

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE
GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO
PALOMINO RODRÍGUEZ, DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE**

LAURA VANESSA OCAMPO CAICEDO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
2013**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE
GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO
PALOMINO RODRÍGUEZ, DEL MUNICIPIO DE LA VICTORIA VALLE**

LAURA VANESSA OCAMPO CAICEDO

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TITULO DE ADMINISTRADOR DE
EMPRESAS**

DIRECTOR

ROBERTO LUCIEN LARMAT

**UNIVERSIDAD DEL VALLE SEDE ZARZAL
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL VALLE DEL CAUCA
2013**

NOTA DE ACEPTACIÓN

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

ZARZAL VALLE DEL CAUCA 2013

DEDICATORIA

DEDICO HACIA EL CIELO. *GRATITUD, AMOR, MANSEVEDUMBRE, Y HUMILDAD*
QUE SON LA INSPIRACIÓN DE LO MÁS PROFUNDO DE MI CORAZÓN

JESUCRISTO MI PADRE CELESTIAL POR SER MI LUZ, MI GUÍA Y MI FORTALEZA
EN EL CAMINO QUE CONDUCE A LA VIDA ETERNA.

LAURA VANESSA OCAMPO CAICEDO

Confía de todo corazón en el señor,

Y no en tu propia inteligencia.

Ten presente al señor en todo lo que hagas,

Y Él te llevará por el camino recto.

Proverbios 3:5-6

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, por su amor incondicional.

A mi abuela, hermana y sobrino, por su compañía y apoyo en todo momento.

A mi novio por tener fe en mí.

Al profesor Roberto Lucen Larmat, por sus valiosos consejos y orientación durante mi formación como profesional.

Al señor Carlos Nolberto Palomino, por abrirme las puertas de su empresa.

Y a todos aquellos que de alguna forma me han ayudado en el transcurso de la carrera y que celebraran conmigo este nuevo logro.

Muchas gracias

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	17
RESEÑA HISTÓRICA	18
JUSTIFICACIÓN	21
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	22
APROXIMACIÓN TEÓRICA	24
ANTECEDENTES	29
FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	31
OBJETIVO GENERAL	32
OBJETIVO ESPECIFICO	32
DISEÑO METODOLÓGICO	33
TIPO DE ESTUDIO	33
FUENTES DE INFORMACIÓN	33

MARCO TEÓRICO	36
MARCO LEGAL	54
MARCO ESPACIAL	62
ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE	65
DESCRIPCIÓN DE ENTORNOS	87
MATRIZ DE DEPURACIÓN DE ENTORNO	87
ANÁLISIS INTERNO	98
MATRICES DE EVALUACIÓN	113
MATRIZ EFI	113
MATRIZ EFE	114
MATRIZ IE	116
MATRIZ DOFA	118
MATRIZ MPC GRANOS	119

MATRIZ MPC LÁCTEOS	120
MATRIZ MPC PRODUCTOS ALIMENTICIOS	121
PEYEA	122
MATRIZ MPCE	127
PROPUESTA DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	129
MISIÓN	129
VISIÓN	129
VALORES	130
POLÍTICAS	132
PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	133
ORGANIGRAMA	136
MANUAL DE FUNCIONES	137
PLAN DE ACCIÓN	153

SITUACIÓN ACTUAL	153
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	156
CALCULO DE LA BONDAD FINANCIERA DEL PROYECTO	163
SITUACIÓN PROPUESTA	164
PLAN DE COSTOS	178
PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS	185
PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA	188
CALCULO DE LA BONDAD FINANCIERA	192
IMPACTO DEL PLAN DE ACCIÓN	193
CONCLUSIONES	195
RECOMENDACIONES	196
BIBLIOGRAFÍA	198

LISTA DE TABLAS

	Pág.
PROYECCIÓN FLUJO DE CAJA SIN PLAN	154
CALCULO DE BETA	156
CALCULO COSTO PROMEDIO DEL CAPITAL	158
CALCULO DE LA BONDAD FINANCIERA SIN PLAN	160
PLAN DE ACCIÓN	161
PLAN DE DESCUENTOS	164
PROYECCIÓN DE VENTAS DE LA EMPRESA	165
ESTADO DE RESULTADOS CON PLAN DE ACCIÓN	182
INVERSIÓN DEL PROYECTO	184
PLAN ANUAL DE AMORTIZACIÓN DE CRÉDITO	185
FLUJO DE CAJA NETO CON PLAN	189
PLAN ANUAL DE AMORTIZACIÓN DEL CRÉDITO	190
FLUJO DE CAJA NETO	191
CALCULO DE LA BONDAD FINANCIERA	192
COMPARACIÓN INDICADORES DE VIABILIDAD	193
IMPACTO DEL PLAN DE ACCIÓN SOBRE EL FLUJO DE INGRESOS	194

LISTA DE GRAFICAS

	Pág.
GRAFICA MATRIZ PEYEA	125
GRAFICA DE PROYECCIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES SIN PLAN	182
GRAFICA PROYECCIÓN DE INGRESOS OPERACIONALES COMPARATIVO	183

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ENTREVISTA PARA EL DIAGNOSTICO DE GESTIÓN	199

GLOSARIO

ESTRATEGIA: La estrategia es el objetivo de la actividad que realiza la dirección de la empresa, que debe perseguir que su organización funcione de manera eficiente, y la mejor manera de que esto ocurra es que no existan conflictos en la misma.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA: la planeación estratégica es la elaboración, desarrollo y puesta en marcha de distintos planes operativos por parte de las empresas u organizaciones, con la intención de alcanzar objetivos y metas planteadas. Estos planes pueden ser a corto, mediano o largo plazo.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO: el instrumento metodológico por el cual establecemos los logros esperados y los indicadores para controlar, identificamos los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques, y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión, y los objetivos establecidos. En otras palabras, el Direccionamiento Estratégico lo podemos considerar como la materia prima o insumo fundamental para aplicar la Planeación Estratégica, Táctica y Operativa que al final dicha aplicación es la que nos garantiza el poder alcanzar el lugar el cual nos hemos propuesto.

COMPETENCIA: se refiere a la rivalidad entre aquellos que pretenden acceder a lo mismo, a la realidad que viven las empresas que luchan en un determinado sector del mercado al vender o demandar un mismo bien o servicio

CLIENTES: Un cliente es aquella persona que recibe cierto servicio o bien, a cambio de alguna compensación monetaria o cualquier otro objeto de valor. La palabra proviene del latín cliens.

Un cliente puede ser catalogado en dos categorías principales: como cliente final, que es el que adquiere el producto por el simple deseo de poseerlo y utilizarlo, o como cliente intermedio, que es el que compra el producto con el fin de volverlo a vender para obtener una ganancia.

ANÁLISIS INTERNO: Un análisis interno consiste en el estudio o análisis de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, con el fin de:

1. evaluar los recursos con que cuenta una empresa para, de ese modo, conocer el estado o la capacidad con que cuenta.
2. detectar fortalezas y debilidades, y, de ese modo, diseñar estrategias que permitan potenciar o aprovechar las fortalezas, y estrategias que permitan neutralizar o eliminar las debilidades.

RESUMEN

Las organizaciones se mueven en un mundo lleno de cambios, para poder permanecer en el mercado deben tener bases muy solidas como lo es una razón de ser para tener presente hacia donde van, es decir, definir un direccionamiento estratégico.

De esta forma el direccionamiento estratégico sirve de soporte para los planes que se realicen en cada área de una empresa porque incluyen objetivos desde lo particular hasta abarcar lo universal que concluye con el cumplimiento de una meta propuesta. Y esto solo se logra con un compromiso y una claridad sobre misión, visión y objetivos que consolidan la implementación y desarrollo de un plan estratégico. Es por esta razón que el presente trabajo analiza la situación actual de la **COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ**, desde una perspectiva interna y externa, incluyendo un estudio sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta, con el fin de proponer un plan de direccionamiento estratégico que permitirá observar los errores cometidos por la empresa y las alternativas de cambio para mejorar su desempeño y rendimiento de sus utilidades.

Con esto entonces, es el gerente quien con ayuda del plan propuesto, estará en control de la gestión y en la coordinación de un equipo de trabajo quienes se encargaran de generar ventaja competitiva.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo es un estudio realizado a la **COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ**, sobre su situación actual interna y externa, aplicando los diferentes métodos y teorías para llevar a cabo un diagnostico idóneo y el reconocimiento de sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas identificadas en el trascurso del estudio.

El proceso de investigación se llevo a cabo por medio de la observación y de la información dada por la empresa y por el sector en el cual se desempeña. Lo que permitió un conocimiento ampliado sobre la forma como opera la comercializadora, sus metas y su entorno. De esta manera, se presenta una **propuesta de direccionamiento estratégico**, con una definición de misión, visión, objetivos diseñados, se diseño un plan táctico que contiene las alternativas de solución a la problemática que están atravesando para servir como una guía practica hacia el cambio, enfatizando en que debe existir cultura de pensamiento estratégico como base para el desarrollo y sostenimiento de la empresa.

RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios **CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ**, es de tipo familiar y nació gracias al impulso creador del abuelo fundador Don **ELEAZAR ROJAS PACHECO**, quien desde muy joven tuvo vocación de empresario incursionando en el comercio al por menor, y por ello desde el año 1936 con muy poco capital decidió abrir una tienda de abarrotes ubicada en el municipio de La Victoria Valle, con el fin no solo de ganarse la vida sino de proveer al pueblo victoriano de víveres y demás avituallamientos populares.

Don Eleazar (a quien la gente llamaba cariñosamente Don Elías), recordado por las personas por su honradez, cumplimiento, dedicación y buen manejo del negocio, además de ser un visionario, muy pronto entendió que sus clientes quienes eran agricultores y ganaderos necesitaban financiación para sus cosechas ya que en este municipio no existía el servicio bancario, y de este modo empezó a entregar mercancía a crédito para que fuera cancelada al recolectar las cosechas que se daba en la región, sobre todo frijol y maíz. Además de prestar dinero en efectivo sin interés a los agricultores del municipio solo con la condición de negociar la cosecha producida, de esta forma Don Elías incentivaba a los pequeños agricultores para que en el pueblo existiera más producción agrícola.

Fue así como poco a poco Don Eleazar se convirtió en el principal comercializador de granos de la región, llegando a municipios aledaños como La Unión, Obando y Roldanillo.

El Norte del Valle del Cauca en los años 40, era la parte menos desarrollada del departamento, ya que se carecía de vías de acceso o penetración a los municipios, basta saber que una población tan importante como Versalles solo tuvo vía de acceso o carretera en 1946 y otras ricas regiones vallecaucanas como Miravalles, Riveralta, Táguales, San Isidro, solo vinieron a tener vías de acceso en 1970, hasta esas fechas, el movimiento de carga debía hacerse por caminos de herradura con recuas de mulas guiadas por arrieros, todavía más en una región de tanta riqueza agrícola como la banda izquierda del río Cauca, entre Roldanillo, La unión y Toro, no existían obras de regulación de las aguas del río, ni puente entre

La Unión y La Victoria, pues este solo vino a inaugurarse en junio de 1954, al igual que la carretera a Miravalles.

Para Don Elías (Eleazar), realizar una labor de acopio y distribución de los abarrotes al municipio era dificultosa ya que tenía vínculos comerciales con vendedores en diferentes regiones como Cali, porque en esos tiempos La Victoria no contaba con teléfonos y todas las comunicaciones debían hacerse por telégrafo o por correo con las limitaciones que estos servicios tenían.

Sin embargo pese a estas dificultades, con el impulso de la labor tesonera de este pionero en el comercio victoriano, todos sus esfuerzos dieron frutos con el tiempo y el negocio prosperó por lo cual gradualmente fue requiriendo la presencia de empleados, quienes atendían la contabilidad, el manejo de la carga, la vigilancia, entre otras actividades.

Posteriormente en el año 1958 se integra a trabajar en la empresa el señor **NORBERTO PALOMINO ROJAS** (hijo de Don Eleazar), quien aprende de la experiencia de su padre el movimiento del mercado en la región. Flagelado por los años y enfermedades, Don Eleazar confía la gerencia a su hijo en el año 1965 quien le dio al negocio un cambio moderno, es decir, comenzó a imprimirle visión de empresa dotándola de tecnología y métodos que existían en la época y de esta forma dando pasos a la apertura del crecimiento que se veía venir a esta empresa tan prospera, ya que la región iba contando con infraestructura de desarrollo, que permitía dar un giro mas dinámico a las actividades mercantiles. Además llevando hacia las principales ciudades la producción del campesino de la región para comercializarlo, desde ahí empezó la comercialización al por mayor. Después de unos años, fallece Don Eleazar el 12 de junio de 1971.

En los años 70, el señor Norberto Palomino Rojas, comercializó soya proveniente de fincas en la ciudad de Buga Valle, CIPA de Medellín, PURINA de Buga Valle, entre otros. En los años 80, trabajaba de la mano de un agricultor y porcicultor antioqueño el señor Octavio Meza (fundador de la empresa CONTEGRAL), quien además de su amistad, le aportó al señor Norberto mucho conocimiento y apoyo para continuar en el mercado formando importantes vínculos con empresas reconocidas a nivel nacional.

Años después, en 1984 se integra a la empresa el señor **CARLOS NORBERTO PALOMINO** (hijo del señor Norberto), quien es el sucesor de la descendencia en la empresa, preparándose entonces sobre el manejo del negocio.

Debido a los viajes de negocios que realizaba el señor Norberto al país de Venezuela nació la idea de traer para Colombia suero convirtiéndose en uno de las primeras importaciones de la empresa, en 1985 se comercializaba suero de leche, cocoa, malto dextrina y suero dulce. En 1986 se importaba sardina desde Manta Ecuador, con marca registrada LA VICTORIANA durante cuatro años. En principio de los años 90, el cultivo de maíz y soya tuvo un impacto negativo debido a la apertura económica y la guerra de precios entre países que era amenazadora, también a esto se le sumó los problemas de conflicto armado en Colombia.

Pese a las dificultades económicas y de seguridad que se vivía en el país por esa época, con mucho esfuerzo y dedicación, la familia Palomino logró sostener el negocio y se hicieron algunas sustituciones, es decir, paulatinamente se reemplazó la comercialización de algunos granos por cereales, lácteos, sueros, cocoa, entre otros.

En el año 1999, asume la gerencia de la empresa el señor Carlos Norberto Palomino, quien en la actualidad es un empresario exitoso y visionario, que sigue firmemente los valores inculcados en la familia Palomino: dedicación, cumplimiento, respeto, honradez, confianza y amor por el municipio de La Victoria que con orgullo representa a través de su labor.

En el año 2005, se inició un nuevo proyecto de ampliación de la empresa bajo la razón social, Carlos Norberto Palomino Rodríguez.

Actualmente la comercializadora ha importado sueros de leche desde varios países del mundo como Canadá, Estados Unidos, Uruguay y República Checa. También se importa, distribuye y comercializa productos químicos de origen chino como ácido cítrico y ácido fosfórico, y a nivel nacional se comercializa granos, cereales, leche en polvo para las industrias alimenticias.

JUSTIFICACIÓN

La propuesta de direccionamiento estratégico para la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ, se llevará a cabo por medio de la investigación de la información que permitirá conceptualizar la labor realizada por esta empresa tanto interna como externamente y de esta forma proporcionar una alternativa de solución a la problemática planteada y posibilite la aplicación de estrategias para el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Esta propuesta servirá para que la empresa tenga un panorama amplio a cerca del medio ambiente en el que se desarrolla, es decir, que pueda fortalecer su entorno organizacional, de esta forma se identificarán las variables presentes en la organización que permitirán hacer un diagnóstico y contribuir al mejoramiento de la empresa ya que es una de las pocas existentes e importantes del municipio de La Victoria. A través de los objetivos y estrategias planteados se pueda desarrollar un plan operativo para que la comercializadora adquiera ventaja competitiva, es decir, que obtengan agilidad para desempeñarse en el mercado en el cual se encuentra y un conocimiento pleno de sus fortalezas y oportunidades siendo aprovechadas al máximo internamente por el gerente en conjunto con el personal de la organización obtendrán así resultados que se reflejaran financieramente y con posicionamiento en el mercado.

La aplicación de direccionamiento estratégico es excelente para el desarrollo de las actividades diarias y una respuesta directa a las necesidades de adaptación de la empresa a los cambios en su entorno. Por esta razón es importante la evolución óptima de la comercializadora aplicando la propuesta de direccionamiento, para que mida su rendimiento, amplíe sus capacidades y alcance sus metas propuestas.

También es importante la realización de este trabajo de grado por que se pondrán en practica los conocimientos adquiridos durante la formación profesional con el fin de que la empresa obtenga una propuesta que aporte eficazmente para su desempeño comercial y a su vez permita que en calidad de estudiante se adquiera una experiencia más para el ámbito profesional, Además dejar huella

en esta empresa para resaltar la labor tan importante que realiza un administrador de empresas.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ausencia de direccionamiento estratégico impide que una organización observe las falencias que posee y la magnitud de los riesgos que ostenta en el mercado si no se prepara adecuadamente para enfrentarlos. Es el caso de la comercializadora de granos lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ, una empresa que ha sido dirigida empíricamente por falta de conocimientos empresariales, por consiguiente la planeación que se realiza en la comercializadora hace parte de la experiencia del gerente y su familia, actualmente enfrentan la ausencia de áreas funcionales, lo que produce lentitud en algunos procesos, las actividades del gerente están saturadas y necesitan un análisis interno que ayude a identificar la totalidad de las falencias que actualmente están presentando. Todo esto podría afectar a la comercializadora ya que una mala planeación puede traer consigo el fracaso, la pérdida de tiempo y dinero.

En estos momentos, la comercializadora se encuentra operando con la ausencia de unos objetivos para cumplir, no se aplica lo que se encuentra redactado en la misión y visión. De manera tal que no se localiza una presentación formal sobre la empresa para el público, también se encuentra una estructura orgánica, la cual no se aplica en ningún caso, sin embargo a pesar de estas falencias la comercializadora tiene muy buena aceptación en el mercado. Es importante decir que teniendo claro los conceptos sobre misión, visión y objetivos, se puede mirar hacia donde se piensa dirigir o proyectar a la comercializadora.

El gerente es un líder innato y ha dirigido a sus empleados hacia el cumplimiento oportuno de sus deberes, a pesar de la existencia de un manual de funciones que en el momento se encuentra desactualizado y sin su aplicación. Esto ha traído consigo la ausencia de cargos que faciliten la actividad realizada por el gerente,

sobre todo cuando se ausenta de la comercializadora para cumplir con otras actividades relacionadas con el mercadeo.

Como consecuencia de no tener direccionamiento estratégico, la comercializadora no tiene pleno conocimiento de sus debilidades y sus fortalezas, las debilidades de una empresa son obstáculos que no permiten la realización de los objetivos, es importante que la comercializadora conozca a plenitud sus debilidades para corregirlas y volverlas fortalezas. Reconocer las fortalezas proporciona un apoyo para la obtención de los objetivos, si la comercializadora quiere crecer en el mercado, debe reconocer sus fortalezas y aprovecharlas al máximo porque son una ventaja para alcanzar los objetivos. Además reconocen el poco conocimiento de las oportunidades y amenazas que posiblemente puedan surgir en cualquier momento. Las oportunidades hacen parte del ambiente en el que se desempeña la comercializadora y es una excelente ayuda para la obtención de los objetivos. Las amenazas son obstáculos para la realización de los objetivos y por esta razón la comercializadora necesita hacer un análisis sobre sus amenazas actuales y las que posiblemente en un futuro lo puedan ser. El conocimiento pleno de la competencia es clave para la permanencia de la empresa, el mercado cada vez es más exigente para satisfacer sus necesidades y por eso las empresas están en constante búsqueda de oportunidades que les permita dominar en el mercado y la comercializadora no se puede quedar atrás, necesita fortalecer sus capacidades internas para saber cómo reaccionar frente a una situación puntual que esté generando amenaza y adelantarse a los acontecimientos contando con un plan que contenga unas estrategias que ayuden a vencer cualquier obstáculo que se presente en el medio ambiente externo de la empresa.

Haciendo un análisis interno y externo del estado en el que se encuentra la comercializadora, se logrará el reconocimiento y aprendizaje de los errores cometidos en el tiempo, para que fluya de manera positiva un plan de acción el cual orientará de manera específica hacia el logro de objetivos propuestos para el crecimiento de la comercializadora.

El proponer y desarrollar el direccionamiento estratégico permitirá que por medio de los indicadores, la capacidad de liderazgo, toma de decisiones y el control de las actividades se puedan llegar al cumplimiento de los objetivos trazados y como resultado al crecimiento y la permanencia de la comercializadora.

APROXIMACIÓN TEÓRICA

El entorno empresarial esta en constante cambio y esta situación obliga las empresas a contar con planes estratégicos como base para el desarrollo organizacional, para que se convierta en un estilo de gestión que haga a la organización más dinámica y proactiva.

La estrategia en la administración de empresas, es un medio para conseguir el logro de unos objetivos organizacionales. Los objetivos representan el compromiso para llevar a la empresa a lograr una ventaja competitiva que se pueda sostener en el tiempo y el cual exige unos resultados para verificar el logro de las metas.

Desde esta perspectiva, la actividad de competencia que presenta el medio en el que se desenvuelve una organización pueden afectar las condiciones en las que opera si no se tiene determinada la orientación empresarial, la estabilidad de ella depende de procesar la información pertinente tanto interna como externamente para tomar las decisiones oportunas y proporcionar a la organización los medios necesarios para su operación optima.

La formulación estratégica es la tarea que toda administración tiene el deber de realizar para conceptualizar la misión y visión, con el fin de que a partir de ellas se establezcan las metas y en general los objetivos, pero no solo basta con establecerlas sino, en determinar el cómo alcanzarlas, así se iniciará la etapa de recolección de información del entorno como lo son los clientes, tendencias del mercado, información legal, oferta y demanda entre muchos otros factores.

El análisis del entorno permitirá descubrir un conjunto de oportunidades y amenazas que podrán poner en peligro la realización de los objetivos propuestos para la organización, también, las debilidades y fortalezas que son aquellos puntos fuertes que ofrecen ventaja competitiva y que abren las puertas a los planes futuros.

Por lo anterior mencionado se examinará algunos de los diferentes conceptos y autores que aportaron a la administración elementos claves para el direccionamiento estratégico y que sirvan de apoyo para el trabajo a realizar en la

comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRIGUEZ.

Henri Fayol, “administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”. (IDALBERTO, 1997)¹

- *Planear*: visualizar el futuro y trazar el programa de acción.
- *Organizar*: construir las estructuras materiales y sociales de la empresa.
- *Dirigir*: guiar y orientar al personal.
- *Coordinar*: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos.
- *Controlar*: verificar que todo se haga de acuerdo con las reglas establecidas y las ordenes dadas.

“Para Fayol la administración es un todo del cual la organización es una de las partes; organización se define solamente al establecimientos de la estructura y de la forma por lo tanto es estática y limitada”.¹

Fayol se interesó por la organización lineal basada en estos principios:

- Unidad de mando o de supervisión única.
- Unidad de dirección.
- Centralización de la autoridad.
- Jerarquía o cadena escalar

Gulick, “la tarea de administrar consta de siete elementos, planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información, confección de presupuesto”.

¹ CHIAVENATO IDALBERTO, introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, McGraw Hill, Interamericana, 1997.

- Planeación: se trazan las metas y se fijan los procesos y métodos.
- Organización: establecimiento de la estructura en pos del objetivo buscado.
- Asesoría: función de preparar y entender al personal.
- Dirección: función de liderar.
- Coordinación: debe establecer relaciones entre las diferentes partes del trabajo.
- Información: actividad de mantener informados a los empleados.
- Confección de presupuesto: plan fiscal, contabilidad y control.

Urwick, los elementos de la administración son exactamente los propuestos por Fayol, aunque lo desdobra en siete elementos: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control.²

Idalberto Chiavenato, “Las funciones del administrador se entienden como un proceso sistemático de planear, organizar, dirigir, controlar. El desempeño de las funciones constituye el llamado ciclo administrativo”.²

Robbins y Coulter, la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas (MARY, 2005)³.

Koontz y Wehrich, la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos (HEINZ, 2004)⁴

Henry Mintzberg, “la estrategia es la fuerza mediadora entre la empresa y su entorno; fuerza que se expresa en forma de esquemas integrados de series de decisiones tomadas o que se tomarán para adaptarse al entorno circundante”.

² CHIAVENATO IDALBERTO, introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, McGraw Hill, Interamericana, 1997.

³ ROBBINS STEPHEN y COULTER MARY, Administración, octava edición, Pearson education, 2005.

⁴ KOONTZ HAROLD y WEHRICH HEINZ, administración una perspectiva global, McGraw Hill, doceava edición, 2004.

Peter Drucker, “la estrategia es el análisis de la situación actual con miras a cambiarla, si es necesario, considerando siempre lo que son o deberán ser nuestros recursos”.

Omar Aktouf, “la planificación estratégica debe considerarse como un proceso continuo en el que sin cesar debe confrontarse objetivos y resultados, y aportarse continuamente las correcciones necesarias”.

William Stanton, “en la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo.”

Charles W. Hill y Gareth R. Jones, “los sistemas de planeación formal ayudan a los gerentes a tomar mejores decisiones estratégicas.”

“Para que la planeación estratégica funcione, es importante que los gerentes de nivel superior planeen no solamente el contexto del ambiente competitivo actual sino que también intenten encontrar la estrategia que mejor les permita lograr una ventaja competitiva en el ambiente futuro.”

Michael Porter, “la estrategia competitiva consiste en lo que está haciendo una compañía para tratar de desarmar las compañías rivales y obtener una ventaja competitiva. La estrategia de una compañía puede ser básicamente ofensiva o defensiva, cambiando de una posición a otra según las condiciones del mercado”.

El punto de vista de Porter es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de este. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

1. Poder negociador de los clientes.
2. Poder negociador de los proveedores.
3. Amenaza de entrada de nuevos competidores.
4. Amenaza de productos sustitutos.
5. Rivalidad entre los competidores.

Jean Paul Sallenave, “el reto que enfrenta el gerente consiste en forjar un tipo de gerencia acorde a las necesidades organizacionales para enfrentar no el día a día, sino saber prever juntamente con sus superiores”.

“la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente”. (ELIZABETH, 2004)⁵.

Análisis DOFA, “es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. La situación interna se compone de dos factores controlables: Fortalezas y Debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: Oportunidades y Amenazas”.

Matriz EFI (Matriz de Evaluación de los Factores Internos), “este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las Fortalezas y Debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas”.

Matriz EFE (Matriz de Evaluación de Factores Externos), “permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, jurídica, tecnológica y competitiva”.

MPC (Matriz del perfil competitivo), “identifica los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa”.

Matriz PEEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción), “tiene como objetivo determinar cuales son las estrategias mas adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa”. (JOSECONTRERAS)⁶.

⁵ VIDAL ARIZABALETA ELIZABETH, diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en el área digital, ECO ediciones, segunda edición, 2004.

⁶ WWW.JOSECONTRERAS.NET

ANTECEDENTES

La comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ, proviene de una familia la cual han sido empresarios por naturaleza, por consiguiente la gerencia es asumida por un miembro de la familia Palomino quien gracias a la experiencia de sus antecesores y la propia, administra esta empresa. La comercializadora cuenta con una junta de socios conformada por los miembros de la familia Palomino quienes se reúnen aproximadamente cada tres meses para observar el estado de la empresa y tomar decisiones. El gerente es quien ha permitido la realización de este trabajo debido a la carencia de conocimientos en el tema de direccionamiento estratégico, manifestó además, que se ha trabajado en pasos que tienen que ver con el direccionamiento estratégico como el planteamiento de misión, visión, historia y organigrama. Tuvieron una ocasión donde un estudiante en calidad de trabajo de grado realizó el manual de funciones, pero debido al tiempo en que se realizó este trabajo a la fecha no se aplica dicho manual, es por esto que varias actividades están siendo realizadas fuera de lo determinado en el manual, muchos cargos mencionados en el manual en la actualidad no existen. Muchas tareas son divididas entre todo el personal y cuando se realiza un turno de vacaciones no existe un reemplazo y las funciones son realizadas por el personal que queda laborando con el poco conocimiento en el tema.

Actualmente la empresa se dedica a comercializar los siguientes productos:

- **Mezcla láctea.**
- **Proteína aislada de soya.**
- **Sueros en polvo.**
- **Leche en polvo.**
- **Cocoa.**
- **Malto dextrina.**

En la actualidad no se comercializan los granos, porque no estaban generando la rentabilidad que esperaban gracias a la fuerte competencia que sufren estos bienes, por esta razón solo se venden los productos anteriormente mencionados.

Las actividades realizadas por el gerente incluyen viajes a diferentes zonas del país para realizar el mercadeo de los productos, cobro de dinero a clientes, realiza entrevistas de trabajo, visita los proveedores, realiza ventas personalmente y por vía telefónica, contacta los proveedores internacionales y realiza las pertinentes negociaciones, prepara las reuniones con la junta de socios, por todas estas actividades se hace difícil su permanencia en la empresa, obligándolo a dirigir la empresa a distancia contactándose vía telefónica con la secretaria quien se encarga de comunicar las órdenes dadas por el gerente al resto del personal. En la parte financiera el control lo ejerce el contador, quien revisa todos los documentos, facturas, compras y ventas, gastos en lo habitual, se realiza balance general y estado de resultados, por los auxiliares contables.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué características debe tener el plan de direccionamiento estratégico para la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ, que permita la sostenibilidad y crecimiento de la empresa?

SISTEMATIZACIÓN

Por lo anterior mencionado es importante realizar las siguientes preguntas:

- ¿Cuál puede ser la propuesta de misión y visión para esta empresa?
- ¿en qué condiciones se encuentra la empresa en su medio ambiente externo?
- ¿Cómo se deben plantear unos objetivos que se adecuen para la estrategia de la empresa?
- ¿Cómo se puede diseñar la estructura organizacional para esta empresa?
- ¿Cómo formular estrategias y planes operativos de manera optima?
- ¿Cómo presentar a la empresa los beneficios de tener un direccionamiento estratégico?

OBJETIVO GENERAL

Establecer las características necesarias para el plan de direccionamiento estratégico de la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ, que permita la sostenibilidad y crecimiento de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer a la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ una misión y visión.
- Realizar un diagnostico de las variables internas y externas que facilite la identificación de fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas que presenta actualmente la empresa.
- Plantear unos objetivos organizacionales.
- Diseñar una estructura organizacional que permita conocer a nivel global las características generales, es decir, la conformación y operación de la empresa.
- Formular un plan operativo que proporcione un ordenamiento lógico de las estrategias que se van a realizar en la empresa.
- Constituir la presentación de la relación costo-beneficio que ofrece este trabajo para la empresa.

DISEÑO METODOLÓGICO

Para la realización de este trabajo en la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ, se empleará el estudio descriptivo el cual permitirá involucrarse en el medio de investigación que es la comercializadora y estudiar a profundidad su caso.

TIPO DE ESTUDIO:

Estudio descriptivo. “Analiza como es y como se comporta un fenómeno y sus componentes. Permite detallar el fenómeno estudiado básicamente a través de la medición de uno o más de sus atributos”.

MÉTODO DE ANÁLISIS:

Para el caso que presenta la comercializadora se requiere utilizar el método deductivo que permitirá señalar los fenómenos generales y así llevarlos hacia lo particular generado en la empresa y comprobar su eficacia.

Método deductivo. “Es aquel que parte de datos generales aceptados como valederos, para deducir por medio del razonamiento lógico, varias suposiciones, es decir, parte de verdades previamente establecidas como principios generales para luego aplicarlo a casos individuales y comprobar su validez”.

ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

Este trabajo se realizará bajo la investigación cualitativa-cuantitativa, es decir, mixto, ya que se requieren elementos de ambos para obtener los datos requeridos y analizarlos.

Cualitativa. “Exige el reconocimiento de múltiples realidades y trata de capturar la perspectiva de lo investigado. Permite hacer variadas interpretaciones de la realidad y de los datos, reconoce que la propia evolución del fenómeno investigado puede proporcionar una redefinición y a su vez nuevos métodos para comprenderlo”.

Cuantitativo. “Se dedica a recoger, procesar y analizar datos cuantitativos o numéricos sobre variables previamente determinadas”.

FUENTES DE INFORMACIÓN:

Los medios por los cuales se recolectará información fundamental para la elaboración del trabajo se hará por medio de la investigación documental informativa, que servirá de apoyo para la veracidad del trabajo a través de documentos de la empresa y documentos de apoyo para el trabajo como lo son los libros y medios electrónicos. También se empleará la observación directa que permite introducirse en el medio estudiado e indagar sobre distintas situaciones ocurrientes en la empresa, como lo es de importancia la realización de entrevista personal que se hará al gerente de la comercializadora y a algunos empleados según se requiera en el transcurso del trabajo.

Investigación documental informativa. “Es básicamente una panorámica acerca de la información relevante de diversas fuentes confiables sobre un tema específico, sin tratar de aprobar u objetar alguna idea o postura. Toda la información presentada se basa en lo que se ha encontrado en las fuentes”.

- Libros sobre administración de empresas.
- Páginas de internet que contengan artículos sobre administración de empresas.
- Documentos en medio magnéticos de propiedad de la empresa.
- Documentos impresos de propiedad de la empresa.

Observación directa. “Se caracteriza por la interrelación que se da entre el investigador y los sujetos de los cuales se habrán de obtener ciertos datos”. Las siguientes personas son objeto de esta observación:

- Gerente de la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ
- Dueños de la empresa Familia PALOMINO.
- Secretaria del gerente de la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ.

Entrevista personal. Puede definirse como una entrevista cara a cara, donde el entrevistador pregunta al entrevistado y recibe de este las respuestas pertinentes a la hipótesis de la investigación. Las siguientes personas son objeto de la entrevista:

- Gerente de la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ
- Dueños de la empresa Familia PALOMINO.
- Secretaria del gerente de la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ.
- Proveedores de la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ
- Clientes de la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ

MARCO TEÓRICO

En la historia de la humanidad La estrategia está asociada con los conceptos de arte, guerra, competencia, rival, destreza, astucia, habilidad; la estrategia puede ser intuitiva, planificada o no planificada, los gobernantes, los guerreros, los comerciantes y gerentes se han distinguido por poseer esta característica, en el campo administrativo el conocimiento y la experiencia facilitan el entendimiento para evaluar objetivamente una situación específica, para saber escoger los recursos operativos y logísticos, así como las variables claves de la estrategia.

Los antecedentes de la humanidad marcan que a través de los años la administración adquiere una transformación por que los exponentes de esta disciplina han experimentado según la época y la experiencia, y lo han plasmado para que la administración siga siendo estudiada y perfeccionada conforme el mundo cambia.

Uno de los grandes exponentes de la administración es **Henri Fayol**, considerado el padre de la teoría clásica de la administración, quien define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.

Gulick, propone siete elementos como las principales funciones del administrador, planeación, organización, asesoría, dirección, coordinación, información y presupuestación.

Según **Urwick**, los elementos de la administración son exactamente los propuestos por Fayol, aunque lo desdobra en siete elementos: investigación, previsión, planeación, organización, coordinación, dirección y control.

Gulick y **Urwick** seguían la misma línea de **Fayol**, solo que aumentaron algunos elementos que consideraron deberían estar dentro de las funciones del administrador. Pero en la actualidad son cuatro los elementos que definen el acto de administrar.

Son innumerables las definiciones que se derivan de la **PLANEACIÓN** como primer elemento de administrar:

Para **Fayol**, planear es visualizar el futuro y trazar un programa de acción. (IDALBERTO, 1997)⁷.

Según **Idalberto Chiavenato**, la administración es el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar el uso de recursos para lograr los objetivos organizacionales.

Para **Robbins y Coulter**, la administración es la coordinación de las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas. (MARY, 2005)⁸

Hitt, Black y Porter, definen la administración como el proceso de estructurar y utilizar conjuntos de recursos orientados hacia el logro de metas para llevar a cabo las tareas en un entorno organizacional. (HITT MICHAEL, 2006)⁹

Para **Koontz y Wehrich**, la administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que trabajando en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos. (HEINZ, 2004)¹⁰ También se podría decir que la planeación es “La determinación de los objetivos y elección de los recursos de acción para lograrlos como base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá que realizarse en futuro.”

Los objetivos: el aspecto fundamental al planear es determinar los resultados.

Cursos alternos de acción: al planear es necesario determinar diversos caminos, formas de acción y estrategias para conseguir los objetivos.

Elección: la planeación implica la determinación, el análisis y la selección de la decisión más adecuada.

Futuro: la planeación trata de prever situaciones futuras y de anticipar los hechos inciertos, prepararse para contingencias y trazar actividades futuras. (MONOGRAFIAS)¹¹

⁷ CHIAVENATO IDALBERTO, introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, McGraw Hill, Interamericana, 1997.

⁸ ROBBINS STEPHEN y COULTER MARY, Administración, octava edición, Pearson education, 2005.

⁹ HITT MICHAEL, BLACK STEWART y PORTER LYMAN, Administración, Pearson education, novena edición, 2006.

¹⁰ KOONTZ HAROLD y WEIHRICH HEINZ, administración una perspectiva global, McGraw Hill, doceava edición, 2004.

¹¹ WWW.MONOFIAS.COM

La planeación es enfocarse en lo que se quiere realizar, situar a la organización en la forma deseada y establecer bajo que medios o métodos se van a utilizar para llegar al futuro deseado. Es la parte fundamental de todo proyecto porque es el inicio, El comienzo de todo lo que se quiera lograr, tanto en una organización como en lo personal, los seres humanos en general poseen aspiraciones de mejorar su calidad de vida y también se logra a través de una buena planeación.

Es el reto que todo gerente adquiere para poner en marcha a la organización, junto con los otros elementos que conforman la administración la planeación debe contribuir al logro del objetivo propuesto.

El plan es el producto de la planeación, es un método que permitirá alcanzar el logro de los objetivos por medio de tácticas de operación durante un periodo específico que representará una respuesta a un tiempo futuro en la organización.

Para **Idalberto Chiavenato**, el plan describe un curso de acción para alcanzar un objetivo y proporciona respuestas qué, cuando, como, donde y por quién. (IDALBERTO, 1997)¹²

Un curso de acción consistentemente determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa. (MONOGRAFIAS)¹³

Entonces, la planeación estratégica es aquella que permite diseñar tácticas con la capacidad de adaptarse según las necesidades de la empresa y en el tiempo que se requiera.

Un plan estratégico es un documento en el que los responsables de la organización, reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre uno y cinco años. (WIKIPEDIA)¹⁴

Es la planeación más amplia de la organización, sus características son:

- Proyecta a largo plazo, sus defectos y consecuencias, abarcan varios años.

¹² CHIAVENATO IDALBERTO, introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, McGraw Hill, Interamericana, 1997.

¹³ WWW.MONOGRAFIAS.COM

¹⁴ WWW.WIKIPEDIA.ORG

- Cobija la empresa como totalidad, abarca todos los recursos y las áreas de actividad, y se preocupa por alcanzar los objetivos organizacionales.
- Está definida por la cúpula de la organización (en el nivel institucional), y corresponde al plan general, al cual están subordinados los demás. (IDALBERTO, 1997)¹⁵

Planeación estratégica.

Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente en la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Se utiliza para:

1. Diagnosticar los entornos interno y externo de la organización
2. Decidir cual será su visión y misión
3. Plantear sus metas globales
4. Crear y solucionar las estrategias generales que aplicara
5. Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cual es el negocio?
2. ¿Cuales son las características del entorno y la competencia?
3. ¿Donde están las competencias organizacionales?
4. ¿Adonde quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?

¹⁵ CHIAVENATO IDALBERTO, introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, McGraw Hill, Interamericana, 1997.

6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategias
2. El direccionamiento
3. El diagnostico
4. Las opciones
5. La formulación estratégica (HUMBERTO, 2008)¹⁶

Omar Aktouf, “la planificación estratégica debe considerarse como un proceso continuo en el que sin cesar debe confrontarse objetivos y resultados, y aportarse continuamente las correcciones necesarias”.

William Stanton, “en la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a largo plazo.”

ESTRATEGIAS

El tema de planeación sigue siendo un componente importante para la mayoría de las definiciones sobre estrategia en el área de la administración, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. (JONES, 1999)¹⁷.

Henry Mintzberg, “la estrategia es la fuerza mediadora entre la empresa y su entorno; fuerza que se expresa en forma de esquemas integrados de series de decisiones tomadas o que se tomarán para adaptarse al entorno circundante”.

¹⁶ SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, 3R editores, decima edición, 2008.

¹⁷ Charles W. L. HILL, Gareth R. Jones: Administración Estratégica: un Enfoque integrado. Santa fe de Bogotá, DC : McGrawHill, 1999

Peter Drucker, “la estrategia es el análisis de la situación actual con miras a cambiarla, si es necesario, considerando siempre lo que son o deberán ser nuestros recursos”.

Según **MICHAEL PORTER** La estrategia competitiva significa ser diferente. Quiere decir escoger deliberadamente un conjunto distinto de actividades para brindar una mezcla única de valor. La mayoría de los gerentes describe el posicionamiento en términos de sus clientes, sin embargo, la esencia de la estrategia yace en las actividades: decidir realizar las actividades de manera distinta, o ejecutar actividades diferentes de los rivales. De otra manera, la estrategia no es más que un lema de mercadeo que no resistirá la competencia. Las empresas líderes en cada renglón industrial, no sólo son aquellas que acaparan la mayor parte del mercado disponible, sino también las que determinan las mínimas condiciones para competir. Debido a la necesidad de demostrar unos niveles mínimos de competencia se ha acuñado el término *Competitividad*.

MICHAEL EUGENE PORTER es un economista estadounidense, profesor en la Escuela de Negocios de Harvard, especialista en Gestión y Administración de Empresas y director del Instituto para la estrategia y la competitividad. Su principal teoría es la de Gerencia Estratégica, que estudia cómo una empresa o una región puede construir una ventaja competitiva y sobre ella desarrollar una estrategia competitiva.

Porter tiene una definición de competitividad tan concisa, como polémica; presenta la siguiente consideración:

“La productividad nacional es el único concepto válido de competitividad a nivel nacional”. (E, 1998)¹⁸

Esto se entiende en que sólo el sector empresarial puede incrementar los niveles de competitividad de una región o país, mediante el incremento de la productividad de sus actividades; con esto Porter no quiere decir que el sector empresarial actúe de manera individual sino que necesita de la interrelación con los demás actores de la economía y argumenta su tesis con un modelo que plantea una serie de factores de exigencia mínimos necesarios para poder hablar de incrementos de

¹⁸ PORTER MICHAEL E, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, 2008.

competitividad, este modelo se conoce como Diamante de Competitividad de Michael Porter.

MODELO DE LAS CINCO FUERZAS:

Porter identificó cinco fuerzas que determinan el atractivo intrínseco a largo plazo de un mercado o segmento de mercado:

(F1) Poder de negociación de los Compradores o Clientes:

Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.

Grado de dependencia de los canales de distribución.

Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.

Volumen comprador.

Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.

Disponibilidad de información para el comprador.

Capacidad de integrarse hacia atrás.

Existencia de productos sustitutivos.

Sensibilidad del comprador al precio.

Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.

Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

(F2) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores:

El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria.

Facilidades o costes para el cambio de proveedor.

Grado de diferenciación de los productos del proveedor.

Presencia de productos sustitutivos.

Concentración de los proveedores.

Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).

Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.

Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.

Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.

(F3) Amenaza de nuevos entrantes:

Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

Existencia de barreras de entrada.

Economías de escala.

Diferencias de producto en propiedad.

Valor de la marca.

Costes de cambio.

Requerimientos de capital.

Acceso a la distribución.

Ventajas absolutas en coste.

Ventajas en la curva de aprendizaje.

Represalias esperadas.

Acceso a canales de distribución.

Mejoras en la tecnología.

(F4) Amenaza de productos sustitutivos:

Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar, entre otros, los siguientes factores:

Propensión del comprador a sustituir.

Precios relativos de los productos sustitutos.

Coste o facilidad de cambio del comprador.

Nivel percibido de diferenciación de producto.

Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) Rivalidad entre los competidores:

Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa. (WIKIPEDIA)¹⁹

Para el presente estudio se escogió la teoría de Michael Porter debido a diversos factores, entre los cuales se encuentran: en primer lugar la simplicidad y exactitud de su definición de competitividad, que permite establecer estrategias de acción claras, concisas y medibles, ya que se expresa

Simplemente en términos de la productividad de la región o contexto de estudio; y en segundo lugar, Porter ha sido el asesor más importante en temas de competitividad que ha asesorado a Colombia, y quien ha establecido los

¹⁹ WWW.WIKIPEDIA.ORG

lineamientos generales para incrementar la competitividad nacional. Esto permite que se estandarice en términos teóricos el presente estudio.

MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS):

Definida por **koontz y Weinrich**, como una estructura conceptual para el análisis sistemático, que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades externas con las fuerzas y debilidades internas de la organización.

Las estrategias DO: se formulan para superar las debilidades internas a partir de las oportunidades externas.

Las estrategias FA: reconociendo las fortalezas de la empresa para poder evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

Las estrategias FO: aprovechando las fortalezas internas de la empresa sacar ventaja de las oportunidades externas.

Las estrategias DA: son tácticas de conservación que aspiran disminuir las debilidades internas e impedir las amenazas del entorno.

Análisis externo: tiene como objetivo fundamental identificar y prever los cambios que se producen en términos de su realidad actual y su comportamiento futuro.

Las oportunidades y amenazas externas son del orden: social, demográfico, político, económico, tecnológico, legal y de competitividad.

Análisis interno: se refiere a aquellos aspectos internos de la organización que se deben maximizar (fortalezas) ó minimizar (debilidades) para hacer frente a los retos del entorno. Las fortalezas y debilidades tienen que ver con todos los sistemas internos de la organización tales como: productos, recursos humanos, tecnología, insumos, administración. (MARCELO, 2007)²⁰

Definido el direccionamiento estratégico de la compañía, realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

²⁰ CORREA OSPINA JOSE IVAN y LOPEZ TRUJILLO MARCELO, Planeación estrategia de tecnologías informáticas y sistemas de información, universidad de caldas, primera edición, 2007

Para ello, con base en el DOFA y en el análisis de vulnerabilidad efectuados en el diagnóstico, la compañía deberá: definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado (análisis vectorial de crecimiento); analizar el comportamiento de su portafolio de productos; definir los objetivos globales de la compañía; determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como frente a su entorno.

Es responder a las preguntas: ¿Dónde estábamos?; ¿Dónde estamos hoy? Para ello es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno, con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el afecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte de la matriz DOFA.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI): se desarrolla iniciando con una lista de fortalezas y debilidades, en seguida instancia se asigna un peso de 0,0 a 1,0 a cada una de ellas, relacionando cada característica con su peso relativo para el éxito en la industria (la suma será 1,0) y posteriormente se califica cada característica de acuerdo con el criterio de Fortaleza o Debilidad menor y Fortaleza o Debilidad mayor, asignando números del 1 al 4; en este caso, la calificación se refiere a la organización. (LIZETTE, 1998)²¹

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y las debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. (DAVID)²²

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE): facilita el resumen evaluativo de la información económica, social, cultural, demográfica,

²¹ BRENES BONILLO LIZETTE, Dirección estratégica para las organizaciones inteligentes, Agora, 1998.

²² FRED R. DAVID, conceptos de la administración estratégica, Pearson Prentice Hall, novena edición, 2006.

ambiental, política, gubernamental, jurídica tecnología y competitiva. (ELIZABETH, 2004)²³

La Matriz EFE se desarrolla en cinco pasos:

1. Elabore una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoria externa. Incluya de 10 a 20 factores, haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas.
2. Asigne a cada factor un valor que varié de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
3. Asigne una clasificación de 1 a 4 a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor donde 4 corresponde a la respuesta de excelente, 3 a que está por arriba del promedio, 2 nivel promedio y 1 deficiente.
4. Multiplique el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
5. Sume los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa. (GESTIOPOLIS)²⁴

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEEA): su esquema de cuatro cuadrantes indica si una estrategia intensiva, conservadora, defensiva o competitiva, es la más adecuada para una empresa específica. Los ejes de la matriz **PEEA** representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad ambiental y fortaleza industrial) estos cuatro factores son los principales determinantes de la posición estratégica general de la empresa.

Según el tipo de empresa, diversas variables podrían integrar cada una de las dimensiones representada en los ejes de la matriz. Los factores que se utilizaron previamente para elaborar las matrices EFE y EFI de la empresa, deben considerarse al construir la matriz PEYEA. (DAVID)²⁵

²³ VIDAL ARIZABALETA ELIZABETH, diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en el área digital, ECO ediciones, segunda edición, 2004.

²⁴ WWW.GESTIOPOLIS.COM

²⁵ FRED R. DAVID, conceptos de la administración estratégica, Pearson Prentice Hall, novena edición, 2006.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO (MPC): identifica los principales competidores de una empresa así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa en estudio. Los valores y los puntajes tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado, no obstante los factores más importantes para el éxito de una MPC incluyen aspectos tanto internos y externos, las clasificaciones se refieren por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal.

Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC, antes que nada los factores claves para el éxito en una MPC son mas amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos, e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito en una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información interna estratégica importante.

ORGANIZACIÓN, es el segundo elemento de administrar consiste en ordenar las funciones o tareas que van a llevar al logro de los objetivos, agrupar según sus características y recurso humano que posea la organización.

Según **Fayol**, organizar, es construir tanto la estructura material como social de la empresa. (IDALBERTO, 1997)²⁶

Gulick, organización, es el establecimiento de la estructura formal de autoridad a través de la cual las subdivisiones de trabajo son integradas, definidas y coordinadas hacia el objetivo buscado.

Para **Idalberto Chiavenato**, organizar es dividir el trabajo, agrupar actividades en una estructura lógica, designar personas para ejecutarlo, asignar los recursos, coordinar las actividades. “Para alcanzar los objetivos, ejecutar los planes y lograr que las personas trabajen con eficiencia, las actividades deben agruparse de manera lógica y distribuir la autoridad para evitar conflictos y confusiones.”

²⁶ CHIAVENATO IDALBERTO, introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, McGraw Hill, Interamericana, 1997.

Para **Simón Andrade Espinoza**, la organización es "la acción y el efecto de articular, disponer y hacer operativos un conjunto de medios, factores o elementos para la consecución de un fin concreto". (SIMON, 2005)²⁷

La organización define los recursos, el personal y las tareas a realizar, permite que los procesos se agrupen según su objetivo para que de esta forma la empresa tenga control sobre ellas.

DIRECCION, tercer elemento de administrar, la dirección implica orientar a la organización, al equipo de trabajo, a la junta de socios y demás componentes hacia el logro de los objetivos propuestos, también el acto de dirigir envuelve la toma de decisiones.

Según **Idalberto Chiavenato**, para dirigir a los subordinados en cualquier nivel de la organización, el administrador necesita comunicar, liderar y motivar. Como no existen empresas sin personas la dirección constituye una de las mas complejas funciones administrativas por que implica orientación, asistencia en la ejecución, comunicación, en fin todos los procesos por medio de los cuales los administradores procuran influir en sus subordinados para que se comporten según las expectativas y consigan los objetivos de la organización. (IDALBERTO, 1997) 26

Para **Fayol**, dirigir significa guiar y orientar al personal. (IDALBERTO, 1997)26.

Por su parte **Koontz y O'Donnell** adoptan el término dirección, definiendo esta, como la función ejecutiva de guiar y vigilar a los subordinados. (MONOGRAFIAS)²⁸

Luther Gulick, dirección, es la tarea continua de tomar decisiones e incorporarlas en ordenes e instrucciones especificas y generales, y además de asumir el liderazgo de la empresa.

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. El término de direccionamiento estratégico hace referencia a la labor que tienen los directivos de ocuparse de las consecuencias e interrelaciones entre las situaciones nuevas y ambiguas que

²⁷ ANDRADE SIMON, Diccionario de economía, Editorial Andrade, tercera edición, 2005.

²⁸ WWW.MONOGRAFIAS.COM

pueden afectar a toda la organización, tanto en sus procesos administrativos y de gestión como en sus procesos productivos o de prestación de servicios. (HITT MICHAEL I. R., 2006)²⁹

El origen de estas situaciones puede ser diverso, ya sea dentro de la organización o fuera de ella.

El proceso de administración estratégica es el “conjunto de compromisos, decisiones y acciones que se requieren para que una empresa logre competitividad estratégica y rendimientos superiores al promedio” y pretende ser un enfoque racional que sirva a la empresa para responder, con eficacia, a los desafíos del panorama de la competencia. En primera medida la empresa debe estudiar su entorno externo y su ambiente interno para poder identificar las oportunidades y amenazas que existen en el mercado, y así determinar cómo utilizará sus competencias centrales para obtener los resultados estratégicos esperados. Como resultado de los análisis realizados, la empresa ahora posee información estratégica que le permitirá seguir el proceso con el establecimiento del objetivo de su estrategia, la definición de su misión estratégica y, por último, la elaboración e implementación de la estrategia.

El direccionamiento estratégico entonces es una disciplina que integra varias estrategias, que a través de un proceso llamado planeación estratégica compila la estrategia de mercadeo que define la orientación de los productos y servicios hacia el mercado.

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico, el cual está integrado por la visión y la misión de la organización.

MISIÓN

Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.

²⁹ HITT MICHAEL, IRELAND R. DUANE, HOSKISSON ROBERT E, Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización, Thompson editores, quinta edición, 2005.

La misión, por tanto, debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores. Los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización. La misión no puede convertirse en pura palabrería o en formulaciones que aparecen en las oficinas de la compañía. La misión de una empresa debe inducir comportamientos, crear compromisos. La vida de la organización tiene que ser consecuente con sus principios y valores, su visión y su misión.

Para **Jean Paul Sallenave**, la definición de una misión delimita el campo de actividades posibles, con el fin de concentrar los recursos de la empresa en un dominio general o dirigirlos hacia un objetivo permanente. (ELIZABETH, 2004)³⁰

Una buena declaración de la misión describe el propósito de la organización, sus clientes, productos o servicios, mercados, filosofía y tecnología básica.

VISIÓN

La visión contesta lo que quiere ser. Es considerada como el sueño de sus ejecutivos. Es el faro direccionador de largo plazo. Se expresa en la mega estrategia o gran estrategia (ELIZABETH, 2004).³⁰

Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión no se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección de la compañía; debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección; es la cadena o el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro. Sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización. Esta visión debe reflejarse en la misión, los objetivos y las estrategias de la institución, y se hace tangible cuando se materializa en proyectos y metas específicos, cuyos resultados deben ser medibles mediante un sistema de gestión bien definido.

La Visión de una organización es una frase concisa que describe las metas de mediano y largo plazo. La Visión es “externa”, orientada al mercado, y debería expresar de una manera colorida y visionaria cómo quiere la organización ser percibida por el mundo. (WIKIPEDIA)¹⁹

³⁰ VIDAL ARIZABALETA ELIZABETH, diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en el área digital, ECO ediciones, segunda edición, 2004.

Existen varios elementos dentro de la dirección que son fundamentales para que esta sea eficiente y que tienen en común los anteriores conceptos de los autores citados, uno de ellos es orientar o guiar, que es esencialmente lo que propone la dirección, otro elemento es la comunicación, que permite que el personal de la empresa se mantenga al tanto de lo que ocurra en ella y de evitar situaciones no deseadas, la toma de decisiones también como parte esencial ya que de ella depende la situación futura de la empresa.

El cuarto elemento de la administración es el **CONTROL**, es la forma de medir, calcular, evaluar, detectar errores y mantener estable las actividades que se desempeñan en la organización.

Fayol, control, verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y órdenes dadas. (IDALBERTO, 1997)³¹

Idalberto Chiavenato, la finalidad del control es asegurar que los resultados de aquello que se planeó, organizó y dirigió, se ajuste tanto como sea posible a los objetivos establecidos.³¹

Koontz y O'Donnell, implica la medición de lo logrado con lo estándar y la corrección de las desviaciones para asegurar la obtención de los objetivos de acuerdo con el plan. (MONOGRAFIAS)¹¹

Control se puede definir desde la perspectiva administrativa como la actividad que permite orientar el cumplimiento de los objetivos trazados; permite medir aspectos cualitativos y cuantitativos dentro de la empresa, es un mecanismo para evaluar muchos factores y procesos que involucren el logro de los objetivos.

En síntesis.

El éxito en una empresa radica en la habilidad de organizar, planear, dirigir y controlar los cambios que afectan y que toman lugar en el desempeño de las empresas, esto se traducirá estableciendo ventajas competitivas que satisfagan las necesidades del medio en el que se trabaja; sin embargo, para competir en un entorno cambiante, no se puede negar la importancia que tiene cada elemento que hace parte de administrar, Se hace primordial entonces la presentación de empresas sólidas y organizadas; pero profundizando mas allá se avista la

³¹ CHIAVENATO IDALBERTO, introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, McGraw Hill, Interamericana, 1997.

necesidad de implementar estrategias organizacionales y la construcción de un modelo operativo, ambas cosas de manera conjunta, ante la necesidad de un direccionamiento estratégico.

Se hizo énfasis en la primera fase que es (Planear) por que es aquí donde comienza el reto para la empresa, En el caso de la propuesta de direccionamiento estratégico para la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ, se aplicará estos conceptos estudiados para que la propuesta tenga las bases solidas y el respaldo que se necesita para que puedan hacer uso de este a decisión de la junta de socios.

MARCO LEGAL

La administración de empresas tiene origen desde que existe el comercio, un comerciante desde la antigüedad se conoce como una persona que se dedica a la compra y venta de diferentes tipos de artículos o servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con el objetivo de generar una ganancia económica que satisfaga sus necesidades, el rol de comerciante es muy importante en la sociedad ya que por medio de el intercambio de bienes y servicios le permite conocer personas, lugares y aprender sobre el comercio. La figura del comerciante a través de los años no solo ha sido visto como la persona encargada de abastecer de artículos, si no, como aquel que intercambia cultura, ya que de esta forma se han dado a conocer las culturas en tiempos antiguos con el surgimiento del sistema capitalista.

Según el decreto 410 de 1971, por el cual se expide el código de comercio, se entiende por comerciante:

ARTICULO 10: “son comerciantes las personas que profesionalmente se ocupan en alguna de las actividades que la ley considera mercantiles.

La calidad de comerciante se adquiere aunque la actividad mercantil se ejerza por medio de apoderado, intermediario o interpuesta persona.”

ARTÍCULO 13: para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

Cuando se halle inscrita en el registro mercantil.

Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y

Cuando se anuncie al publico como comerciante por cualquier medio.

ARTÍCULO 19: es obligación de todo comerciante:

Matricularse en el registro mercantil;

Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esta formalidad.

Llevar la contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales;

Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades;

Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y

Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.

TITULO V

REGIMEN DE IMPORTACIÓN

CAPITULO I

DISPOSICIONES GENERALES

Artículo 86°. Ámbito de aplicación. Las disposiciones consagradas en este Título conforman el régimen bajo el cual se regula la importación de mercancías.

Artículo 87°. Obligación aduanera en la importación.

La obligación aduanera nace por la introducción de la mercancía de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional.

La obligación aduanera comprende la presentación de la Declaración de Importación, el pago de los tributos aduaneros y de las sanciones a que haya lugar, así como la obligación de obtener y conservar los documentos que soportan la operación, presentarlos cuando los requieran las autoridades aduaneras, atender las solicitudes de información y pruebas y en general, cumplir con las exigencias, requisitos y condiciones establecidos en las normas correspondientes.

Artículo 88°. Base gravable.

La base gravable, sobre la cual se liquida el gravamen arancelario, está constituida por el valor de la mercancía, determinado según lo establezcan las disposiciones que rijan la valoración aduanera.

La base gravable para el impuesto sobre las ventas será la establecida en el Estatuto Tributario y en las demás disposiciones que lo modifiquen o lo complementen.

Para efectos aduaneros, la base gravable, expresada en dólares de los Estados Unidos de Norte América, se convertirá a pesos colombianos teniendo en cuenta la tasa de cambio representativa de mercado que informe la Superintendencia Bancaria, para el último día hábil de la semana anterior a la cual se produce la presentación y aceptación de la Declaración de Importación.

Artículo 89º. Liquidación de los tributos aduaneros.

Los tributos aduaneros que se deben liquidar por la importación, serán los vigentes en la fecha de presentación y aceptación de la respectiva Declaración de Importación.

En las Declaraciones de Corrección y de Legalización, los tributos aduaneros y la tasa de cambio aplicables serán los vigentes en la fecha de la presentación y aceptación de la Declaración inicial. Cuando se trate de una modificación de la Declaración de Importación, los tributos aduaneros y la tasa de cambio aplicables serán los vigentes en la fecha de la presentación y aceptación de la modificación de la Declaración.

Los derechos antidumping y compensatorios y demás derechos de aduana se causarán y liquidarán, conforme lo dispongan las normas que regulen la materia.

DEFINICIONES RELATIVAS A LA IMPORTACIÓN

IMPORTACIÓN. Es la introducción de mercancías procedentes de otros países o de zona franca industrial colombiana al resto del territorio aduanero nacional.

LEVANTE. Es el acto por el cual la Aduana permite el retiro y disposición de mercancías que son objeto de despacho. Para conceder el levante de la mercancía, la autoridad verificará que su importación esté precedida de licencia o registro cuando la norma sobre la materia lo exija.

DERECHOS DE ADUANA. Son todos los derechos, emolumentos, impuestos, contribuciones, tasas, gravámenes de cualquier clase, los derechos antidumping o compensatorios y todo pago que se fije o se exija, directa o indirectamente, por la importación de mercancías al territorio nacional o en relación con dicha importación, lo mismo que toda clase de derechos de timbre, o gravámenes que se exijan o se tasan respecto a los documentos requeridos para la importación o que en cualquier otra forma tuvieren relación con la misma.

No se consideran derechos de aduana el impuesto sobre las ventas causado con la importación, las sanciones, las multas y los recargos al precio de los servicios prestados.

El Decreto 1909 de 1.992 recoge bajo la expresión "tributos aduaneros", los derechos de aduana y el impuesto sobre las ventas (IVA).

GRAVÁMENES ARANCELARIOS. Son los derechos contemplados en el Arancel de Aduanas.

SOBORDO. O MANIFIESTO DE CARGA, es el documento que elaboran las compañías de transporte relacionando la carga recibida en cada puerto, dicho documento debe ser presentado ante la Aduana respectiva, para que ésta proceda a efectuar el recibo de la mercancía.

VALOR EN ADUANA. Valor a considerar como base gravable para la aplicación de los derechos de aduana causados por la importación de las mercancías y para la determinación del impuesto al valor agregado IVA.

Este concepto incluye la totalidad del importe de los siguientes elementos: gastos de transporte hasta el puerto o lugar de importación, gastos de carga, descarga y manipulación ocasionados por el transporte de las mercancías importadas hasta el puerto o lugar de importación y el costo del seguro.

EN LA COMERCIALIZADORA SE REALIZA IMPORTACIONES A TRAVÉS DE LOS SIGUIENTES INCOTERMS:

CIF (Coste, seguro y Flete - Cost, Insurance and Freight): El exportador es responsable del transporte de la mercancía hasta que esta se encuentre en el

puerto de destino, junto con los seguros involucrados. El importador solo debe adquirir un seguro con cobertura mínima.

FOB (Franco a bordo - Free on board): Este término quiere decir que la mercancía es responsabilidad del vendedor hasta sobrepasar la borda del barco para la exportación; se usa principalmente para el transporte marítimo, y después del término se debe especificar el puerto de embarque.

MODALIDAD DE IMPORTACIÓN REALIZADA POR LA COMERCIALIZADORA

A continuación la definición de la modalidad utilizada por la comercializadora para la importación que contempla el Decreto 1909 de 1.992 y sus modificaciones.

- 1. IMPORTACIÓN ORDINARIA:** Es la introducción de mercancía procedente del extranjero o de zona franca colombiana, al territorio nacional para permanecer en él indefinidamente y en libre disposición, cancelando previamente los tributos aduaneros del caso, y cumpliendo con el procedimiento legal previsto para el efecto.

PASOS PARA EFECTUAR UNA IMPORTACIÓN ORDINARIA

Los pasos que se deben seguir, para llevar a cabo importaciones bajo la modalidad aduanera de Importación Ordinaria, son principalmente:

1. Estudio de mercado y de la factibilidad económica de la importación,
2. Trámite del Registro Sanitario, autorización expresa o inscripción ante alguna entidad,
3. Trámite del Registro o Licencia de Importación, que se resumen en:
 - Radicación de la cédula de ciudadanía o del Número de Identificación Tributaria (NIT) en las Oficinas Regionales o Seccionales del INCOMEX, - Compra y diligenciamiento del formulario "Registro de Importación - Hoja Principal", - Solicitud de visto Bueno ante la entidad correspondiente, para aquellos productos que así lo requieran, - Radicación del formulario en las Oficinas Regionales o

Seccionales del INCOMEX, - Aprobación de la importación por parte del INCOMEX.

4. Pago de la importación (reembolso).

5. Se contrata una Sociedad Certificadora que se encarga de la inspección de la mercancía en el país del cual se despacha hacia Colombia, esta Sociedad expedirá el Certificado de Inspección (Se requiere para los "productos sensibles" determinados por el Consejo Superior de Comercio Exterior).

6. Se despacha la mercancía hasta puerto colombiano

7. Una vez llegue al país, la compañía transportadora elabora Manifiesto de Carga para la verificación de ésta por parte de la Administración de Aduanas.

8. El importador, el Usuario Aduanero Permanente o la Sociedad de Intermediación Aduanera, hace los trámites para efectos de nacionalización de la mercancía, que se resumen en:

8.1 Compra de los formularios: "Declaración Andina de Valor en Aduana" y "Declaración de Importación".

8.2 Diligenciamiento de la Declaración Andina de Valor en Aduana, si el valor de la importación es igual o superior a US\$ 5.000.00.

8.3 Diligenciamiento de la Declaración de Importación,

8.4 Presentación de la Declaración de Importación en los Bancos o entidades financieras autorizadas cancelando los tributos aduaneros correspondientes.

8.5 Presentación de la Declaración de Importación, junto con los demás documentos en el depósito de Aduana en que se encuentre la mercancía,

8.6 El empleado del depósito o el funcionario de la Aduana que recibe la declaración captura la información en el Sistema Informático de la Aduana.

8.7 El inspector de la DIAN efectúa verificación física de la mercancía y de los documentos que sustentan la importación.

8.8 El empleado del depósito o el funcionario aduanero autorizan el retiro de la mercancía del depósito, quedando en libre disposición del importador.

CERTIFICADO DE INSPECCIÓN SANITARIA (CIS)

INSPECCIÓN Y CERTIFICACIÓN DE ALIMENTOS, MATERIAS PRIMAS E INSUMOS DE IMPORTACIÓN Y EXPORTACIÓN EN SITIOS DE CONTROL EN PRIMERA BARRERA.

Si usted es una persona natural o jurídica que importa ó exporta alimentos, materias primas o insumos para la industria de alimentos, y requiere la expedición del Certificado de Inspección Sanitaria (CIS) por cada lote ó cargamento en sitios de control de primera barrera, puertos marítimos y fluviales, pasos fronterizos y aeropuertos internacionales deberá solicitarlo ante Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA a través del Sistema de tramites en línea del Instituto.

REQUISITOS:

Perfil: Persona Natural y Jurídica

- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Estar sujeta a los requerimientos del país de Destino (Para Exportaciones)
- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Cumplir con la normativa sanitaria oficial para importaciones y exportaciones
- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Contar con Registro Sanitario para aquellos alimentos que están sujetos a este requisito (Importaciones)
- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Que el producto objeto de importación a Colombia o el país de origen, no tenga restricción sanitaria que impida su nacionalización.
- Cumplimiento de especificaciones o estándares. Para exportación de carne y productos cárnicos comestibles, la planta debe estar clasificada como Categoría Tipo 1.

DOCUMENTOS REQUERIDOS:

Perfil: Persona Natural y Jurídica

- Certificado sanitario del país de origen o su equivalente (Importaciones)
- Lista de Empaque (Exportaciones)
- Factura Comercial (Importaciones y Exportaciones)
- Certificado HACCP Vigente (Importación y exportación de productos de la pesca)
- Documento de transporte (B.L: para transporte marítimo, Carta Porte: para transporte terrestre, Guía Aérea: para transporte aéreo) (Importaciones)
- Registro Sanitario para aquellos alimentos que están sujetos a este requisito (importaciones)
- Visto bueno previo en la licencia de importación a través del VUCE (en el evento de requerirse) (Importaciones)
- Certificado veterinario de inspección (Para exportación de carne y productos cárnicos).
- Solicitud de expedición del CIS radicada y comprobante virtual de la tarifa correspondiente a la expedición del CIS a través del sistema de información SIVICOS (Importaciones y Exportaciones).

PASOS A SEGUIR:

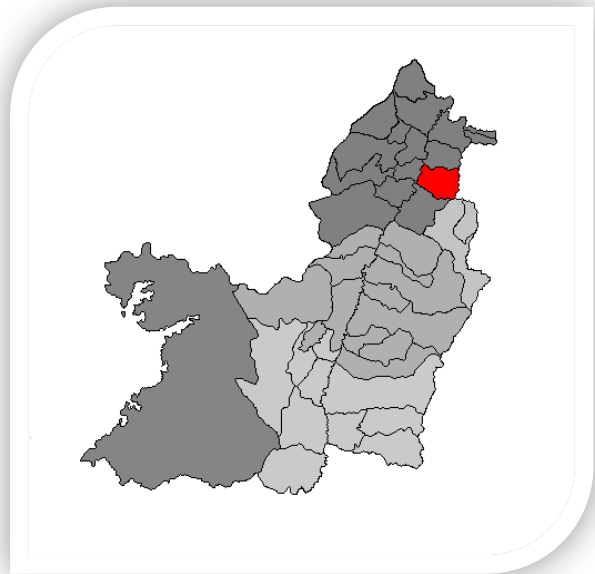
- Realizar el pago por la tarifa correspondiente y solicitar la radicación del CIS para importación o exportación
- Presentar los documentos requeridos en la oficina del puerto marítimo o fluvial, aeropuerto o paso fronterizo
- Dirigirse a: Oficina de la entidad: Puerto marítimo o fluvial, aeropuerto, paso fronterizo
- Desplazarse al sitio donde se encuentra la mercancía para constatar la existencia de esta
- Dirigirse a: Otro Medio: Bodegas autorizadas tanto por la DIAN como por las Entidades Territoriales de Salud
- Reclamar el Certificado de Inspección Sanitaria para nacionalización o exportación
- Dirigirse a: Oficina de la entidad: Puerto marítimo o fluvial, aeropuerto, paso fronterizo.

MARCO ESPACIAL

La comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ, se encuentra ubicada en la carrera séptima, número cinco noventa, barrio central del municipio de La Victoria Valle del Cauca Colombia.

El municipio de La Victoria Valle, se encuentra ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca, limitando en el oriente con el departamento del Quindío, en el occidente con el municipio de La Unión, al norte con el municipio de Obando, al sur con el municipio de Zarzal.

Punto de convergencia socio-político ubicado al norte del departamento del Valle del Cauca sobre la banda derecha del río Cauca.



Extensión total: 276 Km²

Extensión área urbana: 1.72 Km²

Extensión área rural: 263.63 Km²

Fuente: página web www.lavictoria-valle.gov.co

Altitud de la cabecera municipal (metros sobre el nivel del mar): 915

Temperatura media: 23 ° C

Distancia de referencia: 154.1 Km de Cali.

La población según el CENSO de 2005 es de 14.134 habitantes, el 51% de la población son mujeres y el 49% son hombres; el 32% de la población vive en el área rural y el 68% en el área urbana. (LA VICTORIA VALLE)³²

GEOGRAFÍA

Descripción Física:

Su topografía es ondulada a fuertemente ondulada en la zona que drena al río Cauca y escarpada en la zona que drena al río la Vieja; dentro de los principales accidentes topográficos se pueden considerar el Cerro Pan de Azúcar, Alto de Alegrías, El Convento, La Cruz, Monte Cristo, La Aurora, Sierra mocha, Táguales.

El sistema hídrico está compuesto por dos áreas de drenaje, una que abastece el río la vieja compuesta por las micro cuencas de la quebrada la pobreza y la quebrada San Miguel; el área que abastece el río Cauca compuesta por la subcuenca de la quebrada los micos y la micro cuenca de la quebrada la Honda. (LA VICTORIA VALLE)³²

HISTORIA

Fecha de fundación: 12 de agosto de 1835

Nombre de /los fundadores (es): Antonio María Delgado

Esos abuelos de sombrero y ruana eran los protagonistas de la hidalguía, la primera aldea tan querida por todos los victorianos, rodeada por pequeños oteros, se conoció con el nombre de “LA CAÑADA”, luego cambió su nombre por el de “San José”, cuyos dominios comprendían las extensas llanuras de La Palma, hoy

³² WWW.LAVICTORIA-VALLE.GOV.CO

Corregimiento de Holguín. San José, fue el centro de todos los ajetreos parroquiales y su capilla colonial recibió a la vida cristiana a todos nuestros abuelos. San José pertenecía entonces al Naranjo hoy Municipio de Obando, allí se han encontrado las partidas bautismales más antiguas.

En un principio el municipio tuvo problemas de ubicación ya que la primera aldea, fundada el 12 de agosto de 1.835 y que se denominó LA CAÑADA, se estableció en la orilla de la quebrada los micos; luego esta aldea cambió su nombre por el de San José, cuyos dominios comprendían los terrenos de la Palma hoy corregimiento de Holguín.

En aras de darle al municipio su vida propia y obedeciendo a las campañas del señor Antonio María Delgado, quien coordinaba las acciones desde su Hacienda se dio el primer paso trasladando el pueblo a orillas del río Cauca, buscando la vía fluvial que era la mejor comunicación que existía.

La Victoria fue elegida en distrito por la cámara de provincia instalada en la ciudad de Buga el 23 de diciembre de 1.850 fecha en que la iglesia celebra la fiesta de Santa Victoria. Su primer alcalde fue MIGUEL MARÍA DÁVILA, quien contaba con apenas 25 años y el primer cabildo lo conformaron os señores Faustino Guevara, presidente; Domingo Murillo, José María Domínguez, José Lucio Mirillas y Buenaventura Chamorro, vocales. El municipio se integró al Valle del Cauca cuando se constituyó en departamento en 1.910. (LA VICTORIA VALLE)³²

ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

“El análisis del entorno le permite a la organización anticiparse y tomar medidas de orden administrativo para minimizar los riesgos y aprovechar los eventos favorables que el entorno plantea”. (HUMBERTO, 2008)³³

El análisis externo permite identificar y evaluar tendencias o situaciones que suceden alrededor de la empresa y que están más allá de su control pero que podría afectar considerablemente el funcionamiento de la empresa. Este análisis tiene como fin, encontrar las amenazas y oportunidades que junto con las debilidades y fortalezas formaran parte del plan estratégico.

A continuación se analizaran las variables externas que afectan y las que podrían afectar a la comercializadora si no se tienen en cuenta.

ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

ENTORNO ECONÓMICO:

Producto interno bruto (PIB): de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional De Estadística (DANE) la economía Colombiana creció 5.2% con relación al año anterior de 4.7% el aumento del PIB en el segundo trimestre del año 2011 la economía colombiana creció en 2.1%.

Desde la óptica de la demanda, el crecimiento del PIB se explica por el aumento de las exportaciones en 7,6%, del consumo final en 5,5% y de la formación bruta de capital en 21,1%. Por su parte, las importaciones presentaron un crecimiento en 28,4%.

³³ SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, 3R editores, decima edición, 2008.

“El presidente Juan Manuel Santos aseguró que las cifras de crecimiento económico para julio y septiembre son tan favorables, que podrían sustentar un crecimiento por encima de lo previsto, a pesar de la crisis financiera mundial.

El jefe de Estado aseguró que buena parte del sustento del crecimiento económico en el tercer trimestre del año se verá reflejada en las obras de infraestructura (DINERO)³⁴

inflación: “El promedio de las variaciones de los precios de los bienes y servicios que componen la canasta familiar que es adquirida por los hogares colombianos para su consumo, registró en noviembre de 2011 un crecimiento del 0,14%, inferior en 0,05 puntos porcentuales al registrado en el mismo mes de 2010 cuando llegó a 0,19%.

En lo corrido del año 2011 se registró una variación de 3,29%. Esta tasa es superior en 0,78 puntos porcentuales a la registrada en el mismo periodo del año anterior (2,51%). Entre diciembre de 2010 y noviembre de 2011, es decir los últimos doce meses, el IPC presentó una variación de 3,96%.”

Desempleo: de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional De Estadística (DANE) En el mercado laboral observó descenso en la tasa de desempleo, de subempleo subjetivo y la tasa de subempleo objetivo; así como crecimiento tanto en el porcentaje de la población en edad de trabajar, como en las tasas de ocupación a nivel global.

En octubre de 2011 la tasa de desempleo fue 9,0%, frente a 10,2% del mismo mes de 2010.

En el trimestre móvil agosto - octubre de 2011, la tasa global de participación fue 64,5%, la de ocupación 58,3% y la de desempleo 9,6%.

En promedio para los doce meses noviembre 2010 - octubre 2011, la tasa global de participación fue 63,3%, la tasa de ocupación 56,3% y la tasa de desempleo 11,0%.

³⁴ WWW.DINERO.COM

En octubre de 2011, la población ocupada en el total nacional fue 21.535 miles de personas; la población desocupada 2.133 miles de personas y la población inactiva 11.735 miles de personas.

Tasa representativa del mercado: de acuerdo con el Departamento Administrativo Nacional De Estadística (DANE) La tasa representativa promedio del mercado fue de \$1.799,0 para el segundo trimestre de 2011, lo que significó una revaluación nominal anual del peso de colombiano en 7,8%, respecto al mismo periodo de 2010. Por su parte, el comportamiento trimestral en 2010 fue el siguiente: \$1.947 en el primer trimestre; \$1.950 en el segundo, \$1.833 en el tercero y \$1.866 en el cuarto.

Salario mínimo: El salario mínimo es la remuneración establecida legalmente, para cada periodo laboral (hora, día o mes), que los empleadores deben pagar a sus trabajadores por sus labores. El salario mínimo es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como de su familia.

La ley (Art. 146, Código sustantivo del trabajo) establece que para la fijación del salario mínimo se deben tener en cuenta factores como costo de vida, las modalidades de trabajo, la capacidad económica de las empresas y las condiciones de cada región o actividad económica. La fijación del salario mínimo incluye también la fijación del auxilio de transporte, el cual es pagado a quienes devengan hasta dos salarios mínimos”. (RESULTADOSBALOTO)³⁵

El salario mínimo legal vigente para el año 2011 tuvo que pasar por cuatro días de consultas el Gobierno, luego de que inicialmente se fijara en \$532.500, equivalente a un incremento de 3,4%, y luego se decidió ajustar el salario mínimo que devengan cuatro millones de colombianos a 4%, por lo que quedó en \$535.600 y el subsidio de transporte pasó a \$63.600.

Después de varias reuniones entre gobierno nacional, el gremio de empresarios y las centrales obreras y de trabajadores, se logró un acuerdo en el cual se ordena incrementar el salario mínimo legal mensual vigente para el año 2012 en un 5,8%.

³⁵ <http://resultadosbaloto.blogspot.com>

Es decir que el aumento es de \$31.600 pesos el cual pasará de \$535.600 a \$ 567.200 pesos.

Se acordó también un aumento en el subsidio de transporte el cual estaba en \$63.600 en 2011 a \$ 67.800 para 2012 es decir que el aumento equivale a un 6.6%.

Tratados de libre comercio:

(Tlc) Colombia- Estados Unidos: El Acuerdo de Promoción Comercial entre la República de Colombia y los Estados Unidos de América, sus cartas adjuntas y sus entendimientos fueron suscritos en Washington, el 22 de noviembre de 2006.

El 12 de octubre de 2011 el Congreso de los Estados Unidos aprobó el Acuerdo, hecho que fue seguido por la sanción de la ley aprobatoria por parte del presidente Obama el 21 de octubre de 2011. Así se dio inicio a la etapa de implementación normativa del Acuerdo en Colombia, el cual tiene por objeto verificar que se lleven a cabo los ajustes tendientes a garantizar que el Acuerdo es compatible con nuestro ordenamiento jurídico. Agotada ésta etapa, se hace el canje de notas entre los dos gobiernos y a partir de entonces se cuentan 60 días para que el Tratado entre en vigencia.

El TLC es un acuerdo generador de oportunidades para todos los colombianos, sin excepción, pues contribuye a crear empleo y a mejorar el desempeño de la economía nacional. Inicialmente beneficia a los sectores exportadores porque podrán vender sus productos y servicios, en condiciones muy favorables, en el mercado estadounidense. Pero no sólo a los exportadores, también a todos los demás productores nacionales.

Los temas que se negociaron fueron los considerados como generales, es decir, acceso a mercados, en sus dos vertientes (industriales y agrícolas); propiedad intelectual; régimen de la inversión; compras del Estado; solución de controversias; competencia; comercio electrónico; servicios; ambiental y laboral.

El sector de servicios es ya el más grande de la economía colombiana. Los servicios de alto valor agregado son el gran dinamizador de las economías del

mundo, la inversión extranjera se incluye porque hay gran interés en atraerla. También se negoció propiedad intelectual, tema altamente sensible; y compras del Estado, elemento muy importante para dinamizar el comercio.” (MINISTERIO DE COMERCIO)³⁶

CAN – Mercosur:

El Mercosur ofrece a Colombia un mercado potencial de 216 millones de habitantes, con un Producto Interno Bruto cercano a los 569 mil millones de dólares, lo cual le permite una demanda por productos importados cercana a los US \$74.000 millones y unas exportaciones cercanas a los US \$100.000 millones durante los últimos años.

El Acuerdo de Complementación Económica No. 59 CAN - Mercosur crea para Colombia oportunidades de exportación en sectores importantes de la economía y permite al país importar bienes de capital y materias primas e insumos a menores costos, generando incrementos de competitividad de la producción nacional.

Este Acuerdo tiene como objetivo la conformación de un área de libre comercio de bienes, tanto agrícola como industrial, la cual se establece a través de un Programa de Liberación Comercial aplicable a los productos originarios de los territorios de las Partes Signatarias. Dicho Programa consiste en desgravaciones progresivas y automáticas, aplicables sobre los aranceles vigentes para la importación de terceros países en cada parte signataria.

El Acuerdo se enmarca en los principios de Trato Nacional, Asimetría y Nación Más Favorecida.

El Acuerdo respeta la “asimetría” prevista en ALADI, producto de las diferencias existentes en los niveles de desarrollo económico de los países miembros. Esta asimetría se hace efectiva en plazos de desgravación diferenciados, así como en las normas de origen acordadas.

El grueso de la producción colombiana se desgravará en 12 años y los productos altamente sensibles quedarán en la canasta de 15 años. Por su parte, las materias

³⁶ www.mincomercio.gov.co

primas, insumos y bienes de capital no producidos se ubicarán en la canasta inmediata o de seis años.

De esta forma, los plazos de desgravación de Colombia y de los países de MERCOSUR son los siguientes:

Colombia: inmediata, 6 (intermedia), 12 (general) y 15 años (sensible)

Brasil: inmediata, 4 (intermedia), 8 (general) y 15 años (sensible)

Argentina: inmediata, 5 (intermedia), 10 (general) y 15 años (sensible)

Uruguay: inmediata, 6 (intermedia), 12 (general) y 15 años (sensible)

Paraguay: inmediata, 6 (intermedia), 12 (general) y 15 años (sensible) con 2 años de gracia

Las preferencias negociadas con anterioridad (Patrimonio Histórico) que han regulado el comercio con estos países durante los últimos años, se preservan y profundizan en el Acuerdo, de tal manera que éste será el punto de partida para las desgravaciones de los productos beneficiados de este tratamiento. ” (MINISTERIO DE COMERCIO)³⁷

Acuerdo de tratado de libre comercio Colombia- Corea del Sur:

El Acuerdo comercial con Corea del Sur obedece a un esfuerzo que de tiempo atrás adelanta el país para lograr acceso preferencial en diferentes mercados para los productos y servicios colombianos, así como al objetivo de estrechar lazos comerciales con los países asiáticos y atraer inversión productiva de los mismos. En este sentido, se busca la diversificación de destinos para nuestras: actualmente solamente el 5% de nuestras exportaciones de bienes se dirigen al Asia-Pacífico. Entretanto Chile exporta el 34%, y Perú el 22% de sus exportaciones hacia dicho destino. En parte estas cifras obedecen a la baja vocación exportadora de Colombia: mientras Colombia exporta tan solo el 14.4% de su Producto Interno Bruto, Perú exporta el 21.2% y Chile el 32.8% del total de

³⁷ www.mincomercio.gov.co

su PIB. Colombia podrá aprovechar las ventajas que puede representar el estrechar relaciones económicas con Corea, y en general con los países asiáticos que para el año 2040 representarán el 66% del PIB mundial.

Es importante mencionar que el TLC con Corea abre el camino para futuras negociaciones de Tratados de Libre Comercio con países como Singapur y Japón. Con este último país se concluyó recientemente un acuerdo bilateral para la protección y promoción de las inversiones.

¿Qué significa tener un acuerdo comercial con corea del sur?

- Es el primer Tratado de Libre Comercio con un país asiático que permitirá estrechar relaciones con Corea del Sur, estimulará negociaciones con otros países de ese continente.
- La reducción y eliminación de aranceles y barreras no arancelarias a las exportaciones colombianas en el mercado coreano para hacer más competitivos nuestros productos industriales y agrícolas acceder a un mercado de alto poder adquisitivo y con orientación importadora.
- Un campo de juego nivelado para las empresas colombianas frente a sus competidores de países como Chile (firmó un TLC con Corea que puso en vigor desde 2004 y Perú que acaba de culminar negociaciones) que se benefician o beneficiarán del mercado preferencial.
- Mejor acceso para la industria colombiana de insumos y materias primas de un proveedor de talla mundial.
- Un entorno previsible para las mayores inversiones productivas.
- Menores precios y mejores opciones en bienes y servicios para los consumidores colombianos.
- Desarrollo de condiciones productivas y fomento de alianzas productivas en Colombia mediante el mayor acceso a materias primas, tecnologías y bienes de capital.
- Significa el fortalecimiento de los vínculos de cooperación para transferencia tecnológica y de conocimiento. Hoy en día contamos con un

Memorando de Entendimiento para la Cooperación en áreas industriales, y el TLC cuenta con un capítulo de Cooperación.

- Por las características de Corea del Sur este país puede ser el mejor laboratorio para que los empresarios de Colombia aprendan a aprovechar mejor el mercado asiático.

¿QUE IMPACTOS TENDRÁ EL ACUERDO EN LA ECONOMÍA?

De acuerdo con análisis de FEDESARROLLO existen opciones concretas en el ámbito comercial y de inversión que resaltan la importancia de concretar el tratado de libre comercio. El estudio hace evidente que existen sectores en los que Colombia ha demostrado tener una ventaja comparativa revelada, en los cuales algunos países latinoamericanos han logrado penetrar el mercado coreano y los exportadores colombianos aún no.

Al estimar el impacto económico de un TLC entre Colombia y la República de Corea por medio del Modelo de Equilibrio General de Fedesarrollo, se estima que el PIB real a precios de mercado se incrementaría en un poco más de 0,5% como resultado de la entrada en vigencia del TLC con la República de Corea. El resultado positivo sobre la producción nacional se explica por el incremento en el consumo privado, que se elevaría en 0,82% y el aumento en 0,22% del valor de las exportaciones colombianas. Por su parte, las importaciones totales colombianas prácticamente no tendrían variación, lo que revela que la mayor parte del aumento de las compras desde Corea se daría a costa de una desviación de comercio de otros orígenes.

Por otra parte, con el fin de identificar productos en los cuales Colombia podría tener oportunidades en el mercado coreano, este Ministerio realizó un ejercicio que consistió en cruzar las importaciones mundiales de Corea del Sur con las exportaciones al mundo de Colombia. (Productos importados por Corea, con valores superiores a US\$50 millones, en donde Colombia registra exportaciones al mundo y Corea importa de América Latina y el Caribe, por valores superiores a US\$2 millones). El ejercicio demuestra que países similares al nuestro están ya vendiendo a Corea y será factible para Colombia hacerlo aún más cuando se eliminen las barreras luego del TLC. Dentro de estos productos se encuentran

carne de bovino, lácteos, tabaco, frutas, preparaciones alimenticias, confecciones, manufacturas de cuero, entre otros.” (MINISTERIO DE COMERCIO)³⁸

Acuerdo Comercial entre Colombia y Turquía:

De acuerdo con la medición de competitividad que realiza el Foro Económico Mundial, tanto Turquía como Colombia se ubican en posiciones intermedias. A comienzos de la década, en 2003, entre 102 países Turquía se ubicó en el puesto 65 y Colombia en el puesto 63. En la última medición del 2010, Turquía ocupó la posición 61 entre 139 países, mientras que Colombia se ubicó en el puesto 68.

Al analizar en forma comparativa algunos de los factores evaluados para ambos países, se tiene que una de las grandes diferencias es la parte de infraestructura, en especial, la de transporte, donde Colombia ocupó la posición 101 mientras Turquía se posicionó en la 41. En la calidad de carreteras, el país se ubicó en el lugar 108 y Turquía en el 46. En la parte portuaria, la diferencia fue también amplia, Colombia (105) y Turquía (72).

En la calificación de las instituciones públicas, también Colombia se ubicó en un lugar más bajo (117) que Turquía (90). No obstante, las instituciones privadas colombianas tienen mejor calificación que sus pares turcas.

Turquía es un importador neto de petróleo y sus derivados; sus tres principales partidas importadas se incluyen esta categoría y sumaron US\$34.781 millones (19% del total).

Adicionalmente, fueron importantes las compras de vehículos y sus partes. Las importaciones de las 15 principales partidas por parte de Turquía ascendieron a US\$76.675 millones, 41,3% del total (en el anexo 2 se encuentran las 50 principales partidas compradas por Turquía).

En las importaciones realizadas por Turquía, también es importante el mercado Europeo; cerca del 38,9% de las compras en el 2010 fueron originarias de este

³⁸ www.mincomercio.gov.co

bloque regional; no obstante, entre sus principales proveedores también se encuentra países como Rusia, China y Estados Unidos. Por el contrario, las importaciones turcas originarias de Latinoamérica sólo representaron el 1,9% del total. Colombia participó del 0,2% de las compras de Turquía.

Comparación de la canasta exportadora colombiana y demanda de Turquía

Para identificar productos en los cuales Colombia podría tener oportunidades en el mercado de Turquía, se realizó un ejercicio que consistió en cruzar las importaciones mundiales de este último país con las exportaciones de Colombia, para el año 2010, con valores superiores a US\$10 millones.

Con estas características se encontraron 181 partidas arancelarias (anexo 3), de las cuales Turquía importó del mundo cerca de US\$110 mil millones y Colombia exportó al mundo US\$36 mil millones, pero sólo le exportó a Turquía US\$213 millones.

Del total, 13 partidas correspondieron a bienes primarios, entre los cuales están el carbón, petróleo, gas, café, banano, cacao.

43 partidas son de recursos naturales: aceite de palma, confitería, aceite de petróleo, papel, cartón, desechos de cobre, madera y neumáticos, entre otros.

61 partidas arancelarias se incluyen como bienes de baja tecnología: envases, manufacturas de plásticos, cueros, manufacturas de cuero, confecciones, artículos de vidrio, laminados de hierro, y muebles.

48 partidas correspondieron a productos de media tecnología, entre los cuales se resaltan: productos químicos, abonos, pinturas, productos de belleza, preparaciones capilares, polímeros de propileno, ferroníquel, congeladores y autopartes. (MINISTERIO DE COMERCIO)³⁸

ENTORNO POLÍTICO- LEGAL

Gobierno nacional: Juan Manuel Santos es el actual presidente de la república de Colombia, se considera como un líder que da resultados contundentes, es reconocido por sus logros en cuanto a la experiencia como primer ministro de comercio exterior, ministro de hacienda y crédito público y ministro de defensa nacional.

Durante su periodo como ministro de defensa en el pasado gobierno del ex presidente Álvaro Uribe, tuvo grandes logros por reconocidos golpes al narcotráfico y a la guerrilla de las FARC, grandes operaciones militares comandó durante su gestión que dio gran favoritismo entre el pueblo colombiano para elegirlo como el actual presidente.

Su gobierno es reconocido por el llamado a la unidad nacional, su propuesta de campaña la llamó “buen gobierno para la prosperidad democrática”, durante el invierno que atacó al país, el presidente estuvo presente en todas las poblaciones más afectadas por el invierno, incluido el municipio de La Victoria Valle. Para las madres cabeza de familia ha creado subsidios de vivienda, vivienda digna para los campesinos, entre otras ayudas para la población menos favorecida.

Uno de los puntos del plan de gobierno es la consolidación de las exportaciones, ayudando a los empresarios a desarrollar competitividad y más inversión extranjera en el país. Empleo formal para garantizar estabilidad al trabajador, justicia laboral que incluye más empleo para las mujeres. En infraestructura se realizarán dobles calzadas en el territorio nacional para mejorar el transporte.

La reforma constitucional a las regalías ha sido un logro más en este gobierno que permitirá que todos los municipios y departamentos participaran de la riqueza del subsuelo nacional, es decir, que en el momento el país está pasando por un buen momento en su producción minera y de hidrocarburos, es decir que los recursos serán mejor distribuidos.

A nivel internacional, Colombia ha recuperado sus relaciones bilaterales con Venezuela y Ecuador, con el gobierno de México avanza la cooperación en seguridad, lucha contra el terrorismo y la delincuencia transnacional, respecto al

tratado de libre comercio con Estados Unidos hay buenos augurios, su aprobación depende del congreso norteamericano.

Precio de la gasolina: el componente más importante del precio a la gasolina es el ingreso al productor, existe una nueva fórmula para calcular dicho precio que ofrece mayor efectividad y transparencia.

Esta fórmula consiste en que cuando el precio mundial del crudo y de la gasolina esté desbordando unos niveles que el Gobierno fijará, se reducirá el impuesto global que se les cobrará a los consumidores en cada galón de combustible.

De igual forma, cuando la cotización del petróleo caiga por debajo de un valor determinado, se aumentará el impuesto global, pero nunca más allá del nivel actual que se paga.

Los impuestos contribuyen al alto costo de los precios, en Colombia incluye el IVA por ser un artículo comercial, el impuesto global, la sobretasa a la gasolina y transporte. Los beneficios recibidos por los ingresos de este producto son parte para el gobierno y parte para el sector privado porque Ecopetrol ya no es una empresa 100 % del gobierno ahora es una empresa mixta.

Según fendipetroleo Colombia se halla en cuarto puesto mundial de países con el combustible más costoso muy cerca de Uruguay, Brasil y Chile.

El precio actual de la gasolina para diciembre de 2011 ha aumentado \$150 pesos desde junio, de esta manera, el precio promedio es de \$ 8.628,43 pesos por galón este incremento se debe a la base de los precios internacionales del petróleo que se mantuvieron en alza.

Los precios internacionales se ubicaron en un promedio de US\$107 dólares por barril, en comparación con el precio de US\$98 dólares por barril que se registraba a finales de mayo del presente año.

Infraestructura nacional vial: la corrupción en el campo de las contrataciones de obras viales en el país ha sido un problema que ha ocasionado pérdidas millonarias para el país, atrasos en obras, y sobrecostos.

El nuevo Plan Nacional de Desarrollo (PND) consiste en alguna fórmula de vinculación de inversionistas privados a los proyectos de infraestructura, bajo un esquema de Asociación Público-Privada (APP) esto implica contar con esquemas de financiación, estructuración y ejecución de los proyectos que garanticen la eficiencia y al mismo tiempo desincentiven las prácticas corruptas.

Según el anuncio publicado en la página de invias, El Director General del Instituto Nacional de Vías, Carlos Rosado Zúñiga, anunció que la entidad logró que el Ministerio de Hacienda y Crédito Público incrementara el presupuesto de la entidad de 2.2 a 3.2 billones de pesos para la vigencia fiscal 2012.

El Directivo anunció que sus gestiones ante la cartera de Hacienda dieron buen resultado, pues logró que se percibiera las necesidades de las diferentes regiones en materia de infraestructura, sobre todo ahora que el país además debe ejecutar obras de rehabilitación y/o reconstrucción de muchos corredores afectados por la ola invernal, por lo que la nación durante el 2012 girará recursos adicionales provenientes del Sistema Nacional de Regalías.

El funcionario resaltó la importancia de este hecho, pues por ejemplo el presupuesto para la atención de la red terciaria a través del Programa Camineros pasará de 300 mil millones de pesos a 700 mil millones y los recursos para mantenimiento de la red primaria llegarán a 1.2 billones, asegurando inversiones que permitan mejorar las condiciones de seguridad y transitabilidad en los principales corredores.

Según las noticias publicadas por el periódico.com, “un panorama gris cubre las carreteras de Colombia, diez de las vías principales están afectadas por las fuertes lluvias de los últimos días. Una de las crisis más importantes que debe afrontar el país se registra en, la vía La Línea, que de Ibagué (Tolima) conduce a Armenia (Quindío) y conecta al centro con el occidente del país. Allí, en el kilómetro 29, casi 30 metros de carretera se desprendieron, dejando sin uso (por seguridad) los dos carriles restantes.

El director del Invías, Carlos Rosado Zúñiga, declaró la urgencia manifiesta en la principal arteria del país, por lo que el Gobierno buscará un contratista directo, para ejecutar inicialmente 3 mil millones de pesos que ayudarán a reparar, lo antes posible, los puntos más difíciles de la carretera.

Por otra parte Nelson Izáciga, contralor delegado de Infraestructura, señaló que la entidad abrió una indagación preliminar contra el ministro de Transporte, Germán Cardona, y el director del Invías, Carlos Rosado. La posible omisión e imprevisión de los funcionarios serían los factores a investigar”.

Es preocupante las cifras que deja la ola invernal en el país, lo cual ha hecho que incrementen los costos de los fletes por utilizar vías alternas para llegar al destino requerido, los principales factores son: el tiempo, los gastos de combustibles y peajes logrando afectar los precios de la canasta familiar y al parecer seguirá en alza hasta los primeros meses del próximo año 2012.

La crisis más importante se presenta en los departamentos de Cundinamarca, Cesar, Norte de Santander y Santander. Sigue la alerta roja en los ríos Magdalena, Bogotá, Cauca y Atrato (en Chocó) en donde fluctúan continuamente los cauces.

También hay amenazas de deslizamientos moderados, en Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda Antioquia, Caldas, Quindío, Risaralda, Tolima, Huila, Meta, Cauca, Valle del Cauca, Nariño y Chocó.

El Manejo Fiscal: el régimen tributario Colombiano es ineficiente por que el recaudo no alcanza para atender los múltiples gastos del gobierno, además de impactar negativamente el crecimiento de la economía por que promueve la informalidad o también llamado (rebusque). Es inequitativo porque contribuyentes similares pagan tasas efectivas diferentes y por último es poco progresivo porque el ingreso de las personas naturales es muy bajo con respecto a los impuestos, el aumento del precio del petróleo y su alto recaudo, además de otro gran acompañante de estos problemas es el impuesto a las transacciones financieras ó 4x 1.000 que afecta al crecimiento por que impide que las pequeñas empresas accedan a créditos financieros. Mientras pequeñas empresas solo logran crédito pagando intereses elevados, existen sectores como el minero y el petrolero que tiene acceso a capital en condiciones de muy bajo costo con rentabilidad muy positiva.

Relaciones internacionales: las relaciones internacionales de Colombia en este año 2011 han sido satisfactorias, pues las relaciones con Venezuela y Ecuador se ha restablecido devolviéndole la tranquilidad a los comerciantes en el país, el TLC con Estados Unidos es un hecho.

El gobierno Colombiano se comprometió con el gobierno de Estados Unidos a mejorar los derechos laborales de los trabajadores y creó el ministerio del trabajo.

El presidente Juan Manuel Santos, visitó oficialmente a Ecuador donde se reunió con el presidente Rafael Correa, para tratar temas relacionados con acuerdos entre los dos países como el transporte aéreo, límites marítimos. Ecuador también ha propuesto a Colombia participar en la construcción de la Refinería del Pacífico, un proyecto que tendrá un costo de 12.000 millones de dólares y que ya cuenta con capital venezolano.

Según las últimas noticias publicadas, El presidente Juan Manuel Santos invitó a las compañías ecuatorianas a hacer negocios con Colombia para beneficiarse del “auge comercial” que su país ha comenzado a experimentar gracias a los tratados de libre comercio con Estados Unidos y Canadá.

Las relaciones con Venezuela están en su mejor momento, la transparencia y el respeto mutuo es un compromiso que los presidentes de ambas naciones, Hugo Chávez y Juan Manuel Santos, asumieron en aras de abrir una nueva página en los históricos vínculos entre sus pueblos.

ENTORNO SOCIO-CULTURAL

Población Colombiana: Se estima que la población en Colombia es de 41 millones de ciudadanos, De acuerdo al censo del DANE 2005, en el exterior viven tres millones 331 mil 107 colombianos. La encuesta revela que el crecimiento de la población colombiana se redujo drásticamente a partir de la década de los 60. De ser un país mitad urbano y mitad rural, Colombia notó en los últimos años un cambio demográfico radical en el crecimiento de su población y fundamental en lo

que tiene que ver con la distribución de sus habitantes que hoy en día prefieren vivir, en una inmensa mayoría, en las zonas urbanas.

En Colombia existen problemas mucho más graves que el conflicto armado, como lo es: la inequidad entre ricos y pobres, la doble moral, la corrupción legalizada, discriminación étnica y social, educación, salud, el desempleo, entre muchas otras que aquejan a la población.

Mientras el pasado gobierno combatía el conflicto armado, se descuidaron variables tan importantes para la sociedad como la educación que es también una forma de contribuir al desarrollo del país, si los jóvenes tuvieran la calidad de estudio que merecen seguramente no tendría el país tanta violencia y problemas en el núcleo familiar ni problemas de embarazos no deseados en adolescentes.

La educación: los principios fundamentales para la educación se encuentran en la constitución de 1991 y la ley 115 de 1994. La educación formal es regulada por el ministerio de educación nacional, así como de administrar los recursos, la inversión y el funcionamiento de la educación básica y media.

Según el boletín del DANE de 2009 la matrícula nacional ascendió a 11 090 784 alumnos, superando en 27 857 la matrícula nacional del 2008. El crecimiento anual fue 0,3%. Básica Secundaria y Media fueron los niveles educativos que registraron la mayor contribución a esta variación con 1,2 puntos porcentuales, mientras que los niveles de Básica Primaria y Prescolar presentaron contribuciones negativas de 0,7 y 0,2 puntos porcentuales, respectivamente.

El 3.6% de las personas que viven en hogares donde los niños entre 7 y 11 años no asisten a un centro de educación formal.

Es cierto que los docentes en Colombia perciben un ingreso inferior a los promedios internacionales, también es evidente que algunos otros docentes devengan más de 10 salarios mínimos al mes, producto de la o las pensiones otorgadas por los diferentes distritos o municipios del país, y aun así siguen ocupando plazas que bien pueden ser cubiertas por otros jóvenes licenciados dando paso a una educación con más competitividad.

Otro problema ocasionado por la misma corrupción de la administración pública, es el hecho que el ejercicio docente cada vez requiere de menos vocación, y más

de protecciones políticas, es así como los procesos meritocráticos de selección, nombramientos o ascensos, dependen del grado de influencia (palanca) política, o del número de votos que le puede llegar a proporcionar al diputado de turno.

En el país existe mucha dificultad para el acceso a la educación por parte de niños y jóvenes, acompañado de esto a los niveles de pobreza y desempleo que afectan el desarrollo social del país, con tan pocos incentivos para los docentes cada día se torna más difícil que se ofrezca una educación con calidad y se sigue dando lugar para que los niños y jóvenes busquen ocupar su tiempo consumiendo sustancias psicoactivas o buscando dinero fácil en las bandas criminales.

En el municipio de La Victoria Valle el acceso a la educación para los niños tiene buena cobertura a nivel urbano y sus corregimientos, el acceso a la educación superior es muy limitado debido a la falta de recursos económicos de cada habitante y el traslado a otros municipios o departamentos para estudiar, por lo que los jóvenes prefieren buscar trabajo donde no exijan estudios superiores o buscar un estudio a nivel técnico o por el SENA.

Seguridad nacional: Desde el gobierno del ex presidente Álvaro Uribe Vélez presentó la política de seguridad democrática tema de polémica para muchos ya que dejaba por fuera otros aspectos importantes a mejorar como la salud y la educación, pero el lado positivo de esto fue el fortalecimiento de la presencia de la policía y el ejército nacional por las vías del territorio nacional, brindando seguridad para los viajeros y turistas que transitan por el país, también el programa de desmovilización, las liberaciones de secuestrados, las bajas de importantes cabecillas de las FARC, recompensas a informantes, el aumento del presupuesto designado a la seguridad del país. Todos estos logros han permitido que el panorama de Colombia cambie positivamente y que los extranjeros vuelvan a confiar en este país para invertir. El avance ha sido importante para la economía y para que las relaciones con los demás países sea la mejor posible para el país.

En el ámbito regional, el Valle del Cauca sigue siendo víctima de las bandas criminales que por todo el departamento hacen presencia generando temor en la población cuando surgen enfrentamientos entre ellas, el municipio de La Victoria ha sido golpeado realmente por narcotráfico y asesinatos anunciados por parte de bandas criminales, pero afortunadamente esto no ha afectado el comercio del municipio.

Pobreza: es una verdad muy cruda la situación tan triste que pasa Colombia, las cifras de pobreza son alarmantes, este país es uno de los más desiguales de América Latina y el mundo, la situación del invierno, la violencia, el desplazamiento forzoso, los embarazos no deseados entre menores de edad, analfabetismo, son algunos de los factores que han aportado para que la pobreza nacional sea cada vez mayor.

La pobreza extrema en Colombia se encuentra en su mayor parte en áreas rurales y en ciertos tipos de población afrocolombiana e indígena, como por ejemplo, Chocó, Guajira y Nariño.

En Colombia se considera que un hogar esta en condiciones de pobreza cuando, estando conformado por cuatro personas, tienen ingresos inferiores a un millón de pesos, y si se habla de pobreza extrema es cuando los hogares no tienen ingresos suficientes para comprar una canasta básica de alimentos, que en es estimada por un valor de cuatrocientos cincuenta mil pesos.

Lo preocupante es que la inequidad en al país es enorme y nadie hace nada, la corrupción en los políticos que manipulan a la clase pobre es de dar vergüenza, la desocupación, deterioro de la calidad del trabajo, el poco aumento en el salario mínimo, refuerzan este alarmante problema social.

En Colombia, el 10.6% de las personas viven en hogares con dos o mas necesidades básicas insatisfechas, según el DANE.

Según los resultados del censo de 2005, el 27,7% de la población del país presentó necesidades básicas insatisfechas.

El 10.4% de la población colombiana vive en una vivienda inadecuada para el alojamiento humano.

Valores del empresario: cuando hablamos de valor, generalmente nos referimos a las cosas materiales, espirituales, instituciones, profesiones, derechos civiles, entre otros, que permiten al hombre realizarse de alguna manera.

El valor es, entonces, una propiedad de las cosas o de las personas. Todo lo que es, por el simple hecho de existir, vale. Un mismo objeto (persona o cosa) puede

poseer varios tipos de valores, por ejemplo, un coche puede ser útil además de bello

Los valores de un empresario son aspiraciones que trascienden de manera física hacia un servicio a la sociedad a través de un trabajo que da como resultado la satisfacción de una necesidad.

Cómo definir los valores de una empresa

Lo que hay que hacer primero es establecer los valores fundamentales de la empresa entre el equipo directivo y con la mayor participación de los trabajadores posible. Se recomienda hacer una lista de entre tres y diez valores.

Enseguida se deben imaginar diferentes situaciones en que se puede encontrar la empresa en los próximos cinco años y especificar cuál será el comportamiento en cada caso. En base a lo anterior definir nuevamente el grado de importancia de cada valor de la lista del paso 1 y ordenarlos.

Una vez que se han especificado los valores de la empresa, se debe actuar bajo los mismos como prioritarios. Y ante un conflicto se debe poder razonar de manera lógica y en base a la lista de valores.

Esta actitud hará que los valores sean congruentes con los de los clientes, trabajadores y nosotros mismos.

Finalmente los valores que sobre vivan, serán los de su empresa y con lo que será mucho más claro y fácil matizar su visión y misión.

Importancia de los valores en una empresa

- Los valores son muy importantes para una empresa porque son grandes fuerzas impulsoras del cómo hacemos nuestro trabajo.
- Permiten posicionar una cultura empresarial.
- Marcan patrones para la toma de decisiones.
- Sugieren topes máximos de cumplimiento en las metas establecidas.
- Promueven un cambio de pensamiento.

- Evitan los fracasos en la implantación de estrategias dentro de la empresa.
- Se logra una baja rotación de empleados.
- Se evitan conflictos entre el personal.
- Con ellos los integrantes de la empresa se adaptan más fácilmente.
- Se logra el éxito en los procesos de mejora continua. (TRABAJO)³⁹

ENTORNO ECOLÓGICO

El fenómeno del niño: Es un fenómeno climático cíclico que provoca estragos a nivel mundial, siendo las más afectadas América del Sur y las zonas entre Indonesia y Australia, provocando con ello el calentamiento de las aguas sud Americanas. Su nombre se refiere al niño Jesús, porque el fenómeno ocurre aproximadamente en el tiempo de Navidad en el Océano Pacífico, por la costa oeste del Sur de América.

En el año 2009, el fenómeno del niño impactó departamentos como: Valle Del Cauca, Nariño, Tolima, Huila, La Región Andina y Parte del Caribe.

Los principales efectos del niño recaen sobre el sector agropecuario, la presencia de este altera la productividad de las actividades agrícolas, con respecto a los precios, el fenómeno del niño puede generar aumentos importantes en precios de los alimentos especialmente perecederos.

El fenómeno de la niña: es un fenómeno climático que su nombre se deriva de ser lo contrario a las características del fenómeno del (niño), el fenómeno de la niña es conocido como el periodo frio, ya que se caracteriza por temperaturas frías y perdurables. Los episodios de La Niña, al igual que el fenómeno de El Niño, producen cambios a gran escala en los vientos atmosféricos sobre el océano Pacífico, incluyendo un incremento en la intensidad de los vientos alisios del Este

³⁹ www.trabajo.com.mx

(Este-Oeste) en la atmósfera baja sobre la parte oriental del océano Pacífico en Sudamérica, y de los vientos del oeste en la atmósfera superior.

Consecuencias del fenómeno de la niña: Este fenómeno ya azotó al territorio colombiano entre mediados del 2010 y junio del 2011, e impulsó la peor ola invernal de la que se tengan registros. 3'500.000 personas resultaron afectadas.

El inicio de la última temporada de lluvias de este 2011, que el IDEAM advierte será fuerte y prolongado, nos coge todavía inundados y, sobre todo, bajo un mar de promesas políticas que pueden aguar los resultados del Gobierno Nacional dentro del ambicioso plan de recuperación y reconstrucción que se adelanta a través de Colombia Humanitaria.

El intenso invierno no sólo ha dejado en evidencia la vulnerabilidad del país en casi todos sus aspectos, sino la deficiente preparación de la mayoría de los mandatarios locales para diseñar y presentar planes de mitigación consistentes con la realidad de sus regiones.

Durante el 2011 el invierno mató al menos a 170 personas, dejando afectadas a unas 800 mil, lo peor es que el Ideam advirtió que las lluvias continuarán hasta finales de enero, por lo que se esperan nuevos aludes e inundaciones.

Esta segunda temporada de precipitaciones en Colombia ha dejado, además, más de 870 deslizamientos, avalanchas y otros eventos asociados a las lluvias en 429 municipios de 27 de los 32 departamentos del país. Colombia padeció entre abril de 2010 y el mismo mes de este año, la más prolongada temporada de lluvias en décadas, con más de 440 muertos y 3,6 millones de afectados.

El invierno ha causado millonarias pérdidas en el sector agropecuario en el país, Cerca de 20 mil aves se han ahogado en granjas avícolas del Huila y el Valle como consecuencia de la fuerte ola invernal. Como consecuencia de esta situación el costo de los fletes se ha incrementado en un 25 por ciento, situación que podría tener un efecto en el costo de la carne de pollo y el huevo para el consumidor final. Debe considerarse que no sólo se generan riesgos desde el punto de vista de la producción debido a que las lluvias siguen presentes en regiones que aún no han logrado recuperarse tras las etapas previas del invierno, sino que adicionalmente las vías se encuentran aún con un alto grado de

saturación de agua, imponiendo riesgos nuevamente sobre el transporte de alimentos. Así por ejemplo, en los últimos días se ha evidenciado una relativa escasez de leche derivada de una reducción en la producción en el altiplano boyacense y en la Costa Atlántica cercana a 10 por ciento en lo que va de noviembre.

Este año fue aprobado un documento Conpes (Consejo Nacional de Política Económica y Social) que pretende:

1. Crear un Plan Nacional de Adaptación al Cambio Climático, que trabajará en temas como el manejo de situaciones de riesgo y adaptación.
- 2.- Desarrollar una estrategia colombiana de desarrollo bajo en carbono, que busca reducir el nivel de emisiones que genera la actividad productiva y normal de la sociedad.
- 3.- Reducir la deforestación para evitar la sedimentación de los ríos.

En términos generales esta política pública incluye la creación del Sistema Nacional de Cambio Climático, para reducir la vulnerabilidad en las poblaciones, ecosistemas y sectores económicos. Además contempla un aumento en la capacidad de respuesta ante desastres y una reducción en el nivel de emisiones que genera la actividad productiva.

MATRIZ DE DEPURACIÓN DE ENTORNOS

ENTORNO ECONÓMICO

VARIABLE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	PORQUE
PRODUCTO INTERNO BRUTO	La economía colombiana fue impulsada este año por el consumidor final, para el 2012 se espera un crecimiento en el consumo privado el cual representa alrededor del 65% del PIB, la meta para el próximo año es mantener el PIB entre 2% y 4%.	ALTO POSITIVO	El país lleva cerca de dos años que el consumo de bienes durables se ha incrementado debido al nivel de confianza que ha generado el comportamiento positivo en general del país. Para la comercializadora es favorable por que este panorama incentiva a la inversión y desarrollo económico de las empresas, que generaría más empleo y mejores condiciones tanto para la comercializadora como para las empresas proveedoras y empresas que son clientes de ella generando mas consumo.
	Considerando el daño que ha causado el invierno en la infraestructura vial y de mantenerse las intensas lluvias, la tendencia al		Las lluvias han afectado todo el país en materia de producción. Ha tocado principalmente el

INFLACIÓN	alza en el precio de los alimentos seguramente se mantendrá durante los próximos meses. El índice de precios al consumidor de los alimentos ha presentado, desde los últimos meses del año 2011, tendencia creciente. Aunque con diversos comportamientos y tasas de crecimiento, los diferentes grupos de alimentos presentan tendencia al alza	ALTO NEGATIVO	sector agropecuario alternado la calidad de los productos, la canasta familiar está obligando al alza de la inflación, a la búsqueda de productos sustitutos, el consumo de bienes importados. Esto afecta directamente a la comercializadora porque subirían los costos de la industria nacional lo cual perjudica la compra de productos nacionales, por consiguiente si el gobierno compra productos importados para suplir la demanda interna, daña a las empresas como la comercializadora.
DESEMPLEO	En la actualidad existen más de 2.100.000 colombianos sin empleo y la tendencia es seguir generando la mayor cantidad de empleos por parte del gobierno a fin de que la cifra de desempleados informales no aumente en 2012.	MEDIO NEGATIVO	El desempleo genera violencia, drogadicción y desigualdad en la sociedad, pocas oportunidades de trabajo impiden que las personas accedan a la educación media o superior, la comercializadora ha generado empleo especialmente a la población victoriana, pero

			desafortunadamente existen pocos profesionales en el pueblo y esto hace que la comercializadora busque profesionales en otra región, desviando obligatoriamente sus deseos de ayudar al pueblo victoriano.
TASA REPRESENTATIVA DEL MERCADO	La TRM ha tenido un incremento a finales de 2011 por el buen comportamiento de la economía colombiana, se espera que para 2012 el dólar mantenga su promedio porque la inversión extranjera directa llegará al país atraído por este indicador.	ALTO NEGATIVO	Desafortunadamente la TRM presenta dos lados en la economía, los exportadores que se ven favorecidos con el aumento del dólar y los importadores que se ven afectados por el incremento del dólar, la comercializadora es una de ellas ya que cuando negocia los productos del exterior tienen que adecuarse a factores tan inestables como el dólar el cual en este momento no le favorece mucho.
SALARIO MÍNIMO	Las buenas noticias del salario mínimo para 2012 incentiva a la población para mejorar sus condiciones de vida, el sector empresarial manifestó la satisfacción de haber llegado a un	MEDIO POSITIVO	al aumentar el salario mínimo la economía va a generar más dinamismo por el consumo de los hogares que favorecería la producción

	acuerdo al cual no se llegaba desde muchos años atrás.		colombiana y de esta forma mejoraría los ingresos para la comercializadora.
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	Colombia se encuentra en el mejor momento a nivel internacional, este año ha arrojado un balance positivo para la economía en el país, la expectativa en 2012 es la generación de empleo por los tratados de libre comercio con Estados Unidos, Canadá y suiza que será un reto y una oportunidad para los empresarios colombianos.	ALTO POSITIVO	La comercializadora está en un momento en el cual debe aprovechar el mercado internacional y estos tratados para su crecimiento, los nuevos acuerdos son una oportunidad para explorar nuevos mercados y alternativas para desarrollar nuevos negocios.

ENTORNO POLÍTICO- LEGAL

VARIABLE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	PORQUE
GOBIERNO NACIONAL	El fondo internacional monetario ha ratificado que Colombia es una democracia sólida con una política económica estable, la prosperidad democrática que habla el presidente Santos está avanzando por medio de la lucha contra el desempleo y la pobreza. Internacionalmente el	MEDIO	El presidente Santos está logrando económicamente lo que se había estancado en el anterior gobierno, aprovechando la buena imagen que tiene Colombia en el exterior beneficia para que las empresas extranjeras

	país ya no es visto como un país dominado por la guerra, hoy se contempla el país como una buena opción para invertir.	POSITIVO	inviertan, crean y comercialicen sus productos con otras empresas en la región. La comercializadora le favorece para sus negociaciones con proveedores internacionales la confianza que genere el país para facilitar los acuerdos de libre comercio sin percance alguno.
PRECIO DE LA GASOLINA	El panorama no es alentador en el precio de la gasolina ya que uno de los factores que integran el precio de la gasolina son los impuestos, los cuales tendrán que esperar hasta marzo de 2012 para presentar la reforma tributaria y con esto poder reducir la volatilidad del precio de la gasolina.	ALTO NEGATIVO	Los altos costos de la gasolina perjudican a la comercializadora ya que aumenta el costo del envío de las mercancías cada vez más y afecta el precio de los productos a negociar.
INFRAESTRUCTURA VIAL	El gobierno nacional destinará para 2012 más presupuesto para atender la ola invernal y reparar la infraestructura vial en el país, por medio de un mayor recaudo tributario se busca atender estos percances.	ALTO NEGATIVO	Los derrumbes, cierre de vías ha dejado muchos pueblos incomunicados en el país afectando a la comercializadora en los envíos de mercancías, el tomar vías alternas por parte de los transportadores también incluye más

			gastos tanto en gasolina como en fletes llevando a un alza en los precios.
MANEJO FISCAL	El déficit causado por los gastos del gobierno eleva la demanda total de bienes y servicios y esto genera que se eleven los precios. En este momento el país está pasando por dificultades debido a inversiones cuantiosas que han sido manipuladas por políticos corruptos por los famosos escándalos y esto hace que se reduzcan los recursos que se tenían para invertir en educación, salud, vivienda, entre otros, y de esta forma el gobierno tenga que suplir dichos inconvenientes por medio de los recursos que capta de los ciudadanos.	MEDIO NEGATIVO	Este efecto causa que el gobierno capte recursos financieros por medio de tasas de interés elevadas haciendo que las empresas deban pagar más por sus deudas. También aplican políticas restrictivas, es decir, reducen sus gastos y aumentan los impuestos. De manera tal que la comercializadora en determinado momento puede verse afectada bien sea por el aumento de los impuestos, el aumento en el costo de transporte de mercancías por el tema del precio de la gasolina, o si se presenta el caso de acceder a algún crédito en una entidad financiera
RELACIONES INTERNACIONALES	Gracias a las buenas relaciones del país a nivel internacional, las empresas nacionales se ven favorecidas por los tratados que existen en	MEDIO	Si Colombia mantiene buenas relaciones y sigue mejorando su imagen a nivel internacional invitando a creer en

	Colombia como la OMC, que ayudan para que la economía en el país crezca, por medio de generación de empleo mejorando la calidad de vida de los colombianos.	POSITIVO	el país, mejora la economía interna del país aumentando el PIB. La comercializadora importa mercancías de diferentes partes del mundo como Canadá y varios países de sur América, lo cual le ha favorecido enormemente los tratados de Colombia.
--	---	-----------------	--

ENTORNO SOCIO-CULTURAL

VARIABLE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	PORQUE
POBLACIÓN COLOMBIANA	Las proyecciones de la población colombiana dadas por el DANE, dicen que para 2011 Colombia tendrá 46.044.601 habitantes los cuales el 49.37% serán hombres y el 50.63% serán mujeres, es decir que la tasa de crecimiento promedio de la población 2005- 2011 es de 1.18%	BAJO POSITIVO	En los países de ingreso bajo y mediano, la población crece más que en un país desarrollado, esto quiere decir que en Colombia existen más personas jóvenes que temporalmente dependen de los que pueden trabajar, este fenómeno aumenta las posibilidades de reducir la edad de trabajar y ejerce gran presión sobre los sistemas de

			jubilación. Para la comercializadora este fenómeno representa un aumento en el consumo en los hogares y por lo tanto más posibilidades de vender más volumen de productos a las empresas generando un crecimiento positivo para el PIB.
EDUCACIÓN	Actualmente en el país existe una tasa de deserción cercana al 13% anual en educación superior, el problema de muchos jóvenes no es solo conseguir el dinero de la matrícula, sino, para el transporte, alimentación, entre otros. El Gobierno Nacional invertirá recursos por 1,2 billones de pesos en subsidios y condonaciones de créditos del ICETEX. La disminución de la tasa de interés en los créditos de ICETEX.	MEDIO POSITIVO	Con esta inversión del estado, los jóvenes podrán capacitarse y de esta manera ser competentes para ingresar a cualquier empresa que lo requiera, en este caso para la comercializadora valoraría mas la competitividad de los victorianos y tendría en cuenta las personas capacitadas para generar empleo en el municipio.
SEGURIDAD NACIONAL	La seguridad nacional sigue siendo parte importante en este gobierno para lo cual se sigue destinando presupuesto y los organismos de seguridad hacen presencia en las vías del territorio nacional	MEDIO POSITIVO	La seguridad en las vías se ha recuperado y con ella el comercio puede con tranquilidad transitar por el territorio nacional sin temor a los ataques de la guerrilla, para la

	garantizando la tranquilidad de los ciudadanos y turistas, puestos de control y retenes que ayudan al orden público.		comercializadora esto es muy favorable porque así no hay pérdidas de mercancías, ni contratiempos con bandas criminales es decir, que es confiable el transporte de las mercancías.
POBREZA	Debido a las secuelas que dejó el conflicto armado durante 1998 y 2003 la pobreza en Colombia y la desigualdad social han aumentado, también los recursos destinados para la guerra fueron mayores que para combatir la pobreza, el programa de familias en acción fue implementado precisamente para las familias menos favorecidas, el gobierno sigue implementando programas para ayudar a la población como subsidios de vivienda y generación de empleo por medio de empresas a las cuales se les otorgan exenciones para que generen empleo.	MEDIO NEGATIVO	Con tanta desigualdad social y pobreza, las ciudades están vulnerables para las bandas criminales, los jóvenes drogadictos, indigencia, robo, narcotráfico, entre otros y las empresas también pueden verse en aprietos por estos factores, tanto así que los sistemas de seguridad son indispensables. Desafortunadamente en este aspecto la comercializadora en una ocasión fue víctima del robo el cual ocasionó un gasto inesperado por la pérdida del efectivo.
VALORES EMPRESARIADO DEL	Los valores de la empresa son los pilares más importantes porque con ellos en realidad se define a sí misma, los	ALTO POSITIVO	La comercializadora ha sido tradicionalmente educada en valores de la familia

	valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.		propietaria, los cuales empíricamente han sido comunicados a los empleados y aplicados por medio de la cotidianidad.
--	---	--	--

ENTORNO ECOLÓGICO

VARIABLE	TENDENCIA DE COMPORTAMIENTO	IMPACTO	PORQUE
FENÓMENO DEL NIÑO	Por la reducción de las lluvias el caudal de los ríos y quebradas disminuyen, al igual que la oferta hídrica a los embalses y acueductos municipales y verdales. Igualmente la disminución de la humedad, crea condiciones propicias para la ocurrencia de incendios en las coberturas vegetales	ALTO NEGATIVO	Los principales efectos del niño recaen sobre el sector agropecuario, la presencia de este altera la productividad de las actividades agrícolas, con respecto a los precios, el fenómeno del niño puede generar aumentos importantes en precios de los alimentos especialmente perecederos, por esta razón afecta a la comercializadora porque precios como el de la leche tienden a subir por su escases, generando mayores costos para

			su adquisición.
FENÓMENO DE LA NIÑA	Según el IDEAM el fenómeno de la niña se extenderá hasta marzo de 2012, se registrarán lluvias por encima de los promedios normales en las regiones: caribe, pacífica y andina.	ALTO NEGATIVO	El fenómeno de la niña se caracteriza por las constantes lluvias, inundaciones y derrumbes en las vías del territorio nacional, esto perjudica a la comercializadora por que puede retrasar los pedidos debido a los derrumbes en las vías, en el caso de la leche de vaca, existe sobre oferta de leche lo cual obliga a bajar los precios de venta.

ANÁLISIS INTERNO

El objetivo de este análisis es estudiar cada una de las áreas funcionales presentes y no presentes formalmente pero que se desempeñan labores que corresponderían a estas áreas ausentes y de esta forma conocer el ambiente interno para diagnosticar las falencias en las que incurre y los aspectos a mejorar.

La comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios **CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRIGUEZ**, cuenta con instalaciones propias ubicada en el casco urbano del municipio de La Victoria Valle, distribuida en una parte administrativa y una parte de almacenamiento o bodegas.

La comercializadora posee un pequeño número de empleados los cuales manejan un ambiente cordial y amable entre ellos, la comunicación fluye sin contratiempos, las instalaciones se encuentran debidamente adecuadas, el personal está dotado con los implementos necesarios para sus actividades de trabajo al igual que un uniforme para mejorar la presentación personal.

Un direccionamiento estratégico para la comercializadora será sin dudas un apoyo para la gerencia hacia el cambio, la competitividad, el conocimiento de sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que deberá aprovechar al máximo para llegar a ser una de las mejores empresas en el mercado.

¿Existe un direccionamiento estratégico?

En la comercializadora no se ha llegado a realizar ningún plan de direccionamiento estratégico, la forma como se guía a la organización es tomada del día a día, es decir, de los acontecimientos que se presentan en la cotidianidad se toman las decisiones a criterio exclusivo del gerente y en casos exclusivos por la junta de socios.

El gerente es quien de manera informal realiza una planeación espontanea o improvisada, es decir que desde la gerencia es donde se planea cada una de las áreas existentes y se ejecutan labores que hacen parte de otras áreas que no

existen dentro de la organización, tales como mercadeo y gestión humana efectuadas de acuerdo con lo acontecido durante cada jornada de trabajo.

La ausencia de planes estratégicos representa una debilidad para la comercializadora por el abandono de herramientas de planificación que son ineludibles para dar la orientación necesaria hacia los objetivos o metas propuestas en la empresa y una respuesta rápida ante posibles dificultades.

¿Existe alguien en la empresa que tenga conocimiento sobre direccionamiento estratégico?

No se cuenta dentro de la comercializadora con una persona con conocimientos sobre direccionamiento estratégico, es por esto que no hay antecedentes en la empresa de planes estratégicos, ya que ni el personal ni el gerente están capacitados sobre este tema.

Para los empleados de la comercializadora es totalmente desconocido el tema sobre direccionamiento estratégico, como formalmente no se aplica, el personal pasa desapercibido el proceso de planeación en la empresa.

¿Existen y se implementan objetivos organizacionales?

Existen objetivos planteados de manera informal, los objetivos son creados y establecidos según las circunstancias que esté pasando la organización, son generados por la experiencia del gerente el cual los comunica de manera verbal al personal, los emplea de forma empírica y se basa en los estados de resultados para proyectar algún reto nuevo para la organización que en la mayoría de ocasiones el primordial objetivo es incrementar las ventas.

¿Son los objetivos medibles, concretos y factibles?

Para la comercializadora los objetivos son medidos empíricamente es decir se basan en la forma en que generen los resultados manifestados en la rentabilidad

de la empresa, en los balances y estado de resultados, han sido concretos por la simplicidad de su formulación, es decir, para la comercializadora un objetivo es aumentar las ventas cada año y el contador junto con el gerente se basan en el estado de resultado para medir el porcentaje en el que proyectan que la comercializadora podría aumentar las ventas. Muchas veces los objetivos por no establecerlos de manera formal, se han visto aplazados por los acontecimientos transcurridos en el día a día de la empresa.

¿Existen planes operativos que apoyen el logro de los objetivos?

No existen planes operativos, lo único que apoya los objetivos es la forma como el gerente los dirige desde su experiencia.

¿Existe misión y visión en la empresa?

Si existe misión y visión de la comercializadora la cual fue realizada hace muchos años por algunos miembros de la junta de socios, quienes espontáneamente compartieron ideas y crearon misión, visión y un organigrama de la empresa, los cuales en la actualidad no son aplicados dentro de la organización, pero si son utilizados para cumplir con algunos requisitos que en ocasiones han requerido algunas empresas proveedoras para conocer un poco más sobre la trayectoria de la comercializadora.

¿Es conocida la misión y la visión por los empleados de la comercializadora?

La misión y la visión debido solo es conocida por los empleados más antiguos de la comercializadora porque fueron ellos quienes vivenciaron la creación de estas, pero los empleados nuevos la conocen, no saben de su existencia.

¿Existen y se han implementado estrategias?

No existen ni se han implementado estrategias planteadas formalmente, solo se han ideado tácticas para las ventas como estudiar el perfil de cada cliente, ver sus gustos y preferencias para de esta forma ofrecerle la promoción de algún producto, y actualizarse de forma diaria acerca de los precios de los productos en el mercado colombiano por medio de los medios masivos de comunicación como lo es la prensa, internet y televisión.

Pero históricamente la empresa no se ha guiado por planes estratégicos, todo ha sido producto de la habilidad del gerente.

ÁREA ADMINISTRATIVA

¿Existen áreas en la empresa?

La comercializadora tiene solamente dos áreas establecidas contabilidad y gerencia, de las cuales además de desempeñar sus actividades correspondientes, también desempeñan labores correspondientes a otras áreas que están ausentes dentro de la empresa:

- Contabilidad: donde se realizan las actividades de tesorería, recepción, facturación, archivo.
- Gerencia: donde además de las labores administrativas también se realizan las actividades de mercadeo y ventas, recursos humanos y logística.

En el caso de las labores del área de ventas, el gerente es quien acarrea muchas tareas que lo obligan a ausentarse de las instalaciones de la empresa para responder favorablemente al papel que desempeña como vendedor y a la vez responde por su labor como gerente, dirigiendo la empresa a distancia a través de internet o celular, que a pesar de contar con estos medios tecnológicos le preocupa alejarse de la comercializadora ya que no cuenta con una persona capacitada para dejarle encargado temporalmente las actividades cotidianas de la empresa y le preocupa estropear el buen funcionamiento de ella. El control es precisamente preocupante para la gerencia ya que es en esta parte donde se limita el gerente para cumplir otras obligaciones y no poder contar con una

persona debidamente capacitada y de total confianza para suplir su ausencia. Esta actividad es realizada en su totalidad por la gerencia, en ocasiones ha sido delegada cuando no se encuentra presente el gerente, regularmente lo realiza la secretaria quien recibe las instrucciones del gerente por teléfono y hace llegar la información al resto del personal.

El área de gestión humana es otra área ausente en la empresa pero esta labor la dirige el gerente, fundamentalmente en el reclutamiento de personal que se presenta muy esporádicamente, las entrevistas de trabajo son realizadas por el gerente y en caso de que este no se encuentre disponible en la empresa las realiza el contador. Se buscan personas con características específicas como conocimientos, experiencia y recomendaciones verbales o escritas, sobre todo que la comercializadora manifiesta el interés en ayudar a la comunidad Victoriana anticipando la preferencia por proporcionar el empleo a un habitante del municipio.

En la parte de logística, el gerente coordina todas las operaciones de almacenaje de los productos en la bodega, se basa en las especificaciones dadas en la ficha técnica de cada producto para saber su tratamiento, aspectos como la temperatura, tiempo de vida del producto, estado en el que llega la mercancía, es decir, que no llegue en mal estado, que el empaque este en perfectas condiciones, que sea la cantidad que dice en el empaque.

Además coordina los viajes de cada entrega de producto a los clientes en conjunto con una empresa transportadora del municipio de La unión valle, se entregan pedidos desde mínimo una tonelada y máximo 10 toneladas.

¿Qué áreas de la empresa considera fuertes?

El área más fuerte en la comercializadora es el área de contabilidad, porque es la más organizada, cuenta con personal capacitado ya que la mayoría del personal tiene estudios de contabilidad, el control de las actividades financieras lo desempeña el contador, quien lidera las actividades a realizar por parte del personal y verifica el buen desempeño de las mismas y presenta los informes a la gerencia.

La empresa lleva sus registros contables sistematizados a través del programa sistema CG uno versión 8.5, se preparan los estados financieros como balance

general y estado de resultados de forma mensual, se manejan inventarios a través de libros tipo kárdex diligenciados por la persona encargada del almacenamiento de los productos y los cuales se revisan de forma mensual con un inventario físico. Es por esto que área financiera es considerada por el gerente como el área con más fortaleza en la comercializadora, en la que más se destacan, la cual le ha generado mayor estabilidad y credibilidad en el medio cuando ha necesitado contar no solo con entidades financieras sino en negociaciones con proveedores y empresas interesadas en comprar los productos de la comercializadora.

¿Qué áreas en la empresa considera que debe fortalecer?

Dentro de las áreas establecidas en la empresa, el área de gerencia esta sobrecargada de labores sobre todo en las ventas, por lo cual se considera que se necesita establecer un área de mercadeo que sería el área para fortalecer, para que permita facilitar las labores del gerente.

¿Hay una estructura orgánica definida?

Si existe un organigrama el cual fue realizado junto con la misión y la visión, pero que no es aplicado dentro de la empresa, los empleados saben de manera informal cual es el nivel jerárquico porque es informado verbalmente cuando ingresan por primera vez en la comercializadora.

¿El personal conoce las líneas de mando y sus funciones?

Si tienen conocimiento de las líneas de mando como se mencionó anteriormente de manera verbal y empírica, como la comercializadora cuenta con pocas áreas y poco personal su estructura jerárquica es muy sencilla, pero el personal no sabe en su totalidad cuáles son las funciones desempeñadas por cada cargo solo conocen lo que cotidianamente desempeña cada uno.

¿Existe motivación y compromiso del personal?

El sentido de pertenencia es bajo a pesar del buen trato del gerente y la comunicación permanente con los empleados, la motivación es baja ya que no existe oportunidades de ascenso para los empleados y con ello no hay posibilidades de aumentar la remuneración considerablemente de acuerdo al trabajo que realizan, las capacitaciones solo son para integrar algún empleado nuevo a trabajar, es por esta razón que la estabilidad laboral es una debilidad, además las circunstancias de desempleo en las que se encuentra el municipio de La Victoria Valle obliga a muchos habitantes a desplazarse a otras ciudades o países para buscar mejores condiciones de vida.

¿Cuenta la empresa con un manual de funciones?

La comercializadora tiene redactado formalmente el manual de funciones contiene unas especificaciones de las actividades realizadas por cada empleado, actualmente el manual es poco aplicado por la gerencia pero los cargos siguen siendo los mismos y se encuentran así:

- contador
- Secretaria general
- Auxiliar contable
- Auxiliar contable despachador
- Auxiliar contable de bodega
- Despachador- bodeguero

Para objeto de análisis se señalará el cargo de despachador- bodeguero contenido en el manual de funciones:

El objetivo fundamental de este cargo es elaborar la logística necesaria para el despacho de las mercancías y el correcto almacenamiento de las mismas.

En la actualidad esta función se cumple en su totalidad por parte de la persona encargada el cual es el empleado más antiguo en la comercializadora y de buen nombre para el gerente.

Unas de sus funciones son:

- Visitar a los proveedores de granos para el estudio de la calidad de la mercancía.
- Llevar los inventarios físicos de las mercancías que se encuentran en bodega dando informe de ello a sus cargos superiores.
- Supervisar el despacho de las mercancías.
- Entregar mercancías personalmente cuando el destino es un lugar cercano y son cantidades pequeñas.
- Realizar diligencias en bancos, notarias, agencias de correos.
- Velar por el buen estado de los equipos y las mercancías que se encuentran en las bodegas.

Con estas funciones mencionadas, se observa que al despachador le corresponde hacer las diligencias externas de la empresa, es el encargado de asistir al gerente en el área de logística rindiendo informes periódicos sobre las mercancías, la conservación de las mercancías y el despacho de las mismas. Todas estas funciones se han desarrollado a través de los años de manera rutinaria por el despachador, cuando se redactó el manual de funciones, estas actividades ya eran parte de la cotidianidad del despachador, no ha cambiado nada.

¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?

Si se encuentran las especificaciones de los puestos descritas notoriamente en un manual de funciones, algunas de ellas son realizadas pero otras se encuentran sin aplicación debido a la desactualización del manual, pues el gerente es quien hace los cambios en las actividades de los puestos a criterio propio.

¿El personal conoce el manual de funciones y sus correspondientes labores?

Solo el personal antiguo en la comercializadora conoce el manual de funciones porque vivenciaron la creación de este, pero como se encuentra desactualizado y no es aplicado, el personal nuevo desconoce de este manual, solo saben cuáles son sus respectivas funciones de forma verbal e informalmente.

¿Cuáles son los niveles de ausentismo y rotación?

No se mide como tal los niveles de ausentismo y rotación, como la comercializadora cuenta con un número reducido de empleados es poco usual el ingreso de nuevo personal, este factor también es reforzado por las pocas oportunidades de empleo que hay en el municipio lo cual obliga de una u otra forma a que el personal conserve sus puestos de trabajo, otro factor son las condiciones de trabajo que son mucho mejores que las que realizan muchos habitantes del municipio que realizan labores agropecuarias o que dependen de una ayuda política para conseguir una oportunidad de empleo. Es por estas razones que es muy esporádica la vacante o el requerimiento de personal en la empresa.

Como la organización cuenta con un número pequeño de personal se hace muy notorio la ausencia de alguna persona y esta es poca se puede hablar de un ausentismo máximo de una vez al mes tratándose de alguna calamidad, pero en general cada persona asiste puntualmente a sus labores diariamente. La rotación no se aplica dentro de la comercializadora, cada persona realiza la misma función siempre, en un caso de ausentismo son los mismos compañeros de trabajo quienes se encargan de realizar las funciones de la persona que se encuentre ausente, según las instrucciones dadas por el gerente.

¿Qué sistemas de comunicación emplea la empresa con los empleados?

La comunicación entre el gerente y el personal es de forma verbal y directa, esta comunicación se facilita por el tamaño de la empresa, la permanencia del gerente en ella y el buen ambiente laboral.

¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

Se direcciona la comercializadora desde un perfil autocrático donde las decisiones son solo tomadas por el gerente, pero existe la ventaja de tener buena comunicación lo cual ha permitido el buen ambiente dentro de la empresa, la comunicación es verbal muy pocas veces se hace de manera escrita por la poca

importancia que ha tenido llevar este tipo de informes los cuales refuerzan el tipo de gerencia informal.

El gerente siempre está presto a escuchar las sugerencias que el personal le comunique, en caso de algún problema interno, calamidad personal que algún empleado sufra e interrumpa con sus labores cotidianas, en ocasiones el gerente pide opinión de los empleados más antiguos en algunos temas de trabajo.

¿Existen indicadores de gestión y productividad?

No existen indicadores de gestión, pues en realidad no tienen conocimiento sobre ellos. Solo se observa la productividad por medio del desempeño de cada empleado demostrado en la efectividad y puntualidad con las labores encomendadas.

¿Las actividades y los procesos están estandarizados?

Las actividades y los procesos no se encuentran estandarizados, son realizados según las instrucciones del gerente, todo planeado empíricamente como el gerente lo acuerde, si se encuentran las funciones plasmadas en un manual, pero este no se aplica dentro de la empresa.

ÁREA DE MERCADEO

¿Ha realizado la empresa algún plan de mercadeo?

La comercializadora no cuenta con planes de mercadeo, históricamente nunca se ha realizado uno. Empíricamente el gerente realiza algunos procedimientos correspondientes al mercadeo como por ejemplo, la captación de nuevos clientes, competencia en precios, promociones, servicio al cliente, observación de la competencia.

¿Conoce las características del sector en el que participa?

El gerente conoce el sector en el que se encuentra la empresa, sabe que es un intermediario entre los productores primarios y productores industriales que hacen productos de consumo masivo. Sabe que exigencias de producto solicita sus clientes, conoce el gusto de cada uno, observa cuidadosamente los requerimientos del mercado según la experiencia que tiene ya que toda su vida ha crecido de la mano con la empresa.

¿Se identifica el segmento de mercado?

Por experiencia, la comercializadora identifica intuitivamente su segmento de mercado el cual corresponde a empresas dedicadas a la producción de alimentos a nivel nacional.

¿Cuáles son los canales de distribución utilizados?

La comercializadora es una intermediaria entre empresas, facilitando las ventas a los productores primarios encontrando productores industriales a los cuales vender.

¿Considera que la calidad del producto y del servicio al cliente es buena?

El gerente se basa en los comentarios de los clientes para evaluar el servicio y la aceptación de los productos, la empresa busca la fidelidad de los clientes es por esto que el gerente analiza las necesidades de cada cliente, le ofrece los productos que satisfagan sus necesidades y además les indica a sus empleados como deben atender al público en general.

Por estas razones, se considera que los productos y el servicio al cliente es muy bueno.

¿Son apropiados los precios de los productos?

Los precios son dados según la negociación que se haga con los productores, si son nacionales estos pueden ser más flexibles, en el caso de los precios de los productos importados, estos suelen ser calculados dependiendo de la tasa de cambio vigente en el momento de comercializar el producto y los impuestos, pero en general siempre la empresa está pendiente de los precios de los competidores para tener mejores ventas.

Con la satisfacción del cliente se logra que exista preferencia hacia los productos de la empresa, el portafolio de clientes es muy importante y regularmente los gerentes empíricos o no capacitados piensan que vender lo suficiente genera el marketing a pesar de no saber si las áreas de la empresa están cumpliendo a cabalidad con su rendimiento. Pero hay que destacar que esta labor ha mantenido a la comercializadora bien posicionada en el mercado sin ninguna estrategia formal que lo respalde, es la fuerza de ventas que se ha basado en la experiencia y creatividad del gerente junto con el buen nombre de la empresa y su trayectoria.

¿Qué clase de promoción emplea la empresa?

Se maneja poca publicidad en medios de comunicación como internet y páginas amarillas del directorio telefónico, obsequios publicitarios como calendarios, posters, gorras, lapiceros. La empresa cree en la publicidad voz a voz hecha por la satisfacción de los clientes y hasta el momento ha sido efectiva.

ÁREA DE FINANZAS

¿Puede la empresa obtener el capital requerido a corto plazo?

La comercializadora está en capacidad de obtener el capital a corto plazo pues posee buena gestión en sus finanzas, cuenta con buena historia crediticia y el respaldo de sus activos fijos que los sustentan como una empresa sólida en el manejo de su capital.

¿Se tiene la capacidad de endeudamiento a largo plazo?

La comercializadora posee buenas relaciones comerciales con los bancos a través de muchos años y generaciones, por lo cual cuentan con el apoyo financiero gracias a su buen nombre.

¿Tiene la organización el adecuado capital de trabajo?

Informalmente se ha analizado el capital de trabajo por parte del gerente el cual asegura que se encuentran en excelentes condiciones financieras para operar en cuanto a capital de trabajo y los resultados se reflejan en los estados financieros de la empresa.

¿Se diseñan presupuestos?

Formalmente no aplican ningún método para definir presupuesto, solamente se realiza un análisis basado en la intuición y con la experiencia del gerente se asigna algún presupuesto.

¿Los inversionistas y accionistas están comprometidos con la organización?

La junta de socios está comprometida con la comercializadora, ya que algunos de sus miembros informalmente permanecen pendientes de la empresa, la visitan casualmente y hacen sus respectivas reuniones.

¿Es adecuado el comportamiento del flujo de efectivo?

El comportamiento de flujo de efectivo de la empresa es positivo, sus cobros son superiores a sus pagos.

ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

¿Posee la empresa área de investigación y desarrollo?

La comercializadora no posee esta área, no tienen conocimiento acerca de la importancia de esta área y no se aplica ningún método que tenga que ver con esto.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO (EFI)

VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL PONDERADO
FORTALEZAS			
IMAGEN CORPORATIVA	0,06	4	0,24
CAPACIDAD DE RESPONDER A CONDICIONES CAMBIANTES	0,04	3	0,12
EFFECTIVIDAD EN LA ENTREGA DE PEDIDOS	0,04	3	0,12
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,03	3	0,09
LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE	0,05	4	0,20
FUERZA DEL PRODUCTO, CALIDAD Y EXCLUSIVIDAD	0,04	3	0,12
BAJOS COSTOS DE DISTRIBUCION Y VENTAS	0,05	4	0,20
CLIMA ORGANIZACIONAL	0,03	3	0,09
ACCESO A CAPITAL CUANDO LO REQUIERE	0,06	4	0,24
RENTABILIDAD, RETORNO E INVERSION	0,05	4	0,20
HABILIDAD PARA COMPETIR EN PRECIOS	0,05	4	0,20
CAPACIDAD DE SATISFACER LA DEMANDA	0,05	4	0,20
DEBILIDADES			
CARENCIA DE VISION EMPRESARIAL	0,06	1	0,06
CARENCIA DE PLANES ESTRATEGICOS	0,07	1	0,07
HABILIDAD PARA RETENER GENTE ALTAMENTE CREATIVA	0,04	2	0,08
IMPLEMENTACION DE SISTEMAS DE CONTROL	0,05	1	0,05
FALTA DE SISTEMAS DE COORDINACION	0,04	2	0,08
FALTA DE EVALUACION DE GESTION	0,05	1	0,05
CARENCIA DE ESTRATEGIA DE VENTAS	0,05	1	0,05
POCA MOTIVACION	0,03	2	0,06
POCO SENTIDO DE PERTENENCIA	0,03	2	0,06
FLEXIBILIDAD DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0,03	2	0,06
TOTAL	1,00		2,64

FUENTE: LA AUTORA

El resultado de la matriz EFI es de 2.64 lo cual revela que se encuentra en el inicio de un fortalecimiento interno de la comercializadora con posibilidades de cambiar aspectos muy importantes que en el momento la están perjudicando para competir frente al mercado de las grandes comercializadoras.

Entre las debilidades que posee la empresa se encuentran: la carencia de visión empresarial y planes estratégicos, estos son pilares para el desarrollo sostenible de cualquier empresa, como en el momento no las posee, la está perjudicando para la implementación de un sistema de calidad, para las negociaciones con nuevos clientes y proveedores, para su competitividad y para guiar el talento humano con el que se cuenta. La carencia de implementación de sistemas de control y la falta de evaluación de gestión también golpean enormemente el desarrollo de las actividades y la eficacia de la empresa porque no se tiene un manejo adecuado o control sobre el desempeño y no se puede medir que perdidas tiene la empresa o que aspectos pueden mejorar el rendimiento.

Las fortalezas más importantes presentes en la comercializadora son: la imagen corporativa, lealtad y satisfacción de los clientes, acceso a capital cuando lo requiere, habilidad para competir en precios, capacidad de satisfacer la demanda. Estas fortalezas aumentan las probabilidades de crecimiento sostenible de la empresa si se logran reducir las debilidades y convertirlas en fortalezas, de esta forma seria más factible el éxito en la realización de estrategias competitivas.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO (EFE)

VARIABLES	PESO	VALOR	TOTAL PONDERADO
OPORTUNIDADES			
PIB POSITIVO	0,05	4	0,20
AUMENTO DEL SALARIO MÍNIMO	0,03	3	0,09
TRATADOS DE LIBRE COMERCIO	0,08	4	0,32
GOBIERNO NACIONAL	0,07	4	0,28
RELACIONES INTERNACIONALES	0,07	4	0,28
TRATADO DE LIBRE COMERCIO CON ESTADOS UNIDOS	0,08	4	0,32
CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN COLOMBIANA	0,03	3	0,09
SEGURIDAD NACIONAL	0,06	4	0,24
EDUCACIÓN	0,03	3	0,09
VALORES DEL EMPRESARIADO	0,05	4	0,20
AMENAZAS			
INFLACIÓN	0,06	1	0,06
DESEMPLEO	0,03	2	0,06
VARIACIÓN DE LA T.R.M	0,06	1	0,06
PRECIO DE LA GASOLINA	0,06	1	0,06
INFRAESTRUCTURA VIAL	0,05	1	0,05
MANEJO FISCAL	0,05	1	0,05
POBREZA	0,02	2	0,04
FENÓMENO DEL NIÑO	0,06	1	0,06
FENÓMENO DE LA NIÑA	0,06	1	0,06
TOTAL	1,00		2,61

El resultado obtenido en la matriz EFE es de 2.61 lo que indica que la comercializadora se desenvuelve en un mercado muy competitivo, con muchas probabilidades de crecimiento. Para ello debe contrarrestar el impacto de las amenazas más relevantes del entorno y que sumado con el factor tiempo podrían causar enormes problemas para la empresa.

De las amenazas más importantes del entorno para la compañía son: la inflación y la variación de la tasa representativa del mercado, estas dos variables obligan en ocasiones a tener sobre oferta o sobredemanda de los productos en el mercado obligando a jugar con los precios del tal forma que se conserve el punto de equilibrio en las empresas con el objetivo de no tener pérdidas cuantiosas. El precio de la gasolina presiona a las empresas de transportes a subir los precios de sus servicios por el aumento en los fletes y esto afecta a la empresa ya que ella utiliza este servicio para sus entregas de pedidos. Los fenómenos naturales son inevitables tanto para el hombre como para las empresas, muchas veces estos fenómenos ocasionan daños cuantiosos en la materia prima que los proveedores ofrecen a la comercializadora lo cual la perjudica para el cumplimiento de los pedidos de sus clientes obligando a la empresa a buscar otros proveedores y comprar a precios mucho más costosos para cubrir la demanda.

De las oportunidades que se presentan en el entorno para la comercializadora están: los tratados de libre comercio que tiene actualmente el país, son nuevas alternativas de ampliar la oferta y de comercializar nuevos productos que satisfagan las necesidades de los clientes. La gestión del gobierno nacional, las buenas relaciones internacionales y la seguridad nacional han sido clave para que exista países interesados en invertir en Colombia, lo cual mejora las negociaciones entre empresas nacionales y extranjeras. Con estas oportunidades que goza la comercializadora puede ampliar sus posibilidades de crecimiento y rentabilidad de la mano del desarrollo de estrategias que la guíen hacia la realización de estas oportunidades.

MATRIZ INTERNA- EXTERNA (IE)

		TOTALES PONDERADOS DE EFI		
		4	3	2
		SOLIDO	PROMEDIO	DEBIL
TOTAL PONDERADO DE EFE	ALTO	I	II	III
	MEDIO	IV	V	VI
	BAJO	VII	VIII	IX
3				
2				
1				

I, II, IV: Crecer Y Construir
III, V, VII: Conservar Y Mantener
VI, VIII, IX: Cosechar O Desinvertir

FUENTE: LA AUTORA

De acuerdo con el resultado del grafico de la matriz IE, la comercializadora se encuentra en el cuadrante cinco, el cual quiere decir se pueden aplicar estrategias para conservar y mantener, para el desarrollo de nuevos productos o penetrar en un mercado.

Según lo que indica la matriz, la comercializadora puede desarrollar la ampliación del portafolio de sus productos para mejorar la competitividad, también puede crear el área de mercadeo que le permita desarrollar planes de mercadeo con el fin de ampliar su portafolio de clientes, estar mejor preparada para competir con empresas grandes en el mercado y mejorar la eficiencia en los procesos de la empresa.

MATRIZ DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS)

COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRIGUEZ	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
/	1. Producto interno bruto positivo. 2. Tratados de libre comercio. 3. Buenas relaciones internacionales. 4. Seguridad nacional. 5. Valores del empresariado.	1. Variación de la tasa representativa del mercado. 2. Alzas en el precio de la gasolina. 3. Deterioro de la infraestructura vial. 4. Fenómeno del niño. 5. Fenómeno de la niña.
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (FA)
1. Buena imagen corporativa. 2. Lealtad y satisfacción del cliente. 3. Fuerza del producto, calidad y exclusividad. 4. Bajos costos de distribución y ventas. 5. Acceso a capital cuando lo requiere. 6. Rentabilidad, retorno e inversión. 7. Habilidad para competir en precios. 8. Capacidad para satisfacer la demanda.	• Ampliar el portafolio de productos importados aprovechando los diferentes tratados de libre comercio. • Innovar en el servicio. • Implementar un valor agregado a los productos para fortalecer la preferencia de los clientes.	• Diseñar un plan de contingencia para cada acontecimiento que genere problemas a futuro. • Idear una alternativa flexible de precios para los clientes. • Preparar estrategias de mercadeo para ser más competitivos.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS (DO)	ESTRATEGIAS (DA)
1. falta de visión empresarial. 2. Carencia de planes estratégicos. 3. Poca habilidad para retener gente altamente creativa. 4. Falta de evaluación de gestión. 5. Carencia de estrategia de ventas.	• Capacitar a toda la empresa sobre direccionamiento estratégico. • Crear el área de mercadeo y el área de gestión humana. • Brindar incentivos para motivar al personal. • Cambio de cultura organizacional.	• Hacer acuerdos con los proveedores para iniciar un programa de just in time. • Implementar un programa de investigación y desarrollo. • Diseñar una evaluación del desempeño para estimular al personal.

FUENTE: LA AUTORA

**MATRIZ (MPC)
DEL PERFIL COMPETITIVO
POR UNIDADES DE NEGOCIO
(GRANOS)**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRIGUEZ			GRANERO MAURICIO ADOLFO SUÑIGA		DEPOSITO EL ENCANTO	
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
IMAGEN CORPORATIVA	0,20	4	0,80	2	0,40	3	0,60
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
LEALTAD Y SATISFACCION DEL CLIENTE	0,15	3	0,45	2	0,30	2	0,30
HABILIDAD PARA COMPETIR EN PRECIOS	0,15	4	0,60	3	0,45	3	0,45
ACCESO A CAPITAL	0,20	4	0,80	2	0,40	2	0,40
CAPACIDAD DE SATISFACER LA DEMANDA	0,15	4	0,60	2	0,30	3	0,45
TOTAL	1,00		3,85		2,15		2,65

FUENTE: LA AUTORA

En la matriz del perfil competitivo para la unidad de negocio de los granos, la comercializadora muestra una posición competitiva favorable en términos generales con un resultado de 3.85 en comparación con sus competidores.

Su mayor fortaleza esta en el buen nombre, porque a comparación de las otras dos empresas, la comercializadora goza de reconocimiento en el mercado de los granos gracias a que ha sido el producto pionero durante el crecimiento de la empresa a través de los años.

La lealtad de los clientes y el acceso a capital se destacan, porque la trayectoria y el conocimiento del mercado que maneja la empresa le ha permitido ganar estos méritos, sus buenas relaciones con los clientes, seriedad y cumplimiento ha sido sin duda los atributos por los cuales los clientes la prefieren. El acceso a capital se ha logrado gracias a la buena administración y manejo financiero, por lo cual la comercializadora presenta una estabilidad económica que le permite ampliar sus capacidades en el mercado.

**MATRIZ (MPC)
DEL PERFIL COMPETITIVO
POR UNIDADES DE NEGOCIO
(LACTEOS)**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ			COOLECHERA		COLANTA	
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
IMAGEN CORPORATIVA	0,20	2	0,40	4	0,80	4	0,80
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
HABILIDAD PARA COMPETIR EN PRECIOS	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
ACCESO A CAPITAL	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
CAPACIDAD DE SATISFACER LA DEMANDA	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
TOTAL	1,00		2,50		3,85		3,85

En la matriz del perfil competitivo para la unidad de negocio de los lácteos, la comercializadora obtiene un resultado de 2.50, notando cierta debilidad frente a sus competidores ya que en este caso se trata de empresas productoras y comercializadoras de lácteos, es decir poseen una ventaja competitiva que las posiciona como grandes competidores del mercado.

Sus fortalezas son el acceso a capital y la efectividad en la entrega de pedidos porque poseen buen manejo financiero y solvencia, además de seriedad y cumplimiento con los clientes. Pero esto no es suficiente en comparación a los volúmenes de producción y comercialización de estos dos grandes competidores.

En términos generales la comercializadora se encuentra débil por la ventaja que poseen estas grandes empresas que la superan.

**MATRIZ (MPC)
DEL PERFIL COMPETITIVO
POR UNIDADES DE NEGOCIO
(PRODUCTOS ALIMENTICIOS)**

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ			ROSMI LTDA		INGREDIENTES Y PRODUCTOS FUNCIONALES IPF S.A	
	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
IMAGEN CORPORATIVA	0,20	2	0,40	4	0,80	4	0,80
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,15	2	0,30	3	0,45	3	0,45
HABILIDAD PARA COMPETIR EN PRECIOS	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60
ACCESO A CAPITAL	0,20	3	0,60	4	0,80	4	0,80
CAPACIDAD DE SATISFACER LA DEMANDA	0,15	2	0,30	4	0,60	4	0,60
TOTAL	1,00		2,35		3,85		3,85

En la matriz del perfil competitivo para la unidad de negocio de los productos alimenticios, la comercializadora obtiene un resultado de 2.35, revela debilidad frente a sus competidores ya que en este caso se trata de empresas que tienen mucha trayectoria en el mercado de las importaciones en Colombia, además de utilizar economías de escala, en el caso de la comercializadora, esta lleva pocos años a comparación con los granos y lácteos, ofreciendo productos alimenticios a las industrias.

Sus fortalezas como en el anterior cuadro, son el acceso a capital, la efectividad en la entrega de pedidos y lealtad de los clientes, estos aspectos le proporcionan herramientas que puede utilizar para llegar a competir al nivel de estas empresas tan famosas en el mercado nacional.

MATRIZ PEYEA

POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCIONES

a. ESTABILIDAD AMBIENTAL(EA)	CALIFICACION							PROMEDIO
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	
Manejo fiscal				●				
Producto interno bruto				●				
Inflación				●				
Tratados de libre comercio					●			
Tasa representativa del mercado			●					
Cambios políticos				●				
Cambios tecnológicos			●					
CALIFICACION PROMEDIO			-4	-12	-4			-2.85
b. FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	CALIFICACION							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Conocimientos tecnológicos				●				
Barreras de entrada			●					
Sustitución de productos					●			
Estabilidad financiera del sector				●				
Good will						●		
Aprovechamiento					●			
CALIFICACION PROMEDIO			2	6	8	5		3.50
c. VENTAJA COMPETITIVA (VC)	CALIFICACION							PROMEDIO
	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	

Participación en el mercado			•					
Portafolio de productos				•				
Calidad en el producto				•				
Calidad en el servicio				•				
Lealtad de los clientes			•					
Imagen corporativa		•						
Conocimientos tecnológicos			•					
CALIFICACION PROMEDIO								
		-1	-6	-9				-2.28
d. FUERZA FINANCIERA (FF)	CALIFICACION							PROMEDIO
	0	1	2	3	4	5	6	
Apalancamiento financiero				•				
Liquidez						•		
Acceso a crédito						•		
Nivel de ventas					•			
Eva						•		
Capital de trabajo						•		
CALIFICACION PROMEDIO				3	4	20		4.50

FUENTE: LA AUTORA

LOS RESULTADOS SON:

EA: -2.85

FI: 3.50

VC: -2.28

FF: 4.50

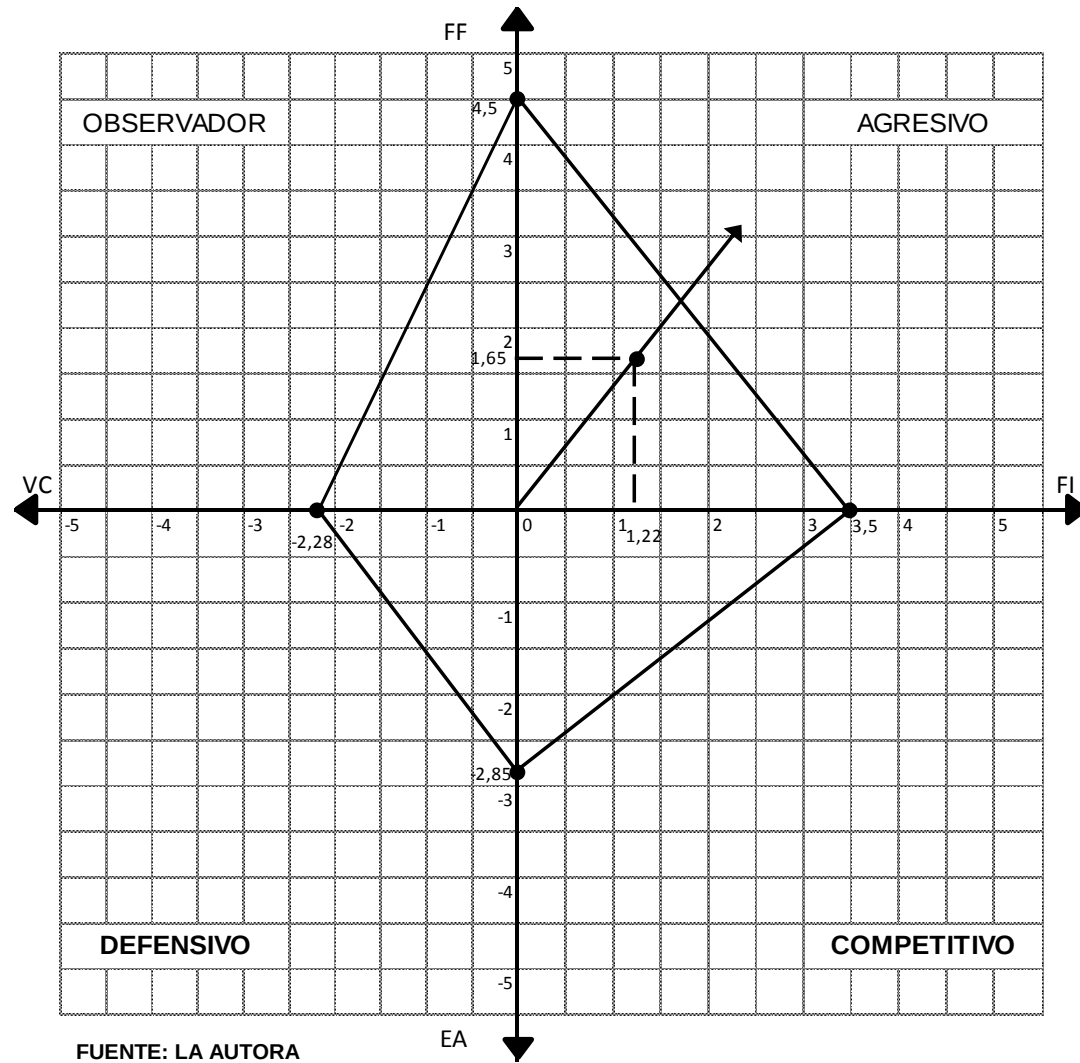
EJE VERTICAL:

FF	EA	TOTAL
4.50	-2.85	1.65

EJE HORIZONTAL:

FI	VC	TOTAL
3.50	-2.28	1.22

GRAFICA DE LA MATRIZ PEYEA



Lo que revelan los resultados del análisis de la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), es que la empresa se encuentra ubicada en el cuadrante de la estrategia agresiva (1.22 y 1.65) lo cual indica que la comercializadora es financieramente estable en un mercado que está creciendo, también debe aprovechar la ventaja competitiva para penetrar nuevos mercados, ampliar el portafolio de productos o hacer una estrategia combinada para lograr un crecimiento en el mercado.

MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANEACION ESTRATEGICA
(MCPE)

		ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		CREAR EL AREA DE MERCADEO Y EL AREA DE GESTIÓN HUMANA		AMPLIAR EL PORTAFOLIO DE PRODUCTOS IMPORTADOS		ELABORAR UN PLAN DE MERCADEO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD	
FACTOR CLAVE DE ÉXITO	PESO	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A	C.A	T.C.A
OPORTUNIDADES							
PIB POSITIVO	0,05	3	0,15	4	0,20	3	0,15
TLC	0,08	4	0,32	4	0,32	3	0,24
RELACIONES INTERNACIONALES	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21
SEGURIDAD NACIONAL	0,06	3	0,18	3	0,18	3	0,18
AMENAZAS							
VARIACIÓN T.R.M	0,06	3	0,18	3	0,18	4	0,24
PRECIO DE LA GASOLINA	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
INFLACIÓN	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
FENÓMENO DEL NIÑO	0,06	4	0,24	3	0,18	4	0,24
INFRAESTRUCTURA VIAL	0,05	3	0,15	3	0,15	4	0,20
FORTALEZAS							
IMAGEN CORPORATIVA	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
LEALTAD Y SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0,05	3	0,15	4	0,15	3	0,15
BAJOS COSTOS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTAS	0,05	4	0,20	3	0,20	3	0,15

ACCESO A CAPITAL CUANDO LO REQUIERE	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
DEBILIDADES							
CARENCIA DE VISIÓN EMPRESARIAL	0,06	4	0,24	4	0,24	4	0,24
CARENCIA DE PLANES ESTRATÉGICOS	0,07	4	0,28	4	0,28	4	0,28
FALTA DE EVALUACIÓN DE GESTIÓN	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
FALTA DE SISTEMAS DE CONTROL	0,05	4	0,20	3	0,15	4	0,20
SUMATORIA	1,00		3,67		3,56		3,59

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ

DEFINICIÓN DEL NEGOCIO:

La comercializadora es una sociedad limitada que tiene como actividad económica la compra y venta de productos alimenticios, lácteos y granos tales como: malto dextrina, ácido fosfórico, proteína aislada de soya, cocoa, leche en polvo, mezcla láctea, sueros, maíz, soya, sorgo. De origen nacional e importado para el sector industrial en el país.

Cuenta con una instalación adecuada para su operación ubicada en el casco urbano del municipio de La Victoria Valle, personal capacitado con un óptimo desempeño de sus funciones y buen servicio para lograr la satisfacción de los clientes.

MISIÓN

La Comercializadora Carlos NOLBERTO Palomino Rodríguez, tiene como misión proveer de materias primas e insumos a las industrias colombianas que necesitan productos alimenticios nacionales e importados para su transformación. Trabajamos con responsabilidad y eficacia hacia la satisfacción de nuestros clientes, brindando calidad en nuestros productos y confianza a través de nuestra trayectoria como empresa familiar.

VISIÓN

Ser una empresa destacada a nivel nacional por su competitividad y diversidad en el portafolio de productos que le permitan estar a la vanguardia con las exigencias del mercado, ofreciendo la más alta calidad en los productos y servicios de manera oportuna y eficiente.

VALORES CORPORATIVOS

Los valores corporativos son elementos que construyen la cultura empresarial, son características propias de cada compañía que las hace diferenciar de sus competidores. Son modelos que ayudan a encaminar a la empresa hacia el éxito, a continuación se resaltan los valores corporativos que caracterizan a la comercializadora:

RESPETO:

El respeto es el reconocimiento del valor inherente y de los derechos innatos de los individuos y de la sociedad. Estos deben ser reconocidos como el foco central para lograr que las personas se comprometan con un propósito más elevado en la vida.

En la comercializadora es primordial el buen trato y el reconocimiento de los derechos humanos. Se respeta al talento humano de la empresa, los clientes, las normas y leyes del país.

INTEGRIDAD:

La integridad es la fortaleza de espíritu que nos hace permanecer fieles a nuestros principios.

La integridad es el origen de todos los valores de la comercializadora, ya que ella soporta las decisiones que se toman basadas en la ética, confiabilidad, equidad y seriedad en los negocios, además es la característica transmitida a través de las generaciones en la familia para el reconocimiento y buen nombre de la empresa.

PUNTUALIDAD:

El valor que se construye por el esfuerzo de estar a tiempo en el lugar adecuado.

La puntualidad es el cuidado y diligencia en hacer las cosas a su debido tiempo o en llegar a un lugar a la hora convenida.

Este valor es resaltado por los clientes, proveedores y personal en la comercializadora porque se tiene profundo respeto sobre el valor de la puntualidad para cumplir con pagos, pedidos, citas, entrevistas y en general con las diversas obligaciones y actividades de la empresa, dando pronta respuesta a los requerimientos del mercado.

HONESTIDAD:

Es aquella cualidad humana por la que la persona se determina a elegir actuar siempre con base en la verdad y en la auténtica justicia.

La honestidad no consiste sólo en franqueza (capacidad de decir la verdad) sino en asumir que la verdad es sólo una y que no depende de personas o consensos sino de lo que el mundo real nos presenta como innegable e imprescindible de reconocer.

Es uno de los valores máspreciados en la comercializadora, porque actuando con honestidad se construye la confianza y lealtad en los negocios consolidando la estabilidad en el tiempo de la empresa.

EFICACIA:

Podemos definirla como el nivel de consecución de metas y objetivos. La eficacia hace referencia a nuestra capacidad para lograr lo que nos proponemos.

Los productos ofrecidos por la comercializadora tienen como finalidad la efectividad en la satisfacción de los clientes, superando cualquier obstáculo o contratiempo que pueda presentarse para el cumplimiento de metas y labores.

PRODUCTIVIDAD:

La productividad es la relación entre la cantidad de productos obtenida por un sistema productivo y los recursos utilizados para obtener dicha producción. También puede ser definida como la relación entre los resultados y el tiempo utilizado para obtenerlos: cuanto menor sea el tiempo que lleve obtener el resultado deseado, más productivo es el sistema. En realidad la productividad debe ser definida como el indicador de eficiencia que relaciona la cantidad de recursos utilizados con la cantidad de producción obtenida.

En la comercializadora, la productividad significa que el trabajo realizado es cada vez mejor y los resultados positivos afianzan la eficiencia que se incluye en el desempeño de las labores diarias. Con el fin de incrementar la satisfacción al cliente y la rentabilidad para ser útil a la comunidad victoriana generando empleo.

COMPETITIVIDAD:

La competitividad es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores. La competitividad depende de la relación entre el valor y la cantidad del producto ofrecido y los insumos necesarios para obtenerlo (productividad), y la productividad de los otros oferentes del mercado.

La competitividad permite que la comercializadora se mantenga en el tiempo y en el mercado a largo plazo, trabajando de la mano con la innovación para adaptarse a los cambios en el mercado, la agilidad de reacción ante eventuales problemas, y la calidad para generar confianza en los clientes.

POLITICAS DE LA EMPRESA:

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

A continuación se presenta las políticas aplicadas empíricamente en la comercializadora:

1. Ofrecer productos confiables y de calidad que satisfagan las necesidades de los clientes.
2. Contar con un talento humano capacitado y motivado para sus labores.
3. La comercializadora será puntual en todas sus actividades diarias.
4. Evaluar planes y rendimiento de la empresa periódicamente por la junta de socios.
5. La empresa cumplirá con los requerimientos dados por los clientes de manera pronta y oportuna.
6. Atender con prontitud quejas y reclamos en general.
7. La comercializadora está comprometida a cumplir con las normas vigentes en el país.
8. Prohibir toda forma de paternalismo y favoritismo dentro de la empresa, cumpliendo a cabalidad con el manual de funciones.
9. En caso de ausencia temporal del gerente, la persona encargada deberá tener comunicación con él durante el día para reportarle los acontecimientos sucedidos en la comercializadora, recibir indicaciones y órdenes a cumplir.

PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS PARA LA COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ

Los siguientes objetivos y estrategias son el resultado del estudio detallado que se hizo como diagnóstico sobre el estado actual de la comercializadora, y teniendo en cuenta las falencias y necesidades que se presentan actualmente, estos servirán para el progreso y mejoramiento de la organización.

OBJETIVO 1:

Aumentar un 15% las ventas para los años 2014- 2018.

ESTRATEGIAS:

- ***Hacer promociones y descuentos por volúmenes de compra, sistema de pronto pago.***

Las promociones son una herramienta de marketing que permiten expandirse en el mercado. También tienen la ventaja de generar una relación directa con los clientes y se destaca el producto o servicio que se ofrece.

Para que la comercializadora genere un impacto sobre el mercado debe hacer una estrategia de promoción en la cual se genere una fidelización de los clientes. Para llevar a cabo esta estrategia es necesario efectuar un incentivo en las compras como dar gratificaciones por fidelidad de los clientes. En este caso, la comercializadora puede ofrecer como incentivo de compra una pequeña muestra de sus productos a los clientes, con ello se busca hacer marketing de una manera directa y efectiva. También se busca premiar a los consumidores frecuentes con descuentos en los volúmenes de compra y descuentos por temporadas.

- ***Desarrollo del mercado a otras regiones del país.***

La comercializadora puede atraer nuevos clientes por medio de la introducción de sus productos a una nueva zona geográfica del país. Para que esto sea posible se debe hacer un análisis sobre los nichos de mercado, es decir, identificar zonas que los competidores tengan y la empresa no, canales de distribución, marketing mix.

- ***Seguimiento de mercado.***

Los beneficios de hacer un servicio post venta es la posibilidad de fidelización de los clientes, generando un contacto y una relación directa, además de la capacidad de que se recomiende a la empresa, es decir, publicidad boca a boca.

La comercializadora puede usar ese servicio como parte de un seguimiento o control de la calidad de los productos, haciendo llamadas a los clientes después de una venta para preguntar acerca de la satisfacción, sugerencias, promociones o descuentos especiales.

Además de hacer políticas sobre reclamos, sugerencias y devoluciones por insatisfacción del producto, de esta forma se pretende conservar la relación entre la comercializadora y sus clientes.

OBJETIVO 2:

Ampliar el portafolio de productos para los años 2014- 2018.

ESTRATEGIAS:

- ***Diversificación concéntrica.***

Consiste en ingresar nuevos productos no relacionados al portafolio de la empresa. Con esta estrategia la comercializadora puede llegar a nuevas clases de consumidores o clientes, conseguir un avance en la cobertura del mercado en el país, es decir, mejor posicionamiento en el mercado, incrementar sus ventas y mayor reconocimiento.

- ***Alianzas estratégicas con proveedores.***

La negociación y buenas relaciones con los proveedores son fundamentales para el éxito de la empresa, hay que lograr que los proveedores se vean como un aliado estratégico para la comercializadora pero logrando tener el poder negociador sobre ellos, distribuyendo las compras entre varias alternativas competitivas pero de tal manera que se eviten costos y se asegure insumos de calidad. Buscar proveedores que posean calidad y diferenciación en los productos que respaldarán de alguna manera el buen nombre de la comercializadora.

La comercializadora está conformada por las siguientes áreas y cargos:

Área administrativa:

- Una junta de socios
- Un gerente
- Una asistente de gerencia

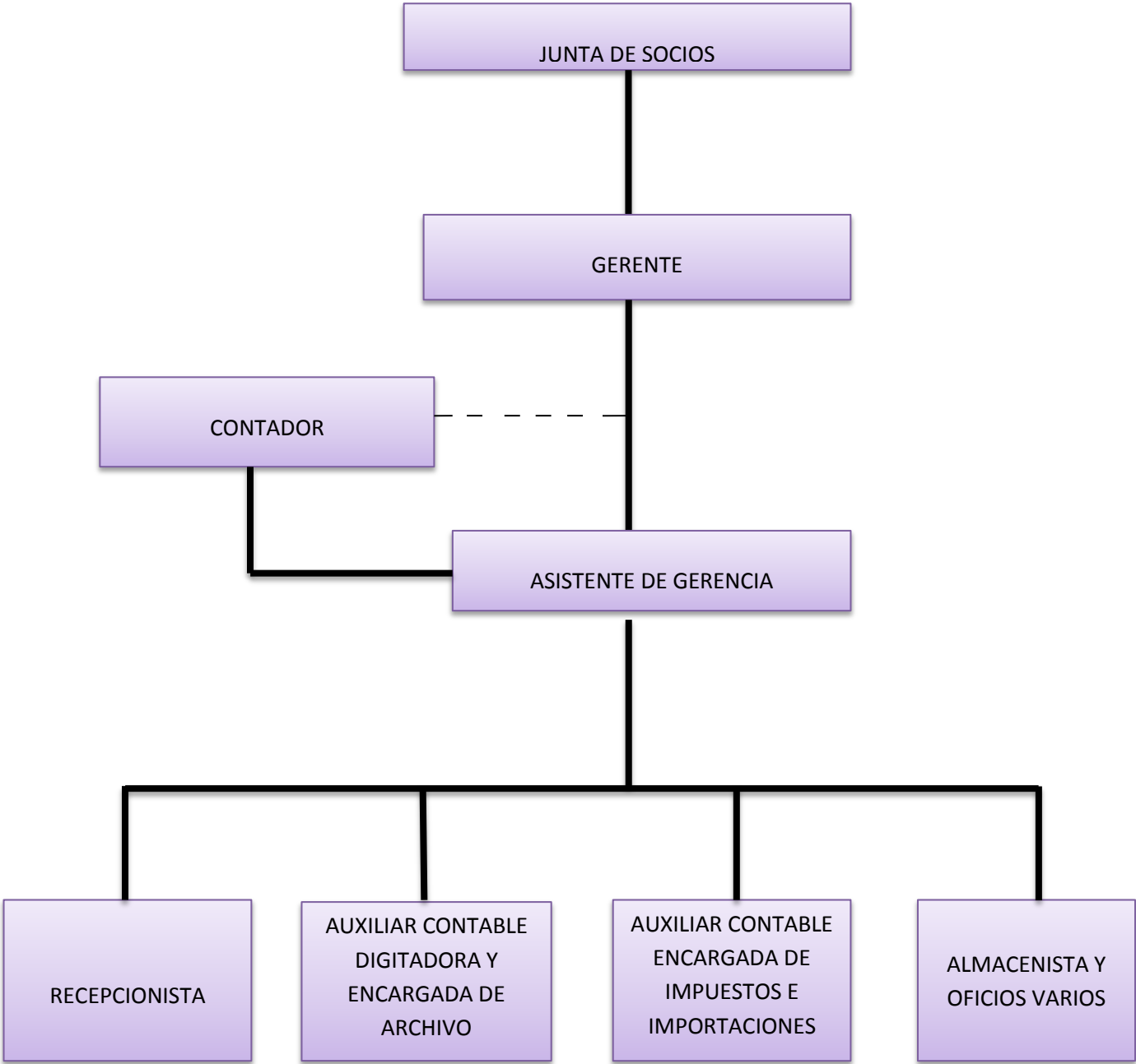
Área financiera:

- un contador
- un Auxiliar contable digitadora y encargada de archivo
- un Auxiliar contable encargada de impuestos e importaciones

Área de logística:

- una Recepcionista
- un Almacenista y oficios varios

ORGANIGRAMA DE LA COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRIGUEZ



MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del cargo: contador.

Nombre del cargo de quien depende: gerente general y junta de socios

Naturaleza del cargo: velar por el orden y correcto manejo contable y financiero de las empresas del grupo palomino.

2. FUNCIONES

OBJETIVO FUNDAMENTAL

Manejo contable y financiero de las empresas del grupo Palomino.

OTRAS FUNCIONES SON:

- Revisar constantemente los registros contables efectuados por los funcionarios de la empresa.
- Evaluar decisiones administrativas tomadas por parte de la gerencia y su junta de socios.
- Asesorar contable y financieramente a los socios de la empresa y al gerente general.
- Elaborar conjuntamente con el auxiliar contable los informes tributarios tales como el IVA, las retenciones, declaraciones de renta y demás por lo menos 8 días antes de su presentación.
- Estar al tanto de reformas tributarias, decretos y demás información que afecte de alguna manera los intereses económicos de las empresas del grupo Palomino.
- Asesorar a los funcionarios de la empresa al momento de presentarse inquietudes en cuanto al manejo contable de algún documento o información.
- Realizar análisis financieros de las empresas del grupo Palomino.
- Elaborar y liquidar planillas de seguros para los empleados de las empresas del grupo Palomino.
- Contactar a los funcionarios de la DIAN, a los proveedores internacionales, o a sus intermediarios para recolectar información necesaria para este tipo de negocios (declaraciones de importación, remesas, etc.).
- Contactar a los encargados de los contenedores de carga para estar al pendiente de su ubicación para que este sea entregado.

3. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: ser contador público titulado.

Experiencia: tener como mínimo 6 años de experiencia en el manejo contable.

Complejidad: variedad de funciones que exigen mucho conocimiento y experiencia en el área contable y laboral.

RESPONSABILIDAD

Por supervisión: se desempeña como funcionario de control, por lo tanto su mando afecta a los funcionarios de menor rango en la empresa, tales como auxiliares contables y la secretaria general.

Por manejo de valores: responde por el buen manejo de la información contable.

Por información confidencial: la información que maneja es muy importante y confidencial para la empresa.

ESFUERZO

Esfuerzo físico: el esfuerzo físico de este cargo es mínimo.

Esfuerzo mental: el trabajo implica de un alto nivel de concentración y conocimiento.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del cargo: secretaria general.

Nombre del cargo de quien depende: gerente general.

Naturaleza del cargo: velar por la atención directa de los clientes y proveedores y demás terceros.

2. FUNCIONES

OBJETIVO FUNDAMENTAL

Atender de manera eficiente a los clientes, proveedores y demás terceros, al igual que las necesidades laborales del gerente general.

OTRAS FUNCIONES SON:

- llevar el manejo general de las cuentas bancarias pertenecientes a las empresas del grupo (saldos, consignaciones, transferencias, conciliaciones, autorizaciones, etc.).
- *nota: los saldos deben actualizarse por medio electrónico, o en su defecto telefónicamente con el banco, esto debe hacerse al inicio de la jornada laboral y nuevamente alrededor de las 5:00 pm; esto con el fin de estar al tanto de pagos de clientes u otros terceros. – las conciliaciones deben estar listas dentro de los 5 primeros días de cada mes.*
- Realizar la actualización de los libros de diario de las empresas del grupo.
Nota: debe irse realizando a medida que exista movimiento de los mismos.
- Realizar los pagos correspondientes a proveedores, acreedores, clientes, transportistas, empleados y demás terceros ya sea por medio de efectivo, con cheque o medio electrónico.
Nota: los pagos a proveedores, acreedores, transportistas y otros, deben estar previamente autorizados por el administrador o gerente.
 - Para dichos pagos, debe calcular retenciones, descuentos, intereses y demás.
- pagar a los empleados de las empresas del grupo el sueldo respectivo quincenalmente.
- Elaborar comunicados, cartas, autorizaciones o demás documentos que el administrador o gerente solicite.

- Elaborar las órdenes de entrega o servicios de las empresas del grupo, haciéndolas autorizar de las personas correspondientes.
 - Elaborar los manifiestos de carga y contratos de transporte necesarios para el despacho de mercancías.
 - Registrar los datos personales y comerciales de todo tercero que tenga relaciones comerciales con las empresas del grupo para actualizar el sistema CGuno y la información para medios magnéticos.
 - realizar las llamadas que el gerente general solicite.
 - Recepción de llamadas y faxes.
 - Recepción de correspondencia, la cual debe entregar al administrador o al gerente para que este la revise y la entregue al funcionario correspondiente según el contenido de la misma. (fax, correo certificado, etc.).
 - Recibir y clasificar los soportes de los gastos de las empresas del grupo.
 - Pedir soportes contables a los bancos para su contabilización y archivación.
 - Mantener una comunicación constante sobre información y datos relevantes para con los demás cargos.
 - Manejo de la caja menor de la empresa.
- Nota: esta función aplica para todas las actividades que impliquen un gasto en efectivo, en todo caso debe solicitarse dinero a este cargo previa autorización del administrador, gerente general o los encargados de la sociedad respectivamente.

3. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: ser bachiller y tener como mínimo un curso de auxiliar contable o secretariado ejecutivo.

Experiencia: tener como mínimo 2 años de experiencia en el manejo contable.

Complejidad: variedad de funciones que exigen concentración y cuidado.

RESPONSABILIDAD

Por supervisión: no tiene a su cargo ningún tipo de personal en la empresa.

Por manejo de valores: responde por el buen manejo de la información contable, de las cajas de dinero de las empresas del grupo, cheques recibidos o elaborados, registros y por su equipo de trabajo como el computador y demás elementos.

Por información confidencial: la información que maneja es muy importante y confidencial para la empresa.

ESFUERZO

Esfuerzo físico: debe estar en constante movimiento dentro de la oficina.

Esfuerzo mental: el trabajo implica de un alto nivel de concentración.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del cargo: auxiliar contable

Nombre del cargo de quien depende: administrador y gerente general.

Naturaleza del cargo: velar por la elaboración de informes tributarios y los estados financieros.

2. FUNCIONES

OBJETIVO FUNDAMENTAL

Elaborar correctamente los informes tributarios y los estados financieros para las personas o entidades correspondientes.

OTRAS FUNCIONES SON:

- Liquidar los impuestos de periodicidad mensual.
- Liquidar las declaraciones de IVA (bimestral).
- Liquidar las declaraciones de renta (anual).

Nota: para estos últimos 3 puntos debe trabajar de la mano con el contador de la empresa revisando cuidadosamente las liquidaciones de dichos impuestos.

- Calcular y diligenciar el pago del impuesto de industria y comercio (anual).
- Pedir la relación de los aportes realizados a las EPS para realizar su contabilización.
- Pedir los certificados de retención a las personas o empresas que le han practicado esta a las empresas del grupo.
- Expedir certificados de retención a los terceros que se les halla practicado la misma en el caso en que ellos lo exijan.
- Estructuración e implementación del sistema contable CGUNO para la contabilidad de la empresa Norberto Palomino Rojas & Cia. S.C.S.(Temporal)
- Revisar que los soportes recibidos y los pagos realizados estén apegados a la ley.
- Estar al tanto de reformas tributarias, decretos y demás informaciones que afecten de alguna manera los intereses económicos de las empresas del grupo Palomino.
- Digitar el sistema CGUNO los documentos correspondientes que no han sido ingresados al mismo, estando al día en el ingreso de dicha información a la contabilidad.
- Elaborar documentos que sean afines con la parte tributaria y contable de las empresas del grupo cuando el administrador, el gerente general o los encargados de la sociedad lo soliciten.
- Elaborar documentos de actualización de datos para bancos y demás entidades que lo soliciten con justificación.

Nota: para esta labor debe trabajar de la mano con el contador de la empresa.

Estos deben elaborarse como mínimo 8 días antes de su presentación para que sean revisados por el contador y el revisor fiscal.

- Diligenciar la encuesta que es realizada por el DANE (anual).
- Diligenciar los documentos de renovación de industria y comercio dentro de las fechas respectivas.

- Elaborar comunicados, cartas o demás documentos que sus cargos superiores soliciten de su parte.
- Realizar las llamadas que sus cargos superiores soliciten de su parte.
- Mantener una comunicación constante sobre información y datos relevantes para con los demás cargos.
- Elaborar y enviar información de las empresas Carlos NOLBERTO Palomino y Norberto Palomino Rojas al revisor fiscal en las fechas acordadas cuando este lo solicite pero siendo previamente autorizado por el gerente general.
- Cumplir con los programas de trabajo pactados con el revisor fiscal los cuales deben ser aprobados previamente por el gerente general.
- Mantener una comunicación constante sobre información pertinente con el revisor fiscal.

3. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: ser contador público titulado.

Experiencia: tener como mínimo 2 años de experiencia en el manejo contable.

Complejidad: variedad de funciones que exigen concentración y cuidado.

RESPONSABILIDAD

Por supervisión: no tiene a su cargo ningún tipo de personal en la empresa.

Por manejo de valores: responde por el buen manejo de la información contable, registros y por su equipo de trabajo como el computador y demás elementos.

Por información confidencial: la información que maneja es muy importante y confidencial para la empresa.

ESFUERZO

Esfuerzo físico: debe estar gran parte del tiempo sentado frente al computador digitalizando documentos y elaborando informes.

Esfuerzo mental: el trabajo implica de un alto nivel de concentración.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del cargo: auxiliar contable (despachador)

Nombre del cargo de quien depende: administrador y gerente general.

Naturaleza del cargo: velar por la comunicación con los proveedores y clientes y el correcto despacho de las mercancías.

2. FUNCIONES

OBJETIVO FUNDAMENTAL

Comunicación con clientes y los proveedores a cerca de la ubicación, estado, cantidad y demás variables que componen la mercancía.

OTRAS FUNCIONES SON:

- Recibir documentación e información concernientes a las mercancías compradas o vendidas.
- Elaborar las facturas de venta de las mercancías comercializadas por las empresas del grupo.
- Elaborar las facturas de compra de las mercancías comercializadas por las empresas del grupo.
- Contactar a los clientes para certificar el recibo de las mercancías y su estado, peso, etc.
- Elaborar las órdenes de compra.
- Calcular y liquidar el FENALCE de los granos comercializados y atender de la mejor manera al funcionario de la BNA cuando realice las visitas respectivas.

- Revisar los correos electrónicos de la empresa constantemente informando inmediatamente a sus cargos superiores sobre la llegada de algún mensaje.
- Organizar la información digitada por el auxiliar contable para ser archivada.
- Elaborar la liquidación del seguro de las mercancías y enviarla a la empresa suramericana dentro de las fechas establecidas.
- Recibir y organizar la documentación concerniente a la parte agrícola de la sociedad.
- Cobrar el arrendamiento de los predios pertenecientes a la sociedad.
- Elaborar las notas de contabilidad correspondientes.
- Elaborar las notas internas.
- Recibir las órdenes de compra o pedidos de los clientes comunicando inmediatamente a sus cargos superiores.
- Elaborar comunicados, cartas o demás documentos que sus cargos superiores soliciten de su parte.
- Realizar las llamadas que sus cargos superiores soliciten de su parte.
- Mantener una comunicación constante sobre información y datos relevantes para con los demás cargos.
- Elaborar las demás planillas de nomina del personal adscrito a las fincas ganaderas y agrícolas que pertenecen a la empresa Norberto Palomino Rojas y Cia S.C.S o que han realizado contratos de campo o servicios durante la semana para esta empresa.

Nota: dichas planillas deben estar listas a más tardar los días viernes en horas de la mañana para ser revisadas por el encargado.

3. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: ser contador público titulado.

Experiencia: tener como mínimo 2 años de experiencia en el manejo contable.

Complejidad: variedad de funciones que exigen concentración y cuidado.

RESPONSABILIDAD

Por supervisión: no tiene a su cargo ningún tipo de personal en la empresa.

Por manejo de valores: responde por el buen manejo de la información contable, registros y por su equipo de trabajo como el computador y demás elementos.

Por información confidencial: la información que maneja es muy importante y confidencial para la empresa.

ESFUERZO

Esfuerzo físico: debe estar gran parte del tiempo sentado frente al computador y desplazarse constantemente en el interior de la oficina.

Esfuerzo mental: el trabajo implica de un alto nivel de concentración.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del cargo: despachador – bodeguero.

Nombre del cargo de quien depende: administrador y gerente general.

Naturaleza del cargo: velar por el correcto despacho de las mercancías y la supervisión de los inventarios.

2. FUNCIONES

OBJETIVO FUNDAMENTAL

Elaborar la logística necesaria para el despacho de las mercancías y el correcto almacenamiento de las mismas.

OTRAS FUNCIONES SON:

- Visitar a los proveedores de granos para el estudio de calidad de la mercancía.

- Servir como mediador entre el gerente de la empresa y el proveedor para la negociación de los granos en el cultivo.
- Llevar los inventarios físicos de las mercancías que se encuentran en bodega dando informe de ello a sus cargos superiores.
- Contratar el transporte para el envío y traída de las mercancías.
Nota: dicho transporte debe ser de confianza y los vehículos contratados deben estar en buenas condiciones.
- Supervisar el despacho de las mercancías.
- Entregar mercancías personalmente cuando el destino es un lugar cercano y son cantidades pequeñas (hasta 3.000 kg. Aprox.)
- Realizar las llamadas que el gerente general solicite de su parte.
- Mantener una comunicación constante sobre información y datos relevantes para con los demás cargos.
- Realizar diligencias en bancos, notarias, agencias de correos, etc.
- Velar por el buen estado de los equipos y las mercancías que se encuentran en las bodegas.
- Cuidar el buen estado de los granos que se encuentran en la bodega realizando periódicamente fumigaciones y llevando registro de las mismas.
- Conseguir el personal necesario para realizar mantenimiento y mejoras a la oficina de trabajo y las bodegas de mercancía.
- Entregar y traer elementos que sean solicitados por los encargados de la sociedad que tienen el manejo de las fincas ganaderas y de cultivos.

3. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: ser bachiller con nociones de manejo de inventarios.

Experiencia: tener como mínimo 3 años de experiencia en la comercialización de granos y productos lácteos en polvo.

Complejidad: variedad de funciones que exigen concentración y cuidado al igual que un buen nivel de conocimiento de granos (maíz, sorgo, millo, etc.)

RESPONSABILIDAD

Por supervisión: no tiene a su cargo ningún tipo de personal en la empresa.

Por manejo de valores: maneja cantidades considerables de dinero en diligencias bancarias y desplazamiento en un vehículo de la empresa para realizar varias de sus funciones.

Por información confidencial: la información que maneja es de tipo operativa y comercial de gran importancia para la empresa.

ESFUERZO

Esfuerzo físico: su trabajo se desarrolla casi completamente por fuera de la empresa debiendo ser muy activo.

Esfuerzo mental: el trabajo implica de un nivel medio de concentración.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del cargo: auxiliar contable bodega. 6.

Nombre del cargo de quien depende: administrador y gerente general.

Naturaleza del cargo: velar por la correcta contabilización de la información de las empresas del grupo y de las externas a este.

2. FUNCIONES

OBJETIVO FUNDAMENTAL

Registrar la información contable de las empresas del grupo al igual que la contabilidad personal de Norberto Palomino y Carlos NOLBERTO Palomino.

OTRAS FUNCIONES SON:

- Llevar un control contable real de las empresas del grupo.
- Manejar la información y documentación de los negocios particulares del grupo.
- Llevar control en el sistema contable de los inventarios reales de los productos en bodega, contando con las demás leches, sueros y grasas, bolsas de segunda, etc.

- Mantener comunicación constante con las personas clave en los negocios particulares. Manejar la caja personal de Carlos y Norberto Palomino.
- Manejar la cuenta de Hermes Franco.
- Trabajar conjuntamente con el contador de la empresa para desarrollar análisis financieros y demás reportes a los socios.
- Elaborar listados de cuentas principales para ser entregados al gerente general.
- Estructuración e implementación del sistema contable CGUNO para la contabilidad de la empresa Norberto Palomino Rojas & cia. S.C.S. (Temporal).
- Digitar el sistema CGUNO los documentos correspondientes que no han sido ingresados al mismo, estando al día en el ingreso de dicha información a la contabilidad.
- Elaborar comunicados, cartas o demás documentos que sus cargos superiores soliciten de su parte.
- Realizar las llamadas que sus cargos superiores soliciten de su parte.
- Mantener una comunicación constante sobre información y datos relevantes para con los demás cargos.

3. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: ser contador público titulado.

Experiencia: tener como mínimo 2 años de experiencia en el manejo contable.

Complejidad: variedad de funciones que exigen concentración y cuidado.

RESPONSABILIDAD

Por supervisión: no tiene a su cargo ningún tipo de personal en la empresa.

Por manejo de valores: responde por el buen manejo de la información contable, registros y por su equipo de trabajo como el computador y demás elementos.

Por información confidencial: la información que maneja es muy importante y confidencial para la empresa.

ESFUERZO

Esfuerzo físico: debe permanecer gran parte del tiempo sentado frente a un computador digitalizando documentos y elaborando informes.

Esfuerzo mental: el trabajo implica de un alto nivel de concentración.

PROPUESTA PARA EL MANUAL DE FUNCIONES

4. IDENTIFICACIÓN

Nombre del cargo: auxiliar de mercadeo y ventas

Nombre del cargo de quien depende: gerente general y junta de socios

Naturaleza del cargo: apoyar a la gerencia en los procesos de ventas de la empresa.

5. FUNCIONES

OBJETIVO FUNDAMENTAL

Apoyar a la gerencia en el control, análisis, planes e informes de todos los procesos de las ventas.

OTRAS FUNCIONES SON:

- Cumplir con la confidencialidad que se le pida, al igual que el apoyo general al área de ventas.
- Ayudar al gerente a organizar planes de distribución de ventas.
- Asesorar al gerente general y junta de socios de la empresa sobre mercadeo y ventas.
- Construir estrategias para incrementar las ventas.
- Elaborar conjuntamente con el área financiera, los descuentos, promociones, presupuestos de compras, sistema pronto pago y demás actividades que se realicen.
- Asesorar a los clientes, contestando llamadas, realizando el servicio post venta.

6. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: ser técnico o tecnólogo en mercadeo y ventas.

Experiencia: tener como mínimo 2 años de experiencia en ventas

Complejidad: variedad de funciones que exigen mucho conocimiento y experiencia en el área de mercadeo y ventas.

RESPONSABILIDAD

Por supervisión: se desempeña como funcionario de control, por lo tanto su mando afecta a los funcionarios de menor rango en la empresa, tales como secretarias, auxiliar de bodega, vendedor.

Por manejo de valores: responde por el buen manejo de la información de clientes y proveedores, equipos de oficina como computador, teléfonos y demás elementos que se le otorgue.

Por información confidencial: la información que maneja es primordial para la empresa y de total confidencialidad.

ESFUERZO

Esfuerzo físico: el esfuerzo físico de este cargo es mínimo.

Esfuerzo mental: el trabajo implica de un alto nivel de concentración y conocimiento.

MANUAL DE FUNCIONES

1. IDENTIFICACION

Nombre del cargo: asesor de ventas

Nombre del cargo de quien depende: gerente general y auxiliar de mercadeo y ventas.

Naturaleza del cargo: apoyar al logro del incremento de las ventas.

2. FUNCIONES

OBJETIVO FUNDAMENTAL

Apoyar el área de mercadeo en el logro del incremento de las ventas, estableciendo un vínculo entre la empresa y los clientes.

OTRAS FUNCIONES SON:

- integrarse con el auxiliar de mercadeo en el logro de los objetivos en las ventas.

- Promocionar a la empresa en las zonas que visite para las ventas.
- Captar nuevos clientes y mantener los actuales.
- Construir estrategias para incrementar las ventas.
- Recabar información que sirva para el mejoramiento continuo y retroalimentación sobre lo que suceda en el mercado.
- Asesorar personalmente a los clientes sobre el portafolio de productos que maneja la empresa, tales como atributos y beneficios del producto.
- Cumplir con la confidencialidad que se le pida.

3. REQUISITOS

CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES

Educación: ser técnico en mercadeo y ventas.

Experiencia: tener como mínimo 3 años de experiencia en ventas

Complejidad: variedad de funciones que exigen mucho conocimiento y experiencia en el área de mercadeo y ventas.

RESPONSABILIDAD

Por supervisión: no tiene a cargo ningún tipo de personal en la empresa.

Por manejo de valores: responde por el buen manejo de la información de clientes, teléfonos, computador y demás elementos que se le proporcione.

Por información confidencial: la información que maneja es primordial para la empresa y de total confidencialidad.

ESFUERZO

Esfuerzo físico: el esfuerzo físico de este cargo es mínimo.

Esfuerzo mental: el trabajo implica de un alto nivel de concentración y conocimiento y habilidad verbal.

1.1 SITUACIÓN ACTUAL

1.1.1 Proyección de ingresos operacionales sin plan de acción

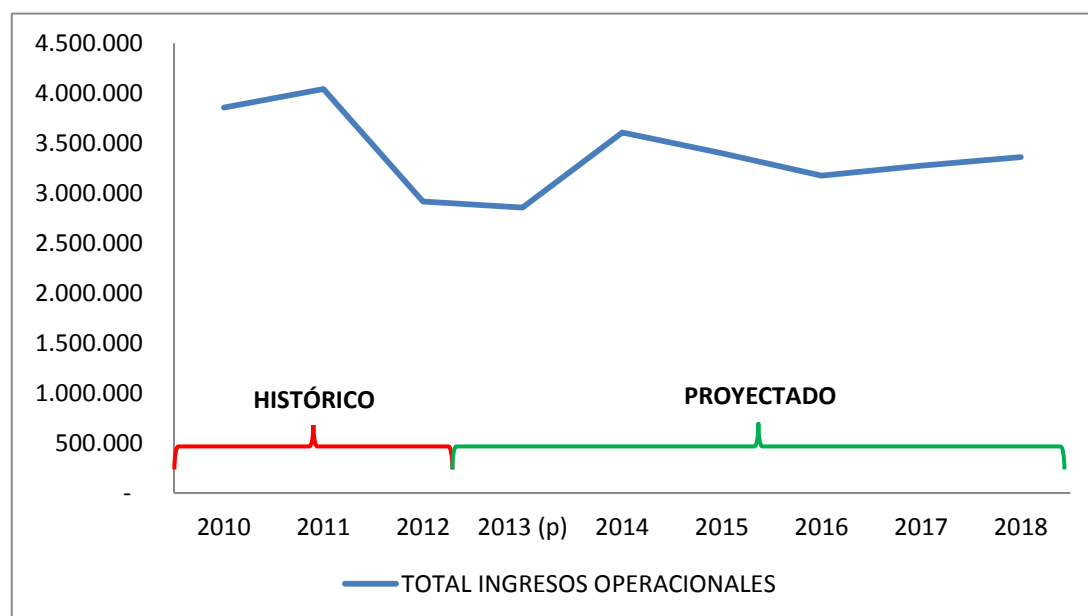
Para establecer la conveniencia de adoptar el plan de acción sugerido, a continuación se proyecta la situación de la empresa de acuerdo al comportamiento de sus cifras históricas, basados en los estados financieros proporcionados por la organización.

En el cuadro 1 se presentan los cálculos. Para estimar los valores de ingresos del año 2013 se utilizó el modelo de regresión lineal, estimando los parámetros de la ecuación. A partir de estos valores se proyectan los ingresos de dicho año.

Posteriormente, se toma como referencia para la estimación de los ingresos de los años 1 al 5 en el horizonte de proyección, el promedio de los últimos dos años correspondientes.

Según los cálculos, los ingresos operacionales estimados de la empresa, crecerán a una tasa del 3.9% promedio anual, según las condiciones actuales.

Gráfico 1. Proyección de ingresos operacionales. **Sin plan de acción.**



Cuadro 1. Proyección de ingresos operacionales. **Sin plan de acción.**

Proyección de Ingresos operacionales	2010	2011	2012	2013 (p)	2014	2015	2016	2017	2018
Productos agropecuarios	18.199	86.245	318.079	290.781	304.430	297.606	301.018	299.312	300.165
Empaques	4.985	7.015	6.389	6.832	6.610	6.721	6.666	6.693	6.680
Otros productos	4.153.394	4.012.222	2.615.960	2.693.849	3.368.856	3.172.722	2.962.847	3.049.568	3.138.498
Subtotal ingresos	4.176.578	4.105.482	2.940.428	2.991.462	3.679.897	3.477.048	3.270.530	3.355.573	3.445.343
Menos: devoluciones y descuentos	319.982	63.613	23.951	135.849	74.471	78.090	96.137	82.899	85.709
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.856.596	4.041.869	2.916.477	2.855.613	3.605.426	3.398.958	3.174.394	3.272.674	3.359.634
TASA DE CRECIMIENTO ESTIMADO					26,3%	-5,7%	-6,6%	3,1%	2,7%
Dato (X)	0	1	2	3					
Ecuaciones de regresión	m	b							

(y=mX+b)									
Productos agropecuarios	149.940	(159.039)							
Empaques	702	4.726							
Otros productos	(768.717)	5.000.000							

Fuente: cálculos de la autora

1.1.2 Proyección del flujo de caja neto sin plan de acción

Con base en la proyección de ingresos operacionales, se estiman los costos de operación, financiación e impuestos, tomando como referencia los estados financieros de la empresa y de acuerdo al peso relativo histórico de cada ítem respecto a los ingresos (ver cuadro 2).

Dada la poca dinámica de las ventas estimadas de la empresa, según los datos históricos de los estados financieros, la situación futura de la misma es negativa, dado que es probable que en un horizonte de cinco años, los flujos de efectivo sean negativos.

Cuadro 2. Proyección del flujo de caja. **Sin plan de acción.**

FLUJO DE CAJA NETO						
<i>Miles de pesos</i>						
	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Préstamos						
Ingresos por concepto de ventas	2.855.61 3	3.605.42 6	3.398.95 8	3.174.39 4	3.272.67 4	3.359.63 4
Otros ingresos	104.171	131.524	123.992	115.800	119.386	122.558
Valor remanente en el último año						
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	2.959.78 4	3.736.95 0	3.522.95 0	3.290.19 4	3.392.06 0	3.482.19 2
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones totales						

Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos	2.855.08 0	3.604.75 3	3.398.32 4	3.173.80 2	3.272.06 4	3.359.00 7
Costos de financiación	110.266	139.219	131.246	122.575	126.370	129.728
Pago préstamos						
Impuestos	10.538	13.305	12.543	11.714	12.077	12.398
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	2.975.88 4	3.757.27 7	3.542.11 4	3.308.09 1	3.410.51 1	3.501.13 3
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(16.100)	(20.327)	(19.163)	(17.897)	(18.451)	(18.942)
FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN	(16.100)	(20.327)	(19.163)	(17.897)	(18.451)	(18.942)

Fuente: cálculos de la autora

1.2 EVALUACIÓN FINANCIERA SIN PLAN DE ACCIÓN

A partir de los datos anteriores, es posible evaluar la situación financiera de la empresa hacia el futuro utilizando el flujo de efectivo neto calculado. Sin embargo, en primer lugar es necesario calcular el costo promedio ponderado del capital, dado que es el valor de referencia para estimar el valor presente neto, la tasa interna de retorno y la relación beneficio costo.

1.2.1 Cálculo del costo promedio ponderado del capital

Para el cálculo del costo del capital se utiliza la siguiente fórmula:

$$\text{Costo del capital } (R_f + B \times (R_m - R_f)) = C^*$$

Donde:

Tasa libre de riesgo (R_f)

Prima de mercado (MP)

Beta (B)

Cuadro 3. Parámetros para el cálculo del costo del capital

$R_f = \text{TB-30} + \text{Riesgo país}$	3,56%
$K_p = R_f + B(\text{beta}) * (R_m - R_f)$	
<i>TB-30: Bonos del Tesoro</i>	<i>Riesgo país</i>
0,56%	3,00%
TB-30	0,56%
RP	3,00%

Prima de mercado (MP)	0,08
-----------------------	------

Es necesario calcular el Beta (β) que representa una medida de la variación de la rentabilidad de la empresa con respecto a la rentabilidad del mercado.

El beta total contiene el efecto de los riesgos operativos y financieros sistemáticos y se le denomina beta apalancado. El beta no apalancado mide el riesgo operativo, pero no tiene en cuenta el efecto sobre el riesgo financiero que genera un nivel de endeudamiento en el cálculo del costo de capital. Por ello, cuando se utilizan betas calculados por entidades especializadas, hay que tener en cuenta la siguiente relación entre el beta no apalancado, que mide el riesgo operativo y el beta apalancado que mide el riesgo total (operativo y financiero), para una estructura dada de capital.

Por lo tanto para el cálculo del Beta, se tiene la siguiente fórmula:

$$\beta_L = \beta_U \left[1 + (1-t) \frac{D}{P} \right]$$

Donde:

β_L	Beta apalancado
β_U	Beta desapalancado
t	Tasa de impuesto
D	Pasivo
P	Patrimonio

Teniendo en cuenta los anteriores parámetros, en el cuadro 4 se presenta el resumen del cálculo del Beta para la empresa en estudio.

Cuadro 4. Cálculo del Beta

		2010	2011	2012
BETA NO APALANCADO *		0,717	0,717	0,717
PASIVO/PATRIMONIO		1,98	1,35	1,90
PASIVO		1.785.269	1.273.409	1.848.456
PATRIMONIO		900.348	942.859	972.418
BETA APALANCADO		1,64	1,35	1,60
Beta apalancado promedio 2013-2022		1,53		

Fuente: Cálculo de la autora con base a estados financieros de la empresa.

Con los datos anteriores se procede a calcular el costo promedio ponderado del capital. En el cuadro 5 se presentan los resultados que tienen en cuenta la estructura financiera de la empresa y los riesgos asociados a la actividad.

Cuadro 5. Cálculo del costo promedio del capital.

Costo promedio ponderado del capital				
---	--	--	--	--

(CPPC)				
		2010	2011	2012
Tasa libre de riesgo (Rf)	3,56%			
Prima de mercado (MP)	15,7%			
Beta (B)	1,53			
Costo del capital ($R_f + B \times (R_m - R_f) = C^*$)	22,07%			
Patrimonio/activo		0,34	0,43	0,34
Pasivo/activo		0,66	0,57	0,66
(1- impuestos)		0,65	0,65	0,65
Costo del endeudamiento (Ci)		8,84%	10,86%	12,28%
$CPPC = C^* \times (Pat/act) + C_i \times (Pas/act) \times (1-t)$		7,91%	10,16%	8,59%
CPPC	8,88%			

Fuente: cálculos de la autora

1.2.2 Cálculo de la bondad financiera del proyecto sin plan de acción

Con el CK promedio anual se calcula el VPN y se analiza la TIR.

El método del VPN consiste en actualizar el flujo de fondos de cada año al año 0. Con base al concepto de las matemáticas financieras, conocido como “valor tiempo del dinero”, o sea que el dinero, sólo porque transcurre el tiempo, debe ser remunerado con una rentabilidad que el inversionista le exigirá por no hacer un uso de él hoy, se calcula el VPN como:

$$VAN = \sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+d)^i}$$

dónde:

FFi = Flujo de Fondos del período i.

d = tasa de descuento.

i = período a descontar.

Para aceptar un proyecto su VPN debe ser mayor que cero.

VPN > 0 Se acepta el proyecto

VPN ≤ 0 Se rechaza el proyecto

Es importante destacar que el VPN no sólo es un indicador que permite hacer un “ranking” de varios proyectos. Mide además, el valor o excedente generado por el proyecto, por encima de lo que será producido por los mismos fondos si la inversión se colocase en un plazo fijo con interés igual a la Tasa de Descuento.

Para el cálculo del VPN es necesario proyectar el flujo de caja a 5 años. En el cuadro 33 se presenta el flujo de efectivo para la empresa en estudio, durante 5 años proyectados.

El criterio de la TIR evalúa el proyecto en función a una única tasa de rendimiento por período con la cual la totalidad de los beneficios actualizados son exactamente iguales a los desembolsos expresados en moneda actual.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i}{(1+t)^i} = \sum_{i=1}^{i=n} \frac{E_i}{(1+t)^i} + I_0$$

Otros la interpretan como la tasa de interés más alta que un inversionista podría pagar sin perder dinero, si todos los fondos para el financiamiento de la inversión se tomarán prestados y el préstamo se pagara con las entradas en efectivo de la inversión a medida que se fuesen produciendo. Esta apreciación no incluye los conceptos de riesgo ni de costo de oportunidad. También se puede decir que es la tasa que anula el VAN.

$$\sum_{i=1}^{i=n} \frac{B_i - E_i}{(1+t)^i} - I_0 = 0$$

$$\sum_{i=0}^{i=n} FF_i \times \frac{1}{(1+t)^i} = 0 = VAN$$

El proyecto se acepta si la TIR es mayor a la tasa de descuento.

TIR > tasa de descuento Se acepta el proyecto

TIR ≤ tasa de descuento Se rechaza el proyecto

Aplicando estos indicadores al flujo de caja neto calculado para la empresa, se estiman los parámetros VPN, TIR y B/C, los cuales son indicadores que muestran la bondad financiera del proyecto. Sin embargo, según el cuadro 6, para el caso específico de la empresa en estudio y las proyecciones realizadas, el proyecto no es viable, al arrojar un VPN menor que cero y una relación B/C inferior a 1.

Cuadro 6. Cálculo de la bondad financiera del proyecto. **Sin plan de acción.**

Costo del capital	8,88%	
		RESULTADO
VPN (Valor presente neto)	(90.299)	NO VIABLE
TIR	Indeterminada	
Relación B/C		
Valor presente ingresos netos	\$ 15.245.980,81	
Valor presente egresos netos	\$ 15.328.912,24	
Relación B/C	0,99	NO VIABLE

Fuente: cálculos de la autora

1.3 SITUACIÓN PROPUESTA CON PLAN DE ACCIÓN

Lo anterior refuerza la necesidad de diseñar un plan de acción para enfrentar la problemática de la empresa y generar ingresos en el futuro de tal forma que la misma se convierta en un negocio viable. A continuación se presenta la evaluación financiera del plan de acción diseñado.

Cuadro 7. Plan de acción para la empresa en estudio. Valores en pesos.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RAZON DE SER DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES	RESPONSABLES	CANTIDAD	COSTOS	COSTOS	Ingresos	Inversiones	Costos	Gastos	PROYECCIÓN (miles de pesos)				
						(mes)	(año)					2014	2015	2016	2017	2018
HACER PROMOCIONES Y DESCUENTOS POR VOLÚMENES DE COMPRA, SISTEMA DE PRONTO PAGO.	Crear el área de mercadeo.	La comercializadora necesita crear un área de mercadeo porque es fundamental para el crecimiento y sostenimiento de la empresa, por ser un apoyo a la gerencia y además, el mercadeo investiga los puntos clave de	Área de mercadeo	Junta de socios y gerente.	Una vez en el transcurso del año.	1.391.280	16.695.360		8.000.000 En muebles y enseres, equipos de comunicaciones		61.9 %	16.695	17.103	17.520	17.948	18.385

	éxito de un negocio, necesidades a satisfacer de los clientes, cambios en el mercado, entre otros.														
Diseñar un sistema pronto pago.	Este sistema servirá para incentivar las ventas, mejorar el cobro de cartera.	N° de tareas realizadas	Área de mercadeo y área financiera	Una vez en el transcurso del año.			2%								
Hacer descuentos por temporadas.	Los descuentos se harán con el fin de tener más clientes, de no tener pérdidas de stock.	N° de temporadas	Área de mercadeo y área financiera	Dos veces en el transcurso del año.	27.421.732	54.843.465	2%		21.3 %		54.843	60.328	66.361	72.997	80.296

	Hacer un análisis sobre los nichos de mercado.	Identifican do los nichos de mercado se puede observar donde esta el mercado potencial, quienes son los clientes, sus necesidades a satisfacer, competencia, precios, entre otros.	N° de mercados observados	Área de mercadeo	Una vez en el transcurso del año.		1.500.000	2%			0.84 %	1.500	1.537	1.574	1.613	1.652
--	--	--	---------------------------	------------------	-----------------------------------	--	-----------	----	--	--	--------	-------	-------	-------	-------	-------

Continuación cuadro 7.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RAZÓN DE SER DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES	RESPONSABLES	CANTIDAD	COSTOS	COSTOS	Ingresos	Inversiones	Costos	Gastos	PROYECCIÓN (miles de pesos)				
						(mes)	(año)					2014	2015	2016	2017	2018
DESARROLLO DEL MERCADO A OTRAS REGIONES DEL PAÍS.	Identificar la región del país apta para ofrecer los productos de la comercializadora.	Observar la zona del país donde se puede ofrecer los productos, en que condiciones se encuentra, es decir, condiciones climáticas, vías de acceso, violencia, costumbres	Regiones del país	Área de mercadeo	Una vez en el transcurso del año.	5.000.000	5.000.000	2%			31.3 %	5.000	5.122	5.247	5.375	5.506

		res.														
	Diseñar una mezcla de mercado.	Para poder llegar a otras regiones, se debe realizar un análisis sobre cada uno de las variables de la mezcla de mercado , para tener una idea clara de los que se quiere realizar, para que la estrategi	N° de tareas realizadas	Área de mercadeo	Una vez en el transcurso del año.	Tareas asignadas al personal del área	0									

		a sea eficiente y eficaz hay que tener consiste ncia entre cada uno de estos element os.														
--	--	---	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Continuación cuadro 7.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RAZON DE SER DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES	RESPONSABLES	CANTIDAD	COSTOS (mes)	COSTOS (año)	Ingresos	Inversiones	Costos	Gastos	PROYECCIÓN (miles de pesos)				
												2014	2015	2016	2017	2018
SEGUIMIENTO DEL MERCADO	Crear un servicio posventa.	Con este servicio se pretende hacer un acompañamiento al cliente desde su compra, para lograr un afianzamiento de las relaciones, conocer mejor sus necesidades, conocer sugerencias para mejorar como empresa y que recomiende	N° de tareas realizadas	Área de mercadeo	En el transcurso del año.	Tareas asignadas al personal del área		2%								

		la empresa a otros consumidores.														
	Realizar un control de calidad sobre los productos .	Se revisa la mercancía que se compra para asegurarse de que llegue en las mejores condiciones y cumpliendo con los requerimientos de los clientes, de esta forma se asegura la satisfacción de los clientes y se afianza el buen nombre de la empresa.	N° de controles realizados	Área de mercadeo	En el transcurso del año.											

	Escoger los productos nuevos que se van a comercializar.	Examinando cada producto a comercializar , la empresa tiene conocimiento de las ventajas y desventajas de cada producto en precios, calidad, competitividad, composición, durabilidad, tecnología, demanda, requerimientos legales, entre otros.	N° de productos nuevos	Área de mercadeo	Una vez en el transcurso del año.	Tareas asignadas al personal del área													
--	--	--	------------------------	------------------	-----------------------------------	---------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Continuación cuadro 7.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RAZON DE SER DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES	RESPONSABLES	CANTIDAD	COSTOS (mes)	COSTOS (año)	Ingresos	Inversiones	Costos	Gastos	PROYECCIÓN (miles de pesos)				
												2014	2015	2016	2017	2018
DIVERSIFICACIÓN CONCÉNTRICA	Diseñar el presupuesto para la compra de los nuevos productos.	Cuantificar los costos que cada producto tiene en cuanto precio, transporte, fletes, cuidados en almacenamiento, durabilidad, entre otros.	valor \$ de los costos	Área de mercadeo y área de finanzas	Una vez en el transcurso del año.	Tareas asignadas al personal del área										
	Buscar los proveedores de los nuevos productos y hacer	Se investiga en el mercado quienes son los proveedores	N° de proveedores	Área de mercadeo y gerencia	Una vez en el transcurso del año.	Tareas asignadas al personal del área										

	negociaciones.	de los nuevos productos, cual es el perfil de cada uno, calidad de sus productos, a que empresas les vende, precios de sus productos, disponibilidad en el mercado, garantías en cuanto a precio, calidad, tiempo de entrega, facilidades de pago.														
--	----------------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Continuación cuadro 7.

ESTRATEGIA	ACTIVIDADES	RAZON DE SER DE LA ACTIVIDAD	INDICADORES	RESPONSABLES	CANTIDAD	COSTOS (mes)	COSTOS (año)	Ingresos	Inversiones	Costos	Gastos	PROYECCIÓN (miles de pesos)				
												2014	2015	2016	2017	2018
ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES.	Realizar visitas personalmente a los proveedores.	Haciendo visitas a los proveedores se puede negociar cada propuesta viendo las posibilidades a futuro de afianzar las relaciones, de lograr beneficios como	N° de visitas realizadas	Área de mercadeo		300.000	3.600.000				22.6%	3.600	3.688	3.778	3.870	3.964

		exclusividad, descuentos en las compras, publicidad.														
TOTAL PLAN							81.638.825	10%			116.64%	81.638	83.630	85.671	87.761	89.902
INGRESOS							3.125.799.000					3.126	3.438	3.782	4.160	4.576
COSTO RELATIVO DEL PLAN EN FUNCIÓN DE LOS INGRESOS							2.6%									

Fuente: elaboración propia

Como se aprecia en el anterior cuadro, el costo del plan de acción con relación a los ingresos de la empresa estimados es de 2.6%. Por lo tanto, se trata de un plan estratégico que no tiene mayor impacto en la estructura de costos de la empresa pero un alto impacto en el crecimiento de las ventas.

Como se aprecia, el eje del plan de acción es la creación del área de mercadeo. Para esto se necesita fundamentalmente contar con personal debidamente capacitado y con una estructura organizacional que permita potencializar las cualidades del capital humano involucrado en el área. A continuación se presenta el costo involucrado en el funcionamiento de la misma.

1.3.1 Costos del plan de acción: Área de mercadeo:

1. Auxiliar del área de mercadeo y ventas

Salario básico	589.500
Comisiones	60.000
Auxilio de transporte	70.500
Total devengado	720.000

Liquidación

Salud (4%)	25.980
Pensión (4%)	25.980

Seguridad social a cargo del empleador

Salud (8.5%)	55.207
Pensión (12%)	77.940
A.R.P (0.00522%)	3.390

Prestaciones sociales

Prima de servicios	59.976
--------------------	--------

Cesantías	59.976
Intereses sobre las cesantías	7.197
Vacaciones	24.582
Aportes parafiscales	
Cajas de compensación familiar (4%)	25.980
I.C.B.F (3%)	19.485
SENA (2%)	12.990
Neto a pagar	
Total devengado	720.000 (-)
Salud	25.980
Pensión	25.980
NETO A PAGAR	668.040

2. Asesor comercial (vendedor)

Salario básico	589.500
Comisiones	120.000
Auxilio de transporte	70.500
Total devengado	780.000

Liquidación

Salud (4%)	28.380
Pensión (4%)	28.380

Seguridad social a cargo del empleador

Salud (8.5%)	60.307
Pensión (12%)	85.140
A.R.P (0.00522%)	3.703

Prestaciones sociales

Prima de servicios	64.974
Cesantías	64.974
Intereses sobre las cesantías	7.796
Vacaciones	24.582

Aportes parafiscales

Cajas de compensación familiar (4%)	28.380
I.C.B.F (3%)	21.285

SENA (2%)	14.190
Neto a pagar	
Total devengado	780.000 (-)
Salud	28.380
Pensión	28.380
NETO A PAGAR	723.240

De acuerdo a lo anterior, los costos del plan de acción se concentran principalmente en aquellos valores asociados al valor de la nómina para el funcionamiento del área de mercadeo, los viáticos involucrados en las diferentes actividades diseñadas y el plan de descuentos.

En el cuadro 8 se presenta el plan de descuentos. Como se realiza durante dos veces al año, entonces se vincula al promedio de ventas mensuales. Se estima una tasa del 10% en todos los artículos.

Cuadro 8. Plan de descuentos. Miles de pesos.

				2014	2015	2016	2017	2018
Plan descuentos	Ventas			274.2	301.6	331.8	364.9	401.4
	mensuales			17	39	03	83	82
	Veces al			54.84	60.32	66.36	72.99	80.29
	año			3	8	1	7	6
	Tasa							
	10%							
	7,7	1,5		109.9	120.9	133.0	146.3	161.0
Devoluciones	%	%	0,8%	65	61	58	63	00

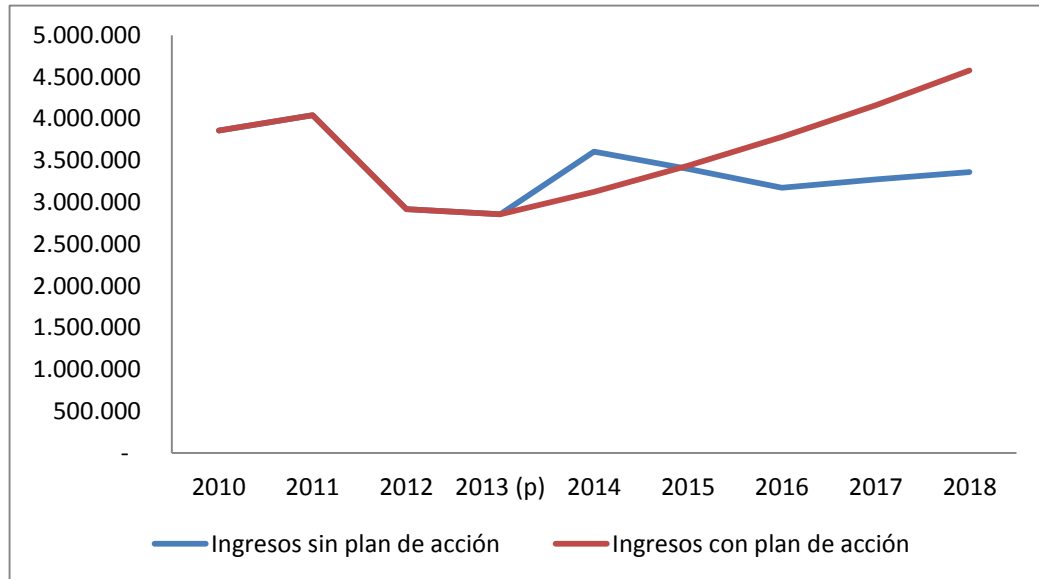
Fuente: cálculos de la autora

1.3.2 Proyección de ingresos operacionales con plan de acción

En el cuadro 9 se presenta la proyección de los ingresos operacionales de la empresa, al adoptar el plan de acción propuesto. Se estima que las ventas deben crecer en promedio 10% anualmente, gracias a las estrategias diseñadas, la apertura de nuevos mercados, al plan de descuentos que atrae clientes en épocas de bajas ventas y en general a las actividades asociadas al área de mercadeo.

En el gráfico 2 se compara la situación de los ingresos para la empresa, sin plan de acción y con plan de acción.

Gráfico 2. Proyección de ingresos operacionales. Comparativo.



Fuente: cálculos de la autora

Cuadro 9. Proyección de las ventas de la empresa. **Con plan de acción.**

Proyección de Ingresos operacionales	2010	2011	2012	2013 (p)	2014	2015	2016	2017	2018
Productos agropecuarios	18.199	86.245	318.079	290.781	319.859	351.845	387.030	425.732	468.306
Empaques	4.985	7.015	6.389	6.832	7.515	8.266	9.093	10.002	11.003
Otros productos	4.153.39 4	4.012.22 2	2.615.96 0	2.693.84 9	2.963.23 4	3.259.55 7	3.585.51 3	3.944.06 4	4.338.47 1
Subtotal ingresos	4.176.57 8	4.105.48 2	2.940.42 8	2.991.46 2	3.290.60 8	3.619.66 9	3.981.63 6	4.379.79 9	4.817.77 9
Menos: devoluciones y descuentos	319.982	63.613	23.951	135.849	164.808	181.289	199.418	219.360	241.296
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.856.59 6	4.041.86 9	2.916.47 7	2.855.61 3	3.125.79 9	3.438.37 9	3.782.21 7	4.160.43 9	4.576.48 3
Crec. Estimado con plan de acción					10%	10%	10%	10%	10%

Fuente: cálculos de la autora

1.3.3 Proyección de estado de resultados con plan de acción

En el cuadro 10 se proyecta el estado de resultados para la empresa, destacando aquellos costos involucrados por la adopción del plan de acción.

Cuadro 10. Estado de resultados proyectado. **Con plan de acción.**

ESTADO DE RESULTADOS					
<i>Miles de pesos</i>					
	2014	2015	2016	2017	2018
INGRESOS OPERACIONALES					
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR					
Productos agropecuarios	319.859	351.845	387.030	425.732	468.306
Empaques	7.515	8.266	9.093	10.002	11.003
Otros productos	2.963.234	3.259.557	3.585.513	3.944.064	4.338.471
Subtotal ingresos	3.290.608	3.619.669	3.981.636	4.379.799	4.817.779
Menos: devoluciones y descuentos	164.808	181.289	199.418	219.360	241.296
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	3.125.799	3.438.379	3.782.217	4.160.439	4.576.483
MENOS: COSTO DE VENTAS	2.852.365	3.137.602	3.451.362	3.796.498	4.176.148
TOTAL COSTO DE VENTAS	2.852.365	3.137.602	3.451.362	3.796.498	4.176.148
MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	273.434	300.778	330.855	363.941	400.335

GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	221.222	226.620	232.150	237.814	243.617
GASTOS DE PERSONAL (Plan de acción salarios personal área)	43.647	44.712	45.803	46.921	48.066
GASTOS GENERALES	177.575	181.908	186.346	190.893	195.551
Honorarios	13.064	13.383	13.709	14.044	14.386
Pagos estudios de mercado (Plan de Acción)	1.500	1.537	1.574	1.613	1.652
Arrendamientos	6.315	6.469	6.627	6.789	6.955
Contribuciones y afiliaciones	221	227	232	238	244
Seguros	1.961	2.009	2.058	2.108	2.160
Servicios	20.662	21.166	21.682	22.211	22.753
Gastos legales	1.397	1.431	1.466	1.502	1.538
Mantenimiento y reparaciones	8.543	8.752	8.965	9.184	9.408
Adecuaciones e instalaciones	2.391	2.449	2.509	2.570	2.633
Gastos de viaje (Plan de Acción)	8.600	8.810	9.025	9.245	9.471
Depreciaciones	15.588	15.968	16.358	16.757	17.166
Amortizaciones	-	-	-	-	-
Diversos	18.439	18.889	19.350	19.822	20.306
Provisiones	5.806	5.948	6.093	6.242	6.394
Operacionales de venta	73.088	74.872	76.699	78.570	80.487
UTILIDAD OPERACIONAL	52.212	74.157	98.706	126.127	156.718

Continuación cuadro 10.

ESTADO DE RESULTADOS					
<i>Miles de pesos</i>					
	2014	2015	2016	2017	2018
MÁS: OTROS INGRESOS	134.929	112.147	127.946	127.946	127.946
Financieros	7.525	26.377	47.774	47.774	47.774
Utilidad en venta t retiro de prop., planta y equipo	-	-	-	-	-
Utilidad en venta de otros bienes	-	-	-	-	-
Recuperaciones	7.476	18.328	10.615	10.615	10.615
Indemnizaciones	46.305	-	708	708	708
Diversos	73.623	67.442	68.849	68.849	68.849
MENOS: OTROS EGRESOS	95.852	115.022	170.475	170.475	170.476
Financieros	95.852	115.022	170.475	170.475	170.476
Pérdida en venta y retiro de prop., planta y equipo					
Gastos extraordinarios					
Diversos					
UTILIDAD ANTES DE CORRECCIÓN MONETARIA	91.289	71.282	56.177	83.598	114.188
CORRECCIÓN MONETARIA	-	-	-	-	-
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	91.289	71.282	56.177	83.598	114.188
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	30.125	23.523	18.538	27.587	37.682
UTILIDAD DEL EJERCICIO	61.163	47.759	37.638	56.010	76.506
Margen de utilidad	2,0%	1,4%	1,0%	1,3%	1,7%

Fuente: cálculos de la autora

1.3.4 Proyección del flujo de caja neto con plan de acción

Para proyectar el flujo de caja neto, a partir de los ingresos operacionales estimados y los costos y gastos proyectados, teniendo en cuenta la inversión requerida en el plan de acción y los costos involucrados en aquellas actividades del área de mercadeo se requiere estimar inicialmente la inversión requerida.

Se estima que la inversión se compone de una inversión fija representada en muebles y enseres, equipos de comunicación, computadores, la cual asciende a \$8.000.000. Igualmente se estima una inversión en capital de trabajo, para soportar el peso del área de mercadeo durante dos meses consecutivos (ver cuadro 11). El plan de amortización del crédito se presenta en el cuadro 12.

Cuadro 11. Inversión inicial del proyecto

Inversión	Costo inversión	
1. Inversión fija	8.000	
2. Inversión diferida		
3. Capital de trabajo	34.272	
Total inversión	42.272	
Recursos financiados:		
Aportes sociales	8.454	20,0%
Crédito de fomento	33.818	80,0%
Total recursos requeridos	42.272	

Fuente: cálculos de la autora

Cuadro 12. Plan anual de amortización del crédito

Monto:	33.818			
Plazo:	5	años		
Interés:	23,99%	E.A.		
Cuotas:	Iguales			
Año	Valor cuota	Intereses	Abono K.	Saldo
Año 0				33.818
Año 1	14.877	8.113	6.764	27.054
Año 2	13.254	6.490	6.764	20.291
Año 3	11.631	4.868	6.764	13.527
Año 4	10.009	3.245	6.764	6.764
Año 5	8.386	1.623	6.764	-0

Fuente: cálculos de la autora

En el cuadro 13, con todos los datos hasta aquí calculados, se proyecta el flujo de caja neto con plan de acción.

Cuadro 13. Flujo de caja neto proyectado. **Con plan de acción.**

	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
ENTRADAS DE EFECTIVO						
Préstamos						
Ingresos por concepto de ventas	2.855.6 13	3.125.7 99	3.438.3 79	3.782.2 17	4.160.4 39	4.576.4 83
Otros ingresos						
Valor remanente en el último año						
TOTAL ENTRADAS DE EFECTIVO	2.855.6 13	3.125.7 99	3.438.3 79	3.782.2 17	4.160.4 39	4.576.4 83
SALIDAS DE EFECTIVO						
Inversiones totales	42.272	-	-	-	-	-
Costos de operación, netos de depreciación y amortización de diferidos	2.855.0 80	3.058.0 00	3.348.2 54	3.667.1 54	4.017.5 56	4.402.5 99
Costos de financiación	110.266	8.113	6.490	4.868	3.245	1.623
Pago préstamos	-	6.764	6.764	6.764	6.764	6.764
Impuestos	10.538	30.125	23.523	18.538	27.587	37.682
TOTAL SALIDAS DE EFECTIVO	3.018.1 57	3.103.0 02	3.385.0 31	3.697.3 24	4.055.1 52	4.448.6 67
ENTRADAS MENOS SALIDAS	(162.54 4)	22.798	53.348	84.894	105.287	127.816
FLUJO DE EFECTIVO NETO, FEN	(162.54 4)	22.798	53.348	84.894	105.287	127.816

Fuente: cálculos de la autora

1.3.5 Cálculo de la bondad financiera del proyecto con plan de acción

En el cuadro 14 se calcula la bondad financiera del proyecto con plan de acción, dando como resultado la viabilidad según todos los indicadores estimados. El VPN es de 116.580 miles de pesos, mientras que la TIR de 27.55% es superior al costo del capital estimado en 8.88%. La relación B/C también muestra la bondad del proyecto al ser superior a uno el resultado.

Cuadro 14. Cálculo de la bondad financiera del proyecto. **Con plan de acción.**

Costo del capital	8,88%	RESUTADO
VPN (Valor presente neto)	127.572	VIABLE
TIR	29,13%	VIABLE
Relación B/C		
Valor presente ingresos netos	\$ 16.078.060,45	
Valor presente egresos netos	\$ 15.960.897,52	
Relación B/C	1,01	VIABLE

Fuente: cálculos de la autora

1.3.6 Impacto del plan de acción

Para medir el impacto del plan de acción, inicialmente se presenta la comparación de la viabilidad de la empresa sin plan y con plan. En el cuadro 15 se visualiza que si la empresa continúa su tendencia histórica, en un horizonte de 5 años sería financieramente inviable, dado que su VPN sería negativo; mientras que si acoge el plan de acción sugerido, la empresa se torna viable desde el punto de vista financiero, logrando un VPN de 127.572 miles de pesos en un período proyectado de 5 años.

Cuadro 15. Comparación indicadores de viabilidad.

Indicadores de Viabilidad	Sin Plan de Acción	Con Plan de Acción
VPN (Valor presente neto)	(90.299)	127.572
TIR	<i>indeterminada</i>	29,1%
Relación B/C		
Valor presente ingresos netos	15.245.981	16.078.060
Valor presente egresos netos	15.328.912	15.960.898
Relación B/C	0,99	1,01

Fuente: cálculos de la autora

El impacto del plan de acción también se logra percibir en el flujo de fondos, se aprecia que los resultados del plan se potencializan a partir del 2016, período en el cual los ingresos se incrementan un 15% con relación a la tendencia esperada sin plan de acción, mientras que para el año 2017 y 2018 el incremento es del 22.7%

y 31.4% respectivamente, comparado con los ingresos estimados sin el plan de acción (ver cuadro 16).

Cuadro 16. Impacto del plan de acción sobre el flujo de ingresos.

RUBROS DEL FLUJO DE FONDOS	AÑO 0	2014	2015	2016	2017	2018
Total ingresos sin plan	2.959.784	3.736.950	3.522.950	3.290.194	3.392.060	3.482.192
Total ingresos con plan	2.855.613	3.125.799	3.438.379	3.782.217	4.160.439	4.576.483
Impacto del plan						
Indicador: incremento % de ingresos	-3,5%	-16,4%	-2,4%	15,0%	22,7%	31,4%

Fuente: cálculos de la autora

CONCLUSIONES

- Este trabajo contiene información relevante para la comercializadora de granos, lácteos y productos alimenticios CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ ya que marca el inicio hacia un cambio dentro de esta organización.
- Esta es una empresa familiar y ha sido operada desde sus inicios de forma empírica, lo cual ha hecho que su funcionamiento se base en la experiencia propia de los gerentes que han pasado por ella.
- Conocer los errores cometidos por la empresa a través de la investigación y la observación ha sido fundamental para llevar a cabo un diagnóstico de su situación actual
- Con el análisis interno se reconoció la importancia que tiene el talento humano para el buen funcionamiento de la empresa.
- Tener una perspectiva amplia del sector en el cual se mueve la empresa ha permitido identificar su competencia, sus amenazas, sus clientes y todos los factores que afectan su desempeño.
- Las actuales políticas de gobierno y los tratados de libre comercio, juegan tan a favor como en contra de la organización, por tanto el reconocimiento de estas amenazas es de vital importancia.
- El resultado obtenido por el diagnóstico realizado arroja que la organización se encuentra en un punto donde necesita generar un cambio en sus actividades, generando nuevos cargos y un pensamiento de cultura estratégica.
- La misión, visión, organigrama, objetivos y manual de funciones de los nuevos cargos están diseñados para su aplicación óptima y ajustada a las expectativas de la empresa.

RECOMENDACIONES

La comercializadora es una empresa de gran importancia a nivel local, ya que su operación es relevante para la economía del municipio. Un crecimiento de la empresa generará más empleo para los habitantes, y reconocimiento a la región, es por ello que su posicionamiento en el mercado dará grandes beneficios siguiendo estas pautas:

1. Crear el área de mercadeo para ayudar a la empresa a incrementar sus ventas y asegurar su permanencia en el mercado.
2. Buscar asesoría de una profesional capacitado en administración de empresas o mercadeo para que oriente al gerente sobre las actividades que realiza la empresa.
3. Aplicar el direccionamiento estratégico como una herramienta de competitividad.
4. El gerente debe tener presente que la gestión humana es muy importante para las labores de su empresa y por ello debe tener escogido el personal apto para las actividades que se requieran. Además de un ambiente agradable porque ellos son la imagen de la empresa internamente.
5. Estar en permanente contacto con los clientes para conocer sus necesidades y así mismo identificar las falencias cometidas para buscar alternativas de cambio.
6. Con la definición de la misión, visión y objetivos se dará un sentido mas solido a la organización.
7. La empresa debe estar preparada ante las amenazas del medio ambiente externo por lo tanto debe hacer un plan de contingencia que le permita tener alternativas ante un posible inconveniente o retraso con los pedidos de los clientes y demás responsabilidades.
8. Visitar nuevos clientes hará que la empresa se abra a nuevos mercados, nuevas perspectivas y aumentar su poder negociador.
9. Hacer promociones durante el año hará que haya fidelización de los clientes y llamará a nuevos.

BIBLIOGRAFÍA

CHIAVENATO IDALBERTO, introducción a la teoría de la administración, cuarta edición, McGraw Hill, Interamericana, 1997.

ROBBINS STEPHEN y COULTER MARY, Administración, octava edición, Pearson education, 2005.

KOONTZ HAROLD y WEIHRICH HEINZ, administración una perspectiva global, McGraw Hill, doceava edición, 2004.

VIDAL ARIZABALETA ELIZABETH, diagnostico organizacional, evaluación sistémica del desempeño empresarial en el área digital, ECO ediciones, segunda edición, 2004.

HITT MICHAEL, BLACK STEWART y PORTER LYMAN, Administración, Pearson education, novena edición, 2006.

SERNA GOMEZ HUMBERTO, Gerencia estratégica: teoría, metodología, alineamiento, implementación y mapas estratégicos, 3R editores, decima edición, 2008.

PORTER MICHAEL E, Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, CECSA, 2008.

CORREA OSPINA JOSE IVAN y LOPEZ TRUJILLO MARCELO, Planeación estrategia de tecnologías informáticas y sistemas de información, universidad de caldas, primera edición, 2007.

BRENES BONILLO LIZETTE, Dirección estratégica para las organizaciones inteligentes, Agora, 1998.

FRED R. DAVID, conceptos de la administración estratégica, Pearson Prentice Hall, novena edición, 2006.

HITT MICHAEL, IRELAND R. DUANE, HOSKISSON ROBERT E, Administración estratégica: competitividad y conceptos de globalización, Thompson editores, quinta edición, 2005.

ANDRADE SIMON, Diccionario de economía, Editorial Andrade, tercera edición, 2005.

www.josecontreras.net

www.gestiopolis.com

www.mincomercio.gov.co

www.icex.edu.co

www.gobiernoenlinea.gov.co

www.dane.gov.co

www.lavictoria-valle.gov.co

www.dinero.com

<http://resultadosbaloto.blogspot.com>

www.trabajo.com.mx

ANEXOS

ENTREVISTA PARA EL DIAGNOSTICO DE GESTIÓN EMPRESARIAL DIRIGIDO A LA COMERCIALIZADORA DE GRANOS, LÁCTEOS Y PRODUCTOS ALIMENTICIOS CARLOS NOLBERTO PALOMINO RODRÍGUEZ

1. ÁREA DE GERENCIA.

1.1 PLANEACIÓN:

- 1.1.1 ¿Para usted que es direccionamiento estratégico?
- 1.1.2 ¿Existe alguien de la empresa que tenga conocimiento sobre direccionamiento estratégico?
- 1.1.3 ¿se ha definido una metodología para realizar la planeación de la empresa?
- 1.1.4 ¿Existe misión, visión y objetivos en la empresa?
- 1.1.5 ¿Es conocida la misión, visión y objetivos por sus empleados?
- 1.1.6 ¿Son los objetivos medibles, concretos y factibles?
- 1.1.7 ¿Existen planes operativos que apoyen el logro de los objetivos?
- 1.1.8 ¿La empresa analiza las variables de su entorno para proyectar el negocio?
- 1.1.9 ¿hay claridad con respecto a las debilidades y fortalezas de la empresa?
- 1.1.10 ¿Hay claridad con respecto las oportunidades y amenazas de la empresa?
- 1.1.11 ¿Identifica cuales son los factores claves de éxito de la empresa?

1.2 ORGANIZACIÓN:

- 1.2.1 ¿Existen áreas en la empresa, cuales?
- 1.2.2 ¿Existe definida una estructura orgánica?

1.2.3 ¿El personal conoce las líneas de mando y sus funciones?

1.2.4 ¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre funciones en la empresa?

1.2.5 ¿Cuenta la empresa con manual de funciones?

1.2.6 ¿Todo el personal conoce con claridad sus responsabilidades?

1.2.7 ¿Cuáles son los niveles de ausentismo y rotación?

1.2.8 ¿Se recompensa adecuadamente al personal?

1.3 DIRECCIÓN:

1.3.1 ¿Qué sistemas de comunicación emplea la empresa con los empleados?

1.3.2 ¿El sistema de comunicación es eficiente y efectivo?

1.3.3 ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

1.3.4 ¿Existen niveles de empoderamiento?

1.3.5 ¿Qué tipo de instrucciones recibe y de parte de quien, la persona a la cual se decide delegar una labor específica?

1.3.6 ¿Considera que la empresa cuenta con los recursos necesarios en talento humano, tecnología, planta física, conforme a la capacidad instalada de la empresa?

1.3.7 ¿Qué áreas o funciones en la empresa considera fuertes o solidas?

1.3.8 ¿Qué áreas o funciones en la empresa considera que necesita fortalecer?

1.3.9 ¿Conoce las necesidades de los empleados?

1.3.10 ¿Existen y se utilizan los índices de gestión?

1.4 CONTROL:

- 1.4.1 ¿Se han definido objetivos de control?
- 1.4.2 ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?
- 1.4.3 ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?
- 1.4.4 ¿El control se adecua a la realidad de la organización?
- 1.4.5 ¿Las medidas correctivas que deben tomarse con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimentan en forma eficiente y efectiva?
- 1.4.6 ¿Existe plan de contingencia?
- 1.4.7 ¿Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño?

2. ÁREA FINANCIERA:

- 2.1 ¿Lleva la empresa registros contables sistematizados?
- 2.2 ¿Qué tipo de estados financieros se preparan y con que periodicidad se hacen?
- 2.3 ¿Se diseñan presupuestos?
- 2.4 ¿Existe un sistema de control de inventarios?
- 2.5 ¿Se analiza la información contable y que tipo de análisis se realiza?
- 2.6 ¿Se tienen definidos los indicadores de liquidez, rentabilidad y solvencia?
- 2.7 ¿Puede la compañía obtener el capital requerido a corto plazo?
- 2.8 ¿Se tiene capacidad de endeudamiento a largo plazo?
- 2.9 Vende a crédito____ de contado____ ambas____

2.10 ¿Si vende a crédito tiene definidas las políticas al respecto, establece garantías para el crédito?

2.11 ¿Tiene crédito con proveedores y que plazo les otorgan?

2.12 ¿Tiene claro cual es el nivel de capital de trabajo que requiere la empresa para operar?

2.13 ¿Conoce o tiene alguna metodología para la evaluación de proyectos?

2.14 ¿Tiene determinado los costos fijos mensuales de la empresa?

2.15 ¿Conoce el punto de equilibrio de la empresa?

3. ÁREA DE MERCADEO, VENTAS Y SERVICIO AL CLIENTE:

3.1 ¿Tiene la empresa un plan de mercadeo?

3.2 ¿Conoce las características del sector en que participa la empresa?

3.3 ¿Tiene competencia a nivel local____ nacional____ internacional____

3.4 ¿Tiene identificado cuales son los principales competidores de la empresa?

3.5 ¿Conoce las fortalezas y debilidades de los competidores?

3.6 ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?

3.7 ¿Realiza de manera formal o informal la investigación de mercado en cuanto a necesidades y hábitos de los clientes?

3.8 ¿Qué información poseen de los clientes?

3.9 ¿Realiza un servicio postventa?

3.10 ¿Hay establecida una cultura de servicio en la empresa?

3.11 ¿Tiene identificado las características del producto frente a la competencia?

3.12 ¿De que manera definen precios de los productos?

3.13 ¿Maneja convenios con gremios o asociaciones?

3.14 ¿Realiza la empresa promoción y publicidad?

4. ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO:

4.1 ¿Posee la empresa área de investigación y desarrollo?

4.2 ¿Los recursos asignados son los necesarios?

4.3 ¿Se cuenta con bases de datos que garanticen una información adecuada?

4.4 ¿El personal esta bien calificado?

4.5 ¿Se tiene aceptación a la innovación?