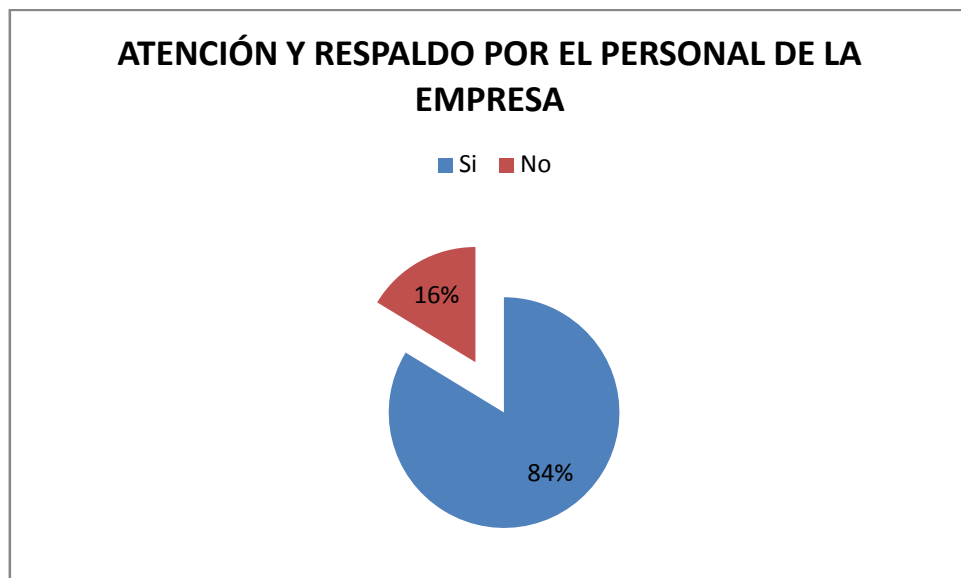
Fuente: Autoras

El Gráfico No.18, hay clientes que no se encuentran a gusto con el tiempo de respuesta a la información solicitada (17%) lo que demuestra que hay fallas en la rapidez del servicio ocasionadas quizás por la falta de delegación de responsabilidades de una manera formal, ya que sin esta los procesos se hacen más lentos y es difícil saber el encargado de las diferentes tareas de la empresa, esto demuestra una vez más, que hay ineficiencia en el proceso administrativo de la empresa.

En el proceso se concluye que el plazo de respuesta de la información no es el adecuado para los clientes (17%) por dos razones, la primera porque no se da solución rápida a la información requerida (67%) y la otra porque no se le devuelven las llamadas a los clientes cuando se pacto en hacerlo con el fin de darle respuesta a sus inquietudes (33%).

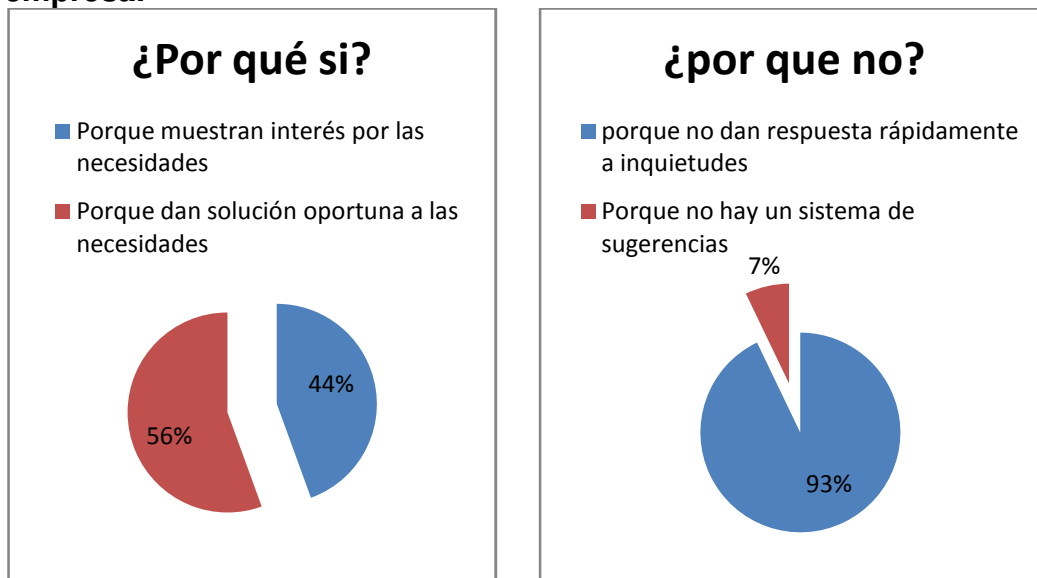
10. ¿Se siente atendido y respaldado por el personal de la empresa?

GRÁFICA No. 20: Atención y respaldo por el personal de la empresa



Fuente: Autoras

GRÁFICA No.21: Respuesta de Atención y respaldo por el personal de la empresa.

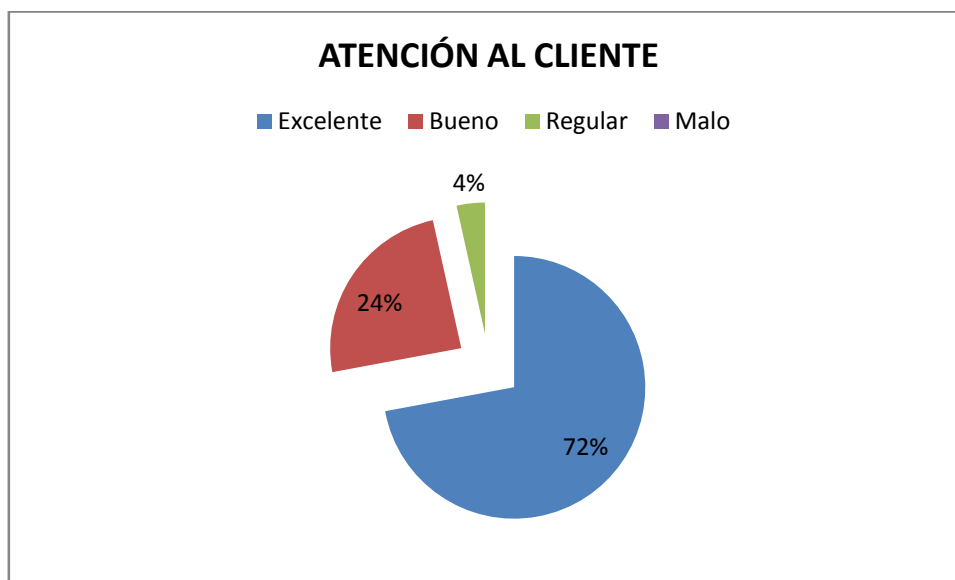


Fuente: Autoras

Según la Gráfica No. 20, ésta concuerda con la anterior en donde se nota la insatisfacción del cliente al momento de solicitar información acerca de la empresa, el 16% de los encuestados se sienten desatendidos, pues aunque hay mucha preocupación del personal por el cliente en el momento de la compra, este acompañamiento no es eficiente después de ella. Esto se determina bajo dos circunstancias, la primera, que el 64% de los clientes que se sienten desatendidos consideran que la respuesta a sus requerimientos es lenta y la segunda, que el 29% de estos considera que definitivamente no se da respuesta a sus requerimientos. Esta situación debe ser resuelta pronto dado que el cliente es una persona emocional y su compra puede ser motivada por múltiples factores entre ellos la atención ofrecida por el personal, que es un proceso que no termina en la compra.

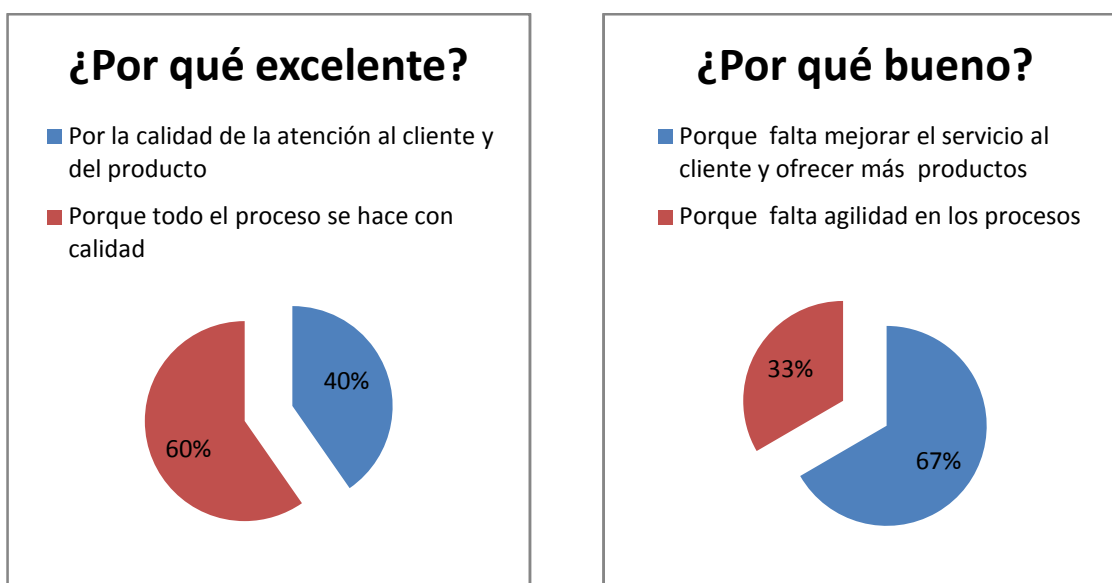
11. ¿Cómo califica la atención al cliente brindada por el personal de la empresa?

GRÁFICA No. 22: Atención al cliente



Fuente: Autoras

GRÁFICA No. 23: Respuesta atención al cliente



Fuente: Autoras

GRÁFICA No. 23: Respuesta atención al cliente



Fuente: Autoras

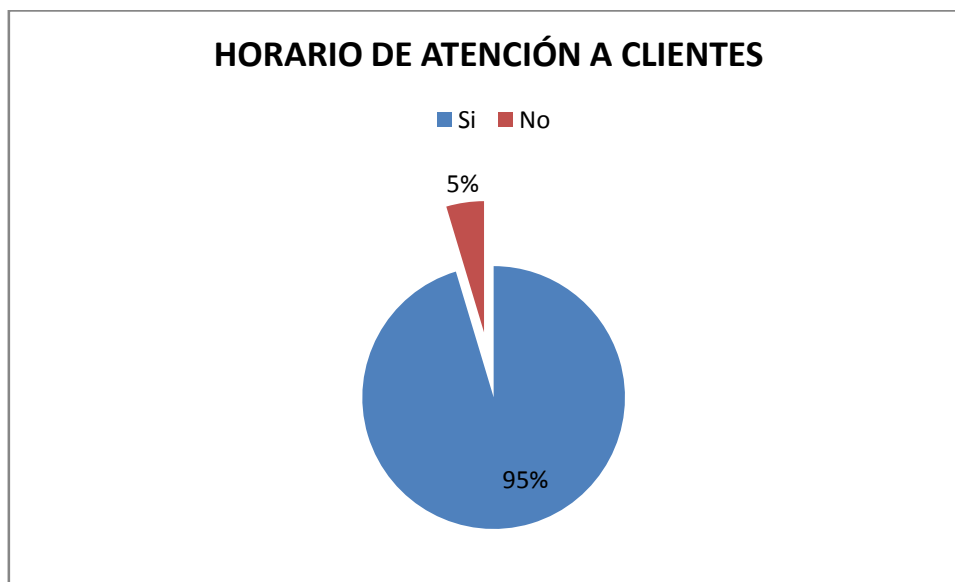
Según la Gráfica No. 22, el 72% de los clientes opina que el servicio ofrecido por la empresa es excelente, sin embargo el 24% de ellos considera el servicio como bueno porque le falta mejorar el servicio al cliente y ofrecer más productos al mercado (67%) y el 33% porque considera que hace falta rapidez en los procesos, esto es ocasionado a su misma vez por la carencia de planificación y verificación del proceso de pedidos.

Del mismo modo, un 4% de los clientes encuestados consideran que el servicio es regular argumentando circunstancias como los altos tiempos de espera y la inexistencia de productos que son generadas por un bajo stock de inventarios el cual hace que los clientes sostengan grandes esperas para acceder al producto o recibirlo en su granja.

Estos datos demuestran que la empresa debe mejorar en la calidad del servicio brindado a sus clientes pues no solo la calidad en el producto es suficiente para satisfacer al cliente.

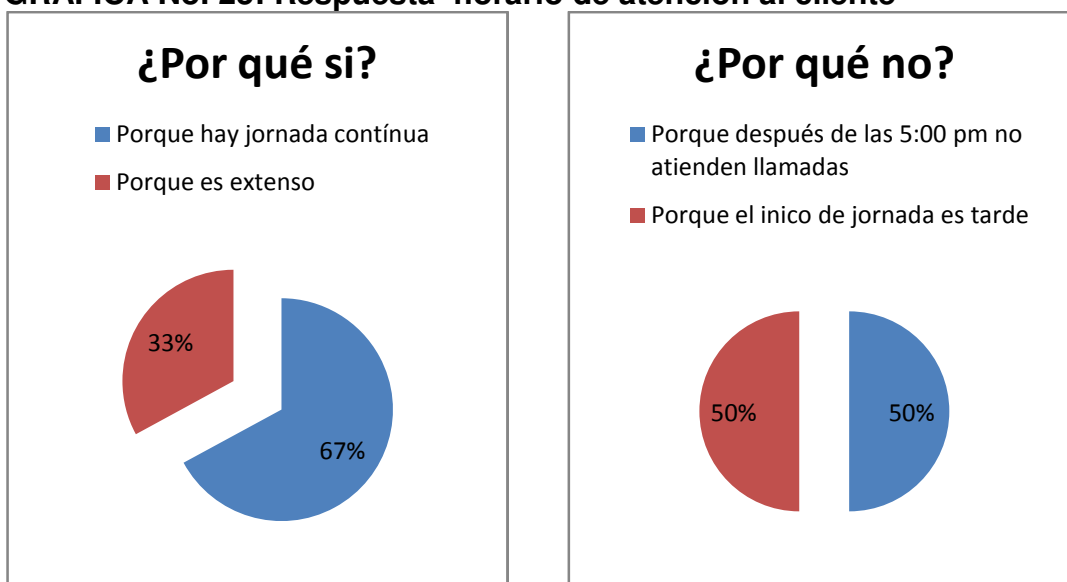
12. ¿Le parece suficientemente amplio el horario de atención a clientes?

GRÁFICA No.24: Horario de atención a clientes



Fuente: Autoras

GRÁFICA No. 25: Respuesta horario de atención al cliente

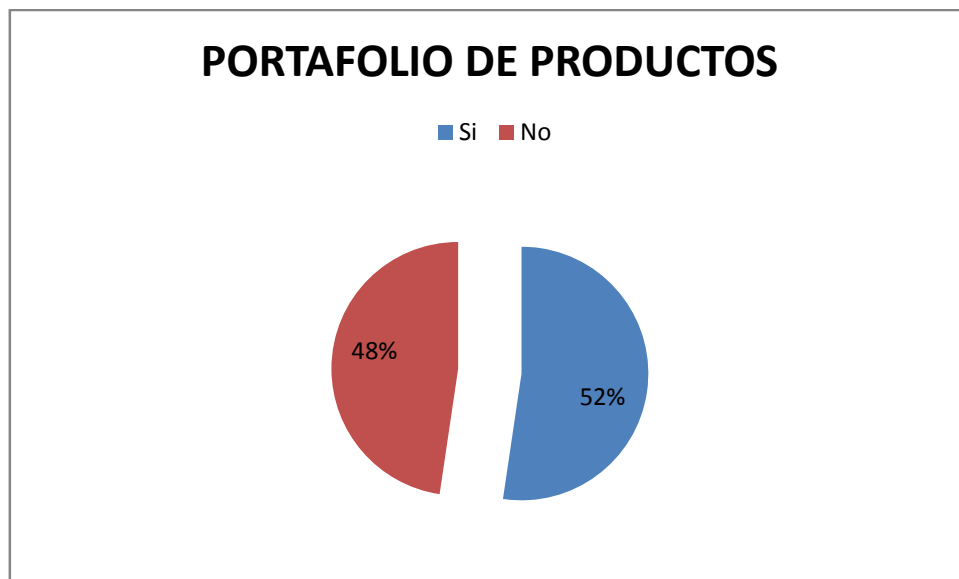


Fuente: Autoras

Según las gráficas anteriores, el 95% de los clientes se encuentran satisfechos con el horario de atención al cliente, sustentado en que es excelente el horario continuo al medio día (67%) y que consideran que el horario de atención es extenso (33%). Sin embargo existe un 4% de los clientes que opinan que el horario no es lo suficiente extenso, afirmando que el comienzo de la jornada es muy tarde y que cuando ésta termina ya no hay posibilidad de comunicación con el personal, mostrando insatisfacción en el proceso de acompañamiento o servicio al cliente que debe ser brindado por el personal de la empresa, incluso por fuera de la jornada laboral.

13. ¿La gama de productos de alimentos concentrados para animales ofrecidos por la empresa es lo suficientemente amplia?

GRÁFICA No 26: Portafolio de productos



Fuente: Autoras

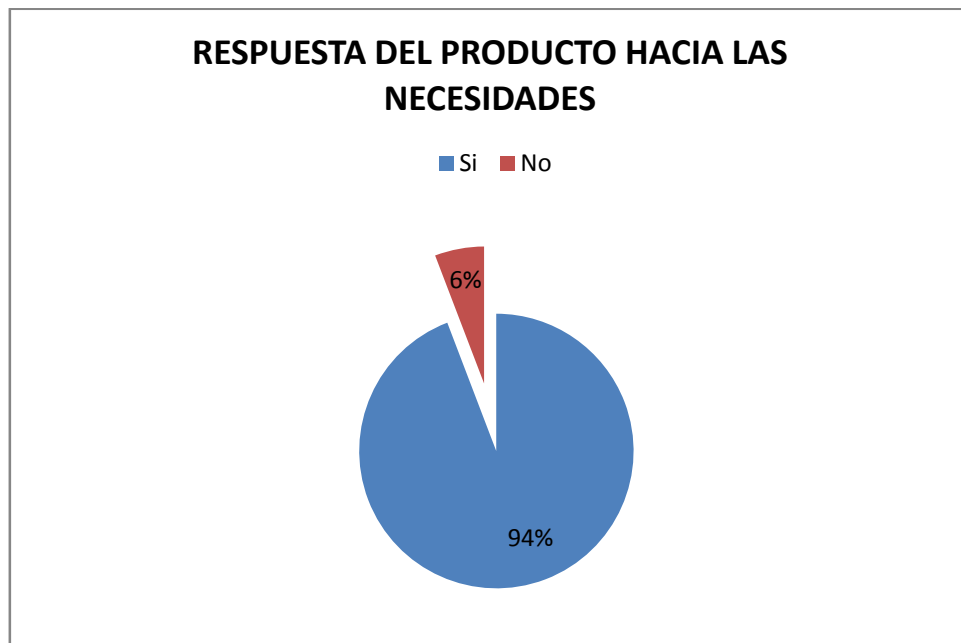
De acuerdo con esta gráfica, el 48% de los clientes encuestados consideran que no es suficiente la gama de productos ofrecidos al mercado, con esta se confirma

una oportunidad de mercado existente, la cual puede contar con gran aceptación, según la opinión de los clientes.

Cuando se brindan en un solo lugar todos los productos de la gama que el cliente requiere, este tiene mayor satisfacción de compra debido a que todos los productos puede adquirirlos en un solo lugar. De igual forma, los clientes que sustentaron que no requieren de más productos o que la gama es amplia 52%, también serán motivados por una mayor oferta de productos en el mercado.

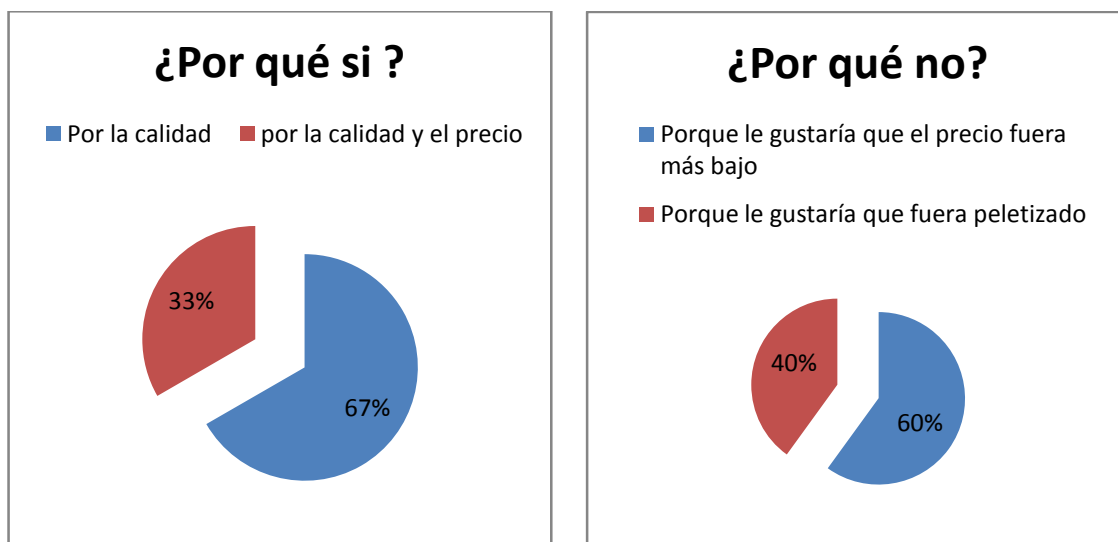
14. ¿El producto responde adecuadamente a sus necesidades

GRÁFICA No 27: Responde el producto a sus necesidades



Fuente: Autoras

GRÁFICA No 28: Respuesta del producto a las necesidades



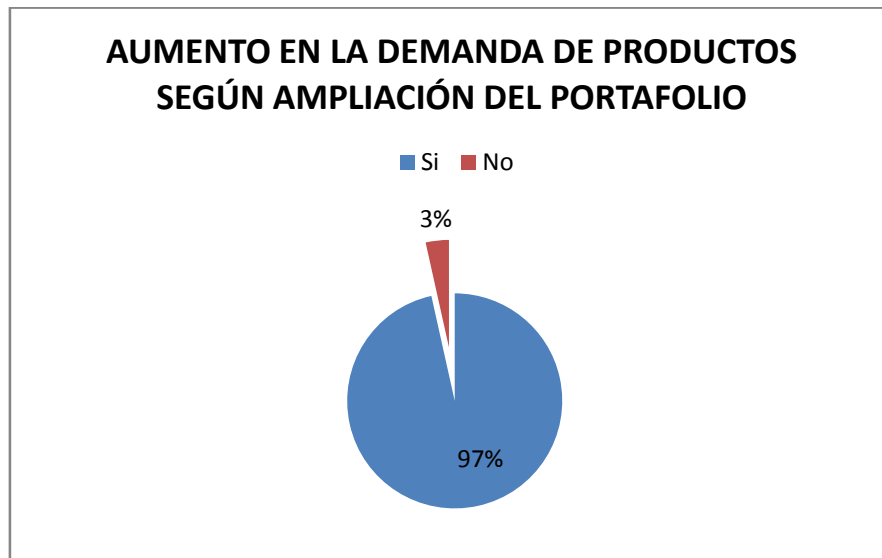
Fuente: Autoras

Mediante la Gráfica No. 27, se puede establecer que el 94% de los clientes de la empresa están satisfechos con el producto ofrecido por la empresa, esto debido a las especificaciones que el producto tiene en cuanto a la calidad y el precio del mismo, lo que corresponde a la respuesta de la estrategia implementada por la empresa en la actualidad.

Por otro lado, la Gráfica No. 28, también da cuenta de que un 6% de los clientes no están satisfechos con el producto, esto ocurre por dos situaciones específicas, una que les gustaría que el precio fuera más bajo (67%) y la otra porque demanda productos peletizados que aun no son ofrecidos por la empresa (33%) alimento granulado que es exigido por algunas especies en etapas determinadas. En las dos aplican las recomendaciones anteriores, una que se debe ampliar la gama de productos y la otra que se deben dar promociones incentivando las compras de los clientes.

15. ¿Estaría dispuesto a aumentar la compra de los productos ofrecidos por la empresa si se ampliara su portafolio de productos?

GRÁFICA No 29: Aumento en la demanda de productos según ampliación del portafolio



Fuente: Autoras

En la Gráfica No. 29, demuestra que el aumento de la gama de productos ofrecidos al público ya tienen demanda casi asegurada, punto a favor porque no se debe invertir mucho en su lanzamiento (plan de mercadeo), además se debe tener en cuenta que mediante la oferta de diferentes productos complementarios se crea la necesidad de los mismos, dado que pertenecen a la misma línea y tiene como finalidad mejorar los procesos.

En dicho caso se podrían ofrecer los siguientes productos: medicina veterinaria, accesorios para las granjas, entre otras; que son productos que también se deben empezar a ofrecer.

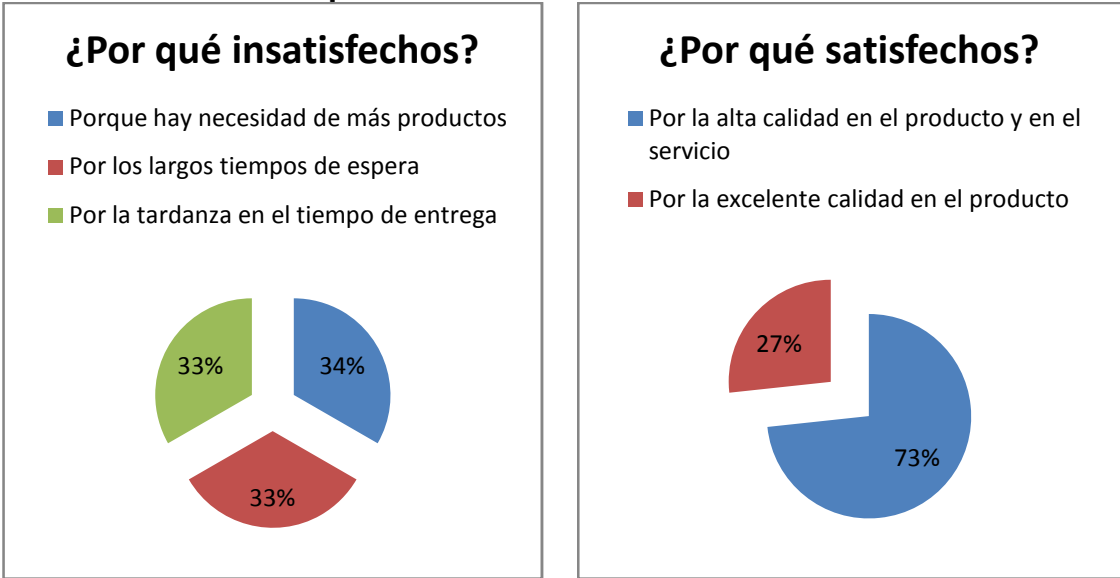
16. Después de comprar en la empresa usted se siente:

GRÁFICA No 30: Satisfacción del cliente



Fuente: Autoras

GRÁFICA No. 31: Respuesta de la satisfacción del cliente



Fuente: Autoras

GRÁFICA No 31: Respuesta de la satisfacción del cliente



Fuente: Autoras

De acuerdo a la Gráfica No. 30, se puede concluir que el 76% y el 18% de los clientes encuestados afirman que después de comprar en la empresa se sienten muy satisfechos y satisfechos respectivamente, lo que es consecuencia de la buena atención en el momento de la compra hacia estos, el sistema de financiación ofrecido y la calidad de los productos, siendo esta situación un factor que se convierte en una fortaleza para el crecimiento y sostenimiento de la empresa en el mercado.

Por otro lado, en la Gráfica No. 31, se muestra que el 6% de los clientes encuestados están insatisfechos, debido a que consideran que el portafolio de productos de la empresa no es lo suficientemente amplio para satisfacer sus necesidades en cuanto los requerimientos para la producción del animal.

Del mismo modo, opinan que los tiempos de espera son muy largos dado que el periodo para la recepción de los alimentos es predeterminado por los bajos stocks de inventarios y/o la capacidad de los medios de transporte.

17. ¿Cuál de las siguientes promociones le gustaría recibir por parte de la empresa?

GRÁFICA No. 32: Preferencia en promociones



Fuente: Autoras

Según la Gráfica No. 32, los gustos o preferencias del 86% de los clientes encuestados al momento de recibir promociones por parte de la empresa dicen que los descuentos son los mejores dado que disminuye el valor total a pagar por el producto, seguidamente el 8% de ellos opina que son mejores los regalos y el 6% restante que cree que son mejores los sorteos.

Estas preferencias constituyen un factor importante en el proceso de fidelización de los clientes reales. Del mismo modo se convierte en una herramienta que se encarga de motivar la compra de los muchos clientes potenciales.

Estas herramientas deben ser usadas claro está, teniendo en cuenta el tipo de cliente y compra que éste realiza.

VI. ESTRATEGIAS

6.1. Desarrollo de Estrategias

Teniendo en cuenta el análisis interno y externo donde se encontraron debilidades y amenazas, se procede a realizar estrategias que le permitan a la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, ser más competitiva en el sector de alimentos balanceados para animales.

6.2. Estrategia General

Mejorar la competitividad de la empresa a través de una inversión de \$25.000.000, en un período de 6 meses, destinados al desarrollo de estrategias en sus diferentes áreas para el logro de un incremento en las ventas de un 10%.

6.3. Estrategia del Área de Talento Humano

Mejoramiento del Proceso Administrativo del Talento Humano

CUADRO No. 25: Capacitación a todo el personal

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Capacitación a todo el personal	Administrador y jefe de talento humano	6 meses (Continuo)
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
Temas (área administrativa) 1. Planeación estratégica 2. Manejo de personal (aspectos motivacionales) 3. Trabajo en equipo 4. Ventas 5. Atención al cliente 6. Análisis financiero	\$ 1.800.000 Sin costo	Las capacitaciones del área administrativa se realizarán cada mes, bajo la asesoría y consultoría de una persona especializada, con un costo de \$ 300.000 c/u. Para el área operativa se debe realizar la petición de la apertura de un curso técnico en el SENA. CONTACTO: Natalia Henao (jefe de atención al cliente).
Temas (área operativa) 1. Procesos productivos 3. Administración de Inventarios (Stock de Inventarios) 2. Manejo de equipo y maquinaria 3. Control de calidad en materias primas y producto terminado 4. Seguridad industrial 5. Primeros auxilios.		

Fuente: Autoras

CUADRO No. 26: Elaboración del manual de funciones

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Elaboración de manual de funciones	Jefe de talento humano y jefes de área.	15 días (visitas diarias)
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
1. Realizar análisis de funciones. 2. Reportes de supervisión 3. Análisis de relaciones internas y externas. 4. Diseñar perfiles ocupacionales. 5. Elaboración del manual (funciones generales y específicas, responsabilidades y ocupaciones)	\$ 900.000	El manual de funciones debe ser realizado por un ingeniero experto en el tema quien realice un seguimiento dentro de las instalaciones y ya realizado dará las especificaciones acerca del a los empleados.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 27: Establecimiento de metas y objetivos

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Establecimiento de metas y objetivos	Gerente y Jefes de área	15 días
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
1. Identificación de objetivos. 2. Identificación de los beneficios y beneficiarios. 3. Fijación de límites de tiempo. 4. Tipificación de los principales obstáculos. 5. Identificación de habilidades y conocimiento. 6. Determinación de individuos, grupos, organizaciones y compañías con las cuales trabajar. 7. Desarrollo del plan de acción.	Sin costo	El establecimiento de metas y objetivos se realizara en cuatro reuniones continuas (sábados de 4 a 6 pm)

Fuente: Autoras

CUADRO No. 28: Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Mejorar el proceso de reclutamiento y selección de personal	Jefe de Talento Humano	2 meses(Continuo)
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
Realizar un programa formal que detalle las pautas de los siguientes procesos de gestión del talento humano: 1. Planeación de requerimientos del talento humano. 2. Reclutamiento. 3. Selección y contratación. 4. Inducción y capacitación. 5. Evaluación de desempeño (creación de indicadores). 6. Sistema de sanciones y recompensas (motivación del personal). 7. Remuneración 8. Desvinculación	Sin costo	El programa de administración del talento humano debe ser desarrollado por el jefe de talento humano. El 5 y 6 paso se realizara bajo la supervisión de la consultoría efectuada en el primer punto.

Fuente: Autoras

6.4. Estrategia del Área Contable y Financiera

Reestructuración del proceso contable

CUADRO No. 29: Realizar Análisis Financieros

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Realizar análisis financieros	Contador	Continuo
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
Para realizar análisis financieros se deben llevar a cabo los siguientes pasos: 1. Conocer la rentabilidad. 2. Detectar la tasa de rendimiento. 3. Identificar la liquidez de la empresa. 4. Utilizar el método de análisis horizontal y vertical. 5. Aplicar razones financieras. Liquidez, endeudamiento, rentabilidad, cobertura	Aumento de \$400.000 en el salario del contador.	El costo de este aspecto estará incluido en el sueldo completo del contador

Fuente: Autoras

CUADRO No. 30: Planear presupuesto de área

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Planear presupuestos de área	Contador y cada jefe de área	Continuo
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
1. Identificación de los requerimientos mensuales de cada área 2. Cuantificar los diversos componentes del plan de acción 3. Destinar un monto de apoyo económico para cada área 4. Seguimiento y actualización de los presupuestos	Sin costo (incluido en el salario de las partes)	En este caso no se mencionan los montos a utilizar dado que esto se llevara a cabo según sea el caso y las necesidades representadas en cada área. Cada presupuesto será evaluado por el gerente y contador de la empresa de acuerdo a las meta financieras de cada periodo.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 31: Recuperación del 35% de la cartera total vencida

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Recuperación del 35% de la cartera total vencida.	Abogado responsable	6 meses
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
1. Contratar a un abogado que efectúe el cobro de la cartera vencida	Comisión del 5% de la cartera que se recupere	La persona contratada para recaudar la cartera vencida deberá utilizar los medios judiciales para hacerlo.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 32: Implementar el análisis de crédito a clientes

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Implementar el análisis de crédito a clientes	Jefe de Ventas	Continuo
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
Para llevar a cabo el análisis de crédito se recomiendan mecanismos como: Diligenciar solicitud de crédito, pagare, cheques postfechados debidamente avalados por Fenalcheques o Covicheques y estados financieros.	Sin costo	La exigencia de estos requisitos permitirá mejorar el proceso de otorgamiento de crédito a los clientes, disminuyendo de este modo el crecimiento de cartera.

Fuente: Autoras

6.5. Estrategia del Área de Mercadeo y Ventas

Realizar una adecuada investigación de mercados continuamente para un mejor desempeño comercial.

CUADRO No. 33: Realizar Investigaciones de Mercados

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Realizar Investigaciones de Mercado	Jefe de Mercadeo	6 meses
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
Para llevar a cabo la investigación de mercados se recomienda utilizar el apoyo de estudiantes de instituciones educativas reconocidas en el mercado, quien deberá llevar a cabo las siguientes recomendaciones: 1. Identificar los problemas potenciales del mercado a investigar. 2. Conocer los factores Inherentes al problema de investigación (preferencias, gustos, creencias entre otras) 3. Definición precisa de las variables de los productos o servicios a investigar 4. Planteamiento de estrategias que se llevaran a cabo. 5. Identificación de las ventajas competitivas 6. Análisis de la competencia (precio, calidad, diseño y promoción)	Sin Costo (acogiéndose al decreto 935 del 2003)	El estudiante contactado para realizar la investigación de mercados deberá tener las competencias para llevar a cabo el estudio.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 34: Realizar Campañas Publicitarias

META	RESPONSABLE	PERIODO DE TIEMPO
Realizar campañas publicitarias	Jefe de mercadeo y Zootecnista	Tres meses (una vez por año)
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
-Utilizar medios de comunicación y medios visuales para posicionar la empresa. - Realizar Visitas por zona de la zootecnista	\$5.500.000	La publicidad se realizara por medio de revistas reconocidas en la ciudad (Acierto) y radio y televisión (radio Palmira, canal del palmar), además se deberán utilizar volantes, pancartas y tarjetería se harán por medio de litografías. Para el caso de la Zootecnista la publicidad se realizara en puntos estratégicos de mayor concentración de habitantes, mediante stands con perifoneo, volantería, entre otros para dar a conocer las propiedades nutricionales de los productos.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 35: Crear Página Web

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Crear Pagina Web	Jefe de ventas	1 mes (Continuo)
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
- Diseñar una página web	\$5.000.000	Para el diseño de la página web se requiere de la asesoría de una persona tecnóloga o ingeniera en sistemas, que ponga en funcionamiento la página, la cual deberá tener hospedaje y dominio por lo menos para 15 cuentas de correo electrónico.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 36: Rediseñar el sistema de distribución de los productos en la empresa

META	RESPONSABLE	PERIODO DE TIEMPO
Rediseñar el sistema de distribución de los productos de la empresa	Jefe de ventas	3 meses
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
- Crear asociaciones por sectores geográficos, para facilitar la solicitud de pedidos y recepción de los mismos.	\$500.000	Las asociaciones se crearan mediante asesoría de miembros de la empresa en las cuales se especifique la forma de realizarlo y la conformación de los integrantes de cada una de ellas.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 37: Establecer relaciones comerciales con las grandes empresas

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Establecer relaciones comerciales con las grandes empresas	Gerente y jefe de ventas	Continuo
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
- Estrechar las relaciones que la empresa tiene con las empresas de competencia potencial, con el fin de acceder a preferencias de tipo comercial	\$1.400.000	Las relaciones se deben afianzar a través de reuniones sociales, tarjetería, detalles y demás

Fuente: Autoras

CUADRO No. 38: Comercializar productos ofrecidos por las grandes empresas

META	RESPONSABLE	PERIODO DE TIEMPO
Comercializar productos ofrecidos por empresas de competencia potencial.	Gerente y jefe de ventas	3 meses
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
- Consolidar relaciones comerciales con las empresas como: Itacol, Purina, Finca, Contegral, solla, entre otras.	\$900.000	La comercialización de los productos se realizara a través de negociaciones con distribuidores de los mismos, con el fin de satisfacer las necesidades de productos que la empresa no ofrece.

Fuente: Autoras

6.6. Estrategia del Área de Producción

Diseñar mecanismos más eficientes para llevar a cabo el control de calidad

CUADRO No. 39: Elaborar un plan de control de calidad

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Elaborar un plan de control de calidad	Jefe de Producción	1 mes (una vez por semestre)
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
1.Etapas del proceso productivo (flujograma) 2. Aprender el funcionamiento de los medios de producción. (maquinaria y herramientas) 3. Conocer las materias primas utilizadas en el proceso productivo. 4. Analizar las funciones del personal operativo 5. Tener en cuenta los aspectos legales y reglamentarios para la elaboración del control. 6. Identificar los requerimientos del producto. 7. Observar los riesgos presentes en el proceso productivo 8. Plantear los procesos e indicadores de rendimiento.	\$1.250.000	La implementación de este proceso, hará a la empresa más eficiente en sus procesos, brindando mejores productos y prestando mejores servicios siendo más eficientes mediante la reducción de costos, obteniendo la satisfacción del cliente. Esto se llevara a cabo por el mismo ingeniero que va a realizar el manual de funciones.

Fuente: Autoras

CUADRO No. 40: Realizar mantenimiento preventivo de las maquinas

META	RESPONSABLE	PERÍODO DE TIEMPO
Realizar mantenimiento preventivo de las maquinas	Jefe de producción	Mensual (continuo)
MECANISMO	PRESUPUESTO	ESPECIFICACIONES
Para ello se necesita: 1. Identificar las irregularidades que se presentan en el proceso productivo 2. Determinar metas y objetivos 3. establecer los requerimientos para el mantenimiento preventivo 4. Medición del mantenimiento preventivo 5. Desarrollar un plan de entrenamiento 6. Listas de rutina del mantenimiento preventivo	\$750.000	Contratación por servicios con el señor Gilberto Méndez (ingeniero)

Fuente: Autoras

6.7. Total de los Valores Estimados de las Estrategias

A continuación se detallarán las estrategias utilizadas para mejorar la competitividad de la empresa con sus respectivos valores de implementación:

TABLA No.30: Valores estimados de las estrategias

Estrategia	Monto	Notas
Capacitación Personal	\$ 1.800.000,00	
Manual de funciones	\$ 900.000,00	
Aumento salario contador	\$ 2.400.000,00	400x6 meses
Mercadeo y ventas	\$ 5.500.000,00	
Crear pagina web	\$ 5.000.000,00	
Sistema de distribución	\$ 500.000,00	
Relaciones Comerciales	\$ 1.400.000,00	233 x 6 meses
Comercializar Productos	\$ 900.000,00	
Elaboración plan de calidad	\$ 1.250.000,00	
Mantenimiento preventivo	\$ 4.500.000,00	750 x 6 meses
TOTAL ESTRATEGIAS	\$ 24.150.000,00	
Inversión Estrategias/Ventas	0,61109%	
Inversión Estrategias/Utilidad Bruta	3,18%	
Inversión Estrategias/Cuentas x Cobrar	4,06%	

Fuente: Autoras

Estas estrategias tienen un costo de \$24.150.000 en su totalidad, correspondiente al proceso de cambio que se realizara en la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” en un lapso de seis meses.

La inversión realizada para llevar a cabo las estrategias corresponde al 0,61109% en ventas, al 3,18% de la utilidad bruta y al 4,06% de las cuentas por cobrar (Cartera vencida); lo que representa una inversión muy baja respecto a los resultados proyectados.

TABLA No. 31: Valores históricos de ventas y cuentas por cobrar. Período 2006-2008

DETALLE	2008	2007	2006	2008 vs 2007	2007 vs 2006
Ventas	\$3.951.967.000,00	\$3.085.246.616,00	\$2.485.045.558,00	28,09%	24,15%
Cuentas por cobrar	\$ 594.643.130,00	\$ 515.843.542,00	\$ 182.391.546,00	15,28%	182,82%

Fuente: Autoras

6.8. Estados de Resultados Reales y Estimados

Para llevar un adecuado análisis de los estados de resultados, se tuvo como base el del año 2008 (real), y se realizaron los demás estados de resultados a partir de este.

En la realización de los estados de resultados estimados se tuvo en cuenta la inflación promedio anual de los años 2007-2008 y 2009, así mismo, se hizo con el porcentaje de aumento del salario, porcentaje de arrendamiento permitido por el estado y el estimado del 15% en el aumento de las ventas.

En la elaboración del análisis del estado de resultados se tuvo en cuenta información de datos históricos y estimados, los cuales son útiles para el seguimiento de operaciones cotidianas y la planeación de operaciones futuras, ayudando a desarrollar estrategias generales de negocio para la toma de decisiones, además, sirven también como instrumentos de control y seguimiento, la evaluación de alternativas de inversión y para la valoración de empresas. Esto con el fin de aportar al mejoramiento y sostenimiento de la organización. A continuación se mostraran los balances estimados de los año 2010 al 2014.

TABLA No. 32: Estado de Resultados Estimado-Primer Semestre del 2009

ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADO - PRIMER SEMESTRE DEL 2009							
CONCENTRADOS BUITRON							
NIT. 16.281.401-3							
	A DIC 2.008	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
VENTAS BRUTAS	3.987.423.879	332.285.323	332.285.323	332.285.323	332.285.323	332.285.323	332.285.323
Devoluciones y Rebajas	35.456.879	2.954.740	2.954.740	2.954.740	2.954.740	2.954.740	2.954.740
VENTAS NETAS	3.951.967.000	329.330.583	329.330.583	329.330.583	329.330.583	329.330.58	329.330.583
COSTO DE VENTAS	3.191.529.510	265.960.792	265.960.792	265.960.792	265.960.792	265.960.792	265.960.79
UTILIDAD BRUTA	760.437.490	63.369.791	63.369.791	63.369.791	63.369.791	63.369.791	63.369.791
GASTOS ADMINISTRATIVOS	378.846.478	31.570.540	31.570.540	31.570.540	31.570.540	31.570.540	31.570.540
Gastos de personal	162.000.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000
Capacitaciones							
Honorarios	5.450.000	454.167	454.167	454.167	454.167	454.167	454.167
Asesoría plan de Calidad							
Asesoría jurídica (cobro cartera)							
Servicios	32.118.000	2.676.500	2.676.500	2.676.500	2.676.500	2.676.500	2.676.500
Impuestos	1.356.000	113.000	113.000	113.000	113.000	113.000	113.000
Arrendamientos	10.200.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000
Mantenimiento y Reparación	7.580.478	631.707	631.707	631.707	631.707	631.707	631.707
Gastos Legales	3.560.000	296.667	296.667	296.667	296.667	296.667	296.667
Povisión de Cartera	150.000.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000
Diversos	6.582.000	548.500	548.500	548.500	548.500	548.500	548.500
Manuales							
Comercializar Productos		-	-	-	-	-	-

Fuente: Autoras

TABLA No. 32: Estado de Resultados Estimado-Primer Semestre del 2009

ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADO - PRIMER SEMESTRE 2009							
CONCENTRADOS BUITRON							
NIT. 16.281.401-3							
	A DIC 2.008	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
GASTOS DE VENTAS	94.370.570	7.864.214	7.864.214	7.864.214	7.864.214	7.864.214	7.864.214
Gastos de personal	26.952.000	2.246.000	2.246.000	2.246.000	2.246.000	2.246.000	2.246.000
Honorarios	3.072.000	256.000	256.000	256.000	256.000	256.000	256.000
Servicios	55.326.000	4.610.500	4.610.500	4.610.500	4.610.500	4.610.500	4.610.500
Servicios Informáticos (pag.WEB)							
Impuestos	1.856.900	154.742	154.742	154.742	154.742	154.742	154.742
Mantenimiento y Reparación	3.900.000	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000
Gastos Legales	156.870	13.073	13.073	13.073	13.073	13.073	13.073
Diversos	3.106.800	258.900	258.900	258.900	258.900	258.900	258.900
Creación de Asociaciones							
Publicidad							
Relaciones Comerciales							
UTILIDAD OPERACIONAL	287.220.442	23.935.037	23.935.037	23.935.037	23.935.037	23.935.037	23.935.037
NO OPERACIONALES		-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	7.972.000	664.333	664.333	664.333	664.333	664.333	664.333
Recuperación Deudas de Difícil Cobro							
Aprovechamientos	1.568.000	130.667	130.667	130.667	130.667	130.667	130.667
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	9.540.000	795.000	795.000	795.000	795.000	795.000	795.000
Otros Egresos	457.564	38.130	38.130	38.130	38.130	38.130	38.130
Gastos Financieros	55.356.900	4.613.075	4.613.075	4.613.075	4.613.075	4.613.075	4.613.075
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	55.814.464	4.651.205	4.651.205	4.651.205	4.651.205	4.651.205	4.651.205
TOTAL NO OPERACIONALES	-46.274.464	-3.856.205	-3.856.205	-3.856.205	-3.856.205	-3.856.205	-3.856.205
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	240.945.979	20.040.701	20.040.701	20.040.701	20.040.701	20.040.701	20.040.701
PROVISIÓN DE IMPUESTO RENTA	79.512.173	6.613.431	6.613.431	6.613.431	6.613.431	6.613.431	6.613.431

Fuente: Autoras

TABLA No. 33: Estado de Resultados Estimado-Segundo Semestre Del 2009.

ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADO-SEGUNDO SEMESTRE DEL 2009							
CONCENTRADOS BUITRON							
NIT. 16.281.401-3							
	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	A DIC 2.009
VENTAS BRUTAS	337.601.888	343.003.519	348.491.575	354.067.440	359.732.519	365.488.239	4.102.097.120
Devoluciones y Rebajas	2.954.740	2.954.740	2.954.740	2.954.740	2.954.740	2.954.740	35.456.879
VENTAS NETAS	329.330.583	329.330.583	329.330.583	329.330.583	329.330.583	329.330.583	3.951.967.000
COSTO DE VENTAS	263.464.467	263.464.467	263.464.467	263.464.467	263.464.467	263.464.467	3.176.551.555
UTILIDAD BRUTA	65.866.117	65.866.117	65.866.117	65.866.117	65.866.117	65.866.117	775.415.445
GASTOS ADMINISTRATIVOS	36.890.134	34.890.13	34.890.134	34.890.134	34.890.134	34.890.134	400.764.045
Gastos de personal	13.500.000	13.500.00	13.500.000	13.500.000	13.500.000	13.500.000	162.000.000
Capacitaciones	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	300.000	1.800.000
Honorarios	854.167	854.167	854.167	854.167	854.167	854.167	7.850.002
Asesoría plan de Calidad	1.250.000						1.250.000
Asesoría jur. (cobro cartera)	1.719.594	1.719.594	1.719.594	1.719.594	1.719.594	1.719.594	10.317.565
Servicios	2.676.500	2.676.500	2.676.500	2.676.500	2.676.500	2.676.500	32.118.000
Impuestos	113.000	113.000	113.000	113.000	113.000	113.000	1.356.000
Arrendamientos	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	850.000	10.200.000
Mantenimiento y Reparación	1.381.707	1.381.707	1.381.707	1.381.707	1.381.707	1.381.707	12.080.478
Gastos Legales	296.667	296.667	296.667	296.667	296.667	296.667	3.560.000
Povisión de Cartera	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	150.000.000
Diversos	548.500	548.500	548.500	548.500	548.500	548.500	6.582.000
Manuales	900.000	-	-	-	-	-	900.000
Comercializar Productos	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	900.000

Fuente: Autoras

TABLA No. 33: Estado de Resultados Estimado-Segundo Semestre del 2009

ESTADO DE RESULTADO ESTIMADO-SEGUNDO SEMESTRE DEL 2009							
CONCENTRADOS BUITRON							
NIT. 16.281.401-3							
	JULIO	AGOSTO	SEPT.	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	A DIC 2.009
GASTOS DE VENTAS	10.743.381	10.243.381	10.243.381	10.243.381	10.243.381	10.243.381	109.145.568
Gastos de personal	2.808.500	2.808.500	2.808.500	2.808.500	2.808.500	2.808.500	30.327.000
Honorarios	256.000	256.000	256.000	256.000	256.000	256.000	3.072.000
Servicios	4.610.500	4.610.500	4.610.500	4.610.500	4.610.500	4.610.500	55.326.000
Servicios Informáticos (pag.WEB)	666.667	666.667	666.667	666.667	666.667	666.667	4.000.000
Impuestos	154.742	154.742	154.742	154.742	154.742	154.742	1.856.900
Mantenimiento y Reparación	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	325.000	3.900.000
Gastos Legales	13.073	13.073	13.073	13.073	13.073	13.073	156.870
Diversos	258.900	258.900	258.900	258.900	258.900	258.900	3.106.800
Creación de Asociaciones	500.000	-	-	-	-	-	500.000
Publicidad	916.667	916.667	916.667	916.667	916.667	916.667	5.500.000
Relaciones Comerciales	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	233.333	1.399.998
UTILIDAD OPERACIONAL	18.232.602	20.732.602	20.732.602	20.732.602	20.732.602	20.732.602	265.505.832
NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	664.333	664.333	664.333	664.333	664.333	664.333	7.972.000
Recuperación deudas de Difícil Cobro	34.391.883	34.391.883	34.391.883	34.391.883	34.391.883	34.391.883	206.351.298
Aprovechamientos	130.667	130.667	130.667	130.667	130.667	130.667	1.568.000
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	35.186.883	35.186.883	35.186.883	35.186.883	35.186.883	35.186.883	215.891.298
Otros Egresos	38.130	38.130	38.130	38.130	38.130	38.130	457.564
Gastos Financieros	3.565.800	3.565.800	3.565.800	3.565.800	3.565.800	3.565.800	49.073.250
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	3.603.930	3.603.930	3.603.930	3.603.930	3.603.930	3.603.930	49.530.814
TOTAL NO OPERACIONALES	31.582.953	31.582.953	31.582.953	31.582.953	31.582.953	31.582.953	166.360.484
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	-	-	-	-	-	-	431.866.317
PROVISIÓN IMPUESTO RENTA	-	-	-	-	-	-	142.515.884

Fuente: Autoras

TABLA No. 34: Estado de Resultados Estimado. Año 2010

ESTADO DE RESULTADOS ESTIMADO					
CONCENTRADOS BUITRON					
NIT. 16.281.401-3					
2010					
	2010				A DIC 2.010
	Enero-marzo	Abril-Junio	Julio-Sep	Oct-Nov	
VENTAS BRUTAS	1.081.928.115	1.141.434.162	1.204.213.041	1.270.444.758	4.698.020.076
Devoluciones y Rebajas	8.943.111	8.943.111	8.943.111	8.943.111	35.772.445
VENTAS NETAS	1.072.985.004	1.132.491.051	1.195.269.929	1.261.501.647	4.662.247.631
COSTO DE VENTAS	800.551.187	800.551.187	800.551.187	800.551.187	3.202.204.750
UTILIDAD BRUTA	272.433.817	331.939.863	394.718.742	460.950.459	1.460.042.881
GASTOS ADMINISTRATIVOS	99.867.275	99.867.275	99.867.275	99.867.275	399.469.101
Gastos de personal	42.930.000	42.930.000	42.930.000	42.930.000	171.720.000
Capacitaciones	600.000	600.000	600.000	600.000	2.400.000
Honorarios	2.150.000	2.150.000	2.150.000	2.150.000	8.600.000
Asesoría plan de Calidad	329.375	329.375	329.375	329.375	1.317.500
Asesoría jurídica (cobro cartera)	2.718.678	2.718.678	2.718.678	2.718.678	10.874.714
Servicios	8.463.093	8.463.093	8.463.093	8.463.093	33.852.372
Impuestos	357.306	357.306	357.306	357.306	1.429.224
Arrendamientos	2.713.200	2.713.200	2.713.200	2.713.200	10.852.800
Mantenimiento y Reparación	3.183.206	3.183.206	3.183.206	3.183.206	12.732.824
Gastos Legales	938.060	938.060	938.060	938.060	3.752.240
Povisión de Cartera	33.750.000	33.750.000	33.750.000	33.750.000	135.000.000
Diversos	1.734.357	1.734.357	1.734.357	1.734.357	6.937.428
Manuales	-	-	-	-	-
Comercializar Productos	-	-	-	-	-

Fuente: Autoras

TABLA No. 34: Estado de Resultados Estimado. Año 2010

ESTADO DE RESULTADO ESTIMADO					
CONCENTRADOS BUITRON					
NIT. 16.281.401-3					
2010					
	Enero-marzo	Abril-Junio	Julio-Sep	Oct-Nov	A DIC 2.010
GASTOS DE VENTAS	27.696.524	27.696.524	27.696.524	27.696.524	110.786.097
Gastos de personal	8.036.655	8.036.655	8.036.655	8.036.655	32.146.620
Honorarios	783.360	783.360	783.360	783.360	3.133.440
Servicios	14.578.401	14.578.401	14.578.401	14.578.401	58.313.604
Servicios Informáticos (pag.WEB)	100.000	100.000	100.000	100.000	400.000
Impuestos	487.436	487.436	487.436	487.436	1.949.745
Mantenimiento y Reparación	1.027.650	1.027.650	1.027.650	1.027.650	4.110.600
Gastos Legales	41.571	41.571	41.571	41.571	166.282
Diversos	823.302	823.302	823.302	823.302	3.293.208
Creación Asociaciones	-	-	-	-	-
Publicidad	1.449.250	1.449.250	1.449.250	1.449.250	5.797.000
Relaciones Comerciales	368.899	368.899	368.899	368.899	1.475.598
UTILIDAD OPERACIONAL	144.870.017	204.376.063	267.154.942	333.386.660	949.787.682
NO OPERACIONALES	-	-	-	-	-
Otros Ingresos	2.122.545	2.122.545	2.122.545	2.122.545	8.490.180
Recuperación deudas de difícil cobro	23.951.489	23.951.489	23.951.489	23.951.489	95.805.956
Aprovechamientos	411.600	411.600	411.600	411.600	1.646.400
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	26.485.634	26.485.634	26.485.634	26.485.634	105.942.536
Otros Egresos	120.110	120.110	120.110	120.110	480.442
Gastos Financieros	11.418.955	11.418.955	11.418.955	11.418.955	45.675.820
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	11.539.065	11.539.065	11.539.065	11.539.065	46.156.262
TOTAL NO OPERACIONALES	14.946.569	14.946.569	14.946.569	14.946.569	59.786.274
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	159.816.586	219.322.632	282.101.511	348.333.228	1.009.573.957
PROVISIÓN IMPUESTO RENTA	-	-	-	-	333.159.406

Fuente: Autoras

TABLA No. 35: Estado de Resultados Estimados. Período 2010-2014

ESTADOS DE RESULTADOS ESTIMADOS					
CONCENTRADOS BUITRON					
NIT. 16.281.401-3					
2010-2014					
	A DIC 2.010	A DIC 2.011	A DIC 2.012	A DIC 2.013	A DIC 2.014
VENTAS BRUTAS	4.698.020.076	5.402.723.087	6.213.131.550	7.145.101.283	8.216.866.475
Devoluciones y Rebajas	35.772.445	41.812.379	55.296.871	63.591.401	73.130.112
VENTAS NETAS	4.662.247.631	5.360.910.709	6.157.834.680	7.081.509.882	8.143.736.364
COSTO DE VENTAS	3.202.204.750	3.765.137.942	4.329.364.270	5.718.885.750	6.576.718.613
UTILIDAD BRUTA	1.460.042.881	1.595.772.767	1.184.470.410	1.362.624.131	1.567.017.751
GASTOS ADMINISTRATIVOS	399.469.101	401.963.846	403.875.005	407.809.558	413.241.806
Gastos de personal	171.720.000	182.023.200	191.124.360	200.680.578	210.714.607
Capacitaciones	2.400.000	2.100.000	2.100.000	2.400.000	2.400.000
Honorarios	8.600.000	9.100.000	9.420.000	9.600.000	9.750.000
Asesoría plan de Calidad	1.317.500	2.500.000	2.600.000	2.650.000	2.700.000
Asesoría jurídica (cobro cartera)	10.874.714	11.461.948	12.080.893	12.733.261	13.420.858
Servicios	33.852.372	35.680.400	37.607.142	39.637.927	41.778.375
Impuestos	1.429.224	1.506.402	1.587.748	1.673.486	1.763.854
Arrendamientos	10.852.800	11.432.340	12.042.826	12.685.913	13.363.341
Mantenimiento y Reparación	12.732.824	13.420.396	14.145.098	14.908.933	15.714.015
Gastos Legales	3.752.240	3.954.861	4.168.423	4.393.518	4.630.768
Povisión de Cartera	135.000.000	121.500.000	109.350.000	98.415.000	88.573.500
Diversos	6.937.428	7.284.299	7.648.514	8.030.940	8.432.487
Manuales					
Comercializar Productos					

Fuente: Autoras

TABLA No. 35: Estados de Resultados Estimados-Año 2010-2014

ESTADOS DE RESULTADOS ESTIMADOS					
CONCENTRADOS BUITRON					
NIT. 16.281.401-3					
2010-2014					
	A DIC. 2010	2011	2012	2013	2014
GASTOS DE VENTAS	110.786.097	115.286.603	121.595.969	128.257.339	135.290.511
Gastos de personal	32.146.620	34.075.417	36.119.942	38.287.139	40.584.367
Honorarios	3.133.440	3.196.109	3.260.031	3.325.232	3.391.736
Servicios	58.313.604	61.520.852	64.904.499	68.474.247	72.240.330
Servicios Informáticos (pag.WEB)	400.000	400.000	400.000	400.000	400.000
Impuestos	1.949.745	2.047.232	2.149.594	2.257.074	2.369.927
Mantenimiento y Reparación	4.110.600	4.295.577	4.488.878	4.690.877	4.901.967
Gastos Legales	166.282	173.765	181.584	189.756	198.295
Diversos	3.293.208	3.490.800	3.700.249	3.922.263	4.157.599
Creación de Asociaciones	-				
Publicidad	5.797.000	6.086.850	6.391.193	6.710.752	7.046.290
Relaciones Comerciales	1.475.598	1.555.280	1.639.265	1.727.786	1.821.086
UTILIDAD OPERACIONAL	949.787.682	1.078.522.318	1.302.999.435	826.557.235	1.018.485.434
NO OPERACIONALES					
Otros Ingresos	8.490.180	9.042.042	9.629.774	10.255.710	10.922.331
Recuperación deudas de difícil cobro	95.805.956	67.024.772	50.268.579	37.701.434	28.276.076
Aprovechamientos	1.646.400	1.728.720	1.815.156	1.905.914	2.001.209
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	105.942.536	77.795.533	61.713.509	49.863.058	41.199.616
Otros Egresos	480.442	504.464	529.687	556.171	583.980
Gastos Financieros	45.675.820	41.562.460	39.780.000	37.254.685	37.950.450
TOTAL EGRESOS NO OPERACIONALES	46.156.262	42.066.924	40.309.687	37.810.856	38.534.430
TOTAL NO OPERACIONALES	59.786.274	35.728.609	21.403.822	12.052.201	2.665.186
UTILIDAD NETA ANTES DE IMPUESTOS	1.009.573.957	1.114.250.927	1.324.403.258	838.609.436	1.021.150.620
PROVISIÓN IMPUESTO RENTA	333.159406	377.702.806	437.053.075	276.741.114	336.979.704

Fuente: Autoras

6.9. Análisis de los Estados de Resultado Estimados

Al llevar a cabo las estrategias de la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, los resultados mejorarían en gran parte la situación económica de la organización. Tal es el caso, de los datos reales del año 2008 con relación de los años estimados 2009 y 2010.

En el 2009, se realizan estimados de Julio a Diciembre, en donde el semestre muestra un incremento en las utilidades para la empresa, obteniendo un 10% de aumento en las ventas con relación al año base y con un aumento en la utilidad bruta del 2%. Así mismo, en los gastos administrativos hubo un incremento del 5,8% cifra relevante debido al costo de inversión por capacitaciones, honorarios, asesoría de calidad, asesoría jurídica para cobro de cartera, mantenimiento y reparación, diseño del manual de funciones y comercialización de productos.

Para los gastos de ventas hubo un incremento del 15,6% debido al costo de las estrategias realizadas como: la creación de asociaciones, publicidad y relaciones comerciales. Para este año la utilidad operacional disminuyó en un 7,6% debido a los gastos en los cuales la empresa incurrió por implementación de las estrategias propuestas.

En el caso de los no operacionales, es la recuperación de las deudas de difícil cobro la que hace que la utilidad neta aumente en gran medida, pues de acuerdo a la estrategia sugerida en este punto, se estima la recuperación de un 35% de la cartera vencida. Además se estima que debido al flujo de dinero que se obtiene por la recuperación de ésta, se disminuirán los gastos financieros dado que se podrán pagar préstamos, se disminuirán los gastos por pago de intereses y los de sobregiros

Para el año 2010, el incremento del 15% estimado en las ventas sostenido, contribuye a un aumento de la utilidad operacional en un 258%, que se debe a los resultados obtenidos por la implementación de las estrategias del 2009, y sucede dado que estos gastos disminuyen en este año. Es un porcentaje alto en comparación al año 2009, pues se debe tener en cuenta que las estrategias del 10% en ventas de ese año (2009), se realizaron en los últimos seis meses, y dado de también al aumento de los gastos por la implementación de todas las estrategias propuestas. Así mismo, la utilidad neta antes de impuestos muestra un gran aumento, esto se puede ver demostrado por ejemplo en la disminución en la estrategia de la creación de la página web, en donde el gasto se disminuye en un 90%, pues solo se tiene el gasto del mantenimiento de ésta. Del mismo modo, es de anotar que dada la disminución en la provisión de cartera, la utilidad tiende a crecer.

Para los años posteriores la utilidad bruta va disminuyendo debido a que según las estrategias, habrá un mejor manejo de cartera, por lo tanto este será más estricto, lo que ocasionará que algunos clientes disminuyan la compra de concentrado debido al nuevo sistema de crédito, lo que generará una disminución en el porcentaje de crecimiento obtenido en las ventas de los últimos años, pero que será positivo dado que la empresa tendrá mayor liquidez.

6.10. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ESTRATEGIAS PARA EL MEJORAMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA DEPÓSITO Y CONCENTRADOS BUITRÓN

Julio-Diciembre 2009 :

El proceso de aplicación de este proyecto está orientado al desarrollo del plan estratégico para las actividades del año 2009, el cual tiene una duración de seis meses.

ACTIVIDADES	JULIO						AGOSTO						SEPTIEMBRE						OCTUBRE						NOVIEMBRE						DICIEMBRE					
	SEMANAS						SEMANAS						SEMANAS						SEMANAS						SEMANAS						SEMANAS					
	1	2	3	4			1	2	3	4			1	2	3	4			1	2	3	4			1	2	3	4			1	2	3	4		
	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S	L	M	M	J	V	S
Cap. todo el personal																																				
Elab. manual funciones																																				
Est. metas y objetivos																																				
Mej. Proc. Recl y Selec																																				
Planear presupuestos																																				
Real. Anál. financieros																																				
Recup. 35% cartera																																				
Implem. Análisis Crédito.																																				
Real. Inv. de Mercado																																				
Real. Camp. Publicitaria																																				
Crear Pagina Web																																				
Red. Sist. Distribución																																				
Est. Relaciones ciales.																																				
Elaborar plan de control de calidad																																				
Com. Prod. Comp. Pot.																																				
Realización Mto Prev. Máq.																																				

Fuente: Autoras

VII. CONCLUSIONES.

- ❖ El desempeño empírico del gerente aunque ha mostrado algunos aspectos positivos, no deja de ser una limitante para realizar una correcta gestión. Por tanto, es de suma importancia la puesta en marcha de las estrategias planteadas en el proyecto, dado que con ellos se propone incluso la capacitación del personal administrativo(entre ellos el gerente) con el fin de que este mejore el desempeño en sus funciones laborales,
- ❖ Como primer paso para llegar a ser más competitiva en el mercado, una empresa debe perseguir el mejoramiento de sus procesos tanto a nivel interno como externo. Por tal motivo, es de suma relevancia que la empresa en estudio ponga en práctica los mecanismos que según el análisis previo de su situación, disminuyan las debilidades y amenazas y que promuevan el crecimiento de sus fortalezas y desarrollo de las oportunidades presentes en el mercado. Es importante tener en cuenta aquí, que las estrategias propuestas van encadenadas y que para el desarrollo completo del objetivo del proyecto se requiere del cumplimiento de cada una de ellas.
- ❖ Hasta el momento, el estilo de administración utilizado en la empresa ha permitido avances, esto dado a la visión y astucia del gerente y su grupo administrativo. Sin embargo, todas las empresas llegan a un momento determinado en el cual se da la oportunidad de crecimiento y este se puede dar sólo si se hace uso de una conveniente planeación que delimite el rumbo de cada una de las actividades según las metas y objetivos organizacionales propuestos en ella.

- ❖ Mediante la investigación realizada a la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón”, se logró conocer la situación interna y externa de la organización (macroambiente) partiendo de ello a formular recomendaciones que mejoren la situación competitiva de la misma ayudando así a que esta se sostenga en el mercado.

- ❖ Para que la Empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” logre un nivel competitivo en el mercado, debe empezar por la capacitación de sus colaboradores, lo cual debe convertirse en un factor significativo dentro de los procesos administrativos y productivos, el cual es capaz de sensibilizar y actualizar al colaborador con estrategias innovadoras y la utilización de herramientas pertinentes que le permitan enfocar su gestión hacia el logro de los objetivos de la empresa para asegurar el éxito en el proceso competitivo de la organización.

VIII. RECOMENDACIONES

8.1. Información General

De acuerdo a la información general recopilada a través de un cuestionario para análisis interno realizado a la empresa “Depósito y Concentrados Buitrón” se puede concluir que la empresa cuenta con todos los requisitos legales de constitución y tiene algunas de sus actividades bien orientadas para llegar a posicionarse como una de las mayores empresas del mercado; Sin embargo existen muchas recomendaciones que se pueden realizar:

8.2. Organización Administrativa

- Planear el fortalecimiento estratégico en la capacitación del personal administrativo, entre ellos el gerente –propietario, para mejorar el rendimiento en el desarrollo organizacional para que el estilo de administración sea menos empírico y haya una mejor planeación.
- Para que una función se realice de buena forma se le debe dar un rumbo específico, se deben delimitar sus actividades y campos de acción, por ello en la empresa Depósito y Concentrados Buitrón se hace necesario elaborar un manual de funciones que oriente las acciones de cada colaborador eliminando pérdidas de tiempo, o inconsistencias en las actividades laborales.

- Se deben establecer las metas, objetivos organizacionales y darlas a conocer mediante formas didácticas.
- Realizar políticas para cada área, establecer como responsables de su cumplimiento a los jefes de área y formalizar mecanismos para hacerlas cumplir.

8.2.1. Áreas Funcionales

8.2.1.1. Talento humano

- Incluir otros medios más eficientes en la selección de personal como: Referencias personales, pasado judicial, visita domiciliaria, entre otros, con el fin de hacer más formal y completo el proceso.
- Establecer un sistema de sanciones y recompensas para cada área con el fin de contribuir al nivel de desempeño del personal.
- Establecer sistemas de control formal para cada área los que deben ser realizados con el apoyo de los jefes de cada una de ellas quienes son los implicados directamente en el proceso.
- Se deben establecer formalmente los requerimientos del personal a contratar, para poder realizar vinculaciones más exitosas de personal.
- Cuando se vincule un nuevo empleado, a este debe realizársele una correcta inducción, dando cuenta en ella de sus funciones, historia de la empresa, organigrama de la misma, productos que se ofrecen, entre otras.

- Se debe capacitar a los empleados del área “productiva” de la empresa, lo que puede realizarse fácilmente a través de los cursos ofrecidos por el SENA o demás entidades de carácter técnicos.
- Se deben establecer controles de desempeño formal para todos los empleados con el fin de hacer más fácil las evaluaciones de rendimiento.
- Realizar un manual de higiene y seguridad industrial el cual sea complementado con políticas que promuevan su cumplimiento.
- Se debe crear un sistema de motivación de los colaboradores en donde los factores a ser utilizados se determinen a través de entrevistas a los mismos, con el fin de identificar sus prioridades.
- Hacer énfasis en los valores organizacionales, sobre todo en aquellos de los cuales depende el desarrollo de las buenas relaciones interpersonales (Respeto, honestidad y compañerismo).

8.2.1.2. Contabilidad y Finanzas

- Se recomienda que el jefe de esta área (contador), permanezca más tiempo en la empresa con el fin de orientar mejor el proceso financiero de la misma. este deberá realizar una reestructuración del proceso y orientara al personal administrativo en la toma de decisiones.
- Se debe establecer un mecanismo formal (escrito) para escoger proveedores, esto con el fin de hacer más fácil la planeación de la empresa y desarrollar las funciones administrativas con mayor facilidad si el gerente no se encuentra.

- Es de gran importancia mejorar el sistema de selección de clientes lo que se puede hacer con bases de datos como crédito. SIFIN, fenalcheques, referencias bancarias, entre otras.
- Hacer una planeación para determinar los métodos de recuperación de cartera vencida y designar al directo responsable, determinando metas reales de cobranza.
- Se recomienda la asignación de presupuesto para cada área con el fin de proyectar cuánto dinero será necesario para el funcionamiento de cada una en un tiempo determinado, esto se puede realizar fácilmente a través de datos históricos arrojados por el modulo de contabilidad del software CG1.
- Dado el alto endeudamiento de la empresa, se recomienda llevar a cabo rápidamente el plan de mercadeo con el fin de captar nuevos clientes con los que preferiblemente se establezcan formas de pago de contado al corto plazo, para así generar un flujo de caja con el que se puedan sostener las actividades productivas de la empresa.
- Realizar una capacitación continua al auxiliar contable, partiendo de la realización de estado financieros, hasta el análisis de los mismos, la cual debe ser apoyada por su jefe inmediato (contador de la empresa).
- Usar las herramientas eficientes de análisis financiero como razones o índices financieros, análisis vertical, análisis horizontal, entre otras.
- Se deben realizar notas aclaratorias acerca de la planta y equipo (amortización – depreciación) con el fin de orientar en la toma de decisiones acerca de la adquisición de nuevas.

- La información financiera es muy importante y debe ser tenida en cuenta para tomar todas las decisiones acerca de la empresa, es por ello que se recomienda hacer uso de ella en el momento de desarrollar la planeación a corto y largo plazo.
- Se debe estipular la responsabilidad de manejar costos eficientemente al contador, quien deberá presentarlos formalmente a los directivos de la empresa.
- Los presupuestos de compras se deben realizar de manera formal (escrita) porque orientan en la planeación a corto plazo y son de gran importancia en las reuniones administrativas que se deberán realizar mensualmente. Además proporcionan información básica en la toma de decisiones.
- Elaborar un sistema que haga visible los pasos para realizar un mejor análisis financiero que oriente de la mayor forma en la toma de decisiones.
- Se recomienda establecer un sistema de financiación exija requisitos específicos para los clientes que solicitan crédito

8.2.1.3. Mercadeo y ventas

- Se debe realizar una investigación de mercado que tenga como fin recopilar información acerca de las tendencias del mercado (sector), características de los clientes potenciales y actuales, posicionamiento de los productos, imagen de la empresa, entre otros.
- Realizar una planeación de mercadeo que vaya entrelazada con el área de ventas y de producción en cuanto a las políticas se refiere, usando técnicas

de mercadeo efectivas. (publicidad, en volantes, medios de comunicación, promociones, etc.)

- Realizar una planeación de ventas donde se establezcan metas específicas y formales que estén entrelazadas con el área de producción.
- Mediante el manual de funciones determinar un responsable de la planificación de pedidos (producción y entrega), quien deberá encargarse de establecerlo por escrito con el fin de mejorar el sistema de distribución.
- Invertir en la consolidación de mejores relaciones con los proveedores con el fin de estrechar más las relaciones comerciales.
- Crear una página web la que se encargue de publicitar el servicio y portafolio de productos ofrecidos por la empresa.
- Debido a que actualmente la empresa no cuenta con los recursos suficientes (flujo de caja) para invertir en nueva maquinaria, se contactar empresas de competencia potencial para comercializar los productos ofrecidos por estas.

8.2.1.4. Producción

- Determinar un stock de inventario de productos establecido según las características de los clientes, con el fin de disminuir los tiempos de espera.
- Establecer un stock de materias primas en el cual cuando se llegue al límite, se realice la comunicación formal al jefe de compras.

- Realizar un sistema de registro formal (escrito) de hoja de vida de maquinaria y herramientas con copia en el área de trabajo, que con un costo mínimo evita pérdidas de tiempo valioso.
- Elaborar informes de costo por mantenimiento, lo que es muy fácil dado que se puede realizar automáticamente en el sistema, esto trae un gran beneficio y es evaluar el rendimiento de la maquinaria en el proceso productivo de la empresa.
- Establecer un diagrama formal de procesos y ubicarlo en la planta, con el fin de orientar a posibles visitantes y nuevos miembros de la organización.
- Establecer las medidas prácticas de control de calidad de manera formal, y dar cuenta de ellas a un responsable de área de producción.
- Realizar un correcto sistema de señalización en la planta, delimitando las áreas de riesgo o peligro, vías de evacuación en caso de siniestros, y zonas de refugio.

IX. BIBLIOGRAFÍA

Anuario Estadístico de Palmira 2008.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Bogotá. Editorial Mc Graw Hill. Quinta edición. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración, Séptima Edición. 2007. Editorial Mc Graw Hill.

DIEZ DE CASTRO, Pablo Emilio. Administración y Dirección. Editorial Mc Graw Hill. España 2001. Pág. 183 a 187.

GARZÓN CASTILLÓN, Manuel Alfonso. Planeación Estratégica. Editorial UNAD. Bogotá. 2000. Pág. 193-213.

GOODSTEIN, D, Leonard. NOLAN, Timothy M y PFEIFFER, J. William. Planeación Estratégica aplicada. Edición Mc Graw Hill. Bogotá 1997. Página 5-6.

HILL, Charles W. JONES Gareth R. Administración Estratégica, un Enfoque Integrado. Editorial Mc Graw Hill. México 2005. Página 83.

HIT – IRELAN -HOSKISON. Administración Estratégica. Editorial Thomson. Tercera Edición. México 1999.

PÉREZ CASTAÑO, Martha. Guía Práctica de Planeación Estratégica. Universidad del Valle. Facultad de Ciencias de la Administración

Páginas Web

http://www.colombialink.com/01_INDEX/index_finanzas/55_tasadecolocacion.html

http://www.dane.gov.co/files/faqs/faq_ipc.pdf

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Portals/0/archivos/documentos/GCRP/PND/PND.pdf>

http://www.fenalco.com.co/index.php?option=com_content&task=view&id=200&Itemid=70

www.monografias.com. Ponce Talacón Humberto. Matrices Empresariales.

<http://palmiguia.com/conozca-palmira.html#poblacion>

http://www.portafolio.com.co/economia/finanzas/2009-03-20/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4890574.html

http://www.portafolio.com.co/economia/economiahoy/2009-02-27/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-4845426.html