

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA
COFRUFLOREZ S.AS. DE LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA**

VIVIANA ANDREA CRUZ

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
ZARZAL – VALLE
2014**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA COMERCIALIZADORA
COFRUFLOREZ S.AS. DE LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA**

VIVIANA ANDREA CRUZ

Trabajo para optar el Título Profesional de Administrador de Empresas

Director

Julián González Velasco

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

ZARZAL – VALLE

2014

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	12
1.1 Aproximación Teórica	12
1.2 Antecedentes del Problema	15
1.3 Descripción del Problema	16
1.4 Sistematización del Problema	17
2 OBJETIVOS	18
2.1 Objetivo General	18
2.2 Objetivos específicos	18
3 JUSTIFICACIÓN	19
3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA	19
3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA	20
4 DISEÑO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	21
4.1 MÉTODO	21
4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	21
4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN (Eduardo, 2007)	23
4.4 MÉTODO DE ANÁLISIS	23
5 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	25
5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN	26
6 MARCO REFERENCIAL	31
6.1 TEÓRICO	31
6.2 FASES DE CREACIÓN DEL LIENZO ESTRATÉGICO	40
6.3 MARCO GEOGRÁFICO	46
6.4 MARCO LEGAL	53
7 DIAGNÓSTICO	56
7.1 ANÁLISIS INTERNO COMPAÑÍA COFRUFLOREZ	56
8 ANÁLISIS DEL NEGOCIO	61
9 RECURSOS Y CAPACIDADES	65
10 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ S.A.S.	69
10.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN:	69
10.2 CONCLUSIÓN:	71

10.3	ANÁLISIS DE LA VISIÓN:	71
10.4	CONCLUSIÓN.....	73
11	DIAGNÓSTICO POR ÁREAS	74
11.1	ORGANIZACIÓN	74
11.2	ÁREA ADMINISTRATIVA.....	76
11.3	ÁREA DE MERCADEO	77
11.4	ÁREA DE FINANZAS	80
11.5	ÁREA DE PRODUCCIÓN	81
11.6	ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y/O DESARROLLO	83
11.7	MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO) (David, 2003) .	93
11.8	AMBIENTE MACRO (ENTORNOS)	104
11.9	ENTORNO DEMOGRÁFICO.....	108
11.10	ENTORNO SOCIAL	121
11.11	ENTORNO CULTURAL.....	121
11.12	ENTORNO ECONÓMICO	126
11.13	ENTORNO POLÍTICO	142
11.14	ENTORNO JURÍDICO.....	145
11.15	ENTORNO TECNOLÓGICO	151
11.16	ENTORNO AMBIENTAL	156
12	CINCO FUERZAS DE PORTER - DIAMANTE COMPETITIVO.....	159
13	MATRIZ PEYEA.....	167
14	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y POSICIÓN ESTRATÉGICA.....	171
15	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	172
16	MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO)	173
17	MATRIZ EFE COMPAÑÍA COFRUFLOREZ	174
18	MATRIZ EFE PROYECTADA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ	178
19	Matriz del Boston Consulting Group (BCG)	181
20	Matriz de la Gran estrategia (MGE)	183
21	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	185
22	MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE) 186	
23	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	188
24	MAPA ESTRATÉGICO	190

25	MATRIZ DOFA.....	191
26	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA Ó PERSPECTIVA.....	196
27	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE.....	200
28	INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA CADA OBJETIVO	202
29	DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA CADA OBJETIVO EN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	203
30	PLANES DE ACCIÓN PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO	209
31	RELACIÓN COSTO – BENEFICIO.....	212
32	CAPITULOS DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA	213
33	INDICADORES FINANCIEROS TRADICIONALES	219
34	ANALISIS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA OBJETO DE ESTUDIO 223	
35	FASE No1: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL.....	224
36	FASE No2: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE CON SU RESPECTIVO ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL.....	227
37	CONCLUSIONES	231
38	RECOMENDACIONES	233
39	Bibliografía	234

TABLA DE TABLAS

	PÁG
1. TABLA RESUMEN METÓDO DE INVENTIGACIÓN	30
2. FICHA DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE	47
3. DATOS GEOGRÁFICOS MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE	50
4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA	56
5. ANÁLISIS DEL NEGOCIO	62-63
6. IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES	64
7. RECURSOS Y CAPACIDADES	65 66
8. ANÁLISIS INTERNO COMPAÑÍA OFRUFLOREZ	85-86-87
9. ANÁLISIS DE REUCURSOS CAPACIDADES COFRUFLOREZ	88-89
10. MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA EMPRESA COFRUFLOREZ S.A.S	90-91
11. MATRIZ EFI COMPAÑÍA COFRUFLOREZ	94-95
12. ANÁLISIS INDIVIDUAL POR ÁREAS	96
13. MATRIZ EFI COMPAÑÍA COFRUFLOREZ PROYECTADA	98
14. ANÁLISIS EXTERNO COMPAÑÍA COFRUFLOREZ	100-101
15. MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO COMPAÑÍA COFRUFLOREZ S.A.S	102-103
16. DATOS GENERALES MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE	109
17. HABITANTES MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE	109
18. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR RANGOS DE EDAD	109
19. DISTRIBUCIÓN POR SEXO	110
20. POBLACIÓN ACTUAL	112
21. HABITANTES ZONA RURAL	113-114
22. HABITANTES ZONA URBANA	115
23. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR LOCALIDAD	115
24. CENSO POR GÉNERO	116
25. INDICADORES BÁSICOS DEMOGRÁFICOS LA UNIÓN	117
26. NECESIDADES BÁSICAS INSTISFECHAS	118
27. ESTRATIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN	119
28. COBERTURA ESCOLAR ZONA URBANA	119
29. CAUSAS DE MORTALIDAD	120
30. RAZONES FINANCIERAS 2008. PRESUPUESTO MUNICIPIO	140

31. RAZONES FINANCIERAS. SITUACIÓN FINANCIERA	141
32. MATRIZ PEYEA	168
33. MATRIZ PEYEA GRÁFICA	169
34. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y POSICION ESTRATÉGICA	171
35. MATRIZ EFE PROYECTADA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ	178-179
36. MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	186
37. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VISIÓN Y MISIÓN	188
38. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO VALORES, PRINCIPIOS Y POLÍTICAS	189
39. MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA DIMENSIÓN ECONÓMICA	192
40. MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO	193
41. MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA DIMENSIÓN DEL RECURSO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	194
42. MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA DIMENSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFO. Y COM.	195
43. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS- PERSPECTIVA FINANCIERA	196
44. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS- PERSPECTIVA CLIENTE	197
45. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS- PERSPECTIVA PROCESOS	198
46. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS- PERSPECTIVA TALENTO HUMANO	198
47. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS- PERSPECTIVA INFORMACIÓN	199
48. INICIATIVA ESTRATÉGICA PARA LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	200-201
49. INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO EN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y EL APENDIZAJE	202
50. DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OBJETIVO #1 DEL PLAN EN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	204
51. DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OBJETIVO #2 DEL PLAN EN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	205

52.DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OBJETIVO #3 DEL PLAN EN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	206
53.DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OBJETIVO #4 DEL PLAN EN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	207
54.DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS OBJETIVO #5 DEL PLAN EN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	208
55.PLAN DE ACCIÓN PARA OBJETIVO ESTRATÉGICO #1 (DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL) EN LA INICIATIVA ESTRATÉGICA “ESTABLECER PLAN DE CAPACITACIONES	209
56.PLAN DE ACCIÓN PARA OBJETIVO ESTRATÉGICO #1 (DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL) EN LA INICIATIVA ESTRATÉGICA “ESTABLECER PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN”	209
57.PLAN DE ACCIÓN PARA OBJETIVO ESTRATÉGICO #1 (DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL) EN LA INICIATIVA ESTRATÉGICA “REALIZAR ESTUDIO DE CLIMA ORGANIZACIONAL”	210
58.PLAN DE ACCIÓN PARA OBJETIVO ESTRATÉGICO #1 (DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL) EN LA INICIATIVA ESTRATÉGICA “APLICAR PROGRAMA DE BIENESTAR SOCIAL”	210
59.PLAN DE ACCIÓN PARA OBJETIVO ESTRATÉGICO #1 (DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL) EN LA INICIATIVA ESTRATÉGICA “ESTABLECER PLANES DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS”	211
60.BALANCE GENERAL CÍA COFRUFLOREZ	213
61.ANÁLISIS VERTICAL-BALANCE GENERAL 2011-2012	214
62.ANÁLISIS HORIZONTAL-BALANCE GENERAL 2011-2012	215
63.ESTADO RESULTADOS ARCHIVO ORIGINAL COMPAÑÍA	216
64.ANÁLISIS VERTICAL ESTADO RESULTADOS	217
65.ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO RESULTADOS	218
66.INDICADORES DE LIQUIDEZ	219
67.INDICADORES DE ACTIVIDAD	220

68.INDICADORES DE RENDIMIENTO	221
69.INDICADORES DE APALANCAMIENTO	222
70.SISTEMA DUPONT	222
71.ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON ANÁLISIS VERTICAL Y HORIZONTAL	224
72.PROYECCIÓN DE RESULTADOS 2013-2014 ANÁLISIS VERTICAL	225
73.PROYECCIÓN DE RESULTADOS 2013-2014 ANÁLISIS HORIZONTAL	226
74.ESTADO RESULTADOS PROYECTADO ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA SEGÚN PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE	227
75.ESTADO RESULTADOS PROYECTADO ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA SEGÚN PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE- ANÁLISIS VERTICAL	229
76.ESTADO RESULTADOS PROYECTADO ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA SEGÚN PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE- ANÁLISIS HORIZONTAL	230

TABLA DE GRÁFICAS

	PÁG
1. COMPONENTES SISTEMA GERENCIAL ESTRATÉGICO	32
2. MODELO LIENZO ESTRATÉGICO	39
3. UBICACIÓN MUNICIPIO LA UNIÓN VALLE	47
4. MAPA DEPARTAMENTO VALLE DEL CAUCA	47
5. MAPA MUNICIPIO DEL VALLE DEL CAUCA	51
6. ESTRUCTURA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ	59
7. CADENA DE VALOR/PROCESOS MISIONALES Y APOYO	67
8. DATOS GEOGRÁFICOS MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE	40
9. MAPA DE PROCESOS	68
10. PANAORAMA LA UNIÓN VALLE	112
11. CAPILLA DE LA ERMITA	124
12. PARQUE CENTRAL LA UNIÓN	124
13. PIB POR SECTORES	127
14. EVOLUCIÓN DE LA ECONOMÍA 2001- 2011	128
15. COMPORTAMIENTO ANUAL PIB	129
16. DISTRIBUCIÓN DE LOS RECURSOS POR SECTOR	130
17. INVERSIÓN POR PILARES VALLE 2013	131
18. SISTEMA GENERAL DE PARTICIONES	131
19. GRÁFICA CRECIMIENTO ANUAL REAL DE LA DEMANDA	132
20. GRÁFICA CONFIANZA Y CONSUMO DE LOS HOGARES	133
21. RANGO DE PRONÓSTICO DEL PIB	133
22. INDICADORES DE INFLACIÓN BÁSICA	134
23. GRÁFICA PROYECCIÓN INFLACIÓN	134
24. GRÁFICA TASA EMPLEO Y DESEMPLEO	135
25. GRÁFICA EMPLEO Y DESEMPLEO	136
26. INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR	137
27. GRÁFICA ÍNDICE ACTIVIDAD ECONÓMICA	139
28. ESTRUCTURA GENERAL CONSTITUCIÓN POLÍTICA	147
29. ESTRUCTURA PODER PÚBLICO	149
30. ESTRUCTURA ESTADO COLOMBIANO	150
31. CINCO FUERZAS DE PORTER	159
32. MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP	181
33. MODELO DE LA GRAN ESTRATEGIA	183
34. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	185
35. MAPA ESTRATÉGICO	190

INTRODUCCIÓN

Un sistema gerencial estratégico se desarrolla para identificar e implementar estrategias de cambio en todos los procesos de la empresa, para lo cual se requiere precisar y definir con exactitud la misión, visión, valores y políticas que la rigen; además deben ser divulgados y compartidos para convertirlas en parte de la cultura organizacional. Todo sistema requiere de una planeación estratégica, la cual, hace referencia a la búsqueda de la planificación de las acciones futuras para alcanzar lo deseado; se conoce también como un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva, en lugar de reactiva respecto a la formulación de su futuro.

Toda empresa diseña un sistema estratégico para el logro de sus objetivos y metas a través de unos planes, los cuales pueden ser a corto, mediano o largo plazo, según las expectativas y capacidad de la compañía; según la amplitud y magnitud, ya que esto implica qué cantidades de planes y actividades debe ejecutar cada unidad operativa, ya sea de niveles superiores o inferiores. Luego de la aplicación de una estrategia, es vital el compromiso de todas las partes de la empresa, lo que implica una adecuada coordinación de trabajo en equipo.

La Gerencia Estratégica desglosa el énfasis en el ¿qué lograr?, es decir los objetivos, y el ¿cómo lograrlo?, que se refiere a las estrategias. El sistema de gerencia estratégica busca concentrarse en los objetivos factibles de lograr y en qué negocio o área competir en concordancia a las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

Este direccionamiento estratégico se caracteriza fundamentalmente porque busca coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo, es decir la filosofía de gestión, de mediano plazo o sea los planes estratégicos funcionales y al corto plazo con los planes operativos.

Este trabajo presenta el direccionamiento estratégico para una empresa de la región del Norte del Valle del Cauca, denominada Cofruflores S.A.S., mediante la utilización de una serie de herramientas administrativas de gestión y control, tales como DOFA, Factores Críticos de Éxito, Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter, Balance Scorecard entre otras.

El trabajo se realizará a través de un estudio descriptivo, utilizando el método deductivo, partiendo de información general de la situación actual de la empresa, mediante entrevista realizada y observación directa en las instalaciones de la empresa.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Aproximación Teórica

Cofruflomez S.A.S., es una empresa dedicada a la producción y comercialización de frutas a nivel nacional, que nació con el fin aprovechar el espacio que existía en el mercado dada la situación que enfrentaba la compañía Grajales S.A. y Agronilo S.A., con el firme deseo de satisfacer las necesidades del mercado y hacer un aporte importante de carácter social con la generación de nuevos empleos, apoyando el crecimiento y bienestar de la región Norte del Valle tan golpeada por la violencia. Se considera propicio aplicar Direccionamiento estratégico a la compañía.

La finalidad del direccionamiento estratégico, es básicamente, diseñar unos planes y tácticas (estrategias) que beneficien a la empresa objeto de análisis, estas estrategias representan las acciones que se llevarán a cabo para lograr los objetivos en una compañía, por ello, toda empresa debe darle la importancia que merece al proceso de definición de la visión y misión, determinando a dónde quiere llegar a través del tiempo y cómo hacerlo. De ahí la importancia que representa para la compañía Cofruflomez contar con su propio direccionamiento estratégico estandarizado.

El Direccionamiento Estratégico se refiere al proceso que busca una adecuada combinación e integración de los medios con los que cuentan las organizaciones para lograr sus fines. El proceso de direccionamiento estratégico debe plantearse y desarrollarse de manera tal que soporte las metas y propósitos establecidos por la organización, en el sentido de orientarla al crecimiento.

Como concepto, el Direccionamiento Estratégico consiste en el apoyo determinante para la planeación estratégica, por supuesto que no representa todo el proceso de la dirección estratégica sino que sólo es un factor principal en la realización de la misma; se reconoce que el Direccionamiento Estratégico proporciona una guía, dirección y límites para la parte operacional en una empresa.¹

El direccionamiento estratégico sirve de marco para los planes de cada área de una empresa y tiene un alcance mucho mayor porque éstos llegan hasta la proyección detallada para cumplir responsabilidades específicas que se limitan a su campo especializado de acción e implican decidir anticipadamente lo que se va a hacer.

El Direccionamiento Estratégico se preocupa principalmente de las decisiones o tareas estratégicas. Estas decisiones establecen la orientación y dirección de la

¹ . STEINER, George. Planeación Estratégica "Lo que todo Director Debe Saber". Editorial: CECSA. p. 10

empresa en el futuro. No obstante, no es fácil ni conveniente separar las decisiones estratégicas de las operativas, ambas integran las funciones de la dirección general y las dos se complementan.

También, el direccionamiento se conoce como el proceso por el cual mediante un sistema gerencial se logra construir y poner en práctica las metas básicas de una organización y sus correspondientes medios para lograrlo. Se desarrolla para identificar e implementar nuevas estrategias de cambio en los procesos críticos de la organización.

El análisis y la selección de la estrategia implican un proceso hacia la posición deseada en el futuro; sin embargo, la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas que enfrenta una organización, pero sí representa una herramienta útil que puede brindar múltiples beneficios si se utiliza en el momento y en la forma adecuada. Cada compañía debe formular planes, los cuales debe cumplir y después llevar a cabo las acciones que tal cumplimiento implica. Para este caso y como se mencionó anteriormente, el trabajo se desarrollará en una empresa de la región denominada Cofruflores S.A.S., en vista de que carece de un direccionamiento estratégico, para ello, se utilizarán una serie de conceptos y teorías tales como: Análisis Interno, que es vital para analizar primero cómo se encuentra la compañía actualmente. después, se debe realizar el análisis externo, para analizar los factores del entorno que puedan afectar a la empresa, los cuales son: “Político, Económico, Social , Tecnológico, Legal y Ecológico”.

Ahora; en vista de que en la compañía no se ha realizado un diagnóstico anteriormente, se debe empezar por identificar lo más básico, es decir las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a través de La Matriz DOFA, la cual ayudará a determinar si la organización está en capacidad de desempeñarse en su entorno. Aquí, se tendrán en cuenta factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, el sistema de mercadeo, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas, tecnológicas y variables de competitividad. También se utilizará la Matriz del Perfil de Capacidad Interno (PCI), ya que es fundamental identificar no solo las fortalezas y debilidades, sino también, determinar la relación que tiene con las oportunidades y amenazas que se presentan en el medio externo en el que se desenvuelve la compañía Cofruflores, y así poder establecer las áreas que necesitan atención. A través de esta matriz, se podrá hacer el diagnóstico estratégico de la compañía involucrando todos los factores que afectan su operación corporativa, con relación a categorías como la Capacidad Directiva, Competitiva o de mercado, Capacidad Financiera y Tecnológica.

Por otra parte, se utilizará la metodología del Lienzo Estratégico o Canvas, que es un modelo de negocio el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor. El modelo busca realizar un

diagrama denominado “canvas”, conformado por 9 bloques de construcción para conocer la intención de la organización. El proceso de diseño de modelo de negocio es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad como está operando la compañía Cofruflores, así cuando se han conocido las fortalezas y debilidades de la misma. Una vez se aplica, se puede ofrecer una mayor noción y visión de la organización a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

También, es de vital importancia aplicar el Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, el cual propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad del sector en el que opera la compañía, con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de la empresa. Como se sabe, esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas dentro de una industria: Rivalidad entre competidores; Amenaza de la entrada de nuevos competidores; Amenaza del ingreso de productos sustitutos; Poder de negociación de los proveedores; Poder de negociación de los consumidores.

Al clasificar estas fuerzas, se obtendrá un mejor análisis del entorno de la empresa y del sector, y de ese modo, con base en dicho análisis, se diseñarán las estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Se pretende, a través, de Los Factores Críticos de Éxito, identificar las áreas o factores cuyo funcionamiento debe permitir la implementación de una estrategia determinada. Esta técnica considera tanto factores internos y externos de la organización; se tendrán en cuenta sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no el control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Para identificar un Factor de Éxito, se debe pensar en algo que en la compañía Cofruflores debe ocurrir o debe evitarse o no ocurrir para conseguir su objetivo. Este Factor de Éxito se define como crítico si su cumplimiento es absolutamente necesario para cumplir los objetivos de la organización, por lo cual requiere una especial atención por parte de los gestores, con el fin de asegurar que se dedican los mejores recursos a la ejecución de dicho Factor de Éxito.

En este trabajo se realizará un análisis sugerido de Propuesta de Valor, la cual es una estrategia empresarial que busca maximizar la demanda a través de la optimización de la oferta. No se trata de un elemento diferenciador o una ventaja competitiva, pues estos son componentes de la primera. (Se trata es de diseñar la oferta).

La propuesta de valor es también un planteamiento estratégico y por ello sintetiza hallazgos para enfocar la actividad de la oferta, hace los elementos más útiles a la vez que simplifica las decisiones de compra para la demanda. Al reducir la complejidad y el número de alternativas en las decisiones de compra, se incrementa

el valor de la oferta.

Por último el trabajo pretende aplicar la metodología de Norton y Kaplan, denominada Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta de gestión que traduce la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores. Para el caso de la compañía Cofruflores, se desarrollará en una de sus perspectivas, específicamente en la del conocimiento y aprendizaje, ya que en este aspecto existen fallas latentes que están afectando notablemente las otras operaciones del negocio. A través de esta herramienta la empresa podrá ejercer mayor control sobre las actividades que desarrollan las personas que la integran y muestra continuamente cuando la compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico; además ayudará a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

1.2 Antecedentes del Problema

En la compañía Cofruflores S.A.S., existe un Direccionamiento Estratégico que no obedece a un modelo estandarizado ni sustentado sobre bases teóricas, por tanto las operaciones y decisiones se han ejecutado empíricamente; esto ha representado grandes pérdidas en materia de recursos y oportunidades para la compañía. Por ejemplo, la toma de decisiones durante sus 5 años de creación ha carecido de bases y conocimiento real de la situación de la empresa, lo que trae como consecuencia perder su enfoque y dirección, es decir el adecuado cumplimiento de la misión y visión, las cuales también están desajustadas a las capacidades de la compañía y a las necesidades del mercado.

Cofruflores S.A.S. al no contar con una estructura estratégica clara no se ha podido articular de acuerdo a la dirección que deben seguir las divisiones de la empresa. A razón de la ausencia estratégica, la compañía ha venido perdiendo su capacidad de influir en el medio, y ha perdido la capacidad de aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno, además ha aumentado el impacto de las amenazas externas y se ha detectado el crecimiento y fortalecimiento de los competidores de la región; se ha dificultado notablemente el crecimiento de la empresa en comparación a otras de la misma industria. También se ha visto afectada la capacidad de adquisición de recursos para la inversión y para el cumplimiento de las obligaciones actuales.

En la compañía Cofruflores, cuentan con una misión y visión establecidas; sin embargo no están diseñadas acorde con las capacidades actuales de la empresa y a las condiciones que demanda el mercado, las actividades se han desarrollado empíricamente y las decisiones de los directivos han obedecido a la inmediatez, sin parámetros establecidos y sin seguir algún plan estratégico. En la compañía no se

ha realizado un diagnóstico de ningún tipo, externo o interno. Al tratarse de una empresa mediana, es de suponer que debe contar con un direccionamiento estratégico que responda a todas las necesidades que presenta la compañía actualmente y que le permita aprovechar las oportunidades del entorno. Por otra parte, este trabajo pretende entregar a través del Cuadro de Mando Integral, indicadores desde la perspectiva del conocimiento y el aprendizaje, que apoyará el proceso de toma de decisiones en esta dimensión.

Los estudios que se han realizado sobre este tema en la región y otras partes del mundo, se relacionan a continuación:

Aplicación de un modelo de dirección estratégica en épocas de crisis, estudio de caso: Agroexportadora de Perú. Charles Alexander Sablich Huamani. Fundación Universitaria Iberoamericana. Lima, Perú. Abril de 2010. (Sablich Huamani, 2010)

Planeación Estratégica para la producción de *Musa sapientum*. en la Empresa Agropecuaria “Cubaquivir”. Autores: Ing. Sergio Carrodegua Díaz; MSc. Frank Leidis Espinosa Rodríguez; MSc. Andrés Loreto Días Pita, Ing. Antonio Ochaga Moro. Universidad de Pinar del Río, Cuba. (Sergio, Leidis, & Loreto)

Balanced Scorecard como herramienta para el direccionamiento estratégico de cooperativas de trabajo asociado. Autores: Mónica Moran Moreno Katherine Vallejo Carmen Universidad Icesi. Facultad de ciencias Administrativas y Económicas. Santiago de Cali, Junio de 2011. (Mónica & Katherine, 2011)

1.3 Descripción del Problema

Como se mencionó anteriormente, los procesos en la compañía Cofruflomez S.A.S. se llevan a cabo de forma empírica y experimental, por tanto, se estima necesario apoyarse en una herramienta como lo es la aplicación de un Direccionamiento Estratégico que oriente y enfoque a la empresa a estandarizar los procesos, así como sugerir una mejor forma de trabajo en cada área.

Esta carencia de planeación y organización ha estado presente en la empresa desde sus inicios y ha traído consecuencias desfavorables para la compañía en materia de crecimiento y rentabilidad. En el análisis preliminar, se identificaron los siguientes aspectos o síntomas para determinar que la compañía presenta este problema:

- ✓ Debilitamiento del proceso de toma de decisiones.
- ✓ Ausencia de indicadores que apoyen la toma de decisiones.

- ✓ Desconocimiento del comportamiento del entorno.
- ✓ Pérdida de competitividad.
- ✓ Desaprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno.
- ✓ Desarticulación de la compañía.
- ✓ Ambiente laboral inadecuado.
- ✓ Deterioro de los procesos internos.
- ✓ Pérdida de la buena imagen de la compañía.

Por lo anterior, este proyecto pretende responder a la siguiente pregunta:

¿Qué características debe tener el Direccionamiento Estratégico para la compañía Cofruflores S.A.S.?

1.4 Sistematización del Problema

- ✓ ¿Cuál debe ser la misión y la visión que debe tener la compañía para alcanzar sus objetivos y corresponder a las necesidades del mercado?
- ✓ ¿En qué escenario se desenvuelve la compañía, en su ambiente interno y externo?
- ✓ ¿Qué planes estratégicos debe seguir la compañía?
- ✓ ¿Cuál es la relación costo beneficio del proyecto?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Determinar las características que debe tener el Direccionamiento Estratégico para la compañía Cofruflomez S.A.S.

2.2 Objetivos específicos

- ✓ Realizar el diagnóstico interno de la compañía.
- ✓ Realizar el diagnóstico externo de la compañía.
- ✓ Identificar y seleccionar una estrategia.
- ✓ Proponer el direccionamiento estratégico.
- ✓ Diseñar el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de conocimiento y aprendizaje.
- ✓ Evaluar el costo beneficio.

3 JUSTIFICACIÓN

El modelo propuesto en este trabajo es importante porque tiene como fin realizar el Direccionamiento Estratégico para la empresa COFRUFLOREZ S.A.S., del municipio de la Unión Valle, ya que se estima que la carencia de un modelo que le permita tomar decisiones estratégicas acertadas dificulta el desarrollo exitoso de la misma. Además será de gran utilidad para la compañía en el establecimiento de los lineamientos para una mejor planeación, donde se pretende alcanzar un alto nivel de asertividad en las decisiones. Este documento busca entregar a través de una serie de herramientas un direccionamiento estratégico que permita ampliar la visión administrativa en búsqueda de una mayor eficacia en la toma de decisiones, que se fundamenta en datos y hechos que reflejan el verdadero comportamiento y estado de los procesos principalmente de aquellos considerados como críticos para el logro del objetivo primario de la organización.

3.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación se realizará recolectando la información correspondiente al sector donde se encuentra ubicada la compañía Cofruflores S.A.S. para conocer claramente el funcionamiento de la organización y su situación interna y externa; de tal modo que se pueda brindar una alternativa de solución a la problemática que presenta la empresa, para lo cual, requiere principalmente la estandarización de sus procesos, por ello se aplicará la metodología de Direccionamiento estratégico, porque a través de ella se podrá atender las necesidades detectadas; facilitará también el proceso de toma de decisiones y posibilitará la aplicación de estrategias que impulsen a la compañía a sobresalir y liderar el mercado para hacer frente a sus competidores.

La aplicación de Direccionamiento Estratégico, permitirá brindar una orientación consistente y fundamentada no solo para aplicar estrategias sino para dirigir las operaciones convencionales de la compañía. En Cofruflores S.A.S. es importante ejercer control sobre las operaciones y sobre todo apoyar el proceso de toma de decisiones, por ello la metodología de Direccionamiento Estratégico a través de sus planes tácticos constituye una herramienta útil para apoyar y conocer los procesos, actividades y funcionamiento de la compañía y de quienes la integran. Por otra parte, el Cuadro de Mando Integral aplicado en la dimensión de conocimiento y aprendizaje ejercerá un control adecuado para mejorar los procesos que involucren a las personas que trabajan en la compañía y por tanto se logre un mejoramiento integral y acorde con las otras dimensiones para lograr una coherencia en el

alcance la visión y misión de la empresa.

Otro factor que apoya la decisión de aplicar Direccionamiento Estratégico como instrumento, consiste en que ésta constituye un método conveniente, claro y completo, que se vale a su vez de una serie de herramientas que permitirán conocer la situación real de la compañía, y además es la guía propicia para seguir el proceso mismo de la planeación estratégica en sus etapas tales como el análisis interno y externo, elaboración del diagnóstico; análisis de los objetivos para proyectar una situación futura y a partir del análisis competitivo y el análisis estratégico, se logren construir las estrategias.

Por otra parte el Cuadro de Mando Integral es una herramienta que le ofrecerá a la empresa, una serie de indicadores que apoyará la toma de decisiones en la dimensión del conocimiento y el aprendizaje.

3.2 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Este modelo de Direccionamiento Estratégico apoyado en la herramienta de Cuadro de Mando integral, será de gran utilidad en el establecimiento de los lineamientos para una mejor planeación y control, en el que se pretende un alto nivel de asertividad en la toma de decisiones que apunten al logro de la visión y misión de la compañía.

Este trabajo pretende entregar conclusiones a partir de una serie de herramientas y metodologías que permitan ampliar y fortalecer la visión administrativa en búsqueda de una mayor eficacia en la toma de decisiones, partiendo de datos y hechos que reflejan el verdadero comportamiento y estado de los procesos, principalmente de aquellos que sean hallados y catalogados como críticos para el logro de los objetivos de la compañía.

Además, con el método del Cuadro de Mando Integral en la dimensión del conocimiento y aprendizaje, se busca ofrecer de forma práctica, gráfica y dinámica un método que permita ejercer control sobre las operaciones que ésta dimensión requiere, en su funcionamiento y productividad, dando a conocer además la capacidad de la empresa en materia de talento humano para conseguir sus metas, facilitando la comunicación y entendimiento de los objetivos de la compañía en todos los niveles de la organización y además ofrece a la gestión una forma de seguir las operaciones del negocio, para que de esta forma, se pueda apoyar el proceso de toma de decisiones una vez se identifiquen comportamientos adversos a partir del monitoreo de las actividades.

4 DISEÑO MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

4.1 MÉTODO

Esta investigación se realizará para identificar la situación, condiciones, ambiente, entorno y necesidades de la compañía Cofruflores, y a su vez proponer una metodología a través de la aplicación de un direccionamiento estratégico estandarizado acorde a la situación identificada.

4.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN

²Según el nivel de conocimiento científico (observación, descripción, explicación) al que espera llegar el investigador, se debe formular el tipo de estudio. El propósito es señalar el tipo de información que se necesita, así como el nivel de análisis que deberá realizar. También le ayudará a definir el contenido. Al definir el tipo de estudio, deben tenerse en cuenta los objetivos y las hipótesis planteadas anteriormente.

ESTUDIOS DESCRIPTIVOS

La investigación en ciencias sociales se ocupa de la descripción de las características que identifican los diferentes elementos y componentes, y su interrelación. En el caso de la economía, la administración y las ciencias contables, es posible llevar a cabo un conocimiento de mayor profundidad que el exploratorio. Este lo define el estudio descriptivo, cuyo propósito es la delimitación de los hechos que conforman el problema de investigación. Por esto es posible:

1. Establecer las características demográficas de unidades investigadas (número de población, distribución por edades, niveles de educación, estado civil, etc.)
2. Identificar formas de conducta y actitudes de las personas que se encuentran en el universo de investigación (comportamientos sociales, preferencias de consumo, aceptación de liderazgo, motivación frente al trabajo, decisiones de compra, etc.)
3. Establecer comportamientos concretos (cuántas personas consumen un producto; cuál es su actitud frente a si líder, a los problemas de desempleo,

² Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Editorial Limusa- Bogotá, 2007. Cuarta edición

de ingresos; cómo se ejerce la función de auditoría, cómo se manejan las técnicas contables, cómo son los procesos de decisión, cuáles son las necesidades de la gente).

4. Descubrir y comprobar la posible asociación de las variables de investigación (relación entre el precio y el consumo de un producto, actitud frente al líder autocrático y los mecanismos de control, la forma como el mercado se afecta por variables económicas y sociales, la aplicación de la sistematización y su uso en los principios contables, los análisis financieros y la auditoría y control, etc.).

Los estudios descriptivos acuden a técnicas específicas en la recolección de información, como la observación, las entrevistas y los cuestionarios. También pueden utilizarse informes y documentos elaborados por otros investigadores. La mayor parte de las veces se usa el muestreo para la recolección de información, y la información obtenida se somete a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico.

Un estudio descriptivo puede concluir con hipótesis de tercer grado formuladas a partir de las conclusiones a que pueda llegarse por la información obtenida. Puede afirmarse que la mayor parte de los trabajos hechos en Colombia en economía, administración y ciencias contables son descriptivos.

Para la elaboración del trabajo en la compañía Cofruflores S.A.S., es propicio realizarlo a través de un estudio descriptivo, el cual permita conocer de cerca la situación en la que se encuentra y también permita conocer los hechos que conforman el problema de investigación, además este tipo de estudio permitirá elaborar un marco a partir del cual se podrán deducir problemáticas posteriores a través de un diagnóstico para la compañía y así sugerir posibles propuestas, en este caso un direccionamiento estratégico acorde con el perfil de la compañía Cofruflores.

El Estudio descriptivo como un tipo de estudio metodológico, trata de deducir las circunstancias que se están presentando en la empresa, descubriendo todas las dimensiones que la rodean, en este caso, todos los aspectos que involucran a la compañía Cofruflores S.A.S. como objeto de estudio. Como los estudios descriptivos se centran en recolectar datos que describan la situación tal como es, se recopilará la información obtenida a través del registro en este documento.

También, a través del estudio descriptivo se busca especificar las propiedades importantes de los fenómenos presentes en la compañía Cofruflores, con relación a la ausencia del direccionamiento, se pretende medir y evaluar diversos aspectos, dimensiones o componentes de la mala planificación estratégica. Desde el punto de vista científico, describir es medir; es decir que un estudio descriptivo selecciona una serie de cuestiones y mide cada una de ellas independientemente, para así describir lo que se investiga.

El estudio descriptivo “Identifica características del universo de investigación, señala formas de conducta y actitudes del universo investigado, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación. De acuerdo con los objetivos, el investigador señala el tipo de descripción que se propone realizar”³ (MENDEZ ALVAREZ, 2007)

4.3 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN⁴ (Eduardo, 2007)

Es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento

4.4 MÉTODO DE ANÁLISIS

Análisis y síntesis son procesos que permiten al investigador conocer la realidad. René Descartes, al referirse a normas básicas del proceso científico, señala que la explicación a un hecho o fenómeno no puede aceptarse como verdad si no se ha conocido como tal. Por otro lado el conocimiento de la realidad puede obtenerse a partir de la identificación de las partes que conforman el todo (análisis) o como resultado de ir aumentando el conocimiento de la realidad, iniciando con “los elementos más simples y fáciles de conocer para ascender poco a poco, gradualmente, al conocimiento de lo más complejo”.

El análisis inicia su proceso de conocimiento por la identificación de cada una de las partes que caracterizan una realidad; de este modo podrá establecer las relaciones causa-efecto entre los elementos que componen su objeto de investigación.

Método deductivo

Es el proceso de conocimiento que se inicia con la observación de fenómenos generales con el propósito de señalar las verdades particulares contenidas explícitamente en la situación general.

El método deductivo es un método científico que considera que la conclusión se halla implícita dentro las premisas, por lo tanto, supone que las conclusiones siguen

³MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología de la Investigación. Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas. Segunda edición. Mc Graw Hill p. 126

⁴ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Editorial Limusa- Bogotá, 2007. Cuarta edición

necesariamente a las premisas: si el razonamiento deductivo es válido y las premisas son verdaderas, la conclusión solo puede ser verdadera.

El método deductivo logra inferir algo observado a partir de una ley general. Esto lo diferencia del llamado método inductivo, que se basa en la formulación de leyes partiendo de los hechos que se observa.

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas. Esto es, que a partir de situaciones generales se lleguen a identificar explicaciones particulares contenidas explícitamente en la situación general. Así, de la teoría general acerca de un fenómeno o situación, se explican hechos o situaciones particulares. Por ejemplo, de la teoría sobre planeación estratégica se espera analizar y evaluar su aplicación concreta a una empresa; el clima organizacional en una empresa se explica a partir de los postulados básicos que señalan las características del mismo; del análisis de los problemas del desarrollo en América Latina se busca encontrar explicación al caso colombiano; del análisis de la recesión de la economía mundial se explicara la forma como la economía colombiana presenta recesión en su estructura; por la teoría de la valuación de los activos fijos se explicaran situaciones referidas a los mismos en una empresa. Estos son algunos ejemplos en administración, economía y ciencias contables, en los cuales la ocurrencia de las formulaciones generales permite observar un fenómeno particular comparando las manifestaciones del objeto de investigación con las proposiciones teóricas que a él se refieren.

Es importante tener en cuenta algunos aspectos en relación con la inducción y la deducción para su empleo en la investigación, y en la referencia de los mismos en el diseño.

1. Inducción y deducción son dos métodos de conocimiento que no son incompatibles sino complementarios.
2. Su definición permite al investigador identificar el orden que hay que seguir en la obtención de la información, al igual que las fuentes y la calidad de la misma.
3. Aunque no son los únicos métodos, el conocimiento de realidades económicas, administrativas, contables y empresariales se ha fundamentado en el empleo de dichos métodos.
4. En el proyecto debe existir claridad sobre el método que se seguirá y es fundamental indicar las razones por las cuales se empleará teniendo como referencia el planteamiento del problema, los objetivos y la hipótesis planteados.
5. El conocimiento puede ser inductivo-deductivo o deductivo-inductivo; es importante que quien formula el estudio tenga claridad al respecto.

5 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN

El enfoque de la investigación será de carácter cualitativo y cuantitativo, es decir de enfoque mixto.

Enfoque Cuantitativo

Utiliza la recolección y análisis de datos para contestar las preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y se vale de la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población o condiciones de un fenómeno⁵ (HERNANDEZ, 2003).

El enfoque cuantitativo pretende explicar y predecir los fenómenos investigados, buscando regularidades y relaciones causales entre elementos; pretendiendo generalizar los resultados encontrados en un grupo (muestra) a una colectividad mayor (población)⁶ (Roberto, 1997).

La técnica de tipo cuantitativo que se aplicará en este proyecto es la Encuesta.

Enfoque Cualitativo

La función básica del método cualitativo se centra en explicar e interpretar las situaciones estudiadas. La información cualitativa proviene de entrevistas con preguntas cerradas, de opción múltiple, entrevista a profundidad, entrevista estructurada y observación participativa.

Por medio del enfoque cualitativo se desarrollará un estudio más individual, más preciso, contextual e interpretativo; para tal implementación, las técnicas que se utilizarán para recoger la información serán: la observación directa, el análisis documental y la entrevista a profundidad.

En resumen, el enfoque cualitativo evalúa el desarrollo natural de los sucesos, es decir no hay manipulación, ni estimulación con respecto a la realidad⁷.

Enfoque mixto

Es un proceso que recolecta analiza y vincula datos cuantitativo y cualitativos en un

⁵ HERNANDEZ, E tal. 2003. Pág. 5

⁶SAMPIERI, H. Roberto. Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, 1997. Cuarta Edición. p. 5,6.

⁷Ibíd., p. 8,9.

mismo estudio o una serie de investigaciones para responder aun planteamiento del problema.

Ambos enfoques usan fases similares y relacionadas, como la observación y evaluación de fenómenos; establecimiento de ideas como resultados de algo; pruebas que demuestren el fundamento de algo; revisión de ideas con base en y proposición de nuevas observaciones para cimentar las ideas originales o generar otras.

El enfoque mixto, va más allá de la simple recolección de datos de diferentes modos sobre el mismo fenómeno implica desde el planteamiento del problema mezclar la lógica inductiva y la deductiva, es decir un estudio mixto es el planteamiento del problema, la recolección y análisis de los datos⁸ (Roberto, 1997).

5.1 FUENTES DE INFORMACIÓN

Existen dos tipos:

Fuentes Primarias:

Las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, pues se trata de documentos que contienen resultados de estudios como los libros, tesis, documentos oficiales y bien la información que pueden proporcionar las personas que tienen amplio conocimiento sobre el problema objeto de estudio⁹ (Roberto, 1997).

Se considera información oral o escrita, que es recopilada directamente por el investigador a través por relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento¹⁰ (Eduardo, 2007).

Las fuentes primarias que se van a utilizar son:

- Directivos de la Compañía
- Clientes de la empresa
- Empleados de la empresa
- Trabajos de grado
- Literatura especializada

Fuentes Secundarias:

⁸SAMPIERI, H. Roberto. Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, 1997. Cuarta Edición. p. 755.

⁹SAMPIERI, H. Roberto. Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, 1997. Cuarta Edición. p. 66.

¹⁰MÉNDEZ, E. Carlos. Metodología "Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales". Editorial: LIMUSA. Cuarta Edición. p. 248.

Las fuentes secundarias son documentos que compilan y reseñan la información publicada en las fuentes primarias. El documento o fuente primaria es la fuente del dato original; mientras que el secundario lo retoma, de con las funciones que desempeña en el campo del conocimiento¹¹. (ESCALONA, 2011)

También es considerada como información escrita que ha sido recopilada y transcrita por personas que han recibido tal información a través de otras fuentes escritas o por un participante en un suceso o acontecimiento¹². (Eduardo, 2007)

Las fuentes secundarias que se van a utilizar son:

- Inventarios
- Registros
- Recibos
- Planillas
- Cartas
- Documentos empresariales
- Estatutos
- Normas
- Bases de datos

Fuentes y técnicas para recolección de información¹³ (Eduardo, 2007)

Las fuentes son hechos o documentos a los que acude el investigador y que le permiten obtener información. Las técnicas son los medios empleados para recolectar la información.

Las informaciones son la “materia prima” por la cual puede llegarse a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que defines un problema de investigación.

A pesar de la importancia de este aspecto, en ocasiones no se le da el valor que tiene y se olvida su incidencia en la investigación. Algunas personas inician el trabajo sin identificar qué tipo de información se necesita o las fuentes en las cuales puede obtenerse; esto ocasiona pérdidas de tiempo e incluso, a veces, el inicio de una nueva investigación. Por tal razón, este diseño prevé como aspecto esencial que el investigador defina las técnicas que van a emplearse en la recolección de la información, al igual que las fuentes en las que puede adquirir tal información.

¹¹ ESCALONA, 2011.

¹²MÉNDEZ, E. Carlos. Metodología “Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación con Énfasis en Ciencias Empresariales”. Editorial: LIMUSA. Cuarta Edición. p. 248.

¹³ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Editorial Limusa- Bogotá, 2007. Cuarta edición

TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

Observación:

Es el método por el cual se establece una relación concreta e intensiva entre el investigador y el fenómeno o hecho estudiado, de donde se obtienen datos que luego se sintetizan para desarrollar la investigación.

Este método es una lectura lógica de las formas, y supone el ejercicio y una metodología que incluye la mirada, la reflexión, la construcción y producción de una nueva realidad. La observación permite realizar la verificación empírica de los fenómenos.

A través de la observación directa se podrá verificar y registrar la información precisa sobre las actividades que se llevan a cabo en la compañía Cofruflores S.A.S. Esta técnica permitirá conocer cómo se desarrollan los procesos y como se desenvuelven los empleados en ella, así como también se podrán identificar posibles causas de ineficiencia y fallas que se estén presentando a causa de la ausencia del direccionamiento estratégico y por tanto permita mejorar lo que sea posible y necesario. La observación directa se aplicará fundamentalmente a los empleados de la compañía y a los procesos que se desarrollan en ella.

Análisis documental

Consiste en analizar los documentos que aporten información sobre, políticas, procedimientos, publicaciones y otros relacionados con el entorno, los cuales permitan ampliar y conocer la situación interna de la compañía Cofruflores S.A.S. Esta técnica consiste en describir un documento en sus partes esenciales para su posterior identificación y recuperación.

El análisis documental es la operación que consiste en seleccionar las ideas informativamente relevantes de un documento a fin de expresar su contenido sin ambigüedades para recuperar la información en él contenida.

Entrevista a Profundidad

Se realiza en el momento en que se recolecta la información verbal que puedan aportar las personas que tengan conocimiento pleno y amplio sobre el tema objeto de estudio. Esta entrevista se realizará principalmente a los cargos directivos de la compañía.

La entrevista puede ser estructurada cuando previamente se ha determinado de manera sistemática y organizada el orden de las preguntas, o no estructurada

cuando a través del diálogo el encuestador obtiene la información deseada¹⁴. (Eduardo, 2007)

La observación y la entrevista serán aplicadas a los siguientes cargos:

Operarios de Selección
Operarios de Empaque
Conductor

El método de la entrevista se realizara a los cargos administrativos:

Gerente
Contadora
Gerente Comercial

A las personas ocupantes de los cargos se les preguntará sobre lo que esperan de la compañía en aspectos como la productividad, estabilidad, seguridad, entre otros aspectos, también cómo se sienten en la empresa y lo que desearían cambiar; esto con el fin de conocer sobre sus expectativas y cómo está el aspecto motivacional de los empleados y directivos.

Tratamiento de la información¹⁵ (Eduardo, 2007)

Determinación de los procedimientos para la codificación y tabulación de la información para el recuento, clasificación y ordenación de la información en tablas o cuadros.

Técnicas estadísticas

La tabulación propiamente dicha comprende operaciones aritméticas, en el caso de la tabulación manual, y mecanográficas, en el caso de la tabulación mediante máquina electrónica.

La información tabulada y ordenada se debe someter a tratamiento por “técnicas de análisis matemático” de carácter estadístico. El investigador debe definir en su proyecto, según el caso, el empleo de parámetros de posición (medidas de posición), como valores medios según tamaño (medida), valores medios según posición (mediana), valores medios según frecuencia (moda), cuartiles, deciles y cetiles, y parámetros de dispersión, como los intervalos de variación, desviación

¹⁴. MÉNDEZ, E Carlos. Metodología “Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación Énfasis en Ciencias Empresariales” Editorial : LIMUSA. Cuarta Edición. P. 300.

¹⁵ Méndez Álvarez, Carlos Eduardo. Metodología: Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. Editorial Limusa- Bogotá, 2007. Cuarta edición

media, desviación estándar, varianza, coeficiente de variación, desviación semicuartil, empleo de números índices, correlación y regresión, etc.

Presentación de la información

Igualmente, debe definirse la forma de presentar los datos: presentación escrita, representación semitabular, representación tabular (cuadros o tablas), representaciones gráficas (diagramas, gráficos, pictogramas, etc.)

Para el desarrollo de esta propuesta, la información se presentará en forma de representación tabular mediante cuadros o tablas. Ver (Tabla **¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.**).

RESUMEN MÉTODO DE INVESTIGACIÓN		
Tipo de Investigación		DESCRIPTIVA
Método de análisis		DUDUCTIVO
Enfoque de la Investigación		MIXTO
OBJETIVOS DEL PROYEECTO	FUENTES DE INFORMACIÓN	TÉCNICA - HERRAMIENTA
✓ Realizar el diagnóstico interno de la compañía.	Fuentes Primarias y Secundarias	Observación Análisis documental Entrevista a Profundidad
✓ Realizar el diagnóstico externo de la compañía.	Fuentes Primarias y Secundarias	Análisis documental
✓ Identificar y seleccionar una estrategia.	Fuentes Secundarias	Documentos empresariales Análisis documental <u>Consulta Bibliográfica</u>
✓ Proponer el direccionamiento estratégico.	Autores a partir de conceptos bibliográficos.	Análisis documental Literatura especializada
✓ Diseñar el Cuadro de Mando Integral en la perspectiva de conocimiento y aprendizaje.	Autores a partir de conceptos bibliográficos.	Consulta Bibliográfica Modelo Score Card
✓ Evaluar el costo beneficio.	Autores a partir de conceptos bibliográficos.	Análisis documental Entrevista con experto

Tabla1Resumen Método de Investigación 1
Fuente: Autor.

6 MARCO REFERENCIAL

6.1 TEÓRICO

El marco teórico de la investigación o marco referencial, puede ser definido como el compendio de una serie de elementos conceptuales que sirven de base a la indagación por realizar. Este marco, ayuda a prevenir errores que se han cometido en otros estudios, orienta como llevar a cabo el estudio; amplía el horizonte del estudio y guía al investigador para que este se centre en su problema evitando desviaciones del planteamiento original; conduce al establecimiento de hipótesis o afirmaciones, que más tarde habrán de someterse a prueba en la realidad; inspira nuevas líneas y áreas de investigación; provee de un marco de referencia para interpretar los resultados del estudio.

El marco teórico responde a la pregunta: ¿qué antecedentes existen? por ende, tiene como objeto dar a la investigación un sistema coordinado y coherente de conceptos, proposiciones y postulados, que permita obtener una visión completa del sistema teórico y del conocimiento científico que se tiene acerca del tema¹⁶. (Roberto, 1997)

El Direccionamiento Estratégico, es un modelo gerencial que permite a una organización alinear todos sus recursos y capacidades, las buenas prácticas empresariales y las unidades organizacionales con su Estrategia Corporativa Institucional orientadas a maximizar el valor de la Organización o Empresa en el mercado.

La siguiente gráfica muestra los componentes del sistema gerencial estratégico que hace parte del direccionamiento como tal para llevar a cabo sus metas.

¹⁶SAMPIERI, H. Roberto. Metodología de la Investigación. México: MC Graw Hill, 1997. Cuarta Edición. p.340.

Ilustración 1 Componentes Sistema Gerencial Estratégico



Fuente: Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi.

Según Fred. R David **Gerencia Estratégica** es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

“El Direccionamiento Estratégico es un sistema dinámico que busca integrar las necesidades de la empresa, definir y alcanzar sus propósitos de lucro”¹⁷. (CHIAVENATO)

El Direccionamiento Estratégico, requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una empresa, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. La ejecución de las estrategias requiere que la empresa establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

“El Direccionamiento Estratégico consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros

¹⁷CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial: MC Graw Hill. p.283.

datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros”¹⁸. (STEINER)

Por otra parte se debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional.

La gerencia estratégica, permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes. La aplicación del Direccionamiento Estratégico permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además la Gerencia Estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable. Goodstein (1997:9) afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión.

La gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores.

La gerencia estratégica es una herramienta para administrar y ordenar los cambios donde se definen los objetivos de la organización y se establecen estrategias para lograrlos y se reconoce la participación basada en el liderazgo de los ejecutivos de la empresa para tomar las decisiones que correspondan a las demandas del ambiente inmediato y futuro.

Para la realización del Direccionamiento Estratégico, se abordan temas como la misión, visión, principios, valores, creencias y cultura organizacional, luego se hará un diagnóstico interno y externo para determinar la realidad organizacional y poder prever el futuro, según los resultados se analiza y se deciden las estrategias, los objetivos que permitan lograr la meta deseada, examinando continuamente el entorno que rodea la organización y definiendo planes de acción, políticas y consecuentemente la asignación de recursos y talento humano que sea necesario. El presupuesto, la evaluación y el control de la planeación permiten lograr con éxito el objetivo propuesto. Por otra parte, se analiza la

¹⁸STEINER, George. Planeación Estratégica “Lo que todo Director Debe Saber”. Editorial: CECSA. p. 22.

prospectiva observando los aspectos más importantes y necesarios que necesita la gerencia actual para afrontar las necesidades actuales del mercado.

La Gerencia Estratégica o el Direccionamiento Estratégico, se refiere a la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de la compañía, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias, alternativas, el análisis de dichas alternativas y de la decisión de cuales escoger. La ejecución de estrategias requiere que la compañía establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

Para esta investigación, se utilizará una novedosa herramienta que ofrecerá un panorama más completo sobre la empresa, este es el **Lienzo Estratégico**, el cual está compuesto de un eje de coordenadas, donde el eje X representa una serie de factores clave de éxito (FCE), que pueden determinar el desempeño de un nuevo producto o línea de productos respecto a la competencia. El eje Y supone una ponderación numérica (puede ser del 1 al 20, del 1 al 5, o valorativa) de los factores competitivos que inciden de mayor manera en la rentabilidad de un negocio. El reto del lienzo estratégico no está en superar a la competencia en uno o varios. Por el contrario se trata de identificar correctamente los FCE existentes y buscar otros nuevos que sean útiles para crear un nuevo “océano azul”.

El lienzo para diseñar modelos de negocio, o como se le conoce habitualmente, el business model canvas, es un instrumento que facilita comprender y trabajar con el modelo de negocios desde un punto de vista integrado que entiende a la empresa como un todo. Se trata de una herramienta diseñada por Alex Osterwalder con ayuda de Yves Pigneur y que fue presentada en público en el libro “Business Model Generation”, donde además trata sobre las ventajas y desventajas de adoptar distintas estrategias de ingresos y su relación con las herramientas de los océanos azules.

Los componentes del Lienzo de Modelo de Negocios son:

Segmento de los Clientes:

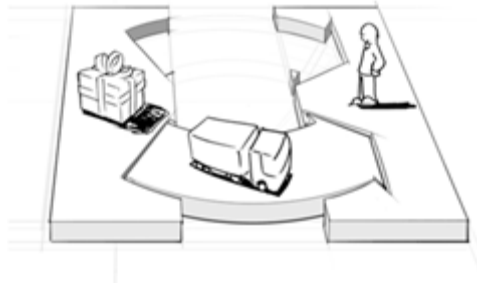
Los clientes son la base del modelo de negocio, así que se busca conocer perfectamente: ¿Cuáles son los segmentos de clientes más importantes para la compañía Cofruflores? ¿La empresa se está dirigiendo hacia el gran público, el mercado de masas o a un nicho muy concreto? ¿Hay varios segmentos de clientes interrelacionados?.

Propuesta de Valor:

La propuesta de valor habla del problema que se soluciona para el cliente y cómo se le da respuesta con los productos o servicios que ofrece la compañía. También habla de la estrategia competitiva. Se analizara aspectos como: ¿los precios? ¿Personalización? ¿Ahorro? ¿Diseño?

Canal

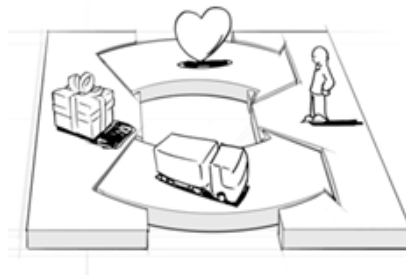
En esta parte se trata uno de los aspectos clave de cualquier modelo de negocio: ¿cómo se va a entregar la propuesta de valor a cada segmento de clientes? El canal es clave, y con base a las decisiones que se tomen en éste punto se conforma una experiencia de cliente.



Fuente: Imagen disponible: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Bussiness_model_canvas_youtube.jpg
Licencia: Creative Commons Atributin 2.0 Contribuyentes: Alexander Osterwalder. Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi

Relación

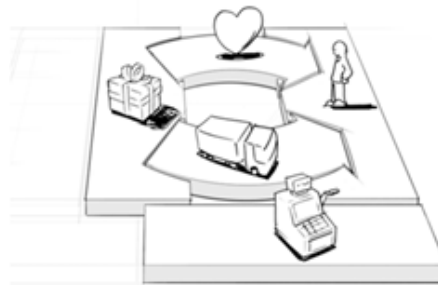
Es uno de los aspectos más críticos en el éxito de un modelo de negocio, y a la par uno de los más complejos de materializar: Por ello, es importante establecer qué tipo de relación mantendrá la compañía Cofruflores con los clientes y que va a inspirar la marca en ellos. Se habla además de percepciones.



Fuente: Imagen disponible: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Bussiness_model_canvas_youtube.jpg
 Licencia: Creative Commons Atributin 2.0 Contribuyentes: Alexander Osterwalder. Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi

Flujo de Ingresos

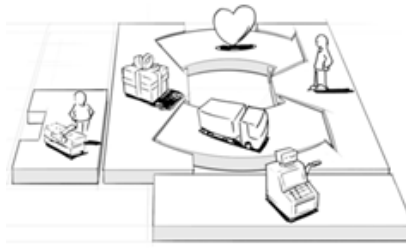
Este punto podría resultar a priori bastante obvio, pero sin embargo se suele ser muy conservadores a la hora de diseñar la estrategia de ingresos, donde generalmente se opta por la venta directa, sin embargo hay muchas formas de plantear los ingresos: venta, suscripción, etc. Por ello será pertinente poner a consideración o idear otras formas de hacer fluir los ingresos a través de las ventas.



Fuente: Imagen disponible: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Bussiness_model_canvas_youtube.jpg
 Licencia: Creative Commons Atributin 2.0 Contribuyentes: Alexander Osterwalder. Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi

Recursos Clave

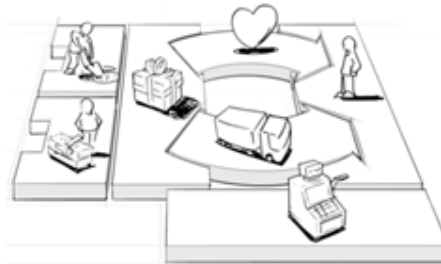
Para llevar la propuesta al mercado (cuya estrategia se describe en el lado derecho del modelo de negocio) se debe realizar una serie de actividades (lado izquierdo). Una de las más claras es el hecho de consumir diversos recursos. En éste apartado se describen los principales recursos necesarios, así como tipo, cantidad e intensidad.



Fuente: Imagen disponible: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Bussiness_model_canvas_youtube.jpg
 Licencia: Creative Commons Atributin 2.0 Contribuyentes: Alexander Osterwalder. Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi

Actividades Clave

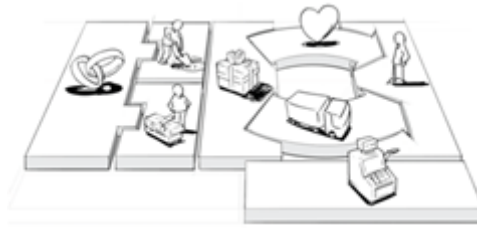
De forma similar al punto anterior, para entregar la propuesta de valor se debe llevar una serie de actividades clave internas (típicamente abarcan los procesos de producción, marketing...etc.). Éstas son las actividades que permiten entregar al cliente la propuesta de valor vía una serie de canales y con un tipo concreto de relaciones.



Fuente: Imagen disponible: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Bussiness_model_canvas_youtube.jpg
 Licencia: Creative Commons Atributin 2.0 Contribuyentes: Alexander Osterwalder. Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi

Alianzas

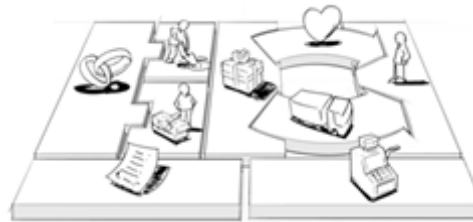
En éste apartado se definen las alianzas necesarias para ejecutar el modelo de negocio con garantías, que complementen las capacidades y potencien la propuesta de valor, optimizando de esa forma los recursos consumidos y reduciendo la incertidumbre.



Fuente: Imagen disponible: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Bussiness_model_canvas_youtube.jpg
 Licencia: Creative Commons Atributin 2.0 Contribuyentes: Alexander Osterwalder. Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi

Estructura de Costos

En éste caso se trata de modelar la estructura de costes de la empresa, habitualmente apalancada en las actividades y recursos descritos en los puntos anteriores. Se trata de conocer y optimizar costes fijos, variables para intentar diseñar un modelo de negocios escalable sin duda una de las áreas donde más se puede innovar.



Fuente: Imagen disponible: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Bussiness_model_canvas_youtube.jpg
 Licencia: Creative Commons Atributin 2.0 Contribuyentes: Alexander Osterwalder. Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi

En la práctica se utiliza una simplificación del Business Model Canvas para el diseño de modelos de negocios que facilita el trabajo con el modelo.

Ilustración 2 Modelo Lienzo Estratégico

Lienzo De Modelo De Negocios		Diseñado para:	Diseñado por:	Etapa:	Iteración:
Socios Clave  ¿Quiénes son nuestros socios clave? ¿Quiénes son nuestros proveedores clave? ¿Qué recursos clave estamos adquiriendo de nuestros socios clave? ¿Qué actividades se alcanzan gracias a los socios clave? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.	Actividades Clave  ¿Qué actividades clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros socios clave? ¿Nuestros factores críticos de éxito? ¿Nuestros flujos de ingresos? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.	Propuesta de Valor  ¿Qué valor estamos entregando a los clientes? ¿Qué problema estamos ayudando a resolver? ¿Qué necesidad estamos satisfaciendo? ¿Qué paquete de productos o servicios estamos ofreciendo a cada segmento de clientes? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.	Relación con Clientes  ¿Qué tipo de relación esperamos que establezcamos y mantengamos con uno de nuestros segmentos de clientes? ¿Cuántos canales hemos establecido? ¿Cuántos canales hemos establecido? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.	Segmentos De Clientes  ¿Para quién estamos creando valor? ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.	
Recursos Clave  ¿Qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor? ¿Nuestros canales? ¿Nuestros socios clave? ¿Nuestros factores críticos de éxito? ¿Nuestros flujos de ingresos? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.		Canales  ¿A través de qué canales nuestros segmentos de clientes pueden alcanzarlos? ¿Cómo los estamos alcanzando ahora? ¿Cómo están integrados nuestros canales? ¿Cuáles funcionan mejor? ¿Cuáles son los más rentables? ¿Cómo se integran con el resto de nuestro modelo de negocio? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.			
Estructura De Costos  ¿Cuáles son los costos más importantes en nuestro modelo de negocio? ¿Qué es nuestro costo más crítico? ¿Qué es nuestro costo más crítico? ¿Qué es nuestro costo más crítico? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.			Fuente De Ingresos  ¿Por cuánto valor nuestros clientes están dispuestos a pagar? ¿Actualmente por cuánto pagan? ¿Cómo están pagando? ¿Cuánto aporta cada fuente de ingresos al ingreso general? Referencia: Porter, Michael E. (2008). Estrategia competitiva. México: McGraw-Hill.		

www.businessmodelgeneration.com
 Traducido por: José Hernán Restrepo Martínez
 josehernanrestrepo@gmail.com
 Medellín, Colombia

Este lienzo de modelo de negocio es una adaptación de la versión original de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. El contenido de este documento es propiedad intelectual de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur. No se permite la reproducción o el uso no autorizado sin el consentimiento escrito de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur.

Fuente: Imagen disponible: http://es.wikipedia.org/w/index.php?title=Archivo:Bussiness_model_canvas_youtube.jpg
 Licencia: Creative Commons Atributin 2.0 Contribuyentes: Alexander Osterwalder. Resumen Política y Estrategia Empresarial. Profesor Alfonso Osorio Russi

6.2 FASES DE CREACIÓN DEL LIENZO ESTRATÉGICO

Despertar Visual: en esta primera fase, se identifican los factores claves de éxito que determina la rentabilidad, y se establece una ponderación comparativa entre la empresa analizada y el sector.

Exploración Visual: se plasman los factores que se desean eliminar, crear o modificar. Este punto es útil para generar un nuevo océano azul.

Trabajo de Campo: supone contrastar con los clientes, reales y potenciales la medida del éxito del océano azul.

Comunicación Visual: finalización del lienzo estratégico, en contraposición con el lienzo de la competencia. El lienzo es válido tanto para una empresa como para diferentes líneas de negocio.

VENTAJAS DEL LIENZO

- Ayuda al pensamiento estratégico, ya que ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio.
- Permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, clave para valorar en escenarios *¿y si...?* el impacto de cada cambio.
- Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía, etc.

DESVENTAJAS DEL LIENZO

- Excesivamente poco concreta, no es adecuada para pensamiento más operativo.
- No muestra a todos los actores clave, ni sus relaciones entre ellos (el modelo de operaciones).
- Por ser tan vaga podemos caer en el error de pensar que el *business model canvas*. Es el modelo de negocio, y no únicamente una abstracción de sus elementos clave.¹⁹ (WIKIPEDIA ORG, 2001)

Por otra parte, la investigación se valdrá de la herramienta conocida como **Los Factores Críticos de Éxito**, que según Rockart, lo define como el número limitado

¹⁹<http://es.wikipedia.org/org/w/index.php?oldid=45693276> Contribuyentes: Edword2001, GenaroChvz, Grillitus, Petronas, 9 ediciones anónimas.

de áreas en las cuales los resultados de ser satisfactorios, asegurarán un funcionamiento competitivo y exitoso para la organización.

La técnica implica, para su aplicación, los siguientes puntos básicos:

- Definir los objetivos globales de la organización.
- Definir una unidad de medida para evaluar el funcionamiento de la Organización con respecto a esos objetivos.
- Identificar los factores claves que contribuyen a ese funcionamiento.
- Identificar las relaciones causa-efecto entre objetos y factores clave.

Se trata en definitiva de identificar áreas y factores cuyo funcionamiento permitirán la implantación de una estrategia determinada. Deben considerarse factores internos y externos de la Organización, como actividades dentro de la organización que se deben realizar con especial atención, sucesos externos sobre los cuales la organización puede tener o no control y áreas de la organización cuyo funcionamiento debe situarse a un nivel competitivo.

Se debe distinguir entre FE (Factores de Éxito) y FCE (Factores Críticos de Éxito).

Objetivos: Fines hacia los cuales se dirige el esfuerzo de la Organización.

FE: Factor de Éxito: es algo que debe ocurrir (o debe no ocurrir) para conseguir un objetivo.

FCE: Factor Crítico de Éxito: Un Factor de Éxito se dice que es crítico cuando es necesario su cumplimiento para los objetivos de la organización.

Se debe tener en cuenta que es más efectivo separar la consideración de los FE, de la evaluación de cuales son FCE. Un número elevado de FCE, desvirtúa el sentido de esta técnica. Los objetivos son fines en sí mismos, si un objetivo sirve para obtener otros objetivos, se considera entonces un Factor de Éxito.

Determinar cuáles van a ser los FCE corresponde, por una parte al criterio del investigador, que recogerá información de los gestores de la misma. El procedimiento a seguir se basa en obtener una lista de Factores iniciales ir refinando y depurando esta lista hasta obtener una selección final de los FCE, y por último se asignarán los recursos necesarios.

Para los FCE externos que no controla la organización se deben establecer procedimientos que informen sobre su estado, para establecer planes alternativos en caso de su no ocurrencia.

La Matriz del Perfil de la Capacidad Interna (PCI), es una herramienta que permitirá construir el perfil de la compañía y construir el diagnóstico, donde se involucran en él todos los factores que afectan su operación.; identificando Fortalezas y Debilidades con relación a su grado (A.M.B.), para luego ser valorada

con respecto a su impacto en la escala de Alto, Medio, Bajo. Ocasionalmente se conoce el PCI como una herramienta muy importante para la realización de auditoría organizacional.

Esta matriz examina las siguientes categorías:

- La capacidad Directiva
- La capacidad Competitiva
- La capacidad Financiera
- La capacidad Tecnológica
- La capacidad del Talento Humano

Dada su importancia, el perfil de capacidad interna, constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la compañía y del curso de acción más conveniente. Pese a que es altamente subjetiva, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Por otra parte, se aplicará el **Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter**, como una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de la compañía, a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

Esta herramienta considera la existencia de cinco fuerzas de una industria:

1. Rivalidad entre competidores

Hace referencia a las empresas que compiten directamente en una misma industria, ofreciendo el mismo tipo de producto.

El grado de rivalidad entre los competidores aumentará a medida que se eleve la cantidad de éstos, a medida que se vayan igualando en tamaño y capacidad, disminuya la demanda de productos, se reduzcan los precios, etc.

Este punto permite comprar las estrategias de la compañía o las ventajas competitivas con las de otras empresas rivales y de ese modo saber que se debe mejorar.

2. Amenaza de la entrada de nuevos competidores

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que venden el mismo tipo de producto. Al intentar entrar en una nueva empresa a una industria, ésta podría tener barreras de entrada tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, etc. Pero podrían fácilmente ingresar si es que cuenta con productos de calidad superior a los existentes o precios más bajos.

Este punto parte permite establecer barreras de entrada que impiden el ingreso de estos competidores, tales como la búsqueda de economías de escala o la obtención de tecnologías y conocimientos especializados o en todo caso, permite diseñar estrategias que hagan frente a las de dichos competidores.

3. Amenaza del ingreso de productos sustitutos

Hace referencia a la entrada potencial de empresas que vendan productos sustitutos o alternativos a los de la industria. La entrada de productos sustitutos pone un tope al precio que se puede cobrar antes de que los consumidores opten por un producto sustituto. Este punto, permite diseñar estrategias destinadas a impedir la penetración de las empresas que vendan estos productos o en todo caso, estrategias que permitan a la compañía competir con ellas.

4. Poder de negociación de los proveedores

Este se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, se dice que a menor número de proveedores mayor es su capacidad de negociación, ya que al no existir tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios.

Además de la cantidad de proveedores que existan, el poder de negociación de los proveedores también podría depender del volumen de compra, la cantidad de materias primas sustitutas que existan, el costo que implica cambiar de materias primas, etc.

El análisis del poder de negociación de los proveedores, permite diseñar estrategias destinadas a lograr mejores acuerdos con nuestros proveedores o, en todo caso, estrategias que nos permitan adquirirlos o tener un mayor control sobre ellos.

5. Poder de negociación de los consumidores.

Se refiere a la capacidad de negociación con que cuentan los compradores, es decir que mientras menor sea la cantidad de compradores que existan, menor será su capacidad de negociación, ya que al no haber tanta demanda de productos, estos pueden reclamar por precios más bajos. Este poder negociación de los compradores, también podría depender del volumen de compra, la escasez del producto, la especialización del producto, etc.

Este punto, permite diseñar estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes u obtener una mayor fidelidad o lealtad de éstos, por ejemplo, estrategias tales como aumentar la publicidad u ofrecer mayores servicios o garantías.

Al clasificar estas fuerzas se logra un mejor análisis del entorno de la empresa o de la industria a la que pertenece y a partir de dicho análisis poder diseñar estrategias que permitan aprovechar las oportunidades y hacer frente a las amenazas.

Esta investigación también utilizará el **Análisis PESTEL**, que es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de una industria y un mercado, en consecuencia la posición, el potencial y la dirección de un negocio. PEST es una herramienta de medición de negocios. Está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

1. Factores Políticos
2. Factores Económicos.
3. Factores Socioculturales.
4. Factores Tecnológicos.
5. Ecológicos.
6. Legales.

Cadena de Valor

Para evaluar internamente una organización y examinar las formas que tiene un negocio de lograr ventaja competitiva sostenible, no es posible observando solo las actividades en conjunto; por ello se hace necesario desagregar una unidad de negocios en etapas. Para esto, Michael Porter introduce un instrumento denominado Cadena de Valor.

La Cadena de Valor se refiere a una UEN y se compone de nueve categorías fundamentales de actividades que pueden ser clasificadas en primarias y de apoyo.

La Cadena de Valor es una herramienta de análisis estratégico en donde se desagrega una unidad de negocio en etapas estratégicamente pertinentes a fin de tomar plenamente en cuenta todas las tareas que son llevadas a cabo para agregar valor.

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (PEYEA), tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización, una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. (David, 2003)

Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

Es un modelo de análisis estratégico desarrollado por el Boston Consulting Group (BCG) en los años 70 para analizar el mercado mediante una matriz bidimensional que relaciona la tasa de crecimiento del mercado y la cuota relativa de mercado para cada producto, división o unidad estratégica de negocio.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica, las diferencias existentes entre las divisiones o líneas, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas.

Cada cuadrante tiene una serie de características que permiten ver la posición que ocupa una división, las cuatro posiciones son: interrogante, vaca, perro y estrella.²⁰ (David, 2003)

Por último la investigación apunta a aplicar **EL MODELO BALANCED SCORECARD**, en la perspectiva de conocimiento y aprendizaje, ya que la compañía requiere de una herramienta que le permita controlar y monitorear su personal, de tal manera que se logren mejorar o pulir otros aspectos críticos de la compañía y se dinamice más el sistema empresarial.

La herramienta de Cuadro de Mando Integral como tal, se refiere a una síntesis de los resultados de una dimensión o unidad de la organización, que recoge en forma sintética y oportuna la información sobre las operaciones realizadas bajo un criterio de relevancia. En general se nutre de información externa, con datos del entorno, y de información interna que procede de los sistemas de información contable y de datos operativos de naturaleza extracontable, si se busca analizar todas las perspectivas.

Cuando se aplica el BSC, en todas sus dimensiones, se muestra la interrelación de las perspectivas y hacia la meta general de la organización, mediante indicadores e inductores.

El Balanced Scorecard pone énfasis en que los indicadores financieros y no financieros tienen que formar parte del sistema de información para todos los trabajadores de la organización pero va más allá del cálculo de una batería de indicadores que informen de los aspectos más relevantes de la organización. La información que debe presentar el BSC tiene que ser útil fundamentalmente para la gestión.

Una vez definido el BSC se fijan los objetivos para cada indicador, con base a la estrategia formulada así como la política de incentivos de los responsables de la gestión, en función del grado de consecución de los objetivos marcados inicialmente y que todos tienen claros y han aceptado. Una vez llega la realidad el BSC tiene

²⁰FRED R. David. Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición, Editorial Prentice Hall, 2003, p.210.

que dar información suficiente para evaluar las desviaciones respecto a los resultados previstos.

Para el caso de la Compañía Cofruforez, esta investigación se dedicara a aplicar la herramienta en la perspectiva de conocimiento y aprendizaje.

6.3 MARCO GEOGRÁFICO

La compañía Cofruforez S.A.S., se encuentra ubicada en la Finca la Italia, Kilometro 1 entre los municipios de La Unión y La Victoria Valle del Cauca.

La compañía tiene como domicilio el municipio de La Unión, el cual es uno de los 42 municipios del Valle del Cauca. Se encuentra ubicado geográficamente en la zona Norte del departamento del Valle del Cauca. En cuanto a su latitud, se ubica en el hemisferio norte a 4 ° 32'05'' (latitud norte) y a 76° 06'04'' (longitud oeste), se encuentra a 396 km. De la capital de la República y a 153 km de la ciudad de Cali; estando ubicada además, en un eje de ciudades intermedias como Pereira la capital del departamento de Risaralda y Armenia, capital del departamento del Quindío. Y se encuentra a 396 Km. de la capital de la República, Santa fe de Bogotá, ya 163 Km. de la ciudad de Cali.

La cabecera del municipio está a una altitud de 975 m.s.n.m. y su temperatura promedio es de 24 grados centígrados a la sombra, en verano fluctúa entre 30 y 36 grados centígrados.

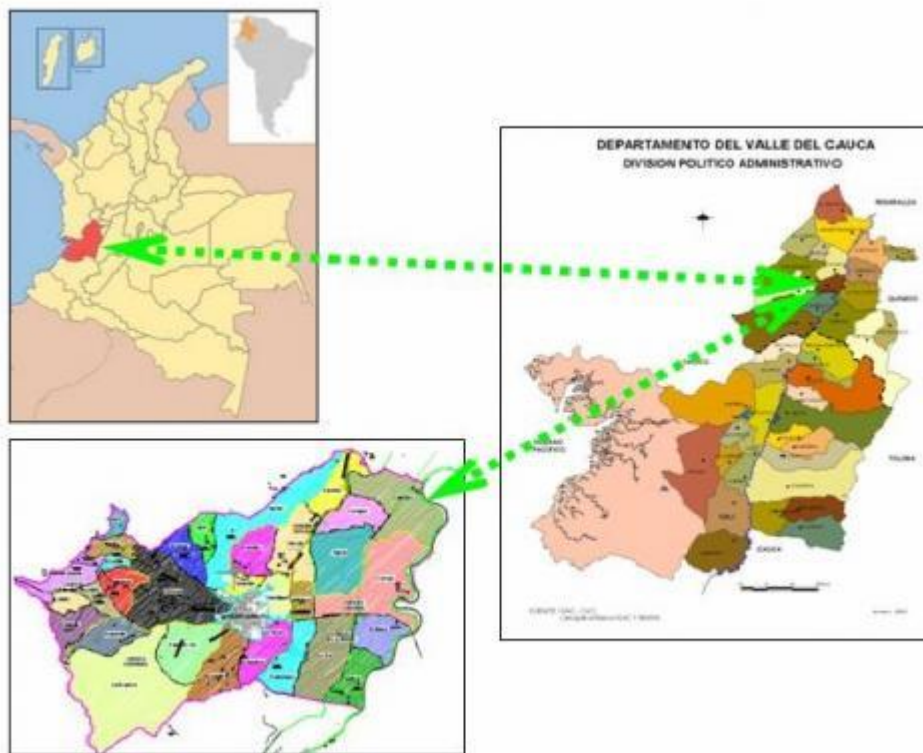
En el territorio de La Unión, se encuentran dos regiones diferentes: Una plana, correspondiente al valle del río Cauca y otra montañosa en el occidente del municipio, que hace parte de la vertiente oriental de la cordillera de los Andes.

El municipio limita por el norte con Toro, por el oriente con Obando y La Victoria, por el sur con Roldanillo y por el occidente con Versalles. Tiene una extensión de 125 kilómetros cuadrados; su población es de 34.577 habitantes y posee adecuadas vías de comunicación terrestre, por medio de las cuales se comunica con los municipios adyacentes y ciudades del resto del país. Ver (Ficha del Municipio de La Unión 1).

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia.

FICHA DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE	
Nombre del municipio	La Unión
NIT	891901109-3
Código Dane	76400
Gentilicio	Unionense

Ilustración 3 Ubicación Municipio de La Unión



Fuente: Alcaldía Municipal de la Unión Valle-Planeación Municipal

Ubicación Geográfica²¹ (Documentación Alcaldía Municipal de La Unión Valle, 2008): Por la vía Panorama hacia el norte del departamento se encuentra este Municipio con extensas tierras dedicadas al cultivo de viñedos y de frutas, de clima

²¹Fuente: Alcaldía Municipal de la Unión Valle-Planeación Municipal

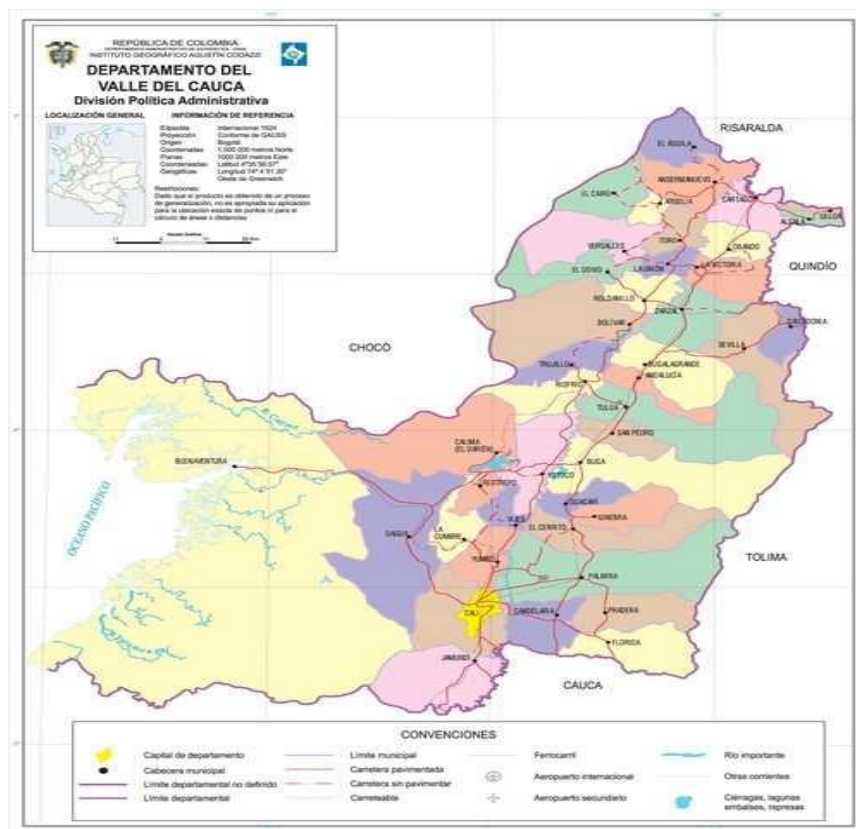
cálido y verdes paisajes. Es asiento de la más importante industria vinícola del país, así como de cultivos de maracayá y de melón que se exportan a Europa y Estados Unidos.

Área geográfica: El Municipio de La Unión se encuentra ubicado geográficamente en el continente suramericano, País, Colombia, Departamento del Valle del Cauca.

Aspectos Ambientales: El relieve del Municipio de La Unión está caracterizado por la cordillera de los Andes en su ramal occidental y la cuenca hidrográfica del Río Cauca, geomorfológicamente está constituido por un área del Valle Aluvial del Río Cauca, el piedemonte de la cordillera occidental, la ladera del flanco oriental y occidental de la cordillera y la línea divisoria de aguas compuestas por valles interandinos. La Unión, cuenta con ocho (8) micro cuencas hidrográficas de importancia para su equilibrio ecológico e hidrológico, que representan 7.210 hectáreas, de las cuales, el 20.8 % son bosque natural muy esparcido, y el 79.2% restante, se encuentra sembrado en pastos sembrado en pastos.

Demografía y Caracterización Poblacional: Los habitantes del Municipio de La Unión, se caracterizan por su don de gente amable y alegre, aunado a su aptitud trabajadora, creativa, emprendedora y generadora de su propio trabajo y desarrollo, destacándose su afición al canto y a la música, su espíritu de cooperación y solidaridad, por su profesión de fe católica y un gran sentido de pertenencia por su pueblo. El número de habitantes es de 34.403 (año 2.007, DANE) de los cuales 26.490 habitan en la zona urbana y el resto, 7.913, habitan en la zona rural. Por género el 52% de los habitantes son mujeres y el 48% son hombres. Por edades, es un municipio joven, el 47.5% de los habitantes se encuentran en un rango de edades de 0 a 24 años, de este rango el 19% es población infantil. Ver (Ilustración 4)

Ilustración 4 Mapa Departamento del Valle del Cauca



Fuente: Alcaldía Municipal de la Unión Valle-Planeación Municipal

Otros Datos de Interés del Municipio de la Unión

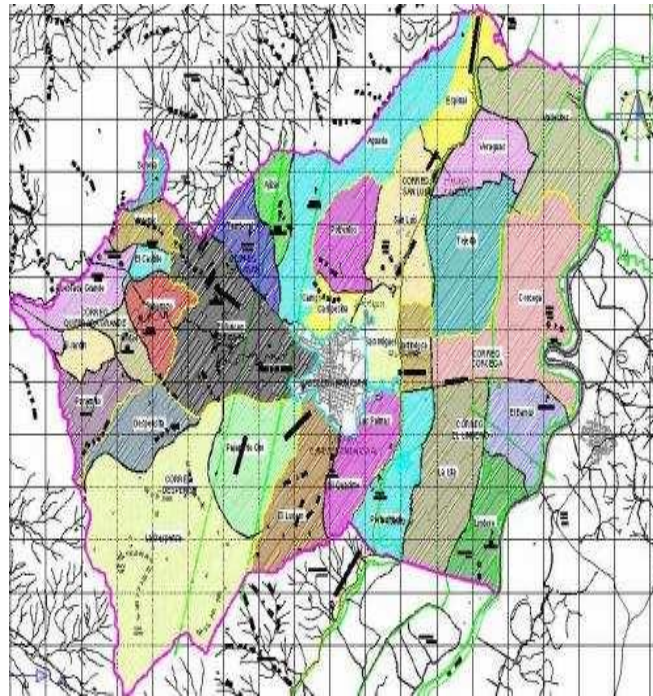
Este Municipio del Norte del Valle del Cauca Tiene una Región Plana en el Valle del Río Cauca y otra Montañosa ubicada al occidente y fue fundado en 1.640. Ver (Tabla1). Ver (Ilustración 5).

Tabla1 Datos geográficos Municipio de La Unión

Altitud: 975 m.s.n.m.	Temperatura: 23 Grados Centígrados
Extensión: 125 Km2.	Distancia: 163.1 Km. de Cali.
Fundador: Juan Jacinto Palomino Vecinos de Toro	Municipio Desde: 1890.
Río Principal: Cauca.	Principales Corregimientos: Córcega, El Lindero, La Aguada, La Despensa.
Actividad Económica Principal: Agricultura, Ganadería, artesanías, Minería, Comercio e Industria Avícola.	Productos Principales: Uva, Maracayá, Frutales, Caña de Azúcar, Jugos, Vinos.
Atractivos Turísticos: La Colonia de la Ermita.	Especialidad Culinaria: El Pandeyuca.
Infraestructura Básica: Dispone de todos los servicios públicos, 5 colegios, 28 escuelas bancos, hospital,	

Fuente: Alcaldía Municipal de la Unión Valle-Planeación Municipal

Ilustración 5 Mapa Municipio de La Unión Valle.



Fuente: Alcaldía Municipal de la Unión Valle-Planeación Municipal

LÍMITES

- Al norte con el municipio de Toro.
- Al sur con el municipio de Roldanillo.
- Al oriente con el río Cauca y los municipios de La Victoria y Obando.
- Al Occidente con los municipios de El Dovio y Versailles.

El área urbana del municipio está compuesta por los siguientes barrios:

Belén
Bellavista
Ciudadela Grajales
El Amparo
El Carmen
El Jardín
El Prado
Fátima
La Cruz
Las Brisas
Las Lajas
Popular
Prados del Norte
San Pedro

El área rural del municipio comprende los siguientes corregimientos:

Córcega; El Lindero; La Despensa; Quebradagrande; San Luis.

Y las siguientes veredas:

Ajizal
Despensita
El Banco
El Castillo
El Espinal
El Guasimo
El Jardín
El Lucero
El Rincón
La Aguada
La Campesina
San Miguel
Tamboral
Tejeda
Vallecitos
Veraguas
Violetas

6.4 MARCO LEGAL

La compañía **Cofruflomez** es una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S.), regida por la **Ley 1258 de 2008**, la cual introdujo este tipo social híbrido, con autonomía, tipicidad definida y con una regulación vinculada al régimen general de las sociedades. Este nuevo tipo de sociedad brinda las ventajas de las sociedades anónimas y les permite diseñar mecanismos de direccionamiento de las empresas de acuerdo a las necesidades.

Constitución: la sociedad por acciones simplificadas podrán constituirse por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes sólo serán los responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Salvo lo previsto en el artículo 42 de la presente ley, el o los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales, tributarias o de cualquier otra naturaleza en que incurra la sociedad.

Personalidad jurídica: la sociedad por acciones simplificada, una vez inscrita en el Registro Mercantil formará una persona jurídica distinta de sus accionistas.

Naturaleza.- La sociedad por acciones simplificada es una sociedad de capitales cuya naturaleza será siempre comercial, independientemente de las actividades previstas en su objeto social. Para efectos tributarios, la sociedad por acciones simplificada se registrará por las reglas aplicables a las sociedades anónimas.

Imposibilidad de negociar valores en el mercado público.- Las acciones y los demás valores que emita la sociedad por acciones simplificada no podrán inscribirse en el Registro Nacional de Valores y Emisores ni negociarse en bolsa.

Decreto 2649/93

Código de comercio

Decreto especial 689 de 1989 et

CLASIFICACIÓN DE LOS COMERCIANTES

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.

DEBERES DE LOS COMERCIANTES

Los comerciantes legalmente establecidos, o sea matriculados en la Cámara de Comercio, para tener derecho a ejercer su actividad, de acuerdo con las normas de cada municipio, deben tramitar los siguientes documentos:

1. Copia del registro mercantil expedido por la Cámara de Comercio.
2. Copia de la matrícula de industria y comercio expedida por la tesorería municipal.
3. Paz y salvo de la tesorería municipal por el pago de impuestos municipales.
4. Patente de sanidad expedida por el servicio de salud pública.
5. Certificado del cuerpo de bomberos.
6. Certificados expedidos por las oficinas de planeación municipal y de obras públicas, de acuerdo con la actividad u objeto social del comerciante.
7. Paz y salvo de Sayco y Acinpro.

Obligaciones de los comerciantes:

Matricularse en el registro mercantil.

- ✓ Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales exige esa formalidad.
- ✓ Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- ✓ Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con los negocios o actividades de que se ocupa.
- ✓ Denunciar ante el juez competente, la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- ✓ Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal.
- Decreto 2269 DE 1993. (Por el cual se organiza el Sistema Nacional de Normalización, Certificación y Metrología). De conformidad con el artículo tercero de la Ley 155 de 1959 le corresponde al Gobierno intervenir en la fijación de normas sobre pesas y medidas, calidad, empaque y clasificación de los productos, materias primas y artículos o mercancías con miras a defender el interés de los consumidores y de los productores. Contempla cuáles son las reglas concordantes según la OMC Organización Mundial de Comercio. Se reglamenta lo relacionado con producción, procesamiento, transporte, almacenamiento y comercialización de vegetales como frutas y hortalizas elaboradas
- Decreto 2925 de 1996 (Control Interno).

- Ley 726 de 2001 (Pago de cuota de fomento hortofrutícola).
- Decreto 2748 de 2004 (Ámbito de aplicación. Personas Naturales, Jurídicas y sociedades de hecho que se dedique a la producción, procesamiento, comercialización y venta de frutas y hortalizas en el territorio nacional).

7 DIAGNÓSTICO

7.1 ANÁLISIS INTERNO COMPAÑÍA COFRUFLOREZ

El análisis interno, permite fijar las fortalezas y debilidades de la organización, realizando un estudio que permita conocer la cantidad y calidad de los recursos y procesos con que cuenta el ente. El diagnóstico brinda la posibilidad de analizar el todo, desde su objeto o razón de ser contenidas en la visión y la misión; así como de su estructura, funcionalidad, capacidades y necesidades.

Se dice que este diagnóstico es un conjunto de signos útiles para determinar el carácter particular de una organización, se fundamenta en los síntomas detectados al interior de la empresa.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA:

RAZON SOCIAL: COFRUFLOREZ S.A.S.
REPRESENTANTE LEGAL: CARLOS ERNESTO FLOREZ
FECHA : NOVIEMBRE 2013
BREVE DESCRIPCIÓN: La empresa Cofruflores S.A.S. se constituye legalmente el 16 de julio de 2008. Dedicada a la comercialización de diversas frutas y hortalizas de alta Calidad. Su mercado está orientado principalmente a satisfacer las necesidades de grandes superficies y plazas de mercado. Para el desarrollo de las operaciones, la empresa cuenta con una planta física donde funciona la bodega de selección y empaque, área administrativa, área de embarque y despachos.
•Tamaño : Mediana •Número de empleados: 50 Empleados •Cobertura: Nacional • Antigüedad: 5 años •Tipo de sociedad: Sociedad por Acciones Simplificadas •Ubicación (dirección): Finca la Italia Km. 1 Vía La Victoria Actividad principal: Comercialización de Frutas y Hortalizas

Descripción de la Compañía 1
Fuente: Autor.

DATOS GENERALES DE LA COMPAÑÍA
RAZON SOCIAL: COFRUFLOREZ S.A.S.
NIT: 0900230431-2
DIRECCION COMERCIAL: FINCA LA ITALIA KM 1 VIA LA VICTORIA
DOMICIALIO: LA UNIÓN VALLE
TELEFONO COMERCIAL: 2023584.
E- MAIL: frutasflorezyflorez@gmail.com .

Datos Generales de la Compañía 1

MISIÓN

Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, produciendo y comercializando frutas de excelente calidad con un personal capacitado en el mejoramiento continuo generando rentabilidad y desarrollo social para nuestra región.

VISIÓN

Ser la empresa líder en el sector de la comercialización de frutas, brindando a nuestros clientes disponibilidad todo el año, y así alcanzar un alto nivel competitivo a nivel nacional que se traduzca en un beneficio económico y social para la población de menores recursos mediante más y mejores empleos.

PROYECTOS PRODUCTIVOS

Cofruflores S.A.S. Comercializa las siguientes frutas y hortalizas:

1. Papaya Tainung
2. Melón Cantaloupe.
3. Guayaba Pera.
4. Maracuyá.
5. Pimentón
6. Guanábana

7. Guayaba Manzana
8. Uva Queen
9. Uva Italia
10. Uva River
11. Uva Red Globe
12. Uva Isabella
13. Piña.
14. Carambolo.

CALIDADES QUE MANEJA LA EMPRESA:

1. Papaya: selecta, jugosa, industrial
2. Melón Cantaloupe: selecto, jugoso, industrial
3. Guayaba Pera: selecta, jugosa, lonchera, industrial
4. Maracuyá: selecta, jugosa, industrial
5. Pimentón: Selecta, Sazón, Industrial
6. Guanábana: Selecta, jugosa, industrial
7. Guayaba Manzana: Selecta, jugosa, industrial
8. Uva Queen: Selecta, corriente, pareja, industrial y económica.
9. Uva Italia: Selecta, corriente, pareja, industrial y económica.
10. Uva River: Selecta, corriente, pareja, industrial y económica.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA

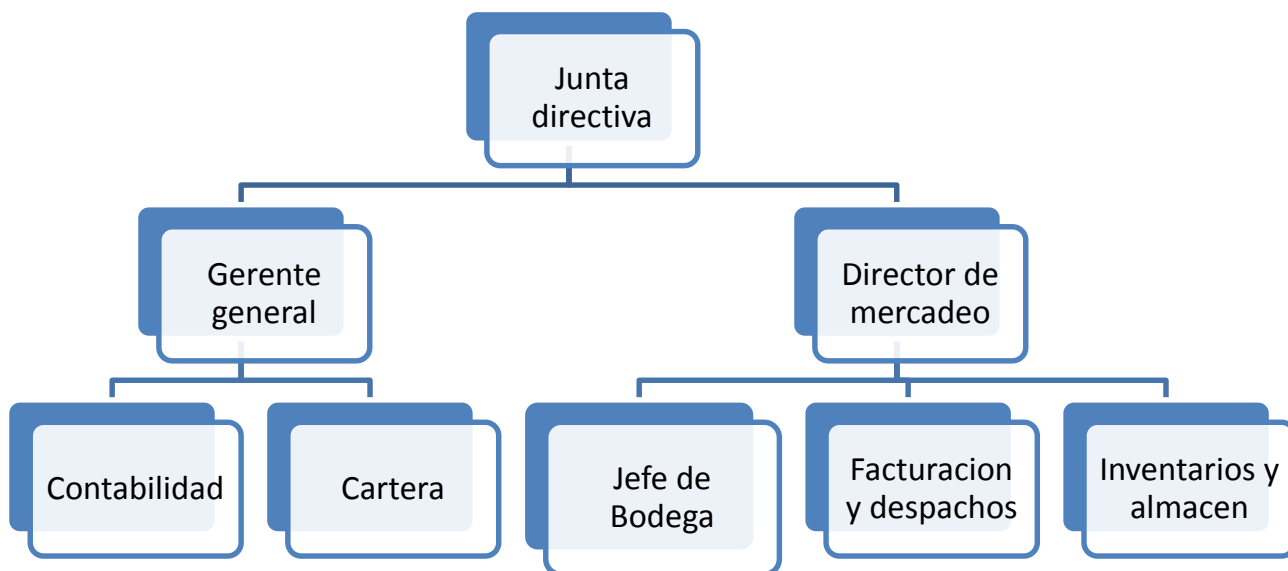
La estructura de la compañía está conformada por:

10 personas con contrato:

- 1 Gerente y Representante Legal
- 1 Gerente Comercial
- 1 Despacho
- 1 Bodega
- 1 Inventario
- 2 Conductores
- 1 Facturación
- 1 Vigilante
- 1 Contadora

40 personas Servicios Temporales, de los cuales 7 cuentan con seguridad social.

ESTRUCTURA DE LA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ S.A.S.



Estructura Compañía Cofruflores 1

Fuente: Compañía Cofruflores S.A.S.

La Capacidad promedio al mes de la compañía es de **350 a 450** toneladas.

Dada la riqueza de las tierras, esta zona del país es rica en la producción de gran variedad de frutas de la mejor calidad. La compañía Cofruflores cuenta con amplio portafolio de productos, que comercializa actualmente en el país, estos son:

- Papaya 1
- Melón 2
- Guayaba Pera
- Guayaba Manzana
- Guanábana
- Piña
- Pimentón
- Berenjena

- Uva Isabella
- Uva Roja
- Uva Blanca
- Carambolo
- Maracuyá

Entre la papaya y el melón se producen 300 toneladas al mes. La papaya, el melón, las uvas Isabella, roja y blanca constituyen el 60 % de la producción y el 40% restante, está representado en las otras frutas y hortalizas.

Los clientes de la compañía Cofruflores son:

1. Almacén de cadena Carrefour en Bogotá, Bucaramanga y la Costa Atlántica.
2. Diferentes plazas del país, en ciudades como: Medellín, Ibagué, Neiva, Bucaramanga, Ipiales, La Costa y Bogotá.
3. Comercializadores de la región.

8 ANÁLISIS DEL NEGOCIO

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA : COFRUFLOREZ S.A.S.

BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA: La empresa Cofruflor S.A.S. se constituye legalmente el 16 de julio de 2008. Dedicada a la comercialización de diversas frutas y hortalizas de alta Calidad. Su mercado está orientado principalmente a satisfacer las necesidades de grandes superficies y plazas de mercado. Para el desarrollo de las operaciones, la empresa cuenta con una planta física donde funciona la bodega de selección y empaque, area administrativa, area de embarque y despachos.

ANÁLISIS Y DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

N°	COMPONENTE	CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO
1°	MERCADOS ATENDIDOS (PLAZAS O AREAS GEOGRÁFICAS CUBIERTAS, LUGARES DONDE SE COMERCIALIZAN LOS BIENES O SE PRESTAN LOS SERVICIOS).	La compañía Cofruflor se vende a: Jumbo (antes Carrefour) en Bogotá, Bucaramanga y la Costa. Vende a las diferentes plazas del país, como lo son: Medellín, Ibagué, Neiva, Bucaramanga, Ipiales, La Costa y Bogotá.
2°	CLIENTES O SEGMENTOS DE CLIENTES A ATENDER CARACTERIZACIÓN E IDENTIFICACIÓN PRECISA DE LOS CLIENTES O SEGMENTOS (Edad, Estrato, Ubicación en el hogar, Actividad laboral, Genero o sexo, Religión, Raza, Grado de Escolaridad, Profesión etc.)	Clientes Mayoristas como los almacenes de cadena que tienen secciones de Fruver dentro de sus establecimientos. También a clientes propietarios de tiendas y minimercados de barrio que tienen sus establecimientos ubicados en las ciudades de la Costa y Medellín y adquieren nuestros productos en las Plazas.
3°	PROBLEMAS A RESOLVER O NECESIDADES A ATENDER O SATISFACER (Educación, salud, recreación, información, alimentación, transporte, belleza, decoración, comodidad, elegancia, aseo, comunicación, seguridad)	Enfocados a satisfacer necesidades de orden alimenticio mediante la oferta de productos naturales y frescos con bajos niveles de contaminación (BPM), en especial a lo que se refiere a frutas y hortalizas.
4°	OFERTA O PROPUESTA DE VALOR Conjunto de Productos, Servicios y Valores Agregados que entregamos al segmento de clientes seleccionado (Precio, Producto, Calidad, Servicio, Personal idóneo, Disponibilidad, Información y comunicación, selección, Funcionalidad, Relaciones, Asociación, Imagen y Marca, responsabilidad social, Instalaciones).	* Calidad y presentación * Precios competitivos * Puntualidad de entrega * Instalaciones propias * Disponibilidad constante de productos. * Personal altamente cualificado en manipulación de alimentos. * Personalización (Productos ajustados a las necesidades específicas del cliente o del segmento). * Reducción de Riesgos (contribuimos a la reducción de riesgos cuando entregamos o vendemos productos naturales sin contaminantes).
5°	CANALES DE COMUNICACIÓN, DISTRIBUCIÓN Y VENTA (La interface Necesaria para entregar la propuesta de valor al cliente)	Director comercial. Propaganda y publicidad. Página web.
6°	RELACIONES CON LOS CLIENTES (Permiten fortalecer las relaciones con los clientes y conocer sus necesidades, expectativas, preferencias y gustos de los clientes o usuarios. Asistencia Personal, asistencia Especializada, Autoservicio, Servicios Automatizados).	Asistencia personal con el director comercial.

7°	FUENTES DE INGRESOS (VENTAS, SUSCRIPCIONES, ARRIENDOS, CUOTAS POR USO, PRIMAS, CONCESIONES, LICENCIAS, OTROS)	Ingresos por ventas de contado. Recaudo de cartera de clientes.
8°	PORTAFOLIO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS (PRODUCIDOS O COMERCIALIZADOS) Líneas de Productos, Clasificación, Presentación, Tamaño, Composición Empaque, Marcas, Innovación.	El portafolio de productos incluye las siguientes calidades: 1. Papaya: selecta, jugosa, industrial. 2. Melón Cantaloupe: selecto, jugoso, industrial. 3. Guayaba Pera: selecta, jugosa, lonchera, industrial. 4. Pimentón: Selecta, Sazón, Industrial. 5. Guanábana: Selecta, jugosa, industrial. 6. Guayaba Manzana: Selecta, jugosa, industrial. 7. Uva Isabella: Selecta, corriente, pareja, industrial y económica. 8. Uva Roja: Selecta, corriente, pareja, industrial y económica. 9. Uva Blanca: Selecta, corriente, pareja, industrial y económica. 10. Piña. 11. Carambolo. 12. Berenjena: selecta.
9°	TECNOLOGÍAS UTILIZADAS EN LA PRODUCCIÓN O SERVICIO (QUE HAGA PARTE INTEGRAL DEL PRODUCTO O DEL SERVICIO) (Tales como materiales, componentes, técnicas, plataformas tecnológicas, modalidades etc.	Técnicas de manipulación y selección de alimentos.
10°	RECURSOS Y CAPACIDADES NECESARIOS PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA DE VALOR (Económicos y Financieros, Competitivos, Procesos Internos, humanos y capacidades organizacionales, Información y TICs)	VER HOJA DE RECURSOS Y CAPACIDADES
11°	ACTIVIDADES PROCESOS PRIMARIOS O MISIONALES (CADENA DE VALOR) Procesos que identifican al negocio en su razón de ser, producción, selección, venta, comercialización, logística, servicios posventa, innovación, diseño, construcción, procesamiento.	VER HOJA DE CADENA DE VALOR
12°	FUNCIONES NO REALIZADAS O PROCESOS MISIONALES EN OUTSOURCING Procesos misionales de la cadena de valor que se tienen contratados en forma externa o tercerizada, pero contribuyen a la satisfacción directa del cliente.	Elaboración de guacales para empaque de fruta. +proceso de cultivo de fruta por parte de los agricultores en especial los socios.
13°	ESTRUCTURA DE COSTOS (PRINCIPALES COSTOS DE RECURSOS Y PROCESOS NECESARIOS PARA EL DESARROLLO, ENTREGA Y RELACIONAMIENTO DE LA PROPUESTA DE VALOR)	Nómina de personal. *mejoramiento de producto.* material de empaque. * gastos de distribución y transporte.
14°	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL NEGOCIO. Conjunto de variables vitales para el éxito del negocio.	Altos estándares de calidad. * Competitividad en precios.* infraestructura física y logística. *capacidad abastecimiento de productos. *capacidad de inversión. * relación con los clientes.

Análisis del Negocio 1.
Fuente: Elaboración propia (Autor).

1° Identificación de Clientes			
PRINCIPALES CLIENTES	PARTICIPACIÓN	CRITERIO	CALIFICACIÓN
CLASIFICACIÓN POR NIVEL DE VENTAS O GENERACIÓN DE INGRESOS A LA COMPAÑÍA	%	OPORTUNIDAD AMENAZAS	DE 1-6
1° JUMBO (CARREFOUR)	60%	OPORTUNIDAD	6
2° CLIENTES DE LAS PLAZAS	30%	AMENAZA	3
4° COMERCIALIZADORES INDEPENDIENTES	10%	AMENAZA	4

Identificación de Clientes 1

SEGMENTO 1: GRANDES SUPERFICIES	SEGMENTO 2: CLIENTES MINORISTAS DE PLAZA DE MERCADO
Almacenes de cadena con importante posicionamiento a nivel nacional en cuanto a la venta de fruter. Desde su punto de abasto a clientes minoristas de plazas, Medellín y La Costa que a su vez distribuyen a otras zonas del país.	Clientes minoristas que compran en cantidades pequeñas con el fin de surtir sus negocios de barrio como tiendas y minimercados de plazas.
SEGMENTO 3: COMERCIALIZADORES DE FRUTAS Y HORTALIZAS.	
Clientes de tipo comercializadores de Frutas y Hortalizas que no poseen un suministro de productos constantes y que también atienden a las Grandes superficies en las plazas, Medellín y la Costa.	

Fuente: Elaboración propia (Autor).

9 RECURSOS Y CAPACIDADES

RECURSOS Y CAPACIDADES CLAVE	
DIMENSION ESTRATÉGICA FINANCIERA	
RECURSOS Y CAPACIDADES	STAKEHOLDERS
Generación de Valor	Acreedores y proveedores financieros
Capacidad de pago	Entes de regulación y Control
Capacidad de Endeudamiento	Asesores y consultores Financieros
Capacidad de Inversión	
Estructura de costos	
Rentabilidad	

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA CLIENTES	
RECURSOS Y CAPACIDADES	STAKEHOLDERS
Capacidad de Negociación	Entes de Regulación y control de mercado
Alianzas con clientes	Asesores y consultores de Mercado
Relaciones con clientes	Competencia
Capacidad de Satisfacción de clientes	Clientes Corporativos

DIMENSIÓN ESTRATÉGICA PROCESOS INTERNOS	
RECURSOS Y CAPACIDADES	STAKEHOLDERS
Modelo de Atención a clientes	Acreedores y Proveedores
Procesos de despachos	Entes de Regulación y control de procesos
Procesos de Abastecimiento	Asesores y consultores de procesos
Infraestructura Física	

DIMENSION ESTRATÉGICA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN	
RECURSOS Y CAPACIDADES	STAKEHOLDERS
Manejo de la Información	Acreedores y proveedores de Tecnología
Plataforma Contable Sistematizada	Entes de Regulación y control de Tecnología
	Asesores y consultores de Tecnología

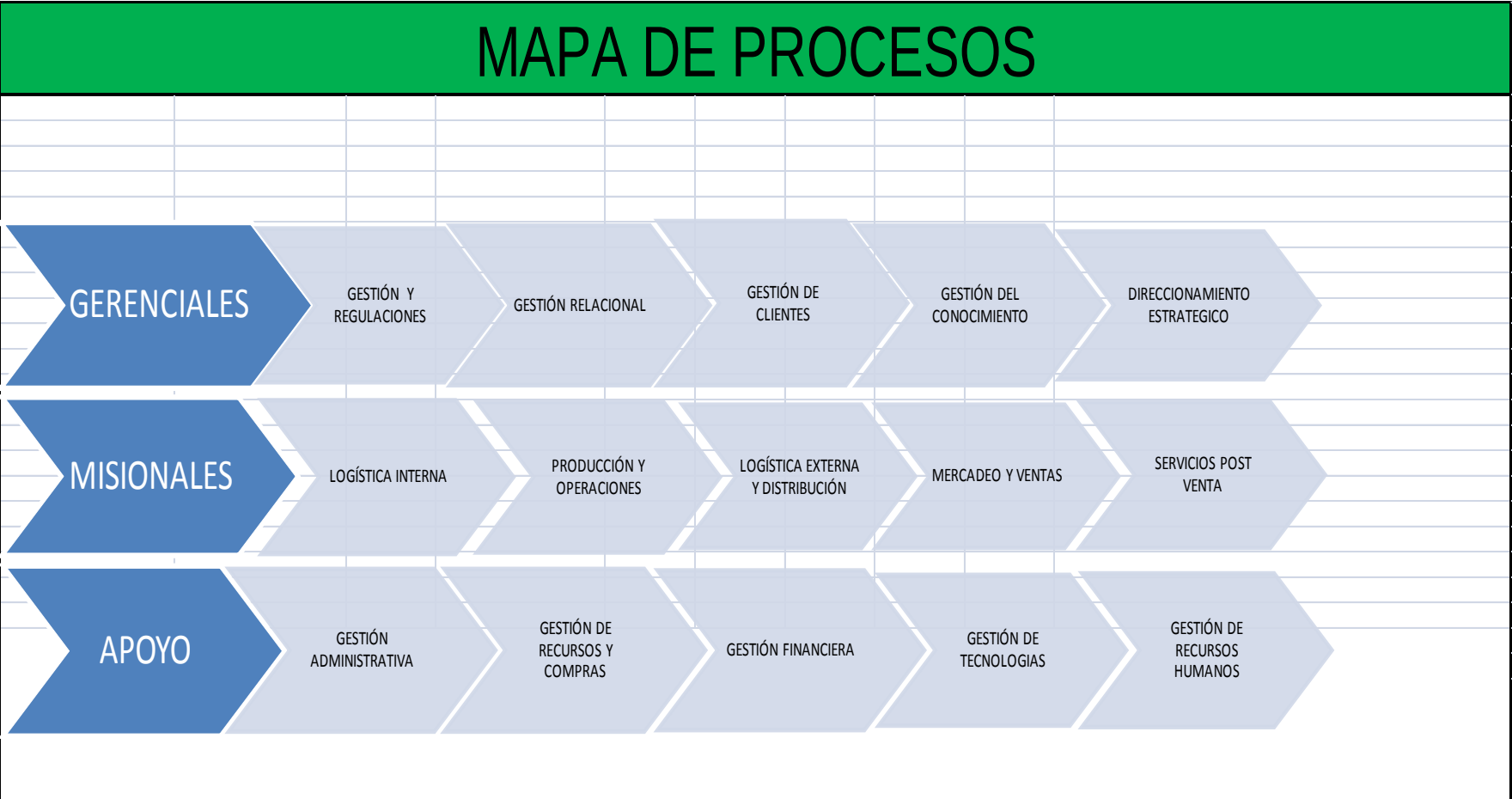
DIMENSION ESTRATEGICA TALENTO HUMANO	
RECURSOS Y CAPACIDADES	STAKEHOLDERS
Colaboradores	Acreedores y proveedores de Recursos Humanos
Cultura organizacional	Entes de regulación y Control laboral
Competencias laborales	Asesores y consultores en recursos Humanos
Clima laboral	Entes de Seguridad Social
Comunicación Interna Fluida	
Empoderamiento	
Liderazgo	
Trabajo en equipo	

Recursos y Capacidades Stakeholders 1
Fuente: Elaboración propia (Autor).

CADENA DE VALOR PROCESOS MISIONALES Y PROCESOS DE APOYO

GESTION GERENCIAL	PLANIFICACION	ORGANIZAR	PROCESOS LEGALES	RELACIONES PUBLICAS	ALIANZAS ESTRATEGICAS
GESTION FINANCIERA	COBRAR	PAGOS	NOMINA	CONTABILIDAD	IMPUESTOS
GESTION HUMANA	VINCULACION	CAPACITACION	GESTION DE PERSONAL	RELACIONES LABORALES	SERVICIOS AL PERSONAL
GESTION TECNOLÓGICA	SOPORTE TECNICO	ACTUALIZACIONES Y MANTENIMIENTO	BASES DE DATOS Y REDES	----	----
GESTION DE COMPRAS	GESTION DE PROVEEDORES	COMPRAS PRODUCTOS	CONTROL DE CALIDAD	----	----
LOGISTICA INTERNA	PRODUCCION Y OPERACIONES	ENSAMBLE	MERCADEO Y VENTAS	LOGISTICA EXTRA DISTRIBUCION	SERVICIOS POSVENTA
TRANSPORTE MATERIAL DE EMPAQUE A	LIMPIEZA PRODUCTO	DESPACHOS	INVESTIGACION DEMANDA Y OFERTA	INFORMACION AL CLIENTE	SEGUIMIENTO POR CALIDAD
TRANSPORTE DE FRUTA A BODEGA	SELECCIÓN Y CLASIFICACION	TRANSPORTE DE PRODUCTOS	ESPECIFICACION DE PRODUCTO	RECLAMOS Y REPOSICIONES	
PESAJE DE PRODUCTO RECIBIDO Y	CONTROL DE CALIDAD	CONTROL DE CALIDAD PRODUCTO	PROMOCION Y PUBLICIDAD		
RECIBO DE DEVOLUCION DE	EMPAQUE		GESTION DE CANALES DE DISTRIBUCION Y		
			GESTION DE CLIENTES		
			VENTAS		

Cadena de Valor Procesos Misionales/Apoyo 1
Fuente: Elaboración propia. (Autor).



Mapa de Procesos 1
Fuente: Elaboración propia (Autor).

10 EVALUACIÓN DE LA MISIÓN Y VISIÓN DE LA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ S.A.S.

En vista de que uno de los objetivos de esta investigación es evaluar y rediseñar la visión y misión de la compañía, se desarrollaron las siguientes preguntas para diagnosticar como está la compañía y qué espera de ella.

10.1 ANÁLISIS DE LA MISIÓN:

La 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.

En términos generales, respecto de la misión de la empresa se requirió conocer los datos que se relacionan a continuación, ya que esta serie de preguntas responden a lo que es la misión en las organizaciones. La entrevista se aplicó directamente al Gerente General, Sr. Carlos Alberto Flórez.

- **¿Para que existe la organización?**

La organización para obtener un beneficio en la parte personal y social. Existe para satisfacer las necesidades de los clientes y consumidores de frutas y hortalizas que buscan excelente calidad y servicio. También como aporte importante en el desarrollo de la región mediante la generación de empleos y dinamizar la economía del sector.

- **¿Cuál es el negocio?**

El negocio es básicamente la comercialización de frutas y hortalizas de excelente calidad en el país.

- **¿Cuáles son los objetivos?**

Lograr llegar a las principales ciudades del país con buenos productos, de excelente calidad. Obtener rentabilidad y beneficio para los socios

- **¿Cuáles son los clientes?**

Los clientes son, Almacén de cadena como Carrefour, atendiendo principalmente, las ciudades de Bogotá, Bucaramanga y la costa. Gran parte de los clientes lo constituyen las plazas en todo el país y también pequeños compradores y comercializadores de la región.

- **¿Cuáles son las prioridades?**

Las prioridades son dar satisfacción a los clientes, a través del cumplimiento, oportunidad en la entrega, cantidad y calidad del pedido. Generar utilidades para los socios, generar empleo en la región, así como formar y capacitar al personal.

- **¿Cuál son las responsabilidades y derechos frente a los colaboradores?**

Dado que es una empresa, la responsabilidad que tiene comprende todas las obligaciones y garantías para los empleados en el desarrollo del trabajo, cumplir con lo que se ha acordado con ellos, dar el reconocimiento de sus labores de ser necesario a todos aquellos que participan en el proceso de comercialización. También brindar estabilidad laboral, ya que para la compañía el factor humano es fundamental.

- **¿Cuál es la responsabilidad social de la compañía?**

La compañía tiene gran responsabilidad de carácter social, ya que uno de sus objetivos es generar empleos, brindar un buen trato a las personas, capacitar al personal y pagar lo justo por sus labores, por tanto Cofruflomez asume que tiene ese compromiso con la sociedad y la región.

- **¿Qué está bien en la misión?**

La misión de la compañía Cofruflomez, describe el enfoque que tiene hacia la satisfacción de los clientes y hace referencia a la generación de empleo en la región.

- **¿Qué está mal en la misión?**

Las fallas que se detectan en la misión, son: no se describe la actividad a la que se dedica la compañía y para que existe. No menciona el papel e importancia del factor humano en sus capacidades y desarrollo, para prestar un buen

servicio, no se explica el propósito de responsabilidad social con la comunidad. Además, no todos los empleados y clientes conocen y comparten la misión de la empresa como guía en sus labores.

10.2 CONCLUSIÓN:

Al analizar la misión de Cofruflomez, se nota que es una declaración muy breve de lo que hace la compañía, sin mayor explicación para que cualquier lector, bien sea un cliente, proveedor o empleado comprenda y comparta lo que es en esencia la empresa. Por otra parte, y aunque es un tema complejo, es necesario lograr que el equipo de personas que intervienen en los procesos de la empresa interioricen la razón de ser de la misma. Además se debe trabajar para que la parte de la misión que se refiere a la capacitación del personal, se materialice, ya que estos procesos de capacitación son casi nulos.

10.3 ANÁLISIS DE LA VISIÓN:

La visión define lo que la organización quiere lograr en el futuro, es lo que aspira ser. Su propósito es guiar, controlar y alentar a la organización de forma integral para alcanzar el estado deseable de la organización.

Las siguientes preguntas responden lo que es la visión en las organizaciones.

- **¿Cuál es la imagen futura que quiere proyectar la empresa?**

La empresa quiere ser la mayor comercializadora de frutas en la Unión Valle, ese es el objetivo no solo en cantidad sino en calidad, lo cual quiere ser reflejado en todos los procesos de la compañía.

- **¿Cuáles son los deseos y aspiraciones de la compañía?**

Ser los mejores en el tema de comercialización de frutas.

- **¿Dónde está la compañía hoy?**

Está ubicada en un punto intermedio, con aspiraciones a ascender y crecer.

- **¿En cuánto tiempo aspira que la compañía logre ese objetivo?**

En un promedio de dos años como meta para lograr el objetivo de ser la mayor y mejor comercializadora.

- **¿Cuáles serán los valores, actitudes y claves de la empresa?**

La responsabilidad, cumplimiento, honradez, puntualidad y una parte muy importante es el tema espiritual de las personas que laboran en la empresa, saber y conocer qué lugar ocupa Dios en las personas, independientemente de su credo, pero que preferiblemente crea en algo y se rija por reglas que lo comprometan más con su trabajo, ya que se trata de personas más centradas en las cosas que realizan y más entregadas, al ser más espirituales tienen unas conductas más dadas a trabajar en paz y tranquilidad consigo mismo y con los demás.

- **¿Cómo hablarán de la empresa los clientes, los trabajadores y la gente en general que tenga relación con ella?**

Lo que percibe el gerente en el ambiente es que se trata de una empresa seria, responsable y cumplidora de los compromisos adquiridos con sus clientes, no percibe en ninguno de los caso según su experiencia, mal ambiente o malos comentarios, sin embargo aclara que no tiene mayor contacto con clientes ya que no es el encargado directo de este tema.

Con los trabajadores es difícil precisarlo ya que cada uno tiene sus propias percepciones y conductas, hay diversidad de opiniones, por ejemplo, algunos son agradecidos, otros inconformes como en todas las empresas. Además, según los directivos, los empleados, tienen sus propios problemas y desafortunadamente muchas de esas personas traen los problemas personales al sitio de trabajo. Cabe mencionar que es un tema cultural ya que las personas que desempeñan las labores operativas enfrentan difíciles situaciones económicas, personales y de tipo familiar.

- **¿Qué está bien en la visión?**

La visión de la compañía Cofruflores, describe clara su deseo de ser la mejor comercializadora de frutas. Tiene la preocupación por la competitividad y disponibilidad de producto todo el año para los clientes y también tiene en cuenta la generación de empleos con especial enfoque a la población de menores recursos.

- **¿Qué está mal en la visión?**

Aunque la compañía tiene claro que desea ser la mejor comercializadora de frutas, no está claramente delimitado, teniendo en cuenta que según los deseos de los directivos, ellos quiere serlo inicialmente en el municipio de la Unión por ser un sector competitivo en el tema hortofrutícola. Además la visión no estima un periodo en años para alcanzar esta meta.

10.4 CONCLUSIÓN

Al analizar la visión de Cofruflores, se aprecia que, el hecho de no delimitar el tiempo y el espacio de la meta, dificulta más su alcance, al no existir claridad en el objetivo; por ello, es necesario definirlo concretamente, para después diseñar las estrategias para alcanzarlo. También se debe estudiar la posibilidad de describir mejor que los beneficios de la compañía son tanto para la comunidad como para los socios. Al igual que en la misión, en este caso, también se debe dar a conocer la visión a los trabajadores, clientes y proveedores, ya que no todos la comparten.

11 DIAGNÓSTICO POR ÁREAS

11.1 ORGANIZACIÓN

- **¿Existe un direccionamiento estratégico?**

No existe un direccionamiento estratégico formal, según los directivos está inmerso en las operaciones y actividades, “está en el ambiente”, no hay algo claramente definido; sin embargo, dada la naturaleza del negocio y la experiencia de los directivos, se han logrado medir y cuantificar los procesos, es decir que en el momento de querer saber y determinar cuánto cuesta cada proceso si se conoce. Pese a esto, los directivos coinciden en que es necesario estandarizar el direccionamiento estratégico y darle forma a través de unos lineamientos específicos.

- **¿Es conocido por los empleados?**

No aplica. No existe.

- **¿El proceso de planeación se da a todos los niveles?**

No, se planean sólo algunos procesos.

¿Son los objetivos medibles, concretos y factibles?

Los objetivos de la compañía no están claramente definidos, se definen empíricamente, de acuerdo a las necesidades e inmediatez de la situación empresarial que enfrenta. Algunos de los objetivos que persigue la empresa se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Incrementar las Utilidades
 - Incrementar el portafolio de clientes
 - Fortalecer la imagen
 - Mantener la calidad del producto
- Entre otros

- **¿Las Estrategias son coherentes con los Objetivos?**

En vista de que los objetivos no están claramente definidos, no existen estrategias que correspondan a estos. Por tanto se debe diseñar las estrategias para que los objetivos se materialicen.

- **¿La estructura de la Organización permite la aplicación de las Estrategias?**

En cuanto a la estructura, se puede decir que ésta se presta para el logro de los objetivos, a pesar de tratarse de un organigrama pequeño. Además se asume que existe un buen clima organizacional. Todos comparten y apuntan a mismo objetivo, la parte administrativa consta en su mayoría de familiares. Sin embargo en la estructura no se logran diferenciar bien los niveles acorde con los cargos.

- **¿Existen planes operativos que apoyen el logro de los Objetivos?**

Actualmente no existen planes operativos definidos, por ejemplo eventualmente se hace una capacitación en buenas prácticas agrícolas, charlas con el personal o una integración, cuando se da la oportunidad se improvisa, no existen cronogramas ni presupuestos para realizarlo.

Dado que existen unos socios, ellos son los que manejan la empresa, este factor puede considerarse una fortaleza o debilidad, por el poder que tienen ellos en la toma de decisiones. Debido a esto, la relación con los clientes varía, cuando el trato es con un trabajador o con el socio, se entiende que estos últimos tienen mayor autoridad y poder de negociación con los clientes, tienen a ser más flexibles, lo cual se presta para malentendidos e incumplimiento por parte de los clientes en cuanto los políticas en la negociación, bien sea en los plazos, pagos, etc.

Independientemente de que el negocio se haga con el dueño o no, debe quedar establecido el manejo con los clientes en aspectos como condiciones para otorgar crédito, cupos, días plazos entre otros. Indiferente de qué cliente se trata y quien lo atiende, para que de esta forma se logre uniformidad y respeto por las políticas y que el cliente no influencie lo pactado, cuando la empresa se vea afectada.

- **¿Considera que por tratarse de una empresa de tipo familiar como una fortaleza, podría tipificarse como una debilidad, puede prestarse para dificultades, confundirse los niveles de autoridad, interferencia de uno en el área de otro?**

Esta situación podría darse, y se ha evita en todos los casos; por ello, se han dejado claros unos parámetros de respeto por el trabajo del otro. Esto requiere de dar ejemplo en cada uno de los niveles, mostrando el compromiso y responsabilidad desde el área de trabajo de cada uno.

11.2 ÁREA ADMINISTRATIVA

- **¿Están todas las personas de la Organización comprometidas?**

Se percibe que las personas están muy comprometidas con la empresa

- **¿Las actividades y los procesos están estandarizados?**

No están estandarizados. Se conocen los procesos, las actividades y funciones. Pero no se han definido formalmente.

- **¿Las descripciones y especificaciones de los puestos son claras?**
- **¿Existen manuales?**

No existen manuales de funciones. Cada uno sabe lo que debe hacer por la experiencia del personal en otras empresas sobre lo que requiere el cargo y las funciones.

- **¿Existen indicadores de gestión y productividad?**

Si existen indicadores, en cuanto a costo de los procesos, no en cuanto a gestión y productividad. Por ejemplo, se hace seguimiento de cuanto le cuesta a la compañía cada proceso de selección y empaque. Siendo ésta, información personal para el gerente y directivos. Con base en esto se elaboran presupuestos, de los cuales, se obtiene, el margen de variación, que está dentro de los rangos aceptables (ya que es bajo), con un 10% por encima y por debajo al realizarse la ejecución presupuestal al término del año.

- **¿Cuáles son los niveles de ausentismo y rotación?**

El ausentismo se presenta, pero no existe un indicador preciso. Las causas más frecuentes son los problemas de salud y la ocupación de los empleados por acudir a las reuniones de padres de familia en los colegios de sus hijos. Se puede decir que no es muy frecuente otra circunstancia.

En cuanto a la rotación del personal, se considera que es alta; ya que se trata de personal contratado por servicios. La compañía ha procurado hacer una buena labor al seleccionarlos; pese a estos esfuerzos, no ha sido posible, debido a la compañía no está en condiciones de garantizar estabilidad laboral, lo cual alimenta más la necesidad de la gente de ocuparse en otros empleos.

- **¿Las políticas de Gestión Humana son claras?**

No existe un área de Gestión Humana, sin embargo las tareas de este tipo, las desarrollan los directivos, tales como el gerente y director de mercadeo. Para el caso de ingreso o promoción, se ha procurado detectar en las personas que ya están laborando en la empresa, con el fin de dar la oportunidad de ocupar un cargo en el caso de que cumpla con los requisitos del puesto vacante. El personal se vincula siguiendo el proceso de selección convencional, realizado por el director de mercadeo y el gerente. Los puestos no se otorgan por afinidad, sino teniendo en cuenta que cumpla con los requisitos necesarios para ocupar el puesto.

- **¿Se recompensa adecuadamente a las personas?**

La recompensa de acuerdo a lo pactado inicialmente según el contrato, la prioridad es dar cumplimiento a lo acordado.

11.3 ÁREA DE MERCADEO

- **¿Se tiene claramente segmentado el mercado?**

Si está segmentado el mercado. Los clientes son: almacenes de cadena, clientes de plazas en todo el país y compradores o comercializadores de la región.

- **¿Cuál es la posición de la organización?**

En el corto tiempo de existencia de la compañía, la posición es alta según el criterio del gerente, en comparación con otras empresas del sector.

▪ **¿Son los canales de distribución adecuados?**

Si son adecuados los canales de distribución que se están utilizando. Inicialmente se negoció solo con clientes de plaza, después se decidió abrir a otros mercados, atendiendo a Carrefour; este almacén maneja un 40% de las ventas mensuales totales de la compañía, en un principio solo se atendía la ciudad de Bogotá y ahora se atiende Bucaramanga y la costa.

▪ **¿Existe una efectiva organización en la fuerza de ventas?**

Si es adecuada la organización de la fuerza de ventas. Cuando se ha solicitado un representante de ventas, la empresa compradora lo contrata, esta persona se encarga no solamente de recibir pedidos y hacer las entregas sino también de recibir inconformidades y situaciones que se puedan presentar con los clientes, para luego hacerlo saber a la compañía y aplicar correctivos. Actualmente, hay un representante de ventas en la ciudad de Bucaramanga, en Ibagué, y otro en Neiva. Los demás contactos con los clientes son directamente con el Director de mercadeo.

▪ **¿Son claros los planes de mercadeo?**

Si son claros. Sin embargo se deben cambiar y mejorar aspectos, diseñando planes más efectivos y agresivos para capturar más clientes.; ya que el mercado y los clientes así lo exigen, en cuanto la calidad de los productos, material de empaque, presentación del producto, entrega oportuna en las diferentes plazas, ya que una parte crítica y difícil de cumplir la constituye la hora de entrega de la mercancía, principalmente, porque son ciudades muy lejanas y en el viaje por carretera pueden darse situaciones de dificultad, como retrasos, trancones, varadas, condiciones climáticas, que de una u otra forma afectan que la mercancía llegue a la hora exacta que el cliente espera.

▪ **¿Realiza la compañía investigación de mercados?**

No se realiza investigaciones de mercados, cuando el director de mercadeo quiere llegar a una plaza nueva lo hace fundamentalmente basado en la experiencia, no en un estudio técnico, se da por experiencia subjetiva del director.

- **¿La calidad en el producto y en el servicio al cliente es buena?**

La calidad del producto y el servicio es buena. Sin embargo se dan situaciones desfavorables en las entregas, como problemas de demora dados los trayectos tan largos que se deben recorrer para llegar al destino deseado, bien sea por el mal tiempo, paros, accidentes, afectando como se dijo anteriormente la hora de recepción de la mercancía por parte del cliente. Este un factor fundamental en las plazas, ya que si se incumple en el horario se puede perder el cliente. Al decir se pierde el mercado se refiere que por la hora debe dar los productos más baratos lo que representa para la compañía pérdidas porque el cliente va a querer pedir descuentos y ese no es el objetivo.

- **¿Son apropiados los precios de los productos o servicios?**

Si son apropiados los precios, funciona y se establecen según el comportamiento de la oferta y la demanda.

- **¿Están vinculados alguna asociación que les oriente en la fijación de precios?**

Si, están vinculados a APROCOL, allí se orienta respecto de los precios que se manejan y referentes de calidades y cantidad de oferta en la región. Ofrece un punto de vista del negocio, sobretodo en el tema de la paya y el melón como interés de la compañía.

- **¿Las acciones de promoción y publicidad son efectivas?**

La empresa no maneja mucha publicidad; las promociones se manejan cuando los almacenes de cadena lo requieren, se cumple con esto ya que dentro del contrato con estas entidades están incluidas las promociones. Generalmente, se hace una o dos veces al año.

- **¿La empresa tiene una página web?**

Existe una página web inactiva y desactualizada.

11.4 ÁREA DE FINANZAS

- **¿Puede la compañía obtener capital requerido a corto plazo?**

Si tiene capacidad, sin embargo hasta el momento no lo ha necesitado. La compañía goza de buena imagen y buen comportamiento en el sector financiero, lo que le podría otorgar la posibilidad de obtener algún crédito.

- **¿Se tiene la capacidad de endeudamiento a largo plazo?**

Si tiene la capacidad. Hasta el momento no se ha utilizado. Se ha evitado recurrir a la obtención de créditos con terceros y tener obligaciones por concepto de financiación.

- **¿Tiene la organización el adecuado capital de trabajo?**

La empresa cuenta con los tres recursos que constituyen el capital de trabajo: efectivo, cartera e inventario. Sin embargo, el tema de cartera requiere que rote adecuadamente, en cuanto a los periodos de recuperación.

- **¿Se diseñan presupuestos?**

Si se diseñan presupuestos, se da seguimiento y evaluación de estos cada mes y al final del año, se hace una evaluación final.

- **¿Las políticas de pago de dividendos son razonables?**

Son acordes a lo que se ha estipulado y se hacen anualmente.

- **¿Los inversionistas y accionistas están comprometidos con la organización?**

Si están plenamente comprometidos.

- **¿Es adecuado el comportamiento de los flujos de efectivo?**

Si, aunque ocasionalmente se enfrentan dificultades en la rotación de cartera, pero se ha logrado cumplir con las obligaciones a terceros, además, la empresa goza de buenas referencias en este sentido con los proveedores.

- **¿El riesgo del negocio es aceptable?**

Es aceptable, teniendo en cuenta los cambios que se deben efectuar en cuanto a las políticas de negociación con los clientes, respecto de los cupos de crédito y días de plazo. Este es uno de los puntos clave en que se debe enfocar la compañía.

11.5 ÁREA DE PRODUCCIÓN

- **¿Están estandarizados los procesos y procedimientos?**

No están estandarizados, pero si se conocen los procesos y procedimientos de forma empírica. Es importante, el rol del director de mercadeo por tratarse de una persona que tiene amplia experiencia en el manejo del negocio y conoce los procesos que requiere, en aspectos como la sección de selección y empaque. Sin embargo, estos procesos, no están diseñados ni organizados de tal forma que se puedan seguir, controlar y cuantificar.

- **¿Es adecuada la distribución física de la planta?**

Si es adecuada y cómoda, las operaciones han funcionado con esa distribución aunque no se hizo bajo ningún criterio previo, por ello se podría mejorar, para optimizar el espacio y productividad.

- **¿Se cuenta con instalaciones y equipos en óptimas condiciones?**

Si, se cuenta con las herramientas necesarias para trabajar.

- **¿Posee la empresa tecnología competitiva?**

La empresa cuenta con los equipos tecnológicos de oficina, equipos de cómputo, fotocopidora, impresora, planta telefónica y vehículos para el transporte interno, ya que el transporte a otras ciudades se maneja subcontratado, con la asignación de cupos de acuerdo a las condiciones de la mercancía a transportar. En la zona existe oferta suficiente de transportadores para cumplir con las tareas de comercialización y dar cumplimiento a los clientes.

- **¿Son los proveedores de materias primas e insumos confiables?**

Si son confiables. Por ejemplo los insumos para los empaques son personas que brindan no solo productos, sino que también brindan acompañamiento en la compra y son atentos en lo que se pueda mejorar, como las sugerencias en el diseño de la caja u otra situación relacionada.

- **¿Las políticas y los procedimientos de control de inventarios son efectivos?**

Son manejables, pero existen serias dificultades sobre todo por tratarse de productos perecederos, se desearía cuantificar cuantas son las perdidas por deshidratación; perdidas por desechos etc.

- **¿Se realiza un adecuado control de la calidad?**

Se evalúa la calidad del producto. El mayor referente son los mismos clientes, ellos indican en que se está fallando. Generalmente no se atienden muchas quejas y reclamos, se asume que las cosas se están haciendo bien.

- **¿Se encuentran las instalaciones y recursos estratégicamente ubicados?**

Si, la ubicación es propicia porque se encuentra en una parte intermedia para la llegada de los productos de las fincas y proveedores, además está situada cerca de la carretera principal, se cuenta con una bodega adecuada para los vehículos que están haciendo la respectiva carga. En términos generales podría decirse que si están ubicados estratégicamente.

- **¿Cómo es el proceso de logística y transporte?**

Está dividida en dos partes, una es la recogida de la fruta en las diferentes fincas y proveedores, esta parte se hace con transporte propio y la otra es el transporte de la fruta una vez seleccionada y empacada lista para enviar a las diferentes ciudades, que se hace con vehículos particulares los cuales asignan un cupo de acuerdo a las cantidades que se necesite transportar a cada ciudad.

- **¿Cuál es la capacidad y condiciones de los vehículos?**

Los vehículos propios son los necesarios para las actividades, ellos son: Una camioneta turbo grande, una turbo pequeña NHR, una camioneta Mazda y un tractor.

- **¿Cuál es la capacidad de la planta?**

La capacidad de producción de la compañía son 15 ton diaria, es decir de 350 a 450 toneladas de fruta al mes.

11.6 ÁREA DE INVESTIGACIÓN Y/O DESARROLLO

- **¿Posee la organización Área de Investigación y/o Desarrollo?**

No existe.

- **¿Los recursos asignados son los necesarios?**

No aplica.

- **¿Se cuenta con bases de datos que garanticen una información adecuada?**

Si se tiene base de datos, en la parte de clientes y costos. Se conoce cuanto fruta se vendió en cada una de sus variedades y calidades, de primera, segunda y tercera calidad, se conoce a que proveedor se compró y el valor.

- **¿El personal está bien calificado?**

- **¿Se tiene aceptación a la innovación?**

Si, la parte administrativa está abierta al cambio y a actualizarse. Además la ley misma así lo exige. En la parte operativa de selección y empaque existen grandes diferencias en cuanto a las capacidades y desempeño, ya que algunos tienen gran experiencia mientras otros son novatos. Sin embargo se percibe que en ningún caso son resistentes al cambio.

FORTALEZAS:

Son aquellos elementos y factores internos de la organización de carácter positivo que diferencian a la compañía de las otras. Actúan como una serie de ventajas que permiten a la compañía obtener beneficios.

DEBILIDADES:

Son aquellos elementos, recursos factores que la empresa tiene y constituyen barreras para lograr el buen desarrollo de la organización. Se conocen como problemas internos que deben atacarse desarrollando estrategias.

ANÁLISIS INTERNO COMPAÑÍA COFRUFLOREZ

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	Amplio conocimiento financiero y experiencia por parte del Gerente General quien a su vez es el contador de la compañía.	Manejo inadecuado de cartera. Los clientes de las plazas ocasionalmente no cumplen con las condiciones acordadas para efectuar los pagos, ni respetan como se pactaron los negocios; esto está afectando el flujo de caja.
	Capacidad de inversión.	Por ser una empresa relativamente nueva, los procesos en ella se llevan a cabo de forma empírica, basada en la experiencia de las personas.
		El proceso de planeación se lleva a cabo solo en algunos casos. Los objetivos y estrategias no estan claramente definidos.
		No se idenitifican claramente los niveles en la estructura y no son acordes a la realidad.
		Los procesos no estan estandarizados.Se ejecutan empíricamente.
	Inadecuada recuperación de cartera. La rotación es lenta, dado el incumplimiento en las políticas de negociación.	

GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Las relaciones laborales son adecuadas, en la parte administrativa trabajan en un ambiente familiar; según los empleados de la empresa consideran que esto facilita las actividades. En la sección operativa de selección y empaque también mantienen relaciones favorables.	El área de recurso humano no existe propiamente, la gestión la realiza el gerente y el director de mercadeo.
	Competencias laboral	No existen indicadores de ausentismo y rotación del personal.
	Clima laboral	La empresa no está en capacidad de brindar estabilidad laboral a los empleados con las garantías mínimas.
		Las actividades de gestión humana las desarrollan los directivos ya que no existe un área de recurso humano.
		No existen manuales e funciones

GESTIÓN DE OPERACIONES	Los socios de la compañía cuentan con cultivos de fruta los cuales se venden directamente a la comercializadora en un 90%, es una fortaleza ya que no se depende de terceros para cumplir a sus clientes.	Ausencia de indicadores de gestión y productividad. (Existen en el área de costos)
	DISPONIBILIDAD DE MAQUINARIA AGRÍCOLA: La maquinaria agrícola necesaria es de propiedad de los socios, lo cual facilita los procesos, en cuanto a tiempo y costos.	Los procesos y procedimientos en el área de producción no están estandarizados. Ausencia de un diseño de producción.
	Vehículos propios para el transporte interno.	Ausencia de indicadores para el control de inventarios. Se requiere cuantificar las pérdidas y sus causas.

GESTIÓN COMERCIAL	AMPLIO PORTAFOLIO DE PRODUCTOS. La compañía comercializa gran variedad de frutas y hortalizas, de diversas calidades. Papaya Tainung, Melón, Cantaloupe, Guayaba Pera, Maracuyá, Pimentón, Guanábana, Guayaba Manzana , Uva Queen, Uva Italia, Uva River, Uva Red Globe, Uva Isabella, Piña, Carambolo.	Deficiencia en las políticas de negociación con los clientes
	AMPLIO CONOCIMIENTO DE LOS CLIENTES: La compañía conoce ampliamente los clientes gracias a la experiencia del director de mercadeo, ya que es una persona que laboró muchos años en empresas del sector (como la empresa Grajales S.A.) y por tanto conoce y maneja los clientes de frutas en la región y el país, el ha puesto su experiencia para beneficio de la compañía.	La investigación de mercados se realiza basada en la experiencia del director de mercadeo, mas no por un estudio técnico.
		Ausencia de planes de mercadeo efectivos y agresivos.
		Carecen de publicidad.
		La empresa no cuenta con una pagina web adecuada. Esta desactualizada e inactiva

Análisis Interno Compañía Cofruflores 1
Fuente: Elaboración propia (Autor).

ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES DE LA EMPRESA COFRUFLORES S.A.S.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: NOVIEMBRE DE 2013

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA										
1	Generación de Valor		X						X	
2	Capacidad de pago	X							X	
3	Capacidad de Endeudamiento	X							X	
4	Capacidad de Inversión	X						X		
5	Estructura de costos	X							X	
6	Rentabilidad	X							X	
7	Riesgo de pérdida de cartera						X	X		
8										
9										
10										
2.- DIMENSIÓN DE CLIENTES COMPETENCIA Y MERCADO (PARA COMPETIR)										
1	Capacidad de Negociación	X						X		
2	Alianzas con clientes	X							X	
3	Relaciones con clientes	X						X		
4	Capacidad de Satisfacción de clientes		X					X		
5	Mercadeo y Publicidad						X	X		
6										
7										
8										
9										
10										

DIAGNÓSTICO INTERNO		FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO										
1	Modelo de Atención a clientes		X						X	
2	Procesos de despachos	X						X		
3	Procesos de Abastecimiento	X						X		
4	Infraestructura Física		X						X	
5	Modelos de Planeación y Organización					X		X		
6	Disponibilidad de tierra y equipos	X						X		
7										
8										
9										
10										
4. DIMENSIÓN DEL TALENTO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL: DIRECTIVOS, ADMINISTRATIVOS,CONSULTORES, ASESORES										
1	Colaboradores		X						X	
2	Cultura organizacional		X						X	
3	Competencias laborales			X				X		
4	Clima laboral		X					X		
5	Comunicación Interna Fluida		X						X	
6	Empoderamiento		X						X	
7	Liderazgo		X						X	
8	Trabajo en equipo		X						X	
9	Condiciones laborales y estabilidad					X		X		
10										

Análisis de Recursos y Capacidades 1
Fuente: Autor a partir de modelo Osorio Russi.

MATRIZ DEL PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DE LA EMPRESA COFRUFLOREZ S.A.S							
FECHA DE ACTUALIZACIÓN: AGOSTO 2013							
MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO
	A	M	B	B	M	A	ALTO
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA							
Capacidad de Inversión	X						X
Riesgo de pérdida de cartera						X	X
2.- DIMENSIÓN DEL CLIENTE COMPETENCIA Y MERCADOS							
Capacidad de Negociación	X						X
Relaciones con clientes	X						X
Capacidad de Satisfacción de clientes		X					X
Mercadeo y Publicidad						X	X

Fuente: Autor a partir de modelo Osorio Russi.

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: AGOSTO 2013							
MATRIZ: PERFIL DE LA CAPACIDAD INTERNA DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE ALTO IMPACTO EN EL ÉXITO DEL NEGOCIO	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO
	A	M	B	B	M	A	ALTO

3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO							
Procesos de despachos	X						X
Procesos de Abastecimiento	X						X
Modelos de Planeación y Organización					X		X
Disponibilidad de tierras y equipos	X						X
4.- DIMENSIÓN DEL RECURSOS HUMANOS Y CULTURA ORGANIZACIONAL							
Competencias laborales			X				X
Clima laboral		X					X
Condiciones laborales y estabilidad					X		X
5.- DIMENSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES							
Manejo de la Información		X					X
Actualización y uso de medios tecnológicos					X		X

Matriz del Perfil de la Capacidad Intern 1
Fuente: Autor a partir de modelo Osorio Russi.

11.7 MATRIZ EFI (EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO)²² (David, 2003)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes de las áreas funcionales de una organización y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre éstas áreas. Se dice que para elaborar la matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por tanto el enfoque científico no se debe interpretar la técnica como del todo contundente.

Los valores para la calificación son: 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante); y para cada variable la calificación corresponde así:

1= Debilidad Mayor

2=Debilidad Menor

3=Fortaleza Menor

4= Fortaleza Mayor

²²²² FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. Editorial Prentice Hal, 2003

MATRIZ EFI COMPAÑÍA COFRUFLOREZ						
ÁREA	FORTALEZA MAYOR	FORTALEZA MENOR	DEBILIDAD MAYOR	DEBILIDAD MENOR	% PARTICIPACIÓN PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA
GESTIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN						
1	Amplio conocimiento del área	X			5,00%	0,15
2	Capacidad de inversión	X			5,00%	0,20
3	Riesgo de pérdida de cartera		X		5,00%	0,05
4	Planeación y Organización		X		5,00%	0,05
					20%	0,45
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
1	Relaciones laborales	X			5,71%	0,17
2	Procesos de TH estandarizados		X		5,71%	0,06
3	Indicadores de ausentismo y rotación		X		5,71%	0,06
4	Condiciones Laborales y Estabilidad		X		5,71%	0,06
5	Manuales de funciones			X	5,71%	0,11
6	Competencias laborales	X			5,71%	0,17
7	Clima laboral	X			5,71%	0,17
					40%	0,8

MATRIZ EFI COMPAÑÍA COFRUFLOREZ							
ÁREA		FORTALEZA MAYOR	FORTALEZA MENOR	DEBILIDAD MAYOR	DEBILIDAD MENOR	% PARTICIPACIÓN PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA
GESTIÓN DE OPERACIONES							
1	Cultivos propios. Socios Proveedores.	X				2,22%	0,09
2	Disponibilidad maquinaria agrícola	X				2,22%	0,09
3	Vehículos propios para transporte interno		X			2,22%	0,07
4	Ausencia de indicadores de gestión y productividad.			X		2,22%	0,02
5	Procesos y procedimientos empíricos.			X		2,22%	0,02
6	Procesos de despachos	X				2,22%	0,09
7	Procesos de abastecimiento	X				2,22%	0,09
8	Infraestructura Física		X			2,22%	0,07
9	Modelos de Planeación y Organización				X	2,22%	0,04
	Disponibilidad de tierra y equipos	X				2,22%	0,09
						20%	0,67
GESTIÓN COMERCIAL							
1	Amplio portafolio de productos	X				2,86%	0,11
2	Amplio conocimiento de los clientes		X			2,86%	0,09
3	Políticas de negociación con los clientes.				X	2,86%	0,06
4	Marcadeo y Publicidad			X		2,86%	0,03
5	Capacidad de negociación		X			2,86%	0,09
6	Capacidad de satisfacción con clientes		X			2,86%	0,09
7	Relaciones con los clientes	X				2,86%	0,11
						20,00%	0,57
						100%	2,49

Matriz EFI Cía Cofruflorez 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

ANÁLISIS INDIVIDUAL POR ÁREAS		
ÁREA A EVALUAR	CALIFICACIÓN- PARTICIPACIÓN	INTERPRETACIÓN (Escala de 1 a 4)
Área Financiera y de Administración	2,25	El valor obtenido asume un desempeño insuficiente en esta área.
Área de Talento Humana	2	Representa el valor más bajo del análisis. Por tanto se deduce que la compañía tiene mayores fallas concentradas en el área de talento humano.
Área de Operaciones (producción)	3,35	Es el valor que más se acerca a la calificación óptima, pese a esto no es aceptable ya que esta área es crucial para el desarrollo de las actividades de la empresa.
Área Comercial (Mercadeo)	2,85	Es una baja calificación para una empresa comercializadora. No es aceptable.

Análisis Individual por áreas 1
Fuente: Elaboración propia (Autor).

El análisis de la matriz EFI, aplicado a Cofruflores, arrojó un valor ponderado de **2,49**, el cual indica que la empresa, se encuentra en una situación interna con tendencias desfavorables, ya que no alcanza a superar la calificación promedio de 2,5; pese a que el valor ponderado de las fortalezas es mayor que el de las debilidades, se puede afirmar que la compañía necesita reforzar su estructura interna; teniendo en cuenta que la matriz toma las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la empresa así como las relaciones entre ellas.

MATRIZ EFI COMPAÑÍA COFRUFLOREZ PROYECTADA

MATRIZ EFI COMPAÑÍA COFRUFLOREZ PROYECTADA						
ÁREA	FORTALEZA MAYOR	FORTALEZA MENOR	DEBILIDAD MAYOR	DEBILIDAD MENOR	% PARTICIPACIÓN PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA
GESTIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN						
1	Amplio conocimiento del área	X			5,00%	0,20
2	Capacidad de inversión	X			5,00%	0,20
3	Riesgo de pérdida de cartera			X	5,00%	0,10
4	Planeación y Organización		X		5,00%	0,15
					20%	0,65
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
1	Relaciones laborales	X			5,71%	0,23
2	Procesos de TH estandarizados		X		5,71%	0,17
3	Indicadores de ausentismo y rotación		X		5,71%	0,17
4	Condiciones Laborales y Estabilidad	X			5,71%	0,23
5	Manuales de funciones		X		5,71%	0,17
6	Competencias laborales	X			5,71%	0,23
7	Clima laboral	X			5,71%	0,23
					40%	1,43
GESTIÓN DE OPERACIONES						
1	Cultivos propios. Socios Proveedores.	X			2,22%	0,09
2	Disponibilidad maquinaria agrícola	X			2,22%	0,09
3	Vehículos propios para transporte interno		X		2,22%	0,07
4	Ausencia de indicadores de gestión y productividad.		X		2,22%	0,07
5	Procesos y procedimientos empíricos.		X		2,22%	0,07
6	Procesos de despachos	X			2,22%	0,09
7	Procesos de abastecimiento	X			2,22%	0,09
8	Infraestructura Física		X		2,22%	0,07
9	Modelos de Planeación y Organización		X		2,22%	0,07
	Disponibilidad de tierra y equipos	X			2,22%	0,09
					20%	0,78
GESTIÓN COMERCIAL						
1	Amplio portafolio de productos	X			2,86%	0,11
2	Amplio conocimiento de los clientes		X		2,86%	0,09
3	Políticas de negociación con los clientes.		X		2,86%	0,09
4	Marcadeo y Publicidad		X		2,86%	0,09
5	Capacidad de negociación		X		2,86%	0,09
6	Capacidad de satisfacción con clientes	X			2,86%	0,11
7	Relaciones con los clientes	X			2,86%	0,11
					20,00%	0,69
					100%	3,54

Matriz EFI Proyectada Cía Cofruflorez 1
Fuente: Elaboración propia (Autor).

DIAGNÓSTICO EXTERNO DE LA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ S.A.S.

El ambiente externo se refiere a los factores o fuerzas de nivel macro que afectan o influyen en el desarrollo y funcionamiento de las organizaciones. Estos factores suponen oportunidades y amenazas. Este ambiente corresponde a entes o fuerzas externas a la organización, que intervienen, son relevantes e influyen en las operaciones y afectan su rendimiento.

El Ambiente Externo incluye los factores en la organización que no pertenecen al sistema; este entorno está dividido a su vez en dos secciones que permiten analizar variables directas o indirectas conocidas como **Microambiente y Microambiente.**

OPORTUNIDADES:

So todas aquellas situaciones externas a la empresa que favorecen el logro de objetivos. Las oportunidades surgen cuando una empresa puede aprovechar las condiciones de su ambiente para formular e implantar estrategias que le permitan ser más redituables.

AMENAZAS

Son todas las situaciones externas a la empresa que afectan las posibilidades del logro de objetivos y pueden llegar a ser negativos para la organización.

ANÁLISIS EXTERNO COMPAÑÍA COFRUFLOREZ		
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
GESTIÓN FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA	EXPORTAR: La compañía al tener mayor acceso a las tierras propiedad de los socios, tienen la capacidad, el espacio, los recursos y la experiencia para exportar sus excedentes.	Variabilidad de precios en el mercado. Fluctuación de precios. Difícil presupuestar.
	Dedicar las tierras, cultivos y recursos a satisfacer solo la oferta exportable en respuesta a que los competidores de la región no ha logrado responder a los volúmenes que demandan otros países. Ya que la única que los hacía era el Grupo Grajales, siendo éste productor y comercializador.	Auge de competidores.
	ESTABILIDAD DEL NEGOCIO: La exportación proporciona cierta estabilidad en el negocio ya que el mercado internacionales son mas estables que el nacional, lo cual fortalecería la compañía. También proporciona una relativa estabilidad cambiaria. (El país tiende a devaluar la moneda, es decir que por cada peso que vendo, recibo __)	
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Las relaciones laborales son adecuadas, en la parte administrativa trabajan en un ambiente familiar; según los empleados de la empresa consideran que esto facilita las actividades. En la sección operativa de selección y empaque también mantienen relaciones favorables.	AUDITORÍA ENTES DE REGULACIÓN Y CONTROL LABORAL: Dado que la compañía no cumple con todas la normatividad en la contratación de personal, existe la amenaza latente de ser intervenidos por organismos de control laboral.
	IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE CAPACITACIÓN: La compañía podría solicitar programas de capacitación con instituciones como el SENA a través de una alianza, para instruir a los empleados en las BPA entre otros conocimientos.	
	MEJORAR CONDICIONES LABORALES: Lo ideal sería que la compañía lograra mejorar sus sistemas de contratación, de modo tal que cumpla con toda la normatividad laboral.	

GESTIÓN DE OPERACIONES	FACILIDAD PARA EL ACCESO A INSUMOS: Las materias primas se adquieren con facilidad sin necesidad de importarlas. Presencia de muchos oferentes e intermediarios de insumos que favorecen el proceso productivo.	CONDICIONES CLIMÁTICAS DE LA REGIÓN: Las condiciones climáticas afectan notablemente el desarrollo de las operaciones de la comercializadora, ya que en la región se dan climas que no siempre favorecen los cultivos, bien sea por las fuertes temporadas de lluvia o las altas temperaturas en temporada de verano, afectando tanto el cultivo como la recolección de la fruta. Aunque esta es una condición del entorno que no puede manejar la organización, se considera una debilidad ya que es un factor que afecta y complica notablemente a la empresa.
		ALTO COSTO DE INSUMOS V/S ACCESIBILIDAD: Pese a que las materias primas e insumos se adquieren con facilidad la tendencia en el precio es alta. Es decir que la disponibilidad de estos tiene un alto costo dado que existen muchos intermediarios.
GESTIÓN COMERCIAL	MAYOR CUBRIMIENTO DE MERCADO: La compañía puede conquistar otros mercados (clientes corporativos) negociaciones con otros almacenes de cadena de diversas ciudades del país, diferente a Jumbo antiguo Carrefour, destacando la alta calidad del producto y mejorando su presentación o adecuándola a las necesidades de los clientes.	MERCADO SATURADO: Presencia de muchos oferentes de los mismos productos, saturando el mercado, con tendencia a la caída de los precios. Por lo que se refuerza la oportunidad de exportar a mercados mas estables.

Análisis Externo Cía Cofruflores 1
Fuente: Elaboración propia (Autor).

MATRIZ PARA EL ANÁLISIS EXTERNO EMPRESAS COFRUFLOREZ S.A.S. FECHA DE ACTUALIZACIÓN: NOVIEMBRE 2013										
DIAGNÓSTICO EXTERNO		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
		A	M	B	B	M	A	A	M	B
1.- FACTORES GUBERNAMENTALES, POLÍTICOS, Y LEGALES Y FACTORES ECONOMICOS FINANCIEROS Y MONETARIOS (ENTES ECONÓMICOS, ENTES DE CONTROL, ENTIDADES Y SERVICIOS FINANCIEROS)										
1	Acreeedores y proveedores financieros	X						X		
2	Entes de regulación y Control		X							X
3	Asesores y consultores Financieros		X							X
4	Incremento de competidores						X	X		
5										
6										
7										
8										
9										
10										
2.- FACTORES GUBERNAMENTALES , LEGALES, COMPETITIVOS ,SOCIALES CULTURALES Y DEMOGRÁFICOS RELACIONADOS CON NUESTROS CLIENTES, (PRODUCTOS COMPETIDORES, SUSTITUTOS, COMPLEMENTARIOS O ALTERNATIVOS)										
1	Entes de Regulación y control de mercado		X							X
2	Asesores y consultores de Mercado			X						X
3	Competencia		X					X		
4	Clientes Corporativos	X						X		
5	Exportar	X						X		
6	Satisfacer oferta exportable	X						X		
7	Condiciones Climáticas				X			X		
8										
9										
10										

Matriz Análisis Externo 1
Fuente: Autor a partir de modelo Osorio Russi.

DIAGNÓSTICO EXTERNO	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO ÉXITO		
	A	M	B	B	M	A	A	M	B

3.- FACTORES GUBERNAMENTALES, LEGALES Y TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN NUESTROS PROCESOS MISIONALES (ENTES DE CONTROL Y PROVEEDORES DE TECNOLOGÍA MAQUINARIA, EQUIPOS, MATERIALES Y DEMAS INSUMOS, SERVICIOS TERCERIZADOS Y PROCESOS EN OUTSOURCING)									
1	Acreeedores y Proveedores	X					X		
2	Entes de Regulación y control de procesos		X						X
3	Asesores y consultores de procesos			X					X
4	Acceso de insumos en el mercado	X					X		
5	Acceso de insumos en el mercado /Vs Precios					X	X		
6	Mayor Cubrimiento de mercado		X				X		
7									
8									
9									
10									
4.- FACTORES GUBERNAMENTALES Y LEGALES, SOCIALES, CULTURALES Y DEMOGRAFICOS QUE AFECTAN NUESTRO TALENTO HUMANO, NUESTRA CULTURA Y CLIMA LABORAL Y LA GESTION HUMANA EN NUESTRA ORGANIZACION (MINISTERIOS, SENA, CAJAS DE COMPENSACION, PROVEEDORES, UNIVERSIDADES , CONSULTORES)									
1	Acreeedores y proveedores de Recursos Humanos	X						X	
2	Entes de regulación y Control laboral					X	X		
3	Asesores y consultores en recursos Humanos			X					X
4	Entes de Seguridad Social					X	X		
5	Progamas de Capacitación	X					X		
6	Condiciones laborales	X					X		
7									
8									
9									
10									
5.- FACTORES GUBERNAMENTALES, LEGALES Y TECNOLÓGICOS QUE AFECTAN LA INFORMACION Y LA PLATAFORMA TECNOLÓGICA DE INFORMACION Y COMUNICACIONES (GOBIERNO, PROVEEDORES Y OUTSOURCING)									
1	Acreeedores y proveedores de Tecnología			X			X		
2	Entes de Regulación y control de Tecnología			X					X
3	Asesores y consultores de Tecnología			X					X
4									
5									

Matriz para el análisis externo 1
Fuente: Autor a partir de modelo Osorio Russi.

11.8 AMBIENTE MACRO (ENTORNOS)

Se refiere a las variables de acción indirecta o del Macro entorno, que afecta o incide, en la forma como se desarrollan las actividades organizacionales. Aunque no influyen directamente, de no ser controlados pueden llegar a afectar de forma directa a la compañía.

Se refiere a todos aquellos aspectos relacionados con el exterior de la empresa. A diferencia del Micro entorno, **el Macro entorno** estudia elementos que son difíciles o imposibles de controlar, por lo que la organización debe tener conocimiento de ellos para aprovecharlos o en su defecto reducir su impacto. Los Factores Socio Culturales, Factores Tecnológicos, Factores Económicos, Factores Político Legales, y Factores Globales hacen parte de este entorno.

En este capítulo se aborda el análisis del entorno externo,²³ (Humberto, 2000) considerado como macro ambiente (entorno externo) el cual es el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, cultural, demográfico, jurídico, ecológico y tecnológico, las cuales tienen y pueden tener implicaciones en el comportamiento de la empresa.

El diagnóstico externo se refiere al monitoreo y examen de factores externos de la empresa cuyos cambios a través del tiempo condicionan o afectan su comportamiento. De ésta manera, se espera obtener como conclusión de este análisis la identificación de las oportunidades y amenazas que el entorno ofrece a la entidad.

“Las oportunidades son situaciones o condiciones favorables en el medio ambiente externo que permiten a una organización fortalecer o mejorar su posición”.

“Las amenazas son situaciones desfavorables en el medio ambiental externo que se pueden desmejorar o atacar la posición que la organización tiene”.

La correcta identificación de las oportunidades que ofrece el entorno a la organización debe permitir el apoyo en forma más eficiente y eficaz del cumplimiento de la misión de la empresa; así mismo facilitar la gestión de sus objetivos en el período determinado. Por otra parte, un adecuado reconocimiento de las amenazas que presenta el entorno debe permitir a la organización, dentro de su ámbito de competencia evitar o prepararse ante eventos que puedan afectar el cumplimiento de la misión de la empresa y un desarrollo apropiado de sus objetivos.

²³GOMEZ Serna Humberto, Gerencia Estratégica, Planeación y Gestión, Teoría y Metodología. Editorial 3R Editores Ltda. 2000.

FACTORES SOCIO CULTURALES

Fuerzas del ambiente general externo en donde se incluyen principalmente aspectos demográficos y aspectos culturales. Los aspectos demográficos son todos aquellos elementos (Edad, Nivel Educativo, Distribución Geográfica y Densidad de Población) que describen la composición de la población mientras que los aspectos culturales son todas las normas, costumbres y valores de la población en general.

Al momento de instalar una planta y de contratar al personal, se debe tomar en cuenta que “cada nación tiene un sistema cultural y social que comprende determinadas creencias y valores (Da Silva, 2002)”.

FACTORES TECNOLÓGICOS

“Comprende el nivel de los avances científicos y tecnológicos en la sociedad, incluyendo la base física (plantas, equipo, servicios) y la base tecnológica de conocimientos (Rodríguez, 2002)”. Los cambios tecnológicos suelen darse en dos puntos principalmente:

- **Cambios Tecnológicos en los Productos.** Los cambios tecnológicos en los productos son todas aquellas modificaciones que sufre un producto para obtener otros con nuevas características y capacidades de productos existentes o a productos nuevos.
- **Cambios Tecnológicos en el Proceso.** Los cambios tecnológicos en el proceso se relacionan con las modificaciones en la forma en que se fabrican los productos o la forma de administrar las empresas.

FACTORES ECONÓMICOS

“Condiciones y tendencias generales de la economía que pueden ser factores en las actividades de la organización (Finch, 1996)”. Los cambios económicos pueden generar oportunidades o amenazas para los administradores; cuando la economía pasa por un buen momento, las empresas aprovechan la creciente demanda de productos o servicios para disponer de recursos que les permitan crecer o expandirse. De lo contrario cuando la economía pasa por una crisis, caso de las recesiones, la demanda disminuye aumentando el desempleo y disminuyendo las utilidades.

FACTORES POLÍTICO LEGALES

Estos elementos constituyen también un impacto drástico en las organizaciones, ya que las regulaciones a nivel municipal, estatal y federal imponen una serie de leyes y normas delimitando lo que las empresas pueden y no pueden hacer.

Las nuevas leyes encaminadas a la protección del medio ambiente, representan una desventaja para aquellas empresas que contaminan en grandes cantidades, sin embargo, para algunas otras representan una oportunidad de negocio, ya que actualmente gran parte de la industria va enfocada al desarrollo de productos tecnológicos e innovadores que disminuyan el impacto ambiental.

Algunas otras leyes que afectan y que en muchas ocasiones las organizaciones buscan la forma de disminuir o evadir, son los impuestos establecidos por el gobierno federal, así como los salarios y derechos que benefician a los empleados que prestan sus servicios a diversas instituciones.

FACTORES GLOBALES

Elementos externos a la organización que se manifiestan cuando la organización importa, exporta o compite con organizaciones del extranjero o internacionales. Este tipo de variables afecta principalmente a aquellas empresas que ofrecen bienes o servicios a mercados externos, debido a los grandes volúmenes de ventas que estas instituciones realizan.

TIPOS DE CAMBIO

“Los anteriores factores o variables cambian de manera continua y de modo dinámico en forma independiente e interdependiente para crear tres tipos de cambio: Estacional, Cíclico y Estructural (Rodríguez, 2002)”.

- **Cambio Estacional:** Las empresas se ven afectadas por cambios estacionales los cuales son fáciles de predecir y superar si se encuentran bien preparadas. La industria del vestido es uno de los ejemplos más comunes, debido a que existen ciertas épocas del año en las cuales se oferta ropa dependiendo de la estación del año en la que se encuentren, sea ropa de invierno o ropa deportiva.

• **Cambio Cíclico:** Son causados principalmente por el crecimiento o decrecimiento de la economía que a su vez es causada por factores económicos a nivel global como la inflación, desempleo, tasas de interés, etc. Este tipo de cambio se ve seriamente afectado en empresas maduras de bienes y servicios que ofrecen productos de alto costo como las industrias automotrices, en donde se deben aplicar fuertes estrategias de mercadotecnia para no disminuir su nivel de ventas.

• **Cambio Estructural:** Este tipo de cambio se presenta cuando una de las empresas que sirve de soporte o para el desarrollo de otra empresa, se ve impactada por un cambio cíclico o estacional, es decir, la demanda se ve afectada produciendo falta de materia prima a su cliente, generando una reacción en cadena.

EL AMBIENTE MACRO COMPRENDE:

- ✓ Entorno Demográfico
- ✓ Entorno Económico
- ✓ Entorno Político
- ✓ Entorno Social
- ✓ Entorno Cultura
- ✓ Entorno Tecnológico
- ✓ Entorno Ambiental

11.9 ENTORNO DEMOGRÁFICO

La demografía se encarga del estudio de las poblaciones humanas que se ven relacionadas directamente con el tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, ocupación entre otras estadísticas.

Las variables a considerar en el estudio demográfico son las siguientes:

- ✓ Características de la población y en particular de la población atendida por la empresa:
 - Tasa de crecimiento de la población
 - Tasa de natalidad y mortalidad de la población
 - Análisis del proceso de migración y sus tasas
 - Esperanza de vida al nacer.
- ✓ Composición de la población por grupos de edad, sexo, edad, educación, ubicación geográfica y ocupación.
- ✓ Población total, población económicamente activa (PEA), población empleada, población desempleada.

DESCRIPCIÓN DEL MUNICIPIO

La Unión es uno de los 42 municipios que conforman el departamento del valle del Cauca, localizado en la región norte del departamento a 163 km de la ciudad de Cali y a 396 km de la ciudad de Bogotá. El municipio se encuentra ubicado en la ribera occidental del Rio Cauca entre la Cordillera Occidental y la Cordillera Central. Catalogada como “ La Capital Vitinícola de Colombia”; este municipio a diferencia de la mayoría de las demás ciudades del Calle, cuenta con una agricultura altamente diversa, pues se cultiva en gran cantidad toda clase de frutas tropicales como la papaya, la uva, el maracuyá, el melón, el lulo, el cacao, el café, la guayaba, entre otros, teniendo una capacidad diferente a las otras localidades vallecaucanas pues su eje hortofrutícola no se centra en la caña de azúcar, cultivada en un 80% en todo el departamento.²⁴ (Documentación Alcaldía Municipal de La Unión Valle, 2008)

²⁴ Alcaldía municipal La Unión Valle.

POBLACIÓN:

DATOS GENERALES MUNICIPIO DE LA UNIÓN VALLE	
Densidad de población:	261584 (Hab/Km2)
Tasa Bruta de natalidad	52% (%)
Tasa Bruta de mortalidad	98.5% (%)
Esperanza de vida al nacer (años)	

Datos municipio La Unión 1

Fuente: Base datos SISBEN

HABITANTES EN EL MUNICIPIO	
No. Habitantes Cabecera	25175
No. Habitantes Zona Rural	7523
Total	32698

Fuente: Base datos SISBEN

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR RANGOS DE EDAD

Rangos de edad	<1 año	01-abr	may-14	15-44	45-59	>60
Total por edad	1574	2224	6226	15575	4209	2890
Porcentaje	4,81	6,8	19,04	47,63	12,87	8,84

Fuente: Base datos SISBEN

Componente y edad

El 50,9% de la población del municipio es joven, ubicándose en la franja de 0 a 9 años asciende a un 22%, y el restante de 10 a 24 años que se considera la población joven asciende al 29% del municipio.

Las tasas de fecundidad y natalidad se mantienen altas frente a los departamentos, pero estables a través de los años en la región. La tasa de mortalidad feto-infantil es una de las más altas del departamento pero su comportamiento ha sido decreciente de una manera significativa.

En la región no se puede establecer un índice de crecimiento poblacional debido a que en unos años anteriores la población es mayor a la actual según el DANE.

DISTRIBUCIÓN POR SEXO

No. Hombres	15874
No. Mujeres	16824

Fuente: Base datos SISBEN

DEFINICIÓN DEL NBI (Necesidades básicas insatisfechas)

(Definición tomada del IDEAM)

El índice de necesidades básicas insatisfechas identifica la proporción de personas y/o hogares que tienen insatisfecha alguna (una o más) de las necesidades definidas como básicas para subsistir en la sociedad a la cual pertenece el hogar. Capta condiciones de infraestructura y se complementa con indicadores de dependencia económica y asistencia escolar.

- ✓ NBI. Viviendas inadecuadas: Expresa las carencias habitacionales en cuanto a las condiciones físicas de las viviendas donde residen los hogares.
- ✓ NBI. Servicios inadecuados: Identifica el no acceso a condiciones sanitarias mínimas, hace referencia a servicios públicos.
- ✓ NBI. Hacinamiento crítico: Tres o más personas por cuarto, incluyendo sala, comedor y dormitorios y excluyendo cocina, baño y garaje.
- ✓ NBI. Alta dependencia económica: Con más de tres personas dependientes por persona ocupada y que el jefe tenga una escolaridad inferior a tres años.
- ✓ NBI. Con ausentismo escolar: Con al menos un niño entre los 7 y 11 años, pariente del jefe del hogar, que no asisten a un centro educativo.
- ✓ NBI. Miseria: Aquellas personas u hogares que tienen insatisfechas más de dos necesidades definidas como básicas.

CARACTERÍSTICAS DE LA POBLACIÓN DEL MUNICIPIO DE LA UNIÓN



Panorama La Unión Valle 1

Fuente: Imagen disponible en Internet, wikipedia. Panorama municipio de La Unión Valle

POBLACIÓN ACTUAL		
LOCALIZACIÓN	%	HABITANTES 2007
CABECERA	77	26.490
RESTO	23	7.913
TOTAL	100%	34.403

Datos Población Actual 1

Fuente DANE Población Proyectada a junio 30 2007

DISCRIMINACIÓN POR ZONAS

Dado a que el censo DANE no incluye esta información, se han tomado algunas estadísticas de la base de datos del SISBEN del año 2010, para el Municipio de La Unión, que incluye el 98% de la población total, lo cual la convierte en una fuente altamente confiable.

Zona rural

Se establece en la zona rural cuatro rangos de acuerdo al número de habitantes por veredas. En el rango mayor a 900 habitantes se encuentran las veredas de San Luís y la Campesina.

HABITANTES DE LA ZONA RURAL

VEREDAS	%	No. HABITANTES	RANGOS
VALLECITOS	0,04	3	MENORES DE 200
EL OSO	0,09	7	
EL JARDIN	0,21	17	
LA SONORA	0,29	23	
EL CASTILLO	0,40	32	
HOYO HONDO	0,48	38	
VERAGUAS	0,51	41	
LA PALMA	0,64	51	
TEJEDA	0,65	52	
PARAMILLO	1,08	86	
EL TAMBORAL	0,73	58	
EL AJIZAL	0,83	66	
URB. PRADOS DEL NORTE	0,85	68	
LA TRINIDAD	0,88	70	MENORES DE 200
LA AGUADA	0,93	74	
OJEDA	1,00	80	
VIOLETAS	1,02	81	
DESPENSITA	1,04	83	
GUASIMO	1,63	130	
LA DESPENSA	1,69	135	
SAN MIGUEL	1,74	139	
LA ISLA	1,76	140	
EL RINCON	1,83	146	

EL BANCO	2,48	198	
PORTUACHUELO	2,77	221	
CAMPO ALEGRE	2,96	236	
SABANAZO	2,98	238	
EL ESPINAL	3,31	264	
QUEBRADAGRAN DE	3,43	274	200 A 500
MARTINDOZA	3,70	295	
EL LINDERO	4,34	346	
CORCEGA	4,34	346	
URB. LAS PALMAS	4,65	371	
URB. EL AMPARO	6,21	495	
PAJARO DE ORO	6,33	505	
EL LUCERO	6,53	521	501 A 900
LA CAMPESINA	12,20	973	MAYORES DE 901
SAN LUIS	13,46	1.074	
TOTAL	100,00	7.977	

Habitantes zona rural 1

Fuente: Base datos SISBEN

Zona urbana

De acuerdo a la base de datos del SISBEN, se pueden determinar cuatro rangos según el número de habitantes por barrios. El Barrio San Pedro, de reconocida tradición caucana; junto con los Barrios El Jardín, la Cruz y Ciudadela Grajales, representan el 61.1% de la población asentada en el casco urbano.

HABITANTES DE LA ZONA URBANA

BARRIOS	%	No. DE HABITANTES	RANGOS
EL PRADO	1,87	488	0 A 1000
FATIMA	3,78	985	
LAS LAJAS	5,68	1.480	1000 A 2000
LAS BRISAS	6,05	1.577	
EL CARMEN	6,68	1.740	
BELEN	7,32	1.909	
POPULAR	8,32	2.168	2000 A 5000
CIUDADELA GRAJALES	10,9	2.841	
LA CRUZ	12,96	3.377	
EL JARDIN	16,04	4.181	
SAN PEDRO	20,41	5.320	MAS DE 5000
TOTAL	100,0	26.066	

Habitantes zona urbana 1

Fuente Base de Datos SISBEN

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN ACTUAL POR LOCALIDAD

COMUNAS Y CORREGIMIENTOS	PROYECCIÓN AÑO 2007	
	No.	%
CORREGIMIENTOS	1.978	25%
VEREDAS	5.935	75%
Subtotal Rural	7.913	23%
Cabecera	26.490	77%
Total Municipio	34.403	100%

Distribución Población por localidad 1

Fuente Base de Datos SISBEN

GÉNERO

En el Municipio de La Unión, existe una mayoría de mujeres, que representan el 51.43 % de la población total.

CENSO POR GÉNERO

GÉNERO	%	HABITANTES
HOMBRES	48,57	16.535
MUJERES	51,43	17.508
TOTAL	100,00	34.043

Censo por género 1

Fuente Base de Datos SISBEN

Según proyecciones del censo DANE, el Municipio de La Unión Valle, al 31 de diciembre de 2007 tiene una población de **32.705** Habitantes, información que difiere, ya que la cifra del total de la población, de acuerdo a los datos del Sisben asciende a **34.043** Habitantes. De ahí, el 50.9%, de la población del municipio es joven, ubicándose en un rango entre 0 a 24 años; de los cuales la población infantil que se ubica en la franja de 0 a 9 años, asciende aun 22%, y el restante de 10-24 que se considera la población joven asciende al 29%,del municipio.

INDICADORES BÁSICOS DEMOGRÁFICOS LA UNIÓN VALLE

INDICADORES VITALES	DEFINICIÓN OPERACIONAL	VALOR DEL INDICADOR
Población	Proyecciones del censo DANE 2.007	34.043
Tasa Mortalidad General	Total de muertes al año / total de la población x 100000	675 POR 100000 hab. Hombres: 117x100.000 Mujeres: 61x100.000
Tasa General de Fecundidad	No de nacimientos vivos / total MEF 15-49 a x 1000	32 por 1000 MEF
Tasa de Natalidad	Nacidos Vivos / Población General por 1000	10 por 1000 hab.
Total Población Desplazada	No de Desplazados según informe de red de solidaridad	
Crecimiento Poblacional	Velocidad de Crecimiento de la Población	1.4 Promedio
Esperanza de vida al nacer	Años que espera vivir una persona	64 años
Mortalidad Infantil		8.1 por 1000 nacidos vivos
Mortalidad Materna		0
Mortalidad Perinatal		25 por 1000 nacidos vivos

Indicadores Básicos Demográficos LaUnión 1

FUENTE: Secretaría Departamental de Salud y Estadísticas Hospital Gonzalo Contreras E.S.E.

NECESIDADES BÁSICAS INSATISFECHAS

Distribución Porcentual con NBI y Miseria de La Unión (V) año 2007

Población	Total	NBI	%	Miseria	%
Urbana	26.214	5.504	21	944	3.6
Rural	7.829	1.878	24	845	4,4
Total	34.043	7.382	22.5	1.789	4

Necesidades básicas insatisfechas 1

FUENTE: Estadísticas Básicas en Salud Valle del Cauca 2005. Secretaría Departamental de Salud.

- Se manejan los mismos porcentajes de NBI, pobreza y miseria desde el año 2005 para hogares, personas y zona; lo cual dificulta establecer el desarrollo socio-económico del municipio.
- Los porcentajes de NBI y miseria aplicados a la proyección de la población del año 2007, nos muestra que hay 7.382 personas con NBI y 1.789 personas en miseria lo cual nos confirma que un tercio de la población es pobre.

DISTRIBUCIÓN SOCIOECONÓMICA DE LA POBLACIÓN

La focalización del gasto social se determina a través de dos instrumentos que parten de procesos estadísticos que se resumen en:

- Sistema de identificación y clasificación de potenciales beneficiarios para sus programas, también denominado “SISBEN”.
- La Estratificación de Viviendas Residenciales.

Según la base de datos del “SISBEN” del Municipio, la población se clasifico en cuatro niveles, así:

Según la Estratificación de Viviendas Residenciales del Municipio, la población se clasifico así:

ESTRATIFICACIÓN DE LA POBLACIÓN

ESTRATO	No. DE USUARIOS	PORCENTAJE
1	3.042	35,80
2	3.630	42,72
3	1.462	17,21
4	86	1,01
5	41	0,48
6	7	0,08
Comercial	172	2,02
Oficial	34	0,40
Especial	2	0,02
Industrial	2	0,02
Lotes	19	0,22
TOTAL	8.497	100

Estratificación de la Población 1

Fuente Base de datos Estratificación Municipal

La capacidad escolar de las diferentes instituciones educativas del municipio, asciende a 9.479 cupos y solo se tienen 7.865 estudiantes matriculados para el periodo lectivo 2007-2008, esto nos indica una cobertura del 83 %. Es decir que a la fecha hay un déficit en la cobertura del 17% en el municipio de la Unión Valle.

COBERTURA ESCOLAR ZONA URBANA

INST. EDUCATIVA	JARDIN 3-4	PREESCOLAR 5	PRIMARIA 6-10	SECUNDARIA 11-15	MEDIA 15-17	SUPERIOR 18-25	AULA ESPECIAL	EDUCACION ADULTOS	SABATICOS
SAN JOSE	154	156	695	588	212	199	0	0	263
MAGDALENA ORTEGA	0	85	670	780	196	0	0	430	0
QUEBRADA GRANDE	0	0	0	0	0	0	0	0	0
JUAN DE DIOS GIRON	0	33	304	247	61	0	0	0	0
ARGEMIRO ESCOBAR CARDONA	051	187	1.104	526	225	0	18	0	
INSTITUTO TECNICO DIV GRAJALES	0	5	74	77	46	0	0	0	0
TOTAL	205	466	2.847	2.218	740	199	18	430	263

Cobertura Escolar Zona Urbana 1

Fuente Secretaría de Educación Municipio de La Unión

CAUSAS MORTALIDAD EN EL MUNICIPIO

Veinte primeras causas de mortalidad en el municipio de la Unión Valle.

CAUSA	VALOR	% POR 1000
1. Infarto agudo del miocardio, sin otra Especificación	24	2.4%
2. Choque cardiogénico	23	2.3%
3. Disparo de otras armas de fuego y las no	19	1.90%
4. Insuficiencia respiratoria, no especificada	7	0.70%
5. Neumonía, no especificada	6	0.60%
6. Otras enfermedades pulmonares obstructivas	6	0.60%
7. Choque Hipovolemico	6	0.60%
8. Insuficiencia Cardiaca	5	0.50%

Causas de mortalidad de La Unión 1

Fuente base datos SISBEN

11.10 ENTORNO SOCIAL

Este es uno de los aspectos más delicados y sensibles que tiene Colombia actualmente y por tanto el Departamento del Valle. La situación social del país es un problema que viene de años atrás y lo que ha mejorado es realmente muy poco, hay problemas tan complejos como el desplazamiento forzado por agentes armados (guerrilla o paramilitarismo) que trató de reducirse con las desmovilizaciones pero que actualmente se está reviviendo por causa de las bacrim (bandas criminales) y otras organizaciones que operan en la zona de análisis.

El narcotráfico es otro problema que sigue latente y que genera violencia y corrupción en todos los niveles. Además este tema tiene estigmatizada a toda la región del Norte del Valle del Cauca donde se ubica la compañía que se está estudiando.

El desempleo es un factor negativo que ha motivado a gran parte de la población para que se enrolen ya sea en el narcotráfico o en los otros grupos armados. La población en estado de extrema pobreza genera en muchos casos la delincuencia. Estos como principales aspectos del deterioro social al cual no se le ha dado ni hay solución a la vista, es lo que mantiene una situación social en crisis. Por consiguiente la situación social actualmente de Colombia y el Departamento del Valle no es la mejor y esto arrastra de paso inconformismo políticos de algunos sectores al verse marginados económicamente.

11.11 ENTORNO CULTURAL

La cultura está constituida por el conjunto de rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan una sociedad o un grupo social, ella engloba además de las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales del ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y creencias²⁵. (VASQUEZ)

Comprende el comportamiento de la población.

- Cultura y Civilización
- Rasgos Culturales
- Culturas y Subculturas (Valores, Creencias, Tradiciones)
- Gustos y Preferencias
- Valores y Comportamiento del Empresariado

²⁵MEDINA VASQUEZ. "Visiones del futuro y el pensamiento a largo plazo: Fundamentos de la competitividad. Pág. 151"

- **ORIGEN , ETNIAS Y GRUPOS**

Históricamente, La Unión es un territorio que ha recibido numerosas migraciones, a tal punto, que es posible encontrar en cualquier barrio o vereda, un representante de una de las regiones del país; esta situación dificulta una ubicación precisa de pobladores según su origen; sin embargo es posible especializar tres grupos característicos: Caucano, Paisa y Mixto.

Caucano: Se ubica en la parte plana, zona del pie de monte y Valle, desde la colonia se han venido localizando pobladores procedentes de la parte plana del Valle del río Cauca, a este grupo calificado como “Caucano”, pueden asociarse los

primeros pobladores que dieron origen al asentamiento de Fundación de la Unión en 1796, grupo de aproximadamente de 1.000 habitantes, en su mayoría “pardos o mulatos”; una clase social flotante, ociosa que durante la colonia no tenía un estatus definido y que debió emigrar al campo en busca de mejores condiciones de vida.

Como resultado de esta situación se encuentran los pobladores de barrios como San Pedro y el corregimiento de San Luís donde ciertas tradiciones, genotipo y costumbres alimenticios (el café con leche, pan, el pandebono y el pandeyuca) permiten diferenciarlos.

Paisa: Se ubican en la zona de ladera y montaña, “Los Paisas”, producto de migraciones de municipios de colonización antioqueña, como Versalles, que durante los años cincuenta tuvieron una importante migración hacia nuestro municipio; se diferencian, de manera adicional a su genotipo, principalmente por sus cultivos de café y plátano, así como por sus hábitos alimenticios: Chocolate, arepa, frijoles, aguade panela. Es posible considerar dentro de este grupo a veredas como la Despensa, Paramillo, Trinidad, Ojedas, Sabanazo, Quebradagrande, Violetas, El Castillo, Despensa, El Rincón, El Tamboral, La Aguada, El Ajizal, El Oso.

Mixto: Se ubica principalmente en el casco urbano y/o cabecera municipal, compuesto por gentes de los dos grupos anteriores, más las migraciones de otros departamentos. Según el censo de población de enero de 1968. La Unión había recibido migraciones de departamentos como Antioquia, Atlántico, Bogotá, Bolívar, Boyacá, Caldas, Cauca, Cundinamarca, Choco, Huila, Magdalena, Meta, Tolima. El mayor número de personas correspondía al departamento de Caldas que para aquella época ascendía a 1.750 personas.

Según el Censo de 1993, un porcentaje aproximado al 50% de la población, había nacido en el municipio, confirmando el carácter migratorio de sus pobladores.

El municipio de La Unión conocido como "La capital vitivinícola de Colombia" por la boyante industria vinícola que se desarrolló en el municipio con una gran cantidad de viñedos y la sede de la Vinícola Grajales, una empresa regional.

Gracias al desarrollo de la industria del vino. La Unión se ha convertido en un eje del norte del valle donde el comercio de uva sin procesar y vino es su mayor actividad económica. Además en la actualidad , se cultivan gran variedad de frutas como son tomate, melón, maracuyá, papaya, guayaba, limón, entre otras frutas, Cuenta con gran actividad de almacenes de ropa, tienda de víveres, materiales de construcción, electrodomésticos y tecnología, en la parte de diversión hay un gran ambiente se practica deportes extremos como Parapente, motociclismo, cuenta con varias discotecas.

La Unión es un lugar donde muchos de los equipos profesionales de fútbol, (Corporación Deportiva Independiente, Corporación Popular Deportiva Junior, Asociación Deportivo Cali, América de Cali), de nuestro país, escogen para hacer su preparación de pre-temporada.

También cabe resaltar que en este municipio se realiza en el mes de Abril, el Festival de Cortometrajes de La Unión, fundado desde el año 2007.

Unidos. Entre los lugares de interés están: El Santuario de Nuestra Señora de Las Lajas en la Ermita, su principal iglesia construida en el siglo XVIII y La Casa Municipal monumento arquitectónico. Visite también los Lagos de Mónica, lugar de verane donde podrá pescar cachamas. Son famosos sus pandeyucas, roscas y pandebono, sus jugos de uva y sus vinos. No olvide solicitar el famoso Trabuco, bebida a base de maicena, leche, canela, yema de huevo y ron. En La Unión en el norte del Valle del Cauca se tiene la oportunidad de apreciar extensos viñedos disfrutar de numerosas fiestas religiosas y populares. Los turistas tienen a su servicio excelentes hoteles, restaurantes y paradores. Sus habitantes celebran las Fiestas de San Pedro y San Pablo en junio, el Carnaval de la Uva y el Vino en octubre y el Festival Departamental de Interpretes de la Canción Moderna.

SITIOS TURISTICOS



Imagen Capilla Ermita 1
Capilla de la Ermita

Fuente: Imagen disponible en Internet, wikipedia



Imagen parque central La Unión 1
Centro de la Unión

Fuente: Imagen disponible en Internet, wikipedia

- ✓ La Capilla de la Ermita
- ✓ La Empresa Grajales
- ✓ Hotel los Viñedos
- ✓ Valle Lindo
- ✓ Condominio Villa Juliana
- ✓ Hotel Hacienda Casablanca
- ✓ Capilla de San Luis
- ✓ Las tres cruces

Vías de Comunicación del municipio

Aéreas:

Aeropuertos cercanos:

- Aeropuerto Internacional Santa Ana, Cartago, Valle del Cauca, a 40 minutos
- Aeropuerto Internacional Matecaña, Pereira, Risaralda a 60 minutos
- Aeropuerto Farfán, Tuluá, Valle del Cauca, a 75 minutos

Terrestres:

Vía panorama y autopista panamericana

Fluviales: Por el río Cauca

Parte de la cultura del municipio la constituye los ideales que persiguen sus habitantes. De ahí, que según el proceso de implementación del municipio de La Unión Valle, los habitantes comparte una visión y misión para hacer del municipio lo que ellos consideran la meta:

MISIÓN DEL MUNICIPIO

Promover permanentemente el desarrollo integral de los habitantes del Municipio de La Unión Valle del Cauca, mediante la adopción y ejecución de Políticas, Planes y Programas generales que propicien el progreso económico y socio-cultural sostenible, basado en las potencialidades internas existentes apartir de la Agroindustria y garantizando el uso eficiente de los recursos propios, buscando siempre el mejoramiento de la calidad de vida de sus habitantes.

VISIÓN DEL MUNICIPIO

El Municipio de La Unión Valle del Cauca en el año 2015, será un territorio agroindustrial Líder, dentro del contexto local, Nacional e Internacional, fundamentado en las estrategias, planes, y programas sostenibles para la optimización de sus recursos y servicios; convirtiéndose en un gran abastecedor de productos hortofrutícolas a todo nivel, donde prime la participación ciudadana, la solidaridad, y la convivencia pacífica.

11.12 ENTORNO ECONÓMICO

Colombia se ha caracterizado a través del tiempo porque le ha dado un manejo serio a la macroeconomía, hasta el punto que hoy en día está considerada como una de las economías más estables a nivel latinoamericano. Esa estabilidad económica ha propiciado una inversión extranjero en continuo ascenso, inversión que se traduce en la llegada al país de nuevas empresas y por consiguiente nuevas oportunidades de empleo para los colombianos.

Por otra parte se ha manejado una inflación con niveles bajos en los últimos años, lo que permite que los precios de los productos no aumenten tan desproporcionadamente y el costo de vida se mantenga en niveles aceptables, la inflación en Colombia en el último año tan solo fue del 3.2% y en el 2009 fue del 2%; si se compara con la de Venezuela que no baja del 30% y de otros países vecinos que no baja del 10%; podemos decir que es mejor. Igualmente el crecimiento económico del país se ha mantenido casi estable, entre 3.5 y 4.5 % anual, que no es lo ideal pero los analistas económicos consideran que si Colombia sigue creciendo económicamente a un ritmo sostenido del 6% anual, en 20 años sería un país desarrollado.

- **PIB (general y per cápita)**

Es el valor total de los bienes y servicios producidos en el territorio de un país en un periodo determinado. Se puede obtener mediante la diferencia entre el valor bruto de producción y los bienes y servicios consumidos durante el propio proceso productivo, a precios comprador (consumo intermedio). Esta variable se puede obtener también en términos netos al deducirle al PIB el valor agregado y el consumo de capital fijo de los bienes de capital utilizados en la producción.

Producto Interno Bruto por Sectores Económicos.

Variación PIB 2004-2014

COLOMBIA: VARIACIÓN PIB POR SECTORES											
(%)											
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010p	2011p	2012p	2013p	2014p
PIB total	5,3	4,7	6,7	6,9	3,5	1,5	4,3	5,8	3,3	4,7	4,4
Agropecuario	3,1	2,8	2,1	4,2	-0,4	-1,1	0,0	2,0	1,4	2,2	2,4
Industria	8,2	4,4	6,6	7,4	0,5	-3,9	4,9	5,3	2,0	4,1	3,8
Hidrocarburos y minería	-0,8	4,3	2,5	1,4	9,7	11,4	11,1	10,9	6,7	5,6	6,3
Comercio y hoteles	6,8	5,0	7,3	8,9	3,1	-0,3	6,0	6,2	3,6	5,9	4,2
Construcción y obras públicas	10,6	6,9	12,1	8,3	8,8	8,4	1,9	11,4	6,2	9,7	9,8
Transporte y comunicaciones	7,6	7,8	12,1	9,6	4,6	0,4	4,8	5,5	4,2	5,7	3,9
Intermediación financiera	6,0	5,3	11,1	13,3	9,2	0,6	1,1	8,5	5,7	5,2	3,2
Administración pública	5,3	2,9	4,7	5,0	2,7	3,1	4,7	5,3	4,0	4,4	4,4
Otros	4,1	4,7	6,4	6,5	3,1	1,7	3,7	4,3	2,1	3,5	3,8

Producto Int. Bruto por Sectores 1

Fuente: Banco de la República de Colombia.

COMPORTAMIENTO ANUAL DE LA ECONOMÍA COLOMBIANA DURANTE EL AÑO 2012

Durante el año 2012 la economía colombiana creció en 4,0% con relación al año 2011. De igual forma, el PIB creció en 3,1% en el cuarto trimestre, comparado con el mismo trimestre del año anterior.

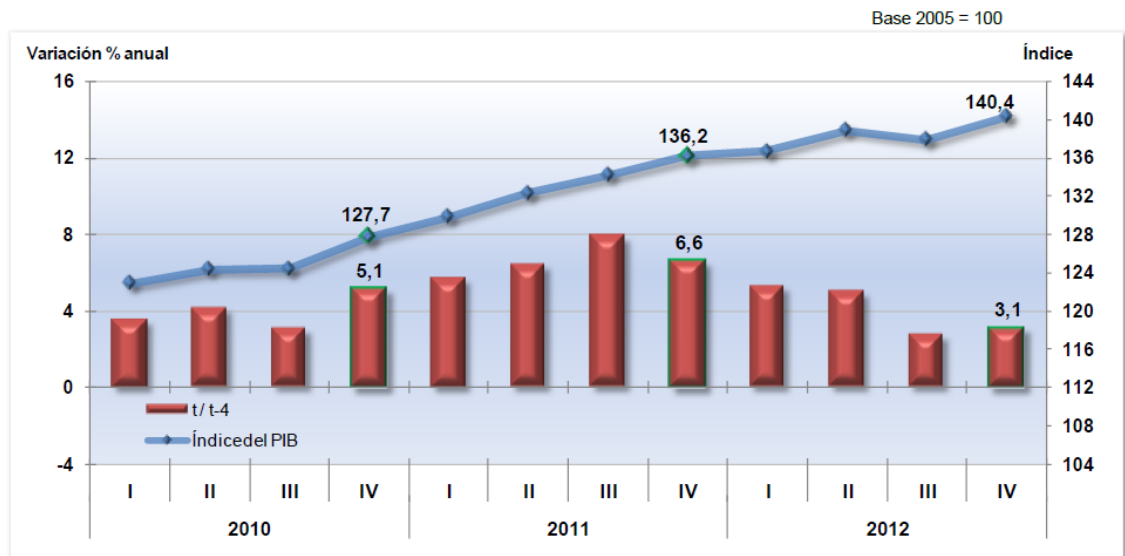
Evolución de la Economía colombiana año 2001- 2011

Variación porcentual (%)	
Años	Total Año
2001	1,7
2002	2,5
2003	3,9
2004	5,3
2005	4,7
2006	6,7
2007	6,9
2008	3,5
2009	1,7
2010	4,0
2011	6,6
2012	4,0

Evolución economía 2001-2011 1

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

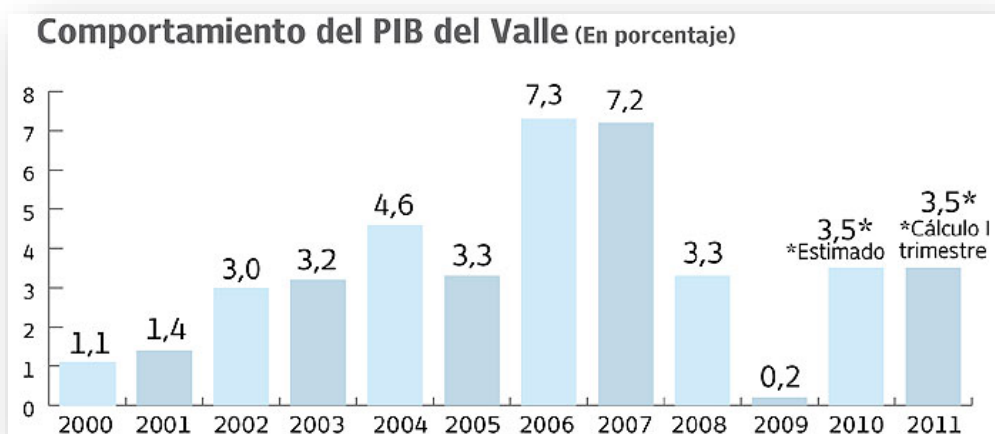
CRECIMIENTO ANUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO 2010 / I - 2012/ IV



Crecimiento anual P.I.B. 1

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

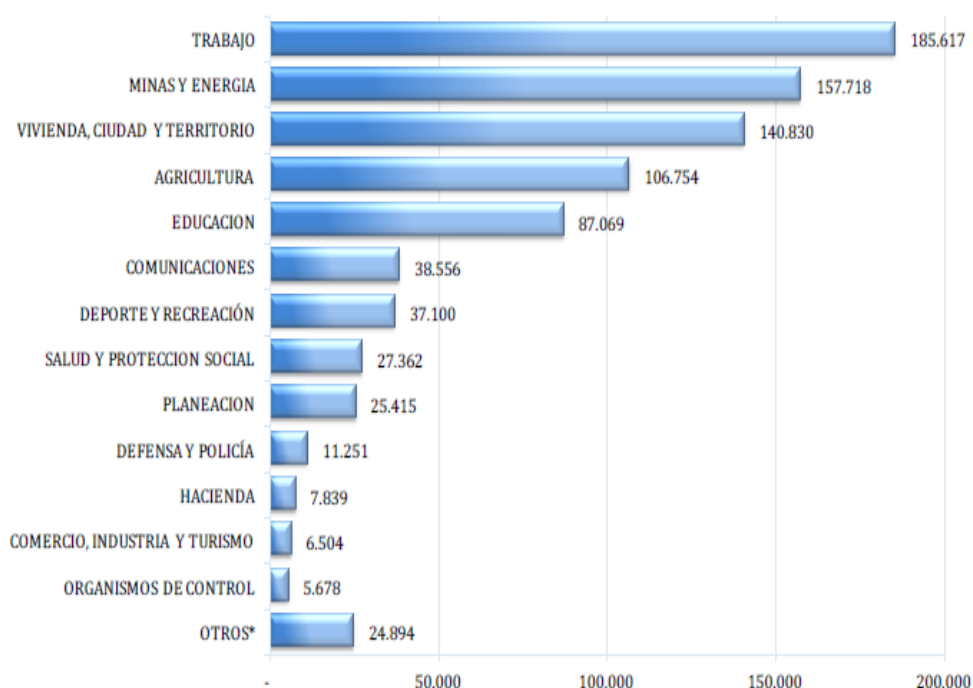
INFORMACIÓN ECONÓMICA VALLE DEL CAUCA



Comportamiento del PIB del Valle 1

Fuente: Banco de la República de Colombia.

DISTRIBUCIÓN DE RECURSOS POR SECTOR (Millones de pesos)

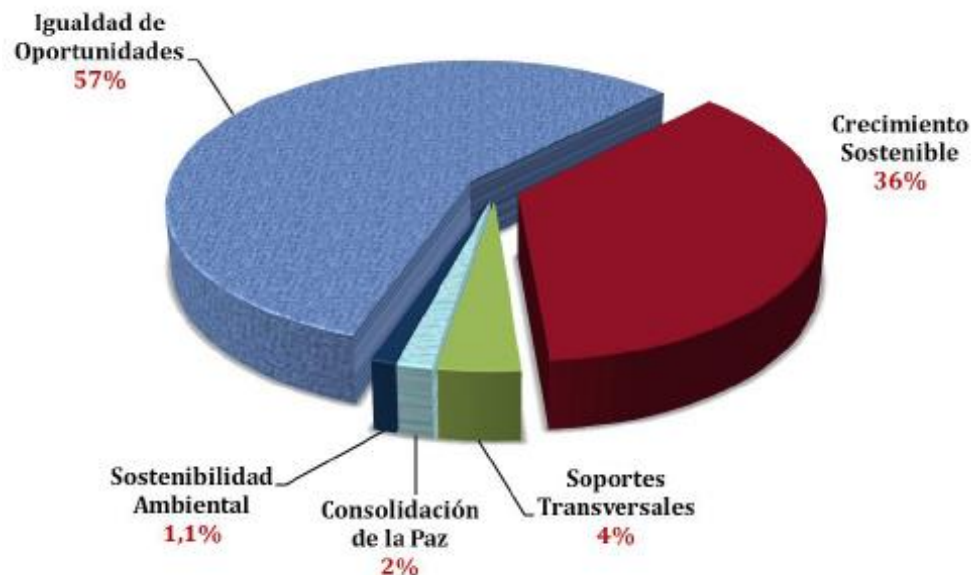


Distribución de Recursos por sector 1

Fuente: Informe de Regionalización del Presupuesto de Inversión 2013(DNP –DIFP).

La mayor cantidad de los recursos se concentra en los sectores de Trabajo, Minas y Energía, Vivienda Ciudad y Territorio, Agricultura y Educación.

INVERSIÓN 2013 POR PILARES DEL PND VALLE DEL CAUCA



Inversión 2013 Valle del Cauca 1

Fuente: Informe de Regionalización del Presupuesto de Inversión 2013(DNP –DIFP)

SISTEMA GENERAL DE PARTICIPACIONES

Los recursos provenientes del Sistema General de Participaciones se distribuyen así:

Concepto	Total
Educación	1.198.247
Salud	502.651
Propósito General	142.157
Agua Potable	79.849
Fonpet	54.138
Primera Infancia	18.549
Asignaciones Especiales	6.878
Total general	2.002.468

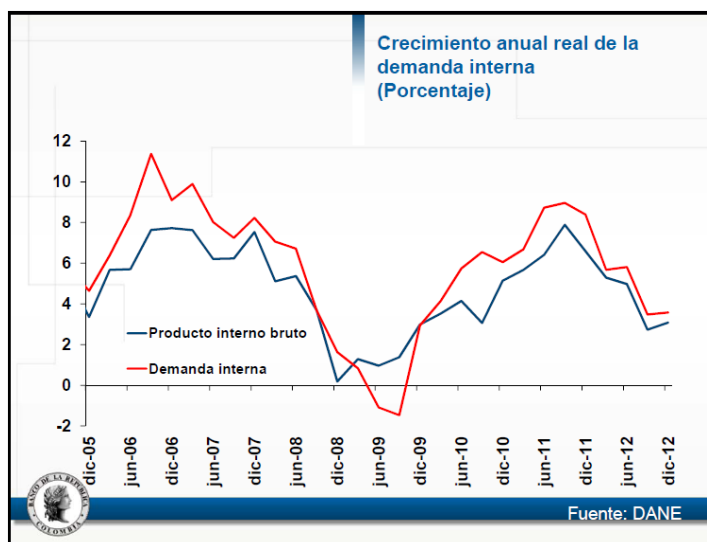
Sistema Gral Particiones 1

Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera. Banco de la República.

- **INFLACIÓN**

Se define como el aumento generalizado del nivel de precios de bienes y servicios, también como la caída en el valor de mercado o del poder adquisitivo de una moneda en una economía en particular; la tasa de inflación de un año es el resultado de las tasas de inflación obtenidas cada mes, se expresa a través de índices que reflejan el comportamiento de los precios durante un período determinado de tiempo.

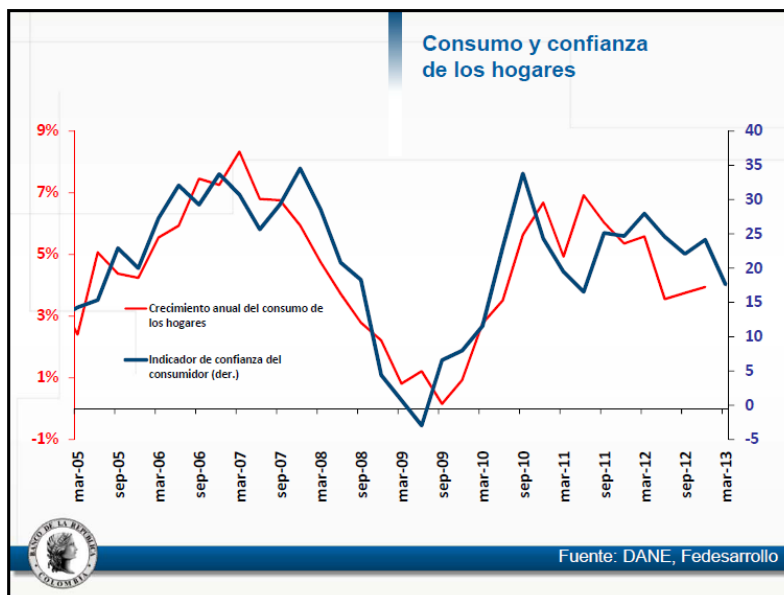
CRECIMIENTO ANUAL REAL DE LA DEMANDA



Crecimiento Anual Real de la Demanda 1

Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera. Banco de la República.

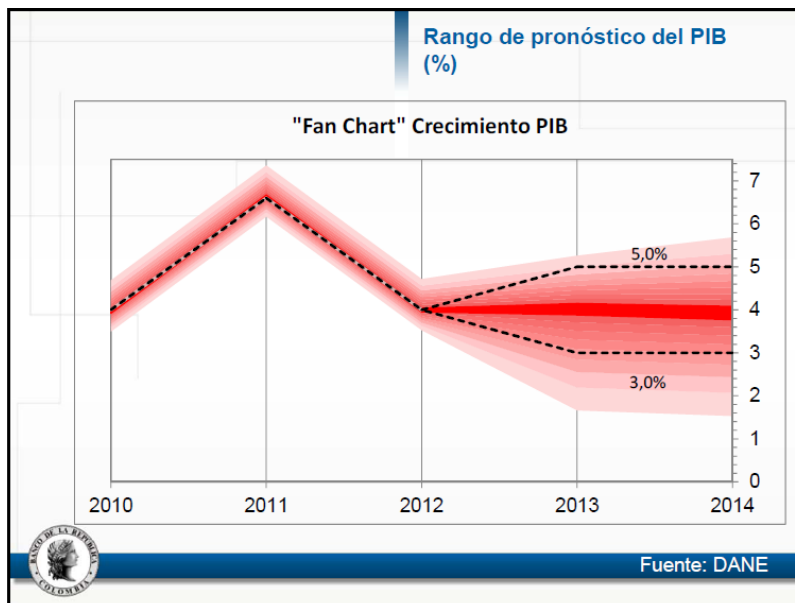
GRÁFICA CONFIANZA Y CONSUMO DE LOS HOGARES



Confianza y consumo hogares 1

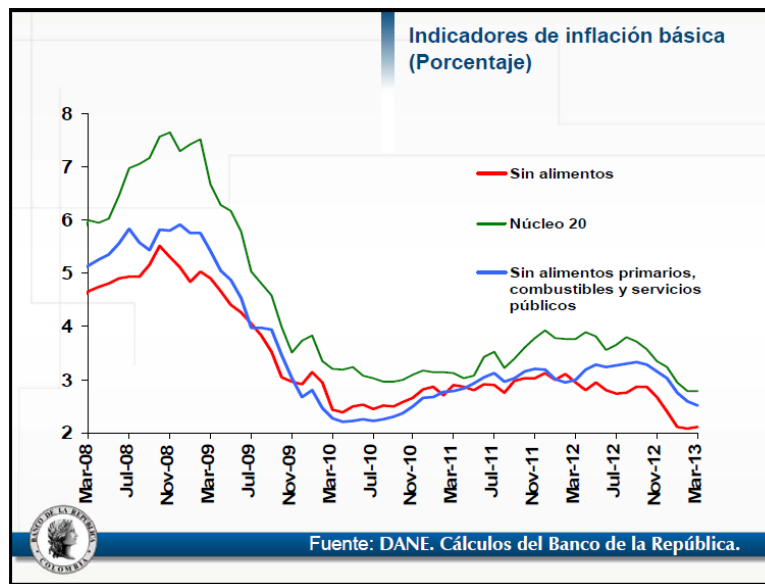
Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera. Banco de la República.

GRÁFICA RANGO DE PRONÓSTICO DEL PIB



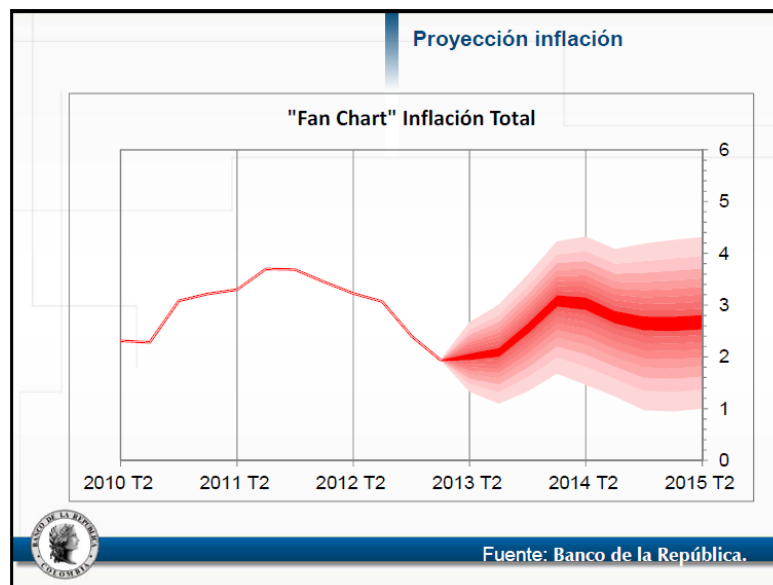
Rango pronóstico del PIB 1

Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera. Banco de la República.



Indicadores de inflación básica 1

Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera. Banco de la República.



Proyección inflación 1

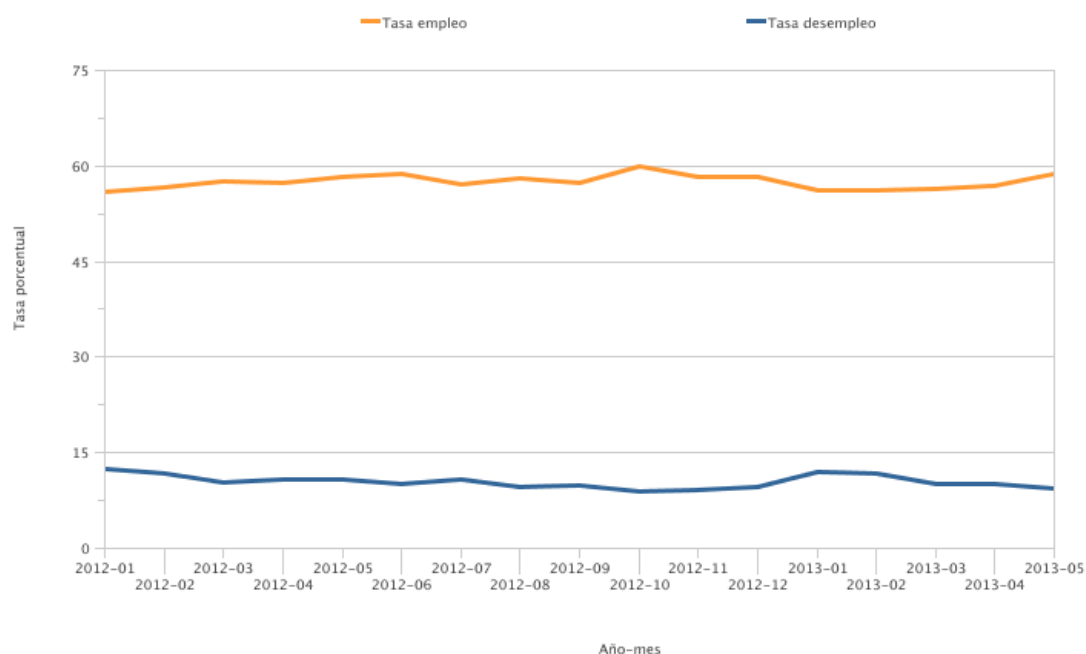
Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera. Banco de la República.

TASA DE EMPLEO Y DESEMPLEO
PORCENTAJE DE FUERZA DE TRABAJO

Año-mes	Tasa de empleo (%)	Tasa de desempleo (%)
2012-01	55,95	12,48
2012-02	56,73	11,87
2012-03	57,52	10,36
2012-04	57,48	10,86
2012-05	58,26	10,71
2012-06	58,79	10,03
2012-07	57,22	10,86
2012-08	58,14	9,75
2012-09	57,27	9,94
2012-10	59,94	8,85
2012-11	58,36	9,25
2012-12	58,41	9,55
2013-01	56,16	12,07
2013-02	56,2	11,79
2013-03	56,47	10,21
2013-04	57	10,17
2013-05	58,73	9,42

Porcentaje fuerza de trabajo 1

Fuente: Reporte de Estabilidad Financiera. Banco de la República.



Proyecciones empleo y desempleo 1

Proyecciones calculadas en 2008 cifras calculadas con proyecciones basadas en el censo de 2005 publicadas en 2008.²⁶ (DANE)

- **INDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR (IPC)**

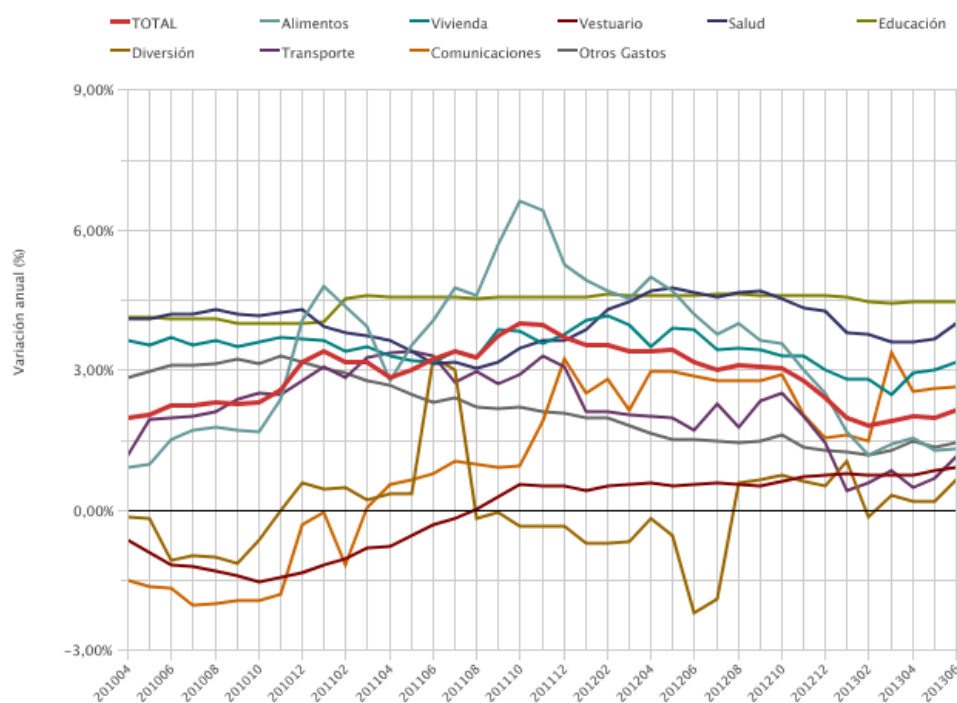
El índice de precios al consumidor (IPC) mide la variación porcentual de los precios de un mes con respecto a otro mes de referencia, para un conjunto de bienes y servicios representativos del consumo de los hogares colombianos. El cálculo del IPC para Colombia lo hace mensualmente el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

JUNIO DE 2013: VARIACION ANUAL 2,16 %.

Últimos dos años por grupo de gasto - Variación porcentual mensual, año corrido y doce meses.

²⁶ Datos tomados de la Encuesta nacional de hogares (ENH), etapas 67 a 104, Encuesta continúa de hogares (ECH) y Gran encuesta integrada de hogares (GEIH). Encuestas suministradas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (<http://www.dane.gov.co>).

VARIACIÓN ANUAL IPC



Variación Anual IPC 1

Fuente: cifras provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE.

- **INDICE DE PRECIOS AL PRODUCTOR (IPP)**

El índice de precios del productor (IPP) es un indicador de la evolución de los precios de venta del productor, correspondientes al primer canal de comercialización o distribución de los bienes transados en la economía. La diferencia con el índice de precios al consumidor (IPC) se explica por qué un bien puede ser comercializado o distribuido por diferentes intermediarios que modificarán el precio de venta hasta llegar al consumidor final.

Últimos dos años - Variaciones según actividad económica - Base: diciembre 2006=100²⁷. (DANE)

²⁷Datos tomados de la Encuesta nacional de hogares (ENH), etapas 67 a 104, Encuesta continua de hogares (ECH) y Gran encuesta integrada de hogares (GEIH). Encuestas suministradas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (<http://www.dane.gov.co>). Nota: Por cambios metodológicos en la medición, la serie del IPP fue recalculada desde enero de 2011.

Año	Mes	Variación año completo				
		Total	Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	Pesca	Explotación de minas y canteras	Industrias manufactureras
2013	Enero	-2.51%	-7.91%	8.16%	-5.58%	-1.04%
	Febrero	-2.47%	-8.94%	7.28%	-5.13%	-0.75%
	Marzo	-1.90%	-6.75%	8.87%	-7.19%	-0.38%
	Abril	-2.42%	-6.35%	7.03%	-13.78%	-0.62%
	Mayo	-2.09%	-4.14%	5.70%	-13.59%	-0.75%
	Junio	-0.20%	-1.43%	4.80%	-1.70%	0.15%
2012	Enero	3.75%	4.29%	0.97%	1.70%	3.80%
	Febrero	2.72%	3.58%	2.52%	0.96%	2.66%
	Marzo	1.56%	0.72%	0.06%	1.10%	1.80%
	Abril	1.56%	0.52%	-0.18%	1.91%	1.79%
	Mayo	0.80%	-1.56%	1.75%	-1.23%	1.53%
	Junio	-0.69%	-5.43%	4.46%	-7.24%	0.93%
	Julio	-0.31%	-3.18%	4.48%	-8.15%	0.94%
	Agosto	0.12%	-2.74%	5.66%	-0.76%	0.84%
	Septiembre	0.11%	-1.81%	8.11%	-1.73%	0.68%
	Noviembre	-2.09%	-7.71%	7.19%	-5.86%	-0.48%
	Diciembre	-2.95%	-10.04%	8.72%	-7.06%	-0.97%
	Junio	4.72%	9.56%	2.89%	5.88%	3.54%
2011	Julio	4.77%	8.75%	1.65%	4.82%	3.88%
	Agosto	5.38%	8.45%	1.49%	6.79%	4.60%
	Septiembre	6.69%	13.06%	1.77%	10.57%	5.00%
	Octubre	8.19%	19.18%	2.23%	9.39%	5.72%
	Noviembre	7.09%	14.12%	2.30%	8.87%	5.40%
	Diciembre	5.51%	9.65%	1.83%	5.00%	4.61%

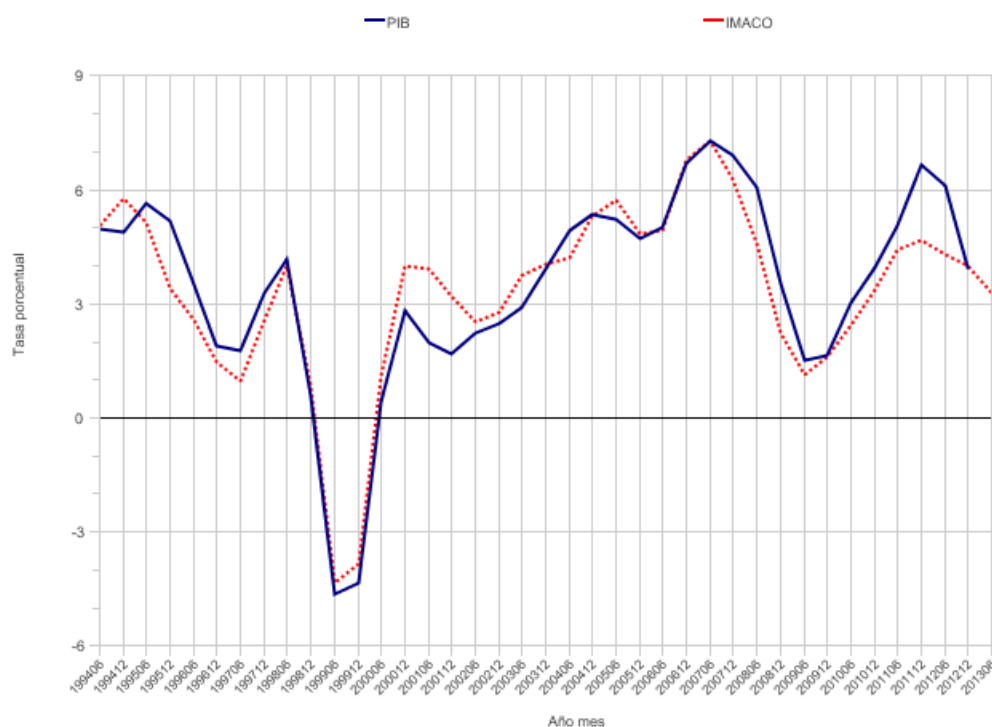
Fuente: Datos provenientes del Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

Variaciones 1

- **ÍNDICE MENSUAL DE ACTIVIDAD ECONÓMICA (IMACO)**

El Imaco es un indicador mensual construido por el equipo técnico del Banco de la República a partir de variables sectoriales, que anticipa en cinco meses los movimientos del crecimiento anual del PIB acumulado cuatro trimestres. No debe ser interpretado como una estimación del PIB, sino como un método estadístico de aproximación a su tendencia. Dado que esta metodología se sustenta en variables sectoriales, puede dejar de lado algunos factores explicativos del crecimiento.

Serie histórica - Información disponible a partir de 1992



Índice actividad económica 1

Fuente: datos calculados por el Banco de la República de Colombia.
DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas).

La Unión es reconocida a nivel local, regional y nacional siendo su actividad de mayor representación la producción de frutas y hortalizas, los cultivos de uva y la producción vitivinícola los cuales son el eje de la economía.

PRESUPUESTO Y FINANZAS MUNICIPIO DE LA UNION VALLE

Indicador de desempeño fiscal

Determinado por el Departamento Nacional de Planeación - DNP según la evaluación de las siguientes variables a nivel municipal:

- Autofinanciación de los gastos de funcionamiento
- Magnitud de la Deuda
- Dependencia de las transferencias de la Nación
- Generación de recursos propios
- Magnitud de la inversión
- Capacidad de ahorro.

La calificación se realiza de 0 a 100 en donde mayor calificación representa mejor desempeño fiscal.

RAZONES FINANCIERAS 2008- PRESUPUESTO MUNICIPIO LA UNIÓN

Indicadores presupuestales	Cómo se calcula	Valor	Definición
Participación de la inversión en los gastos	Monto de inversión/Gasto total	71,45%	Determina del gasto total que porcentaje fue utilizado en inversión
Relación entre Inversión y gastos de funcionamiento	Gasto de funcionamiento / Monto de inversión	0,34	Muestra por cada peso gastado en funcionamiento cuántos pesos se invirtieron.
Participación de los gastos en los ingresos	Gastos totales/Ingresos totales	0,88	Es un indicador de faltantes o sobrantes. Si el valor es mayor a 1 la entidad no cuenta con los suficientes ingresos para cubrir sus gastos. Si el valor es menor a 1 quiere decir que la entidad cuenta con un excedente de ingresos.
Dependencia de impuestos	Ingresos tributarios/ingresos totales	22,10%	Muestra que porcentaje de los ingresos fueron por ingresos tributarios

Razones financieras 1

Fuente: Alcaldía Municipal La Unión.

RAZONES FINANCIERAS 2008- SITUACIÓN FINANCIERA

Razones financieras	Cómo se calcula	Valor	Definición
Liquidez financiera a corto plazo	Activos corrientes / Pasivos corrientes	3,82	Determina la capacidad de la entidad para cubrir sus deudas a corto plazo, ya que muestra por cada peso que se debe cuantos pesos se tienen para respaldarlo. Si el valor es menor a 1 la entidad está en riesgo en el corto plazo para cubrir sus deudas.
Capital de trabajo	Activo corriente - pasivo corriente	\$2.021.117.000,00	Muestra el activo corriente con el que cuenta la entidad para operar después de pagar las deudas y otras obligaciones.
Razón de endeudamiento total	Total pasivos / Total activos.	11,35%	Muestra del total de activos que porcentaje ha sido financiado con recursos de terceros (préstamos).
Razón de patrimonio	Patrimonio / Total de activos	88,65%	Es el complemento de la razón de endeudamiento total, pues muestra el porcentaje de los activos financiados con el patrimonio.
Índice de rentabilidad	Resultados del ejercicio / Total activos.	%	Muestra la rentabilidad de los activos con relación al resultado del ejercicio.

Situación financiera 1

Fuente: Alcaldía Municipal La Unión. Disponible en la página oficial. Última actualización Sep.2008.

11.13 ENTORNO POLÍTICO

El entorno político comprende un conjunto todo aquello donde interactúan las leyes, jurisprudencia, dependencias del gobierno y sus decisiones políticas, la estabilidad del país, los pactos y cooperaciones económicas con otros países, ideologías del Gobierno que de alguna manera afectan la actividad empresarial; también incluye los grupos que influyen en las actividades de las organizaciones y de la sociedad.

Este entorno también incluye las actitudes y las acciones de los legisladores y líderes políticos y gubernamentales que cambian el rumbo de la legislación de un país y por tanto que afecta a las organizaciones en lo referente a los negocios y sus condiciones; es decir que su papel consiste en fomentar o limitar.

Cabe mencionar que el gobierno también es el mayor cliente, pues compra bienes y servicios.

“Hacen referencia al conjunto de aspectos relacionados con la situación política nacional, la estabilidad política del sistema y de la tendencia ideológica del gobierno, las políticas instituciones del Estado y sus instituciones, las relaciones de poder establecidas por el juego político de grupos, partidos y movimientos políticos, los gremios y grupos de presión²⁸. (Martha, 1989)

- **SITUACIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA**

La economía, la política y lo social son tres aspectos del funcionamiento de un estado que están íntimamente ligados, de tal forma que uno de ellos que funcione mal, incide en los otros de alguna forma especialmente de forma negativa.

Entendiendo por separado estos entornos, la política se refiere a el arte o la actividad concerniente al gobierno de los estados, Colombia ha mantenido un sistema político llamado democracia durante 54 años ininterrumpidos, permitiendo ciertas libertades a la población que han sostenido estable el sistema gubernamental. Otros países de la región tienen una inestabilidad política con golpes de estado, o cambios políticos de derecha a izquierda o viceversa con cierta

²⁸PEREZ Castaño, Martha. Cómo formular un Plan Estratégico en las organizaciones. Santiago de Cali: Centro Editorial Universidad del Valle, 1989. Pág. 25

frecuencia, lo que desestabiliza el manejo económico y crea desconfianza entre los grandes inversionistas extranjeros.

El actual gobierno está integrado por una unidad nacional, ósea que casi todos los partidos políticos (a excepción del polo democrático) están colaborando con el presidente de la república para tratar de hacer los cambios necesarios para lograr avances significativos en los aspectos más sensibles del pueblo, como es el desempleo, la educación, salud e infraestructura. Si esto se logra Colombia habrá dado un paso gigantesco hacia su pleno desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de los colombianos.

Unos de los problemas más graves que debe afrontar el gobierno y adoptarlo como política de estado es la corrupción, esta práctica se ha convertido en el flagelo de la población. Todos los entes estatales están minados por este cáncer social que impide que los dineros del estado se inviertan bien y en su totalidad en los lugares para donde fueron destinados.

A nivel internacional, Colombia ha recuperado su status de país respetuoso de las leyes y ha mejorado su relación con los países vecinos, especialmente con Venezuela y Ecuador.

Por otra parte, con la elección de Colombia como integrante del consejo de seguridad de la ONU en donde más de 160 países le dieron el respaldo con su voto, se demostró que el país está bien posesionado a nivel mundial. Como conclusión se puede afirmar que la situación política de Colombia es aceptable tanto a nivel nacional como internacional.

SITUACIÓN POLÍTICA REGIONAL – VALLE DEL CAUCA

En el Departamento del Valle del Cauca existen divisiones del territorio representadas en diferentes entidades de carácter público con diferentes fines y funciones; algunos de ellos son:

Secretarías del Departamento: de Educación, Salud.

Superintendencia de Notariado y registro.

Corporación Autónoma Regional del Valle del Cauca (CVC).

Contraloría Departamental del Valle del Cauca.

Entre otras.

La Política en el Valle del Cauca en la actualidad

El Departamento ha seguido una tendencia de interinidad, siendo uno de los departamentos con poca institucionalidad del país. Esta inestabilidad, en parte, ha sido provocada por la cultura política y electoral que siempre ha predominado en el Valle.

En los años 90 la infiltración del narcotráfico en la política del departamento supuso el cambio.

De los partidos tradicionales emergieron dirigentes tales como el del movimiento político alternativo y otro que desarrolló una elevada influencia en el departamento. La gobernación ha sido su principal botín.

Los partidos tradicionales han intentado recuperar el poder mediante las elecciones. Sin embargo dicen que algunos dirigentes han tenido que hacer acuerdos con la nueva fuerza política.

La política en el Valle en los últimos años ha sido sacudida por escándalos y cambios repentinos de sus dirigentes, lo cual resta solidez y credibilidad en la estructura del departamento, debilitando su imagen y funcionalidad.

En el departamento actualmente existen grupos que ejercen presión en el rumbo de la política. Sus características principales son:

Ser un grupo organizado; expresar abierta y conscientemente los intereses individuales y grupales; ejercen presión sobre el poder público a favor de sus intereses políticos.

11.14 ENTORNO JURÍDICO

Una de las funciones del Gobierno es restringir y regular los negocios. Tanto las empresas como los individuos están ceñidas a las leyes, reglamentos y jurisprudencia, no sólo a nivel nacional sino también estatal y municipal. Es relativamente poco lo que puede hacer el gerente de cualquier empresa que no esté en cierta forma relacionado y con frecuencia, controlado por una ley o norma.

Numerosas leyes y normas son necesarias, aunque muchas se vuelven obsoletas. Pero representan un ambiente complejo para todos los administradores. Se espera que conozcan las restricciones y requisitos legales aplicables a sus acciones. Por lo tanto, es comprensible que los administradores de toda clase de organizaciones, en especial en los negocios y en el gobierno, tengan cerca de ellos un experto legal para tomar decisiones.

Los administradores perceptivos no sólo deben responder a las presiones sociales sino también necesitan prever y hacer frente a las políticas e incluso a las posibles presiones legales. Por lo tanto es evidente que no es una tarea fácil para ningún administrador.

CONSTITUCIÓN NACIONAL DE COLOMBIA DE 1991

Es la carta magna del Estado Colombiano, que reemplazo a la Constitución de 1886. Define a Colombia como un Estado social de derecho, organizado en forma de República unitaria, descentralizada, con autonomía de sus entidades territoriales, democrática, participativa y pluralista.

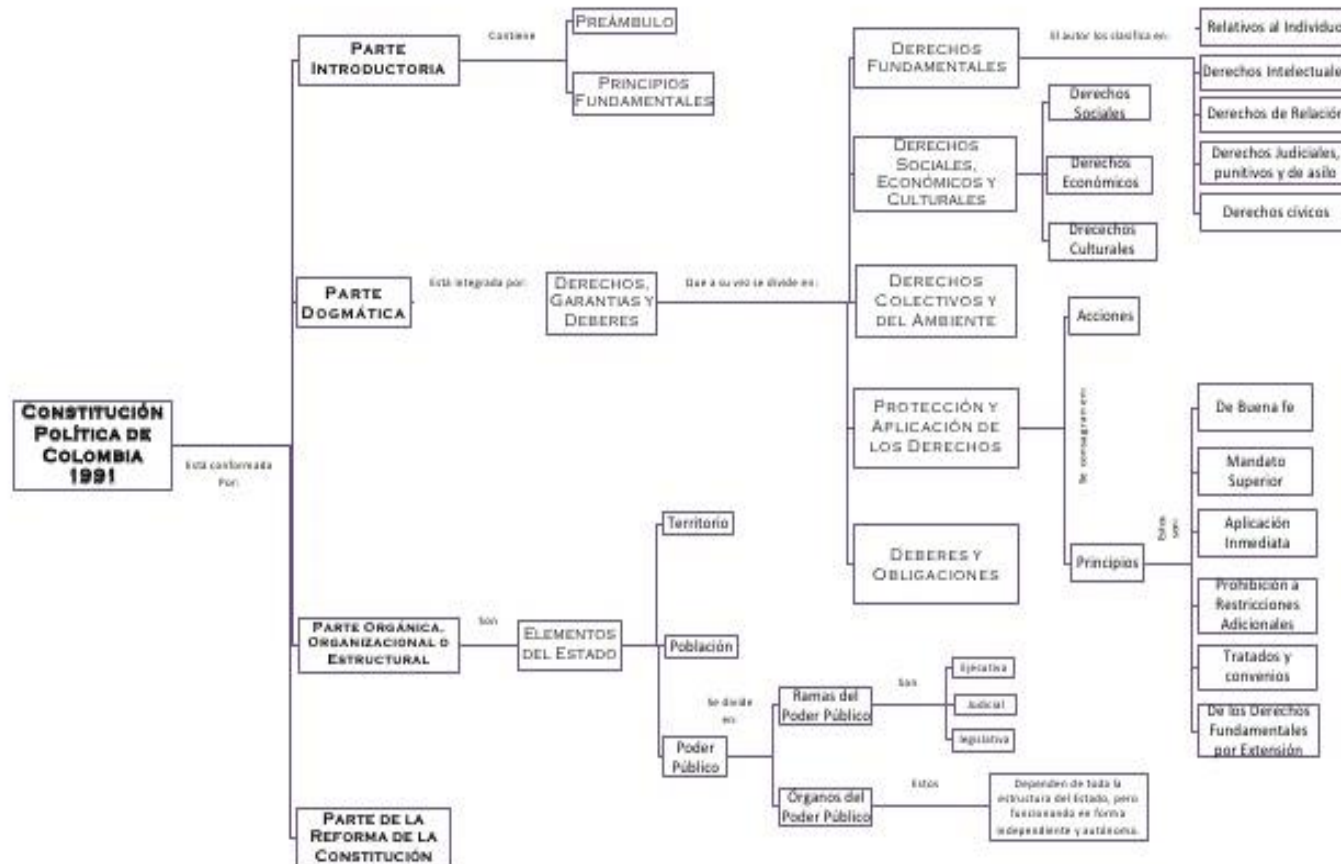
Esta constitución promovió espacios para la participación ciudadana y estableció un modelo democrático participativo, basado en el reconocimiento legal de los derechos fundamentales de todos los colombianos.

La Constitución de 1991 contiene en su orden los siguientes temas:

- 1.** De los Principios Fundamentales.
- 2.** De los Derechos, las Garantías y los Deberes.
- 3.** De los Habitantes y del Territorio.
- 4.** De la Participación Democrática y de los Partidos Políticos.
- 5.** De la Organización del Estado.
- 6.** De la Rama Legislativa.
- 7.** De la Rama Ejecutiva.

- 8.** De la Rama Judicial.
- 9.** De las Elecciones y de la Organización Electoral.
- 10.** De los Organismos de Control.
- 11.** De la Organización Territorial.
- 12.** Del Régimen Económico y de la Hacienda Pública.
- 13.** De la Reforma de la Constitución.

ESTRUCTURA GENERAL DE LA CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA 1991



Estructura Gral. Constitución 1
Fuente: Imagen disponible en Internet, wikipedia

La Constitución de 1991, además de mantener la división del poder público en tres ramas: Ejecutiva, Legislativa y Judicial, creó otros órganos, "autónomos e independientes, para el cumplimiento de las demás funciones del Estado".

RAMAS DEL PODER PÚBLICO

RAMA EJECUTIVA

Representado por el Presidente de la República, que hace las veces de Jefe de Estado y Jefe de Gobierno. También está integrado por los ministros, los directores de los departamentos administrativos y los superintendentes, que tienen la función primordial de garantizar el cumplimiento de los derechos y deberes de todos los colombianos. En el nivel regional está representado por gobernadores y alcaldes.

RAMA LEGISLATIVA

Representado por el Congreso de la República (Senado y Cámara de Representantes). Entre sus funciones más importantes están: promulgar y modificar las leyes, reformar la Constitución, ejercer control político sobre las acciones del Gobierno y elegir a altos funcionarios pertenecientes a la rama judicial, los organismos de control y la Organización Electoral.

RAMA JUDICIAL

Es el encargado de administrar justicia en nuestro país, así en algunos casos esta función es ejercida por las otras ramas del poder o por los particulares. La rama judicial vela por el cumplimiento de la ley y castiga a sus infractores. Según la Constitución, el poder judicial está conformado por la Fiscalía General de la Nación y por otros cuatro organismos, conocidos en conjunto como las Altas Cortes: la Corte Constitucional, la Corte Suprema de Justicia, el Consejo de Estado y el Consejo Superior de la Judicatura

Cada uno de estos poderes cuenta con funciones específicas y autónomas. Sin embargo, éstos deben trabajar de manera armónica y coordinada para garantizar el buen funcionamiento del Estado y la preservación del equilibrio de fuerzas. Esto en cuanto no es deseable que las ramas del poder público se extralimiten, se subordinen o generen vínculos de dependencia entre sí.

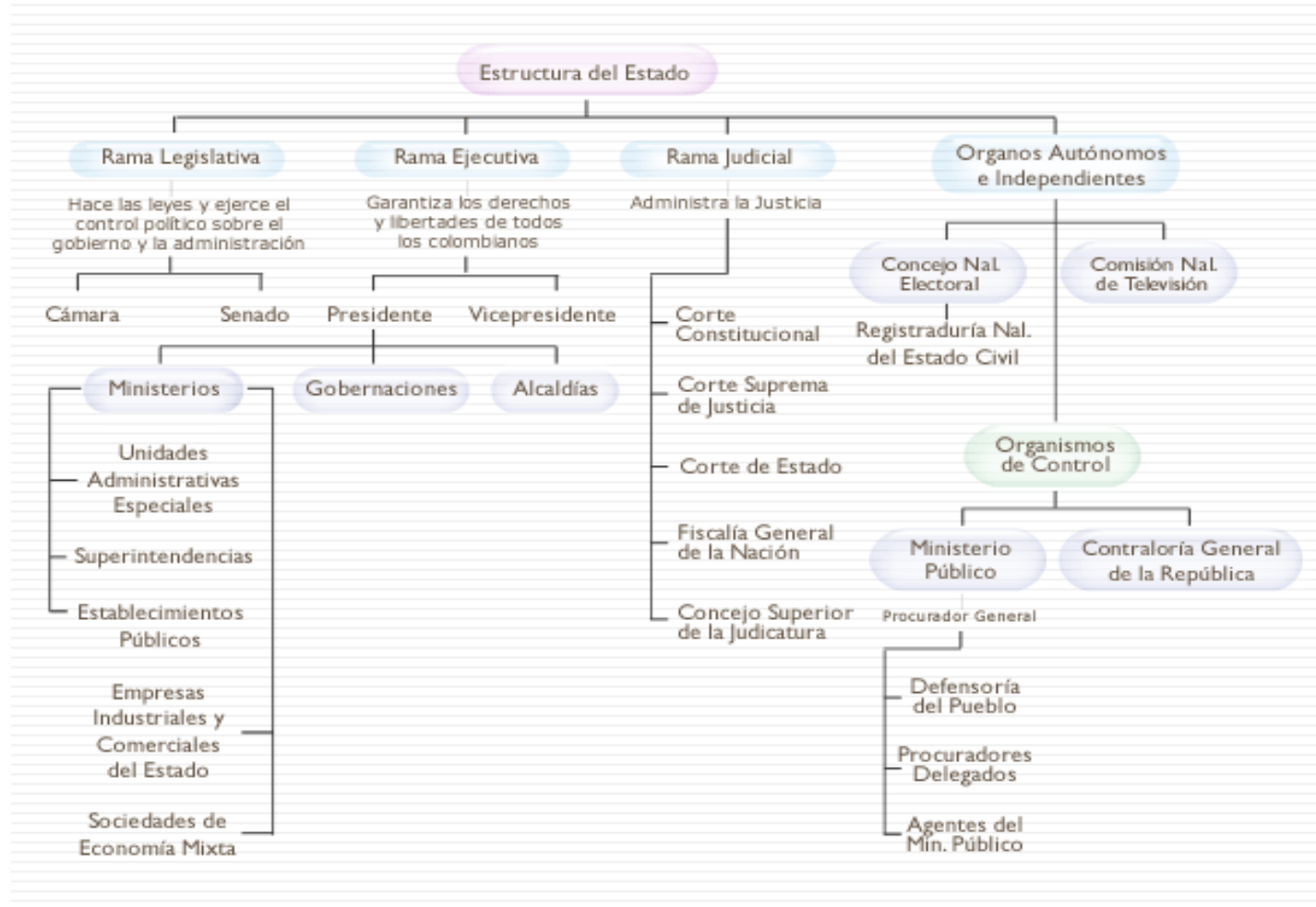
ESTRUCTURA DEL PODER PÚBLICO EN COLOMBIA



Estructura Poder Público 1

Fuente: Imagen disponible en Internet, wikipedia

ESTRUCTURA ESTADO COLOMBIANO



Estructura del Estado 1

Fuente: Imagen disponible en Internet, wikipedia

11.15 ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico está enfocado en el conocimiento de las diversas formas para realizar el producto determinado, como se diseñan, cuales su producción y por ultimo como se lleva a cabo su distribución a los clientes que buscan un producto de calidad. Por ende La repercusión de la tecnología se manifiesta en nuevos productos, nuevas máquinas, nuevas herramientas, nuevos materiales y nuevos servicios.

Entiéndase tecnología al conjunto de conocimientos acerca de la evolución de los instrumentos o maquinarias, procedimientos y métodos técnicos que permiten la utilización de las fuerzas naturales para la satisfacción de las necesidades humanas²⁹. (Diccionario Planeta de la lengua española, 1991)

El entorno tecnológico hace referencia al conjunto de conocimientos, procedimientos, métodos e instrumentos (maquinaria y equipo), que contribuyen al mejoramiento continuo de las actividades desarrolladas por una persona u organización, permitiéndole así que en el desarrollo de dichas actividades se optimice el tiempo y los demás recursos necesarios para su realización, generando productos y/o servicios de calidad que satisfagan las necesidades de las personas o usuarios a quienes van dirigidos³⁰. (Leonardo)

- Situación actual: El proceso de globalización se basa en la búsqueda y actualización de capacidades para generar servicios y productos con calidad y a un menor precio, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, los cuales son más exigentes en los mercados legales internacionales³¹. Dicho proceso según Javier Medina introdujo “el paradigma de la competitividad, siendo este un proceso sistemático, social e institucional, para el desarrollo de capacidades, organizaciones y tecnologías útiles para construir sociedades solventes y competentes³². (Javier) Por lo tanto, la tecnología hoy en día facilita el logro de la competitividad de las empresas.
- Sistema nacional de ciencia y tecnología: El gobierno Nacional consiente de la necesidad que tiene el desarrollo e implementación de tecnologías en cada una

²⁹DICCIONARIO PLANETA de la lengua española. Bogotá: Editorial planeta S.A., 1991. Pág. 1210

³⁰PINEDA SERNA, Leonardo. “política industrial y competitiva internacional de un ambiente de globalización. En memoria de los coloquios colombianos de cultura de la competitividad. Universidad del Valle, Cali.”

³¹Ibid

³²MEDINA VASQUEZ, Javier “Visiones de futuro y el pensamiento a largo plazo; fundamentos de la competitividad”. En memoria de los coloquios colombianos de cultura de la competitividad. Universidad del Valle, Cali.

de las instituciones pertenecientes a los distintos sectores de la economía, especialmente en el sector salud, ha adoptado las recomendaciones realizadas por la Misión de Ciencia y Tecnología, conformada a finales de los años 80 para orientar las acciones que en esta materia debe seguir el país. Dichas recomendaciones han sido introducidas en la Ley 29 de 1990, por la cual se reglamenta el Sistema Nacional de Ciencia y Tecnología (SNCT). Este sistema es conformado por todas las instituciones públicas o privadas o las personas naturales que adelantan programas y proyectos relacionados con la ciencia y tecnología.

- Políticas del estado: El gobierno en su afán de contribuir con la investigación en materia de salud, ha creado la Ley 643 de 2001, mediante la cual se designan recursos para el fondo de investigación en salud, dichos recursos deberán provenir del monopolio rentístico de juegos de suerte y azar, el cual deberá destinar el 7% de su producción.

Según la Ley 100 de 1993, el gobierno nacional en pro de la conservación y mantenimiento de la infraestructura y dotación de equipos hospitalarios, le exige aquellos hospitales públicos y privados con los cuales tiene suscrito contratos, la destinación como mínimo del 5 % del total de su presupuesto a actividades de mantenimiento, siempre y cuando los contratos con el gobierno representen más del 30% del total de sus ingresos.

Algunos beneficios de la tecnología son:

- Mayor productividad.
- Estándares más altos de vida.
- Más tiempo de descanso.
- Una mayor variedad de productos.

Una de las dimensiones que más están evolucionando a lo largo de las últimas décadas es la tecnológica. El desarrollo y su aceleración modifican constantemente las condiciones en las que compete la empresa. Suponen, la apertura de nuevas posibilidades para la empresa, o peligro para aquellas que no sepan adaptarse. Entre los aspectos más destacados atender en cuenta estarían la influencia de las nuevas tecnologías sobre la empresa: el grado en que las nuevas tecnologías pueden modificar el producto o servicio que la empresa ofrece, pueden afectar a los procesos de fabricación, puede modificar las relaciones de intercambio entre la empresa y sus competidores.

Es necesario contar con herramientas específicas orientadas a facilitar la recopilación y el análisis de la información.

Características de la tecnología de punta.

Para ser considerada como tal, la tecnología de punta debe cumplir ciertas propiedades:

- Ser de avanzada, es decir, suponer una innovación respecto de las tecnologías que ya existen.
- No necesariamente debe ser la mejor en su ámbito, pero debe destacarse. Es costosa; difícilmente haya tecnología de punta que sea barata.
- La verdadera tecnología de punta no suele encontrarse en el mercado para consumo masivo en un principio; por lo general, al momento de llegar al mercado una nueva tecnología, en los laboratorios ya se está probando la tecnología que la superará.

En general, se asocia a la tecnología de punta con tecnología más ecológica, menos contaminante y consumidora de menos recursos y energía.

Tecnología obsoleta

Una tecnología obsoleta es cualquier sistema que ya no se emplea o ha sido reemplazada por otra tecnología.

Razones por las cuales una tecnología puede pasar a la obsolescencia:

- Mal desempeño comparado a las nuevas tecnologías.
- Imposibilidad de encontrar los repuestos adecuados.
- Nuevas tecnologías que reemplazan la antigua.

(tecnologías sustitutivas).

- Dos o más tecnologías salidas en una época determinada y que compiten entre sí, pero donde una termina superando a las otras.
- Estrategias comerciales.

Tecnología Moderna

El advenimiento del computador al desarrollo de la gran mayoría de actividades del Hombre, y la proyección exponencial con la que se ha venido desarrollando las diferentes técnicas alrededor del mismo, tales como la telemática, la informática, el teleproceso, la transmisión de datos, los networks, etc., la electrónica profesional y

la microelectrónica así como los medios de producción, ha generado lo que hoy en día se denomina como Tecnologías Modernas de Producción.

TECNOLOGÍA EN COLOMBIA

Colombia pasó del puesto 52 al 49 en el Índice de Competitividad de la Industria de las Tecnologías de la Información (TI).

Dicho indicador analiza a 66 países en una serie de indicadores que cubren áreas críticas para la innovación del sector.

Sobresale la infraestructura como uno de los puntos más débiles.

Los indicadores analizados, que hacen parte de las TI, fueron: entorno comercial, infraestructura, capital humano, investigación y desarrollo, entorno legal y apoyo público para el desarrollo industrial.

El informe, realizado por la Economist Intelligence Unit (EIU) para la Business Software Alliance (BSA), destacó que el país subió tres lugares, respecto al 2009, “debido a una fuerte mejora” en tres de los indicadores evaluados: entorno legal, entorno de negocios e investigación y desarrollo.

La calificación en el entorno comercial mejoró en los dos últimos años “gracias a las políticas liberales adoptadas por el Gobierno con respecto a la empresa privada, inversiones extranjeras y comercio exterior”, señaló el estudio.

En cuanto al entorno legal, se exaltan los esfuerzos en contra de la piratería, las leyes contra el crimen cibernético y la Ley de Habeas Data.

Por el lado de la investigación y desarrollo, Colombia subió 21 lugares alcanzando el puesto 43, sin embargo, es el indicador con la calificación más baja (15.1 sobre 100).

A pesar de que la calificación en infraestructura de TI aumentó tres puntos, su ubicación en el listado cayó un puesto. Según las BSA, “el gasto en hardware, software y servicios (como Internet) es relativamente bajo en términos globales como regionales, a pesar de que ha aumentado en los últimos años”.

“La tasa de penetración de la banda ancha, de 6,4 por ciento en el 2010, y la tasa de computadores personales del 20 por ciento en el mismo periodo, son también bajas comparadas con la región”, indicó el informe

Colombia se ubicó por debajo de Chile, Brasil, México y Argentina. Mientras que los países que lideran el escalafón de las Tecnologías de la Información son Estados Unidos, Finlandia, Singapur, Suecia, y el Reino Unido.³³ (PORTAFOLIO)

TECNOLOGÍA DISPONIBLE EN EL MERCADO COLOMBIANO

La tecnología que se dispone en el mercado colombiano en la actualidad son las siguientes:

- Telefonía Voz IP
- Internet
- Redes telefónicas fijas y móviles

TENDENCIAS TECNOLOGICAS EN COLOMBIA

Las tendencias tecnológicas más importantes son:

- Conexión WIFI
- Conexión a Internet por MODEM inalámbrico
- Dispositivos electrónicos bluetooth
- Telefonía celular SmartPhone
- Red 3 GSM
- Internet banda ancha por fibra óptica

³³ Revista Portafolio.

11.16 ENTORNO AMBIENTAL

El entorno ambiental o ecológico se enfoca en el análisis de las características geográficas y topográficas, recursos naturales e impacto ambiental de un país o región.

El modelo de consumo actual, basado en una duración limitada de los recursos, no los devuelve a su lugar de origen ni son recuperados para un uso posterior. Ello conlleva el progresivo agotamiento de los recursos ya sean energéticos, geológicos y productivos. Cada vez se generan más residuos que son producidos artificialmente con materiales de diferente composición a los existentes en la naturaleza. Generalmente se caracterizan porque no son biodegradables, así como por un comportamiento desconocido, lo que constituye un potencial de peligrosidad con efectos inciertos en el futuro, ya que pueden tener un largo tiempo de permanencia en la tierra.

REGIÓN DE INCIDENCIA

La Compañía Cofruflores S.A.S., reside en el municipio de La Unión Valle del Cauca. Cuenta con una población total de 32.698 habitantes. La generación de residuos sólidos en el municipio, se debe a:

RESIDUOS SÓLIDOS DOMICILIARIOS: residuo generado en actividades naturales de consumo en las viviendas.

RESIDUO SÓLIDO COMERCIAL: residuo generado en establecimientos comerciales.

RESIDUO SÓLIDO INSTITUCIONAL: residuo generado en entidades gubernamentales, estatales, religiosas, instituciones de educación, salud. Etc.

En términos generales, las fuentes contaminantes en el municipio de la Unión Valle son:

- Residuos de orgánicos (alimentos, plantas y madera)
- Residuos de jardín
- Residuos de papel y cartón
- Residuos plásticos
- Residuos metálicos
- Residuos de vidrio
- Escombros
-

MANEJO DE RESIDUOS INSTITUCIONALES

La Compañía Cofruflores, consciente de la responsabilidad social y con el medio ambiente le da un manejo prudente a los residuos que genera resultado de su actividad. Para el caso de las frutas o del producto que no cumple con las especificaciones pero en buen estado para el consumo, se distribuye en la comunidad, primordialmente en el ancianito. Ahora los residuos resultados de la clasificación y el producto que es considerado como desecho se entierra en los terrenos de las fincas propiedad de los socios, en sitios donde no perjudique los suelos y por el contrario sirvan de abono para la tierra.

AMBIENTE MICRO (SECTOR)

Son todos aquellos aspectos o elementos que están relacionados permanentemente con la empresa y que se encuentran en el sector productivo que afectan la organización. Se identifican los límites de la industria o el sector. El modelo Porter permite hacer el análisis de las cinco fuerzas que moldean la competencia dentro de la industria, de donde se identifican las oportunidades y amenazas.

CLIENTES

Son las personas o empresas que compran o adquieren los bienes o servicios que ofrece una organización. Representan las variables directas de mayor importancia para las organizaciones, ya que los clientes son la razón de ser de ésta y todas las compañías.

Generalmente, empresas con gran cobertura de mercado se apoyan en herramientas de mercadotecnia para estudiar los clientes existentes y prospecto, así como detectar clientes potenciales, con el fin de mantener o ampliar el nivel de ventas que permitan el crecimiento de la empresa.

COMPETIDORES

Representa todas las organizaciones que producen y comercializan bienes o servicios, con las cuales una empresa compite por la obtención de clientes y consumidores. Se pueden presentar como:

Organizaciones que producen o fabrican bienes o servicios similares a los que ofrece otra empresa y que compiten en el mismo mercado.

Organizaciones distintas que pueden influir en los intereses del cliente y que modifiquen las intenciones de compra.

PROVEEDORES

Son aquellas organizaciones, personas o agentes que ofrecen y facilitan los insumos necesarios para que una empresa produzca su bien o servicio. Estos insumos o recursos intervienen directamente en la calidad, costo y tiempos de entrega de producto terminado de cualquier bien o servicio. Un proveedor puede ofrecer al comprador insumos como materiales, equipos, energía, préstamos monetarios o cualquier recurso necesario para el funcionamiento adecuado de la compañía.

REGULADORES

Son elementos que se encargan de controlar, legislar o influir en las políticas de las organizaciones. Se presenta de dos formas.

Organismos Reguladores: son dependencias gubernamentales creadas para proteger al público de ciertas prácticas comerciales o a unas organizaciones de otras. (Da Silva, 2002)

Grupos de Interés: son uniones de los miembros entre sí para influir sobre las organizaciones con el propósito de proteger su área de actividad.

SOCIOS ESTRATÉGICOS.

Son aquellas organizaciones que trabajan juntas en forma de sociedad para facilitar la venta o distribución de bienes y servicios. A este fenómeno también se le conoce como aliadas estratégicas.

Las 5 Fuerzas (Diamante Competitivo):

- Competidores Potenciales
- Competidores Existentes
- Productos Sustitutos
- Proveedores
- Clientes

12 CINCO FUERZAS DE PORTER - DIAMANTE COMPETITIVO



Cinco Fuerzas Porter 1

Fuente: Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Michael Porter.

- 1. COMPETIDORES POTENCIALES**
- 2. COMPETIDORES EXISTENTES**
- 3. PRODUCTOS SUSTITUTOS**
- 4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES**
- 5. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES**

1. COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son aquellas empresas que no están compitiendo actualmente en una industria, pero si tienen la capacidad y posibilidad de hacerlo en caso de ser su decisión. Son aquellas nuevas empresas que quieren entrar a la industria, este número de competidores potenciales aumenta en la medida en que el sector industrial sea más atractivo. Y disminuye el atractivo si los competidores logran entrar a competir en condiciones similares a los competidores. El ingreso de los nuevos competidores depende de: Las Barreras de entrada y de la Reacción de los competidores establecidos ante un nuevo ingreso y representa una amenaza para la rentabilidad de las empresas ya establecidas.

BARRERAS DE ENTRADA:

Se refiere a aquellos factores que dificulta la entrada de nuevas empresas a la industria. Pueden ser barreras de entrada de superar, o barreras de entrada relativa, superables.

1. ECONOMÍA DE ESCALA: se refiere a las ventajas relativas de costo asociados a los grandes volúmenes de producción y que disminuyen la estructura de la compañía.

Para el caso de la compañía Cofruflomez, se observa el uso de economías de escala, puesto que maneja volúmenes altos de producción de fruta para la comercialización para suplir la demanda en diversas ciudades el país. Al utilizarlas pueden detener la entrada de nuevos competidores al forzarlos a producir a gran escala o a entrar a pequeña escala con un costo unitario más alto, esto implica que las otras empresas sean más competitivas.

2. DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO: esta barrera se refiere a que, una vez la empresa está establecida, goza de reconocimiento de la marca y lealtad por parte de los clientes, quienes han expresado su lealtad y preferencia por los productos y servicios que brinda la compañía Cofruflomez, por la calidad de los mismos y la

oportunidad en la entrega, además, se evidencia en el éxito de las negociaciones que se han llevado a cabo hasta el momento. Se puede afirmar que para que los nuevos competidores logren ganar clientes de la empresa, será necesario realzar sus inversiones, mejorar el producto, diferenciarse en calidad o precio para ganar una nueva ventaja competitiva.

3. REQUERIMIENTO DE CAPITAL: es la necesidad de invertir grandes recursos financieros para poder competir; para crear así una barrera de entrada para posibles competidores en el sector.

La compañía Cofruflores presenta requerimientos bajos de capital, la inversión en nuevos procesos no es tan frecuente. Se puede decir que el negocio es autosuficiente. Por ejemplo, tomando como referencia los cultivos, en el caso de la uva que es uno de los productos estrellas, su vida útil es de 10 años, por tanto no requiere de inversiones periódicas para el funcionamiento, cada 10 años se hace la adecuación de los cultivos para producir uva. Ahora, los cultivos de papaya requieren de inversión cada 18 meses, teniendo en cuenta que son tierras propiedad de los socios. La rotación de los cultivos es baja en términos económicos.

4. COSTOS CAMBIANTES:

Los costos cambiantes hacen referencia a las variaciones que se pueden dar en los procesos, por ejemplo las variaciones que se dan por efectos de la inflación, en términos salariales, costo de materias primas, ahora, el mercado generalmente no está dispuesto a pagar proporcionalmente a los incrementos salariales. Por tanto, la rentabilidad y la sostenibilidad se encuentran sujetos a barrera de tipo inflacionario.

Otro efecto variable es el manejo de oferta y demanda de productos; en la medida en que aparezcan mayores ofertantes en la industria agrícola, los precios caen y la rentabilidad disminuye.

Otros costos por cambios en los procesos, pueden determinarse por costos de reentrenamiento a los empleados, compra de nuevos equipos, necesidades de asesoría a la organización, rediseño de productos y costos psicológicos.

Los costos cambiantes, también hacen referencia al costo en que se incurre cuando a un cliente le demanda tiempo, energía y recursos el hecho de cambiar los productos que le ofrece una empresa ya establecida a los que ofrece una empresa entrante.

En la Compañía Cofruflores, no se hace muy evidente este fenómeno ya que existen relaciones sólidas y la larga trayectoria con los proveedores actuales y con los clientes, lo cual permite conocer los productos, la calidad, variedad, el servicio entre

otros aspectos que evitan asumir costos por concepto de cambio de proveedores o pérdida de clientes.

Desde la perspectiva de los clientes el costo cambiante se relaciona con lo que busca el cliente; satisfacción y cumplimiento, a lo cual debe responder la compañía para retener o aumentar la cuota de mercado y por tanto los rendimientos y rentabilidad.

La generación de valor de la empresa ofrece: cumplimiento, suministro constante de producto y calidad. El cliente si lo percibe y valora como valor agregado; donde lo más probable es que los competidores no lo están haciendo. Ahora los clientes también perciben los incrementos de precios debido a los incrementos de costos, lo cual castiga o afecta bien sea la calidad, precios y es probable que pierda cuota de mercado.

Para Cofruflor esta barrera no es tan evidente, debido a que los costos cambiantes relacionados con pérdida de clientes porque existe una fidelidad y lealtad a la marca, además está ligado a fenómenos como errores de calidad, mal servicio, incumplimiento en las entregas o cualquier inconformidad del cliente; esto no ocurre frecuentemente, por el contrario ya se tiene establecida una dinámica empresa- clientes- proveedores. Dado que los proveedores de la Compañía son los Socios de la empresa, así que no se da el caso de incurrir en gastos por cambio de proveedores.

5. REGULACIÓN GUBERNAMENTAL: son los derechos asignados por el gobierno a la empresa para limitar la oferta de un producto. Esta se ha convertido en una barrera de entrada importante para muchas industrias, ya que establece restricciones, regulaciones legales relacionadas con la actividad, en este caso la comercialización de frutas en Colombia.

Las políticas gubernamentales en Colombia para la comercialización frutas:

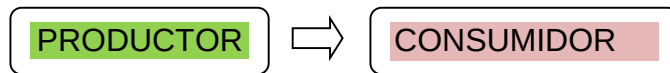
En Colombia no se presentan restricción de tipo gubernamental para la comercialización de frutas en el país. Ahora para exportar, existen restricciones como las BPA (Buenas Prácticas Agrícolas), programas de buenas prácticas en los componentes de fumigación, Reglamentaciones del ICA, fumigación de las bodegas, protección de la fruta. Trazabilidad de los cultivos hacen el estudio de los componentes químicos, ya que algunos no son aceptados por el mercado internacional, aunque en Colombia no se exige.

ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN:

En la medida que los canales de distribución para un producto están bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios, aumento

de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de los clientes.

En la compañía Cofruflores y la mayoría de empresas de la industria, existen diversos canales de distribución:

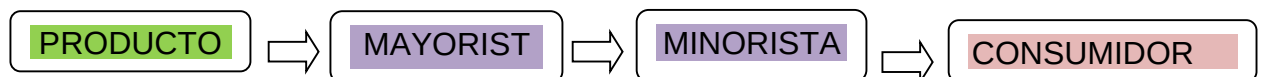


Este canal es la vía más corta, simple y rápida. Se utiliza cuando el consumidor acude directamente a la fábrica o planta a comprar productos. Aunque por esta vía el producto cuesta menos al consumidor, no todos los productores practican esta modalidad, ni todos los consumidores están dispuestos a ir directamente a hacer la compra.³⁴ (Gabriel, 1998)

Para el caso de venta directa desde la planta al consumidor final, en Cofruflores, no se obtiene mayor utilidad, ya que la compañía asume un alto costo de atención, implica mayor desgaste, administrativo, a causa de hacer muchas ventas de pocos volúmenes que requieren de facturación, recibos, registro; contrario al caso de realizar pocas ventas de mayores cantidades. Aunque es la vía más simple y rápida, no todos los clientes están dispuestos a ir por la compra.



Es un canal muy común, y la fuerza se adquiere al entrar en contacto con más minoristas que exhiban y vendan los productos.



³⁴EVALUACION DE PROYECTOS. Tercera Edición de GABRIEL BACA URBINA Editorial Mc Graw Hill 1998

El mayorista entra como auxiliar al comercializar productos más especializados.

Estos canales minorista y mayorista, representan menor costo y mayor cobertura, ya que los mayoristas tienen acceso a mayor número de clientes y mayor volumen de consumidores finales, llevando los productos, calidad y la marca de Cofruflores a diferentes ciudades del país. Garantizan mayor perdurabilidad y no se incurre en gastos de atención con los clientes de las plazas y almacenes de cadena.



Aunque es el canal más directo, es el más utilizado por empresas que venden sus productos a largas distancias de su sitio de origen. De hecho el agente en sitios tan lejanos lo entrega en forma similar al canal y en realidad queda reservado para casi los mismos productos, pero entregado en zonas muy lejanas.³⁵ (Gabriel, 1998)

En este caso, la calidad puede deteriorarse un poco, debido a la manipulación a la que se expone el producto. También representa un menor costo de atención ya que solo se entrega el producto para cumplir con el pedido. Sin embargo, para el caso de los clientes de las plazas no hay seguridad para el pago, ya que aún se da mucho la informalidad de las negociaciones con este tipo de clientes, están en juego criterios como la confianza, la experiencia, la trayectoria y generalmente interviene un agente que se encarga de recibir la carga y realizar el pago.

2. COMPETIDORES EXISTENTES

Hace referencia a la lucha entre empresas de una industria para ganarse la participación en el mercado entre unas a otras. “estas tácticas incluye competencia en precios, lanzamiento de nuevos productos, campañas publicitarias, mejoramiento en el servicio”.

El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y la segunda de la base sobre la cual compiten.

³⁵EVALUACION DE PROYECTOS. Tercera Edición de GABRIEL BACA URBINA Editorial Mc Graw Hill 1998

“Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarle negocios a sus pares. Si una empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.”³⁶ (Gabriel, 1998)

El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.

Las barreras de salida son altas. Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas barreras mantienen a las empresas en el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa sigue siendo usada, rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.

Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. Un alto compromiso con un negocio surge por una variedad de razones. Por ejemplo, los competidores que son de propiedad estatal podrían tener metas que incluyen empleo prestigio. Las unidades de empresas más grandes podrían participar en un sector por razones de imagen o para ofrecer una línea completa. A veces, los choques de personalidad o egos exageran la rivalidad a costa de la rentabilidad en ámbitos como los medios de comunicación y alta tecnología.

Las empresas no comprenden bien las señales entre sí, debido a una falta de familiaridad entre ellas, tienen enfoques competitivos distintos y metas diferentes.

La fuerza de la rivalidad refleja no solo intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones; son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad. La rivalidad es especialmente destructiva para la rentabilidad si gravita exclusivamente en torno al precio, puesto que la competencia de precios transfiere las utilidades directamente desde un sector a sus clientes. Habitualmente, los recortes en los precios son fáciles de ver y de igualar, lo que crea las probabilidades de rondas.³⁷ (MICHAEL PORTER)

³⁶EVALUACION DE PROYECTOS. Tercera Edición de GABRIEL BACA URBINA Editorial Mc Graw Hill 1998

³⁷Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Michael Porter.

3. PRODUCTOS SUSTITUTOS

La presencia de productos sustitutos representa una amenaza competitiva importante ya que limita el precio de las compañías de una industria, disminuyendo la rentabilidad.

Las variables de la amenaza de sustitutos son:

a) Disponibilidad de sustitutos cercanos: La compañía si tiene sustitutos cercanos, lo cual representa una fuerza competitiva importante, debido a que la zona es netamente productora y comercializadora frutas, verduras y hortalizas, dada la riqueza de las tierras norte vallecaucanas. La presencia de múltiples empresas representa una amenaza significativa para Cofruflores; además este hecho compromete a las compañías a ser más competitivas en términos de precios y calidad ya que los clientes tienen gran diversidad de opciones que ofrecen condiciones muy similares para las negociaciones.

b) Precio relativo de los productos sustitutos: Se refiere al precio que pagan los clientes a otras compañías comercializadoras de frutas y hortalizas.

4. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS PROVEEDORES

En este caso, los proveedores de la Compañía Cofruflores son los socios, ellos tienen sus propios cultivos y abastecen a la comercializadora durante todo el año. En términos generales en la industria se pactan acuerdos con los proveedores en aspectos como Plazos de entrega, Plazos para pagos, Precios, los cuales están supeditados al comportamiento de la oferta y la demanda del mercado.

5. PODER DE NEGOCIACIÓN CON LOS CLIENTES

El poder de negociación con los clientes está relacionado con la disponibilidad de productos. Es importante la capacidad de la compañía para otorgar plazos, determinar si la empresa tiene los recursos suficientes para financiar la cartera a negociar.

Cofruflores otorga plazos a algunos clientes. La disponibilidad del producto es oportuna ya que la producción de los cultivos de los socios está a disposición de la comercializadora. La recuperación de cartera con algunos clientes en específico ha sido lenta.

13 MATRIZ PEYEA

Esta Matriz tiene como objetivo determinar cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización una vez definidas sus posiciones estratégicas interna y externa. Dentro de cada posición se establecieron dos grupos y en cada uno determinaron indicadores, los cuales fueron evaluados en una escala de uno (1) a seis (6).

Se analizan cuatro factores determinantes de la posición estratégica de la organización: Fuerza Financiera; Fuerza de la Industria; Estabilidad del Ambiente y Ventaja Competitiva.

Aplicado a la Compañía Cofruflores arroja la siguiente información:

MATRI PEYEA	
FUERZAS A EVALUAR	CALIFICACIONES
FUERZA FINANCIERA (FF)	
Endeudamiento	4
Capital de trabajo	5
Flujo de efectivo	4
Facilidad para salir del mercado	2
Comportamiento de las ventas	5
PROMEDIO + 19/ 5 =	4
FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)	
Identificación de marca	3
Diferenciación del servicio	4
Poder de negociación de los clientes	4
Rivalidad entre competidores	6
Potencial de crecimiento	4
PROMEDIO +17/5 =	4,2
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)	
Variabilidad de la demanda	-4
Presión competitiva	-5
Inflación	-1
Tecnología	-2
Reformas	-3
PROMEDIO -15/5 =	-3
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	
Lealtad de los clientes	-2
Participación en el mercado	-2
Economía de escala	-4
Alianza	-3
Conocimiento	-3
PROMEDIO -14/5 =	-2,8

Matriz Peyea 1

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª.Edición. Editorial Prentice Hall.

RESULTADOS PROMEDIOS	
FF (Fuerza Financiera) – VC(Ventaja Competitiva) =	FI (Fuerza de la Industria) – EA (Estabilidad del Ambiente)=
= 4-(-2,8)= 1,2.	= 4,2-3= 1,2.

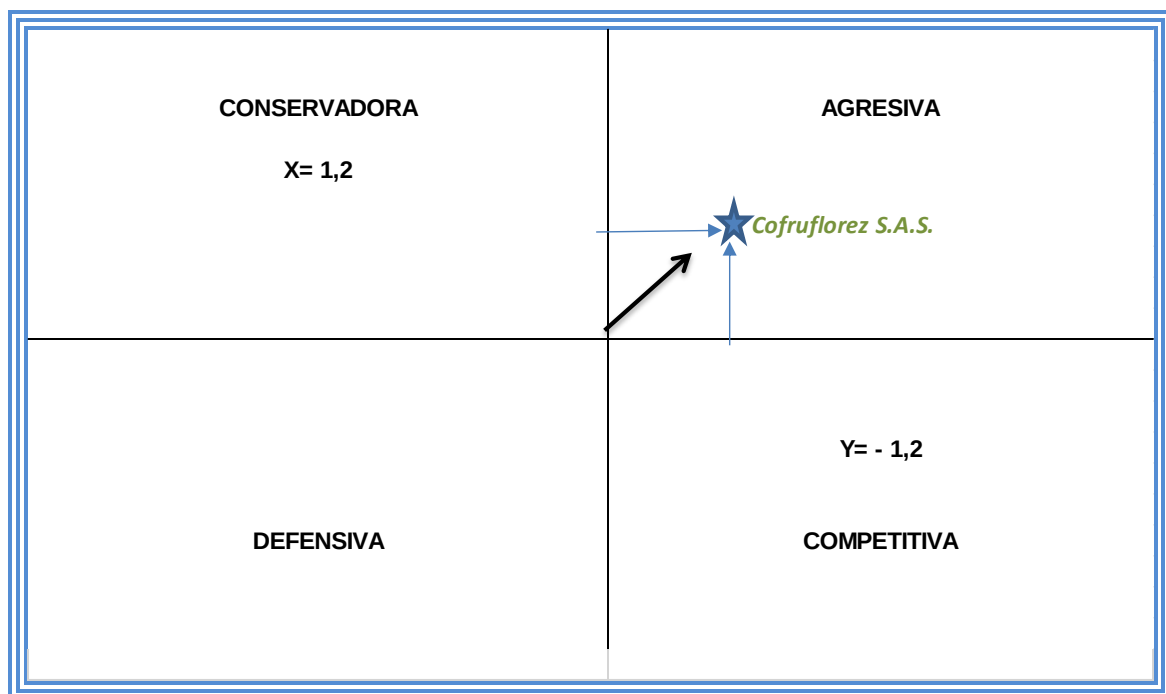
Fuente: Elaboración propia.

El vector resultante es:

$$X= 1,2$$

$$Y= -1,2$$

GRÁFICA



Gráfica Matriz Peyea 1

Fuente: Elaboración propia, a partir de conceptos de David, Fred R. (2003:205). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

CONCLUSIÓN:

Se observa que el vector direccional apunta hacia el cuadrante superior derecho, es decir que la empresa se encuentra en posición agresiva, se deduce que la empresa Cofruflores reúne, los elementos para confrontar y competir en el mercado contra sus rivales, además lucha por conseguir su estabilidad financiera; por conservar sus clientes, mantener precios competitivos, y procurando seguir acciones que disminuyan problemas operativos, entre otros.

Según los conceptos de Fred R. David, en el libro administración estratégica, esta posición, indica el uso de estrategias competitivas entre las que se encuentran:

- Penetración y desarrollo de mercado.
- Desarrollo de productos
- Integración hacia atrás, directa y horizontal.
- Diversificación por conglomerados.
- Diversificación concéntrica
- Diversificación horizontal.

14 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y POSICIÓN ESTRATÉGICA

BCENTER.SHER MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO Y POSICION COMPETITIVA								
Nº	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso %	CALIF	PESO PONDE		Nº	POSICION COMPETITIVA	CALFI
1	ALTOS ESTANDARES DE CALIDAD	25%	5	1,25		1º	COFRUFLOREZ	4,88%
2	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	15%	4	0,60		2º	FRUTALES EL EDEN	4,20%
3	INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y LOGÍSTICA.	10%	4	0,40		3º	FRUTAS SELECTAS DEL VALLE	4,90%
4	CAPACIDAD ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	25%	6	1,50		4º	NATURAL FRUITS	4,30%
5	CAPACIDAD DE INVERSIÓN	5%	3	0,15		5º	MEIBER VACCA	3,65%
6	RELACIÓN CON CLIENTES	20%	5	1,00		6º	WILSON GOMEZ	3,15%
	TOTAL	100%		4,90		7º	GRAJALES S.A.	5,05%

Matriz del Perfil Competitivo 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO																
N°	FACTORES CRITICOS DEL ÉXITO	Peso	MI EMPRESA COFRUFLOREZ		FRUTAS EL EDEN		FRUTAS SELECTAS		NATURAL FRUITS		WILSON GOMEZ		MEIBER VACCA		GRAJALES	
			Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.	Cal.	Peso Pond.
1	ALTOS ESTÁNDARES DE CALIDAD	25%	4,7	1,18%	5	1,25%	5	1,25%	4	1,00%	3	0,75%	3	0,75%	5	1,25%
2	COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	15%	4	0,60%	4	0,60%	4	0,60%	5	0,75%	6	0,90%	6	0,90%	5	0,75%
3	INFRAESTRUCTURA FÍSICA Y LOGÍSTICA	10%	4	0,40%	4	0,40%	4	0,40%	5	0,50%	2	0,20%	2	0,20%	6	0,60%
4	CAPACIDAD DE ABASTECIMIENTO DE PRODUCTOS	25%	6	1,50%	4	1,00%	6	1,50%	4	1,00%	3	0,75%	4	1,00%	5	1,25%
5	CAPACIDAD DE INVERSIÓN	5%	4	0,20%	3	0,15%	3	0,15%	5	0,25%	3	0,15%	4	0,20%	4	0,20%
6	RELACIONES CON LOS CLIENTES	20%	5	1,00%	4	0,80%	5	1,00%	4	0,80%	2	0,40%	3	0,60%	5	1,00%
7																
	TOTALES	100%	4,88%		4,20%		4,90%		4,30%		3,15%		3,65%		5,05%	

Matriz Perfil Competitivo Fact.C.Éxito 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª.Edición. Editorial Prentice Hall.

16 MATRIZ EFE (EVALUACIÓN DEL FACTOR EXTERNO)³⁸

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

Los valores para la calificación son: 0.0 (no importante) a 1.0 (absolutamente importante); y para cada variable la calificación corresponde así:

1= Amenaza Mayor

2= Amenaza Menor

3= Oportunidades Menor

4= Oportunidades Mayor

³⁸ FRED R. David, Conceptos de Administración Estratégica. 9 Edición. Editorial Prentice Hal, 2003.

17 MATRIZ EFE COMPAÑÍA COFRUFLOREZ

MATRIZ EFE COMPAÑÍA COFRUFLOREZ						
ÁREA	OPORTUNIDAD MAYOR	OPORTUNIDAD MENOR	AMENAZA MAYOR	AMENAZA MENOR	% PARTICIPACIÓN VALOR	CALIFICACIÓN PONDERADA

	GESTIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN					
1	Exportar	X			4,00%	0,16
2	Acreedores y Proveedores Financieros	X			4,00%	0,16
3	Auge de competidores			X	4,00%	0,04
4	Asesores y Consultores Financieros		X		4,00%	0,12
5	Entes de regulación y control		X		4,00%	0,12
					20%	0,6
	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO					
1	Implementar programas de capacitación	X			13,33%	0,53
2	Mejora de condiciones laborales de los empleados.			X	13,33%	0,13
3	Auditoría entes de regulación y control laboral			X	13,33%	0,13
					40,00%	0,80

MATRIZ EFE COMPAÑÍA COFRUFLOREZ						
ÁREA	OPORTUNIDAD MAYOR	OPORTUNIDAD MENOR	AMENAZA MAYOR	AMENAZA MENOR	% PARTICIPACIÓN VALOR	CALIFICACIÓN PONDERADA
GESTIÓN DE OPERACIONES						
1 Acceso a insumos	X				6,67%	0,27
2 Condiciones climáticas de la región			X		6,67%	0,07
3 Alto costo de insumos V/S Accesibilidad			X		6,67%	0,07
					20,00%	0,40
GESTIÓN COMERCIAL						
1 Mayor cubrimiento de mercado	X				6,67%	0,27
2 Mercado saturado			X		6,67%	0,07
3 Competencia			X		6,67%	0,07
					20,00%	0,40
					100%	2,20

Matriz EFE Cía Cofruflomez 1

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

CONCLUSIÓN: En el análisis de la matriz EFE, aplicado a Cofruflores, arrojó un valor ponderado total de **2,20**, del cual el peso ponderado de las oportunidades es de 1.63, y el de las amenazas es de 0.57 lo cual indica que el medio ambiente es favorable a la organización.

Sin embargo el total ponderado está por debajo del promedio esperado de 2,5. Según Fred David en este caso la empresa debe aprovechar con mayor eficacia las oportunidades existentes y minimizar los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

Aunque solo faltan 0,5 puntos para alcanzar el promedio esperado, esto indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

18 **MATRIZ EFE PROYECTADA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ**

MATRIZ EFI COMPAÑÍA COFRUFLOREZ PROYECTADA						
ÁREA	FORTALEZA MAYOR	FORTALEZA MENOR	DEBILIDAD MAYOR	DEBILIDAD MENOR	% PARTICIPACIÓN PESO	CALIFICACIÓN PONDERADA
GESTIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN						
1	Amplio conocimiento del área	X			5,00%	0,20
2	Capacidad de inversión	X			5,00%	0,20
3	Riesgo de pérdida de cartera			X	5,00%	0,10
4	Planeación y Organización		X		5,00%	0,15
					20%	0,65
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO						
1	Relaciones laborales	X			5,71%	0,23
2	Procesos de TH estandarizados		X		5,71%	0,17
3	Indicadores de ausentismo y rotación		X		5,71%	0,17
4	Condiciones Laborales y Estabilidad	X			5,71%	0,23
5	Manuales de funciones		X		5,71%	0,17
6	Competencias laborales	X			5,71%	0,23
7	Clima laboral	X			5,71%	0,23
					40%	1,43

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

	GESTIÓN DE OPERACIONES						
1	Cultivos propios. Socios Proveedores.	X				2,22%	0,09
2	Disponibilidad maquinaria agrícola	X				2,22%	0,09
3	Vehículos propios para transporte interno		X			2,22%	0,07
4	Ausencia de indicadores de gestión y productividad.		X			2,22%	0,07
5	Procesos y procedimientos empíricos.		X			2,22%	0,07
6	Procesos de despachos	X				2,22%	0,09
7	Procesos de abastecimiento	X				2,22%	0,09
8	Infraestructura Física		X			2,22%	0,07
9	Modelos de Planeación y Organización		X			2,22%	0,07
	Disponibilidad de tierra y equipos	X				2,22%	0,09
						20%	0,78
	GESTIÓN COMERCIAL						
1	Amplio portafolio de productos	X				2,86%	0,11
2	Amplio conocimiento de los clientes		X			2,86%	0,09
3	Políticas de negociación con los clientes.		X			2,86%	0,09
4	Marcadeo y Publicidad		X			2,86%	0,09
5	Capacidad de negociación		X			2,86%	0,09
6	Capacidad de satisfacción con clientes	X				2,86%	0,11
7	Relaciones con los clientes	X				2,86%	0,11
						20,00%	0,69
						100%	3,54

Matriz EFE Proyectada 1

Fuente: Elaboración propia a partir de David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall.

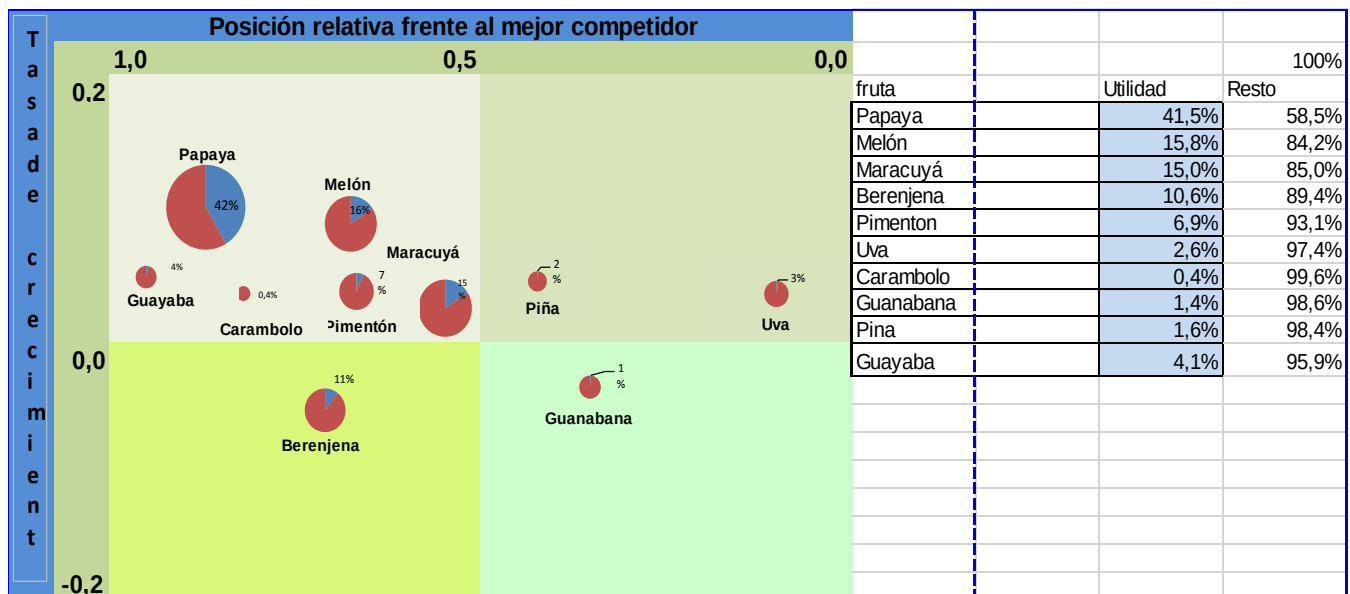
CONCLUSIÓN: La matriz EFI Proyectada permite apreciar en un panorama optimista que las condiciones internas de la compañía con la implementación de la estrategia propuesta en este proyecto primordialmente en el área de conocimiento y aprendizaje existe un avance de 0,80 a 1,43 puntos en la calificación. En los totales se observa que pasa de 2,20 a 3,54.

19 Matriz del Boston Consulting Group (BCG)

La matriz del BCG muestra en forma gráfica, las diferentes existentes entre las divisiones o líneas, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación con relación a todas.

Cada cuadrante tiene una serie de características que permiten ver la posición que ocupa una división, las cuatro posiciones son las siguientes.³⁹ (David, 2003)

- ✓ Interrogantes
- ✓ Estrellas
- ✓ Vacas lecheras
- ✓ Perros



Matriz Boston C. G. 1

Fuente: Elaboración propia. A partir de conceptos David, Fred R. (2003:210). Conceptos de Administración Estratégica. Novena Edición. Editorial Prentice Hall. México.

³⁹Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. David, Fred R. (2003:205). Edición. Editorial Prentice Hall.

CONCLUSIÓN

La línea de negocio que mayor ingreso aporta es la papaya. Las líneas de negocio de guayaba, papaya, carambolo, pimentón, maracuyá, melón, se catalogan como estrellas significando esto que tienen una buena posición competitiva frente al mejor competidor de la industria y un crecimiento del mercado positivo. Se debe destacar que la papaya, el melón y maracuyá como las líneas de negocio que mayor ingreso aportan a Cofruflores y de igual manera las que más utilidad generan, entre las tres aportan más del 70 % de la utilidad.

Se debe destacar que el negocio de la papaya sin ser líder en el mercado aporta el 42% de la utilidad a la empresa. Por su parte la guayaba y el carambolo aunque están catalogados como negocios estrella aporta poco a la utilidad y los ingresos de la empresa ya que aunque la tasa de crecimiento y la posición del mejor competidor son positivo. Las ventas totales en la industria son muy inferiores a otras líneas de negocio como la papaya y el melón.

La berenjena es un negocio catalogado como vaca lechera tiene una buena participación de mercado, sin embargo las ventas de este producto han decrecido en los últimos años.

La piña y la uva son negocios interrogantes ya que su participación en el mercado es baja a pesar de que las ventas se mantengan con un crecimiento positivo.

En los negocios perro se encuentra la guanábana ya que su crecimiento en el mercado es negativa y su posición frente al mejor competidor es baja.

Con este panorama se deben aplicar las siguientes estrategias:

- ✓ Las líneas de negocio que involucran la guayaba, papaya, melón, pimentón, carambolo y maracuyá son líneas de negocio con crecimiento positivo y buena participación en el mercado, estos negocios estrella pueden adaptarse a una estrategia de desarrollo de mercado, penetración de mercado, o integración horizontal.
- ✓ La berenjena negocio vaca lechera puede apuntar a una estrategia de desarrollo de producto o diversificación concéntrica (vender otro productos similar).
- ✓ La piña y la uva negocios interrogantes, pueden emprender estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos.
- ✓ La guanábana negocio, perro se puede implementar una estrategia como venta o liquidación.

20 Matriz de la Gran estrategia (MGE)

Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella. La matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz como se puede observar en la figura siguiente:

CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO			
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	CUADRANTE II	CUADRANTE I	POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL
	1. Desarrollo de Mercados 2. Penetración de Mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración horizontal 5. Enajenación 6. Liquidación	1. Desarrollo de Mercados 2. Penetración de Mercado 3. Desarrollo de productos 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación concéntrica	
	CUADRANTE III	CUADRANTE V	
	1. Recorte de gastos 2. Diversificación concéntrica 3. Diversificación horizontal 4. Diversificación de conglomerados 5. Enajenación 6. Liquidación	1. Diversificación concéntrica 2. Integración horizontal 3. Diversificación de conglomerados 4. Alianzas estratégicas	
CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO			

MODELO M.GRAN ESTRATEGIA 1

Fuente: David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall

De acuerdo al cuadro anterior podemos concluir lo siguiente (David, 2003):

-Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia, están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas.

Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un sólo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario.

Como se dice en el recuadro de la perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “ecológicos” y en defender la conservación del ambiente.

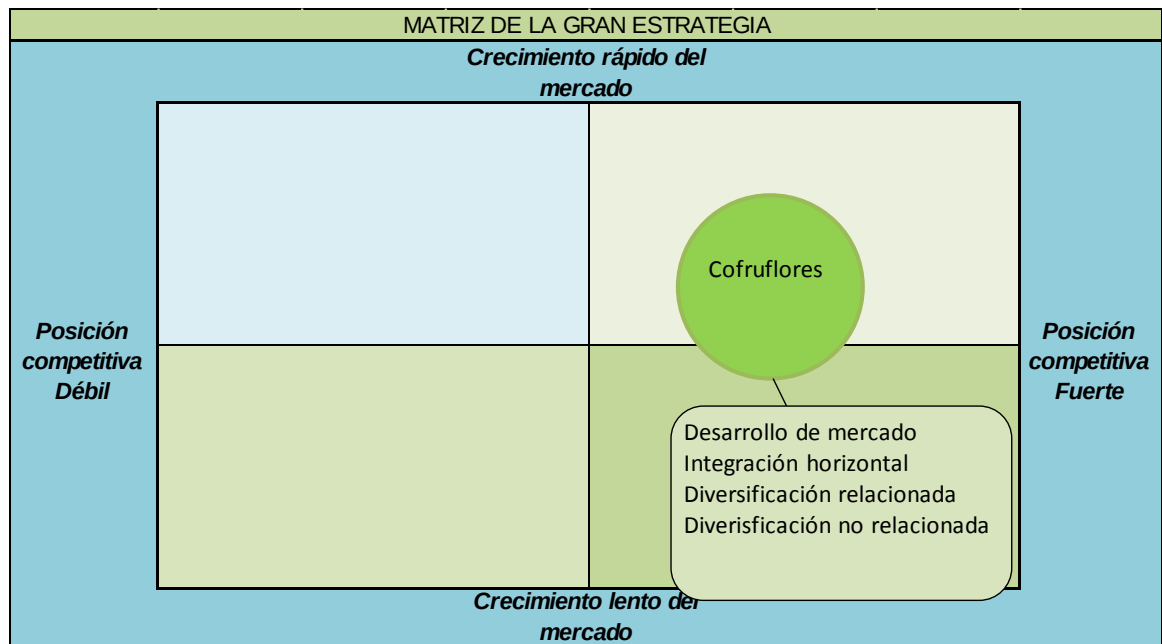
-Las empresas ubicadas en el cuadrante II, tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aun cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para adquirir acciones.

-Las organizaciones situadas en el cuadrante III, compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la última opción para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

-Por último, los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio. Normalmente, las empresas que se ubican

en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

21 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Matriz de La Gran Estrategia 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos David, Fred R. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. 9ª. Edición. Editorial Prentice Hall

En el cuadrante donde se ubica la empresa, que tiene un crecimiento relativamente rápido, y una posición fuerte en el mercado, cuenta con holgados recursos y se sugiere que opte por estrategias que involucren la penetración de mercado, desarrollo de mercado, interacción directa e integración horizontal.

En estas unidades de negocios es importante aprovechar las fortalezas interna y externas con las que se cuentan.

22 MATRIZ CUANTITATIVA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS							
FACTOR CLAVE	PONDERACIÓN	DESARROLLO DE MERCADO EN PEREIRA		DESARROLLO DE MERCADO EN MEDELLÍN		DESARROLLO DE MERCADO EN B/QUILLA	
		PA	PAT	PA	PAT	PA	PAT
Oportunidades							
Incremento en el consumo de frutas	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Consciencia de consumo de frutas en crecimiento	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10
Producción local insuficiente para abastecer el mercado	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Población grande y en crecimiento	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,20
Mejoramiento de las vías de transporte	0,10	3	0,30	4	0,40	3	0,30
	0,45		1,30		1,45		1,25
Amenazas							
Competencia fuerte en los mercados	0,20	2	0,40	2	0,40	3	0,60
Dificultades por paros agrarios, de camioneros, etc	0,05	3	0,15	2	0,10	2	0,10
Bloqueos en las vías por cuestiones ambientales	0,05	4	0,20	3	0,15	3	0,15
Bajo consumo de fruta	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20
Largas distancias entre la empresa y los nuevos mercados	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Efectos negativos en la producción frutícola a causa del cambio climático	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
	0,55		1,60		1,40		1,40
	1,00		2,90		2,85		2,65
Fortalezas							
Excedentes en la producción frutícola local	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60
El costo de las frutas en la región es aceptable	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Los costos de transporte son aceptables	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
Clientes conocidos cuentan con sucursales en otras ciudades	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Frutas de buena calidad	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
	0,70		2,25		2,55		2,15
Debilidades							
Crecimiento lento de la empresa	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Las frutas son perecederas	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30
Empresa resistente al cambio	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10
	0,30		0,75		0,75		0,60
	1,00						
SUMA TOTAL DE LAS PONDERACIONES DE ATRACTIVO			5,90		6,15		5,40

Matriz Cuantitativa Planificación Estr. 1
Fuente: Elaboración propia (Autor).

CONCLUSIÓN:

Para implementar la estrategia de desarrollo de mercado se han evaluado diferentes factores internos y externos dándoles un nivel de jerarquía con base a la importancia que representen para el éxito del negocio, de esta manera se puede observar que la ciudad más idónea para abrir mercado es Medellín en el departamento de Antioquia, es posible notar que es una ciudad grande con la segunda población más amplia del país, en donde está creciendo la conciencia y el índice de consumo de frutas, además hay buenas características en materia de infraestructura vial hacia dicha ciudad y se mantiene como un mercado atractivo para algunos productos que en esa región son escasos, entre ellos se puede resaltar el caso de la uva, la maracuyá y la papaya cuyos niveles anuales de consumo ascienden a 1290, 8000 y 19200 toneladas respectivamente.

Las otras dos alternativas fueron descartadas debido a factores que posiblemente pondrían en peligro el estado de las cargas, se trata de productos perecederos, en el caso específico de Barranquilla se tuvo en cuenta que es una ciudad que se encuentra sobre la costa Caribe a aproximadamente 1.100 kilómetros de distancia, además la población allí residente presenta bajos índices en el consumo de frutas. Para el caso de Pereira se hallaron dificultades en los niveles de competencia, además es una ciudad intermedia con una población no superior a los 400 mil habitantes.

23 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO
MISIÓN
Somos una empresa comercializadora de frutas y hortalizas, que busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes ofreciendo productos de excelente calidad brindando un óptimo servicio; contribuyendo con el desarrollo económico y social de la región a través de la generación de empleos, mejorando la calidad de vida de los colaboradores de la empresa; así como la preocupación por capacitarlos en busca del mejoramiento continuo; generando beneficios tanto para los trabajadores, clientes, proveedores y socios, siendo una empresa competitiva generadora de rentabilidad y desarrollo social para nuestra región.
VISIÓN
Posicionarnos como la empresa líder de la región en el sector de la comercialización de frutas y hortalizas, brindando a nuestros clientes productos de excelente calidad durante todo el año, para alcanzar un alto nivel competitivo a nivel nacional que se traduzca en un beneficio económico y social para la población mediante la generación de empleos.

Direccionamiento Estratégico Visión Misión 1

Fuente: Elaboración propia. Autor.

VALORES Y PRINCIPIOS	
1	HONESTIDAD: Actuamos con transparencia, rectitud y respeto hacia todos, tanto en el ambito interno como externo.
2	EXCELENCIA: Estamos comprometidos con la agilidad y la calidad de nuestros productos.
3	SEGURIDAD: Protegemos y cuidamos la confianza que nuestros clientes han depositado en nosotros y nos comprometemos de lleno con su bienestar.
4	PROFESIONALISMO: Damos respuesta eficaz en la gestión que facilita un servicio de excelencia con consciencia economica, amor al trabajo y la convicción de bridar lo mejor de si con alto sentido del deber social adquirido.
5	HONRADEZ: demostramos honor y dignidad, somos integros en nuestra actuación.
6	AMOR AL TRABAJO: Demostramos constancia en la labor, exhibimos interés y disposición, asi como satisfacción por las tareas que realizamos.
7	SENTIDO DE PERTENENCIA A LA ORGANIZACIÓN: Demostramos orgullo por los éxitos de la organización y mostramos preocupación sincera ante las dificultades del colectivo.

Direccionamiento Estr. Valores y Ppios 1

Fuente: Elaboración propia.

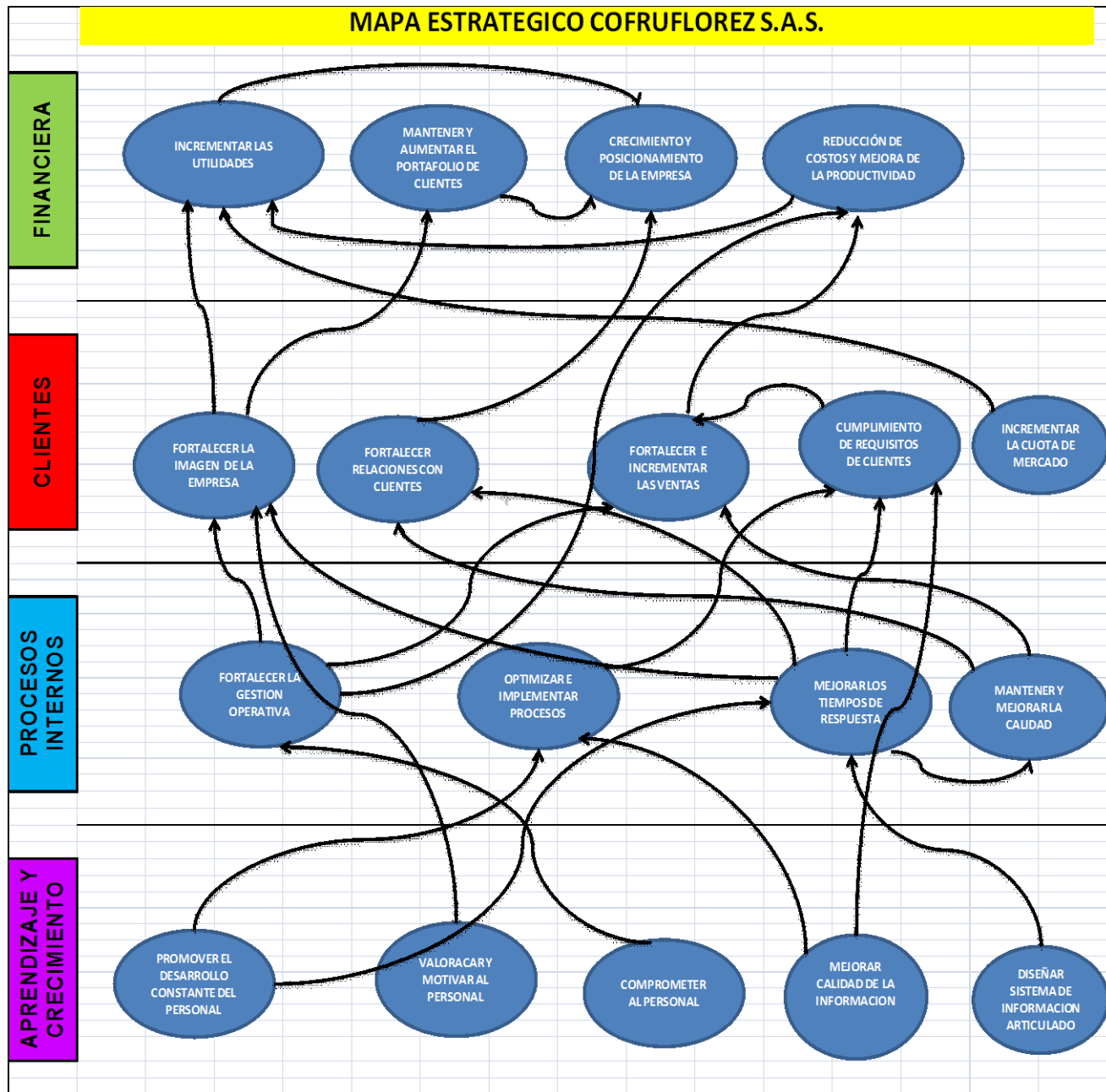
POLÍTICA INSTITUCIONAL	
Somos un equipo humano que trabaja comprometido con la excelencia y cuyo propósito es asegurar la creación de valor y permanencia en el futuro, alcanzando la satisfacción, posicionamiento y rentabilidad para los socios y el bienestar de nuestros colaboradores y comunidad en general.	

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS	
1	Fortalecimiento del talento humano dentro de una cultura organizacional orientada a resultados.
2	Orientación al cliente
3	Gestión y control efectivo de los procesos con la estructura y recursos adecuados.
4	Ética y transparencia
5	Uso racional de los recursos físicos, económicos y humanos disponibles.
6	Crecimiento patrimonial.

Direccionamiento Política y Lineamientos 1

Fuente: Elaboración propia. Autores.

24 MAPA ESTRATÉGICO



Mapa Estratégico 1
Fuente: Elaboración propia. Autor.

25 MATRIZ DOFA

La importancia de la matriz DOFA radica en que nos hace un diagnóstico real de la empresa, permite ver el estado real de ella y brinda el principal elemento requerido para tomar decisiones, que no es otro que la conciencia de la realidad, pues cuando se conoce la realidad, casi siempre se sabe que hacer o tomar mejores decisiones. Esta matriz, muestra con claridad cuáles son las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, elementos que al tenerlos claros, proporciona una visión global e integral de la verdadera situación de la compañía.

a) Las Estrategias FO

Usan las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas. Todos los gerentes querrían que sus organizaciones estuvieran en una posición donde pudieran usar las fuerzas internas para aprovechar las tendencias y los hechos externos. Por regla general, las organizaciones siguen a las estrategias de DO, FA o DA para colocarse en una situación donde puedan aplicar estrategias FO. Cuando una empresa tiene debilidades importantes, luchará por superarlas y convertirlas en fuerzas. Cuando una organización enfrenta amenazas importantes, tratará de evitarlas para concentrarse en las oportunidades.

b) Las Estrategias DO

Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas. En ocasiones existen oportunidades externas clave, pero una empresa tiene debilidades internas que le impiden explotar dichos oportunidades.

c) Las Estrategias FA

Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas. Esto no quiere decir que una organización fuerte siempre deba enfrentar las amenazas del entorno externo.

d) Las Estrategias DA

Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno. Una organización que enfrenta muchas amenazas externas y debilidades internas de hecho podría estar en una situación muy precaria.

MATRIZ DOFA ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA COFRUFLOREZ S.A.S DESDE LAS 5 PERSPECTIVAS

FECHA DE ACTUALIZACIÓN: SEPTIEMBRE 2013								
PERSPECTIVA 1			FORTALEZAS			DEBILIDADES		IMPACTO
			A	M	B	B	M	A
1.- DIMENSIÓN ECONÓMICA Y FINANCIERA								IMPACTO ALTO
Capacidad de Inversión			x					x
Riesgo de pérdida de cartera								x
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIA FO			ESTRATEGIA DO		
A	x	Acreedores y Proveedores Financieros	Destinar recursos a nuevos proyectos de inversión, como la ampliación de portfolio de producto e infraestructura., para tener mayor capacidad instalada y poder cubrir nuevos mercados.			Mejorar los procesos de cobro y recuperación de cartera		x
M			Generar más ingresos desarrollando nuevas líneas de producto.			Crear un programa para dar seguimiento a la recuperación de cartera.		
B			Incrementar la rentabilidad de la compañía desarrollando nuevas ideas de negocio.			Fortalecer las garantías en el proceso de aprobación de crédito.		
						Fortalecer carta de crédito. Mejorar Establecer alianzas con empresas de fact. las relacion con empresas de factoring. MEJORARND LAS GARNTIAS. Cofru pude vender su cartera y pagar la comision.		
AMENAZAS			ESTRATEGIA FA			ESTRATEGIA DA		
A	x	Incremento de competidores	Adquisicion de grupo de competidores. Invertir en ellos.			Generar campañas de fidelización. Incrementar el graco de compromiso de los clientes.		
M			Destinar parte de los recursos inversión en tecnología y comunicación para fortalecer los procesos de la compañía.					
B								

Matriz DOFA Estratégica 1

Fuente: Elaboración propia. A partir de algunos conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

PERSPECTIVA 3			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO
			A	M	B	B	M	A	ALTO
3.- DIMENSIÓN DE PROCESOS GERENCIALES MISIONALES Y DE APOYO									
Procesos de despachos			x						x
Procesos de Abastecimiento			x						x
Modelos de Planeación y Organización							x		x
Disponibilidad de tierras y equipos			x						x
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIA FO			ESTRATEGIA DO			
Alto	x	Acreeedores y Proveedores	Explotar la capacidad instalada de la compañía y disponibilidad de medios de producción para ampliar la cobertura de mercado en el país.			Medir la calidad de los procesos y productos a través de indicadores.			x
Alto	x	Acceso de insumos en el mercado				Estandarizar los modelos de planeación y organización a través de documentos formales en todas las áreas de la compañía.			x
Medio	x	Mayor Cubrimiento de mercado				Estandarizar y documentar los modelos empíricos que se desarrollan en la organización en todas sus áreas.			x
AMENAZAS			ESTRATEGIA FA			ESTRATEGIA DA			
A	x	Acceso a insumos en el mercado /Vs Precios	Determinar un plan para la compra de insumos dando prioridad a la calidad y el precio, aprovechando la presencia de diversos oferentes de insumos en el mercado.			Generar cultura de certificacion ante el ICA por parte de los proveedores. Garanizando mayor acceso a los mercados internacionales.			x
M		Entes de Regulación del Estado ICA				Ampliar el portafolio de proveedores, para comprar insumos que no contengan agentes trangénicos que afecten la salud humana.			
B									

Matriz DOFA Estratégica 2

Fuente: Elaboración propia. A partir de algunos conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

PERSPECTIVA 4			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO
			A	M	B	B	M	A	
4.- DIMENSIÓN DEL RECURSO HUMANO Y CULTURA ORGANIZACIONAL									
Competencias laborales					x				x
Clima laboral				x					x
Condiciones laborales y estabilidad							x		x
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIA FO			ESTRATEGIA DO			
Alto	x	Acceso a Programas de capacitación	Desarrollar un plan para tener personal comprometido con un enfoque integrado en calidad.			Desarrollar un plan de selección, formación y evaluación del personal, manteniendo un alto potencial.			x
Alto	x	Acceso al mejoramiento del bienestar del empleado (social-labor)	Desarrollar un plan que apoye los procesos de comunicación entre todos los miembros de la compañía, utilizando los medios y espacios adecuados.			Desarrollar un plan de motivación del personal.			x
			Fortalecer las competencias laborales mediante la capacitación.			Establecer planes de capacitación del personal en alianza con Instituciones como el SENA, sobre buenas prácticas de manufactura, calidad y formación en aspectos como ahorro e inversión, en beneficio de sus finanzas personales.			
						Vincular formalmente a los empleados para dar acceso a entidades como caja de compensación familiar que incentiven y orienten al empleado a mejorar su calidad de vida y la de su familia.			
AMENAZAS			ESTRATEGIA FA			ESTRATEGIA DA			
A	x	Entes de Regulación y Control laboral	Cumplir con las disposiciones legales de contratación y condiciones laborales para fortalecer la compañía en diversos aspectos como : evitar sanciones legales,; ofrecer mayor estabilidad a los empleados; incentivar la motivación y sentido de pertenencia hacia la compañía y fortalecer la imagen de la empresa en la región y el país.			Crear espacios de discusión y retrolimentación de la información de la compañía, donde se escuchen las opiniones, propuestas y necesidades de los empleados. Crear Círculos de calidad.			x
M						Compartir y divulgar la visión y misión de la compañía. Mediante charlas directas, plegables, comunicados etc.			
B						Desarrollar e implementar planes de incentivos y reconocimientos públicos, que incluya premios materiales e inmateriales.			

Matriz DOFA Estratégica 3

Fuente: Elaboración propia. A partir de algunos conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

PERSPECTIVA 5			FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO
			A	M	B	B	M	A	
5.- DIMENSIÓN DE LA INFORMACIÓN Y LAS TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES									
Manejo de información				X					X
Actualización y uso de medios tecnológicos.							X		X
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIA FO			ESTRATEGIA DO			
A	X	Acreedores y Proveedores de Tecnología	Implementar un plan de mejora continua enfocado al manejo y uso de la información.			Desarrollar un plan de actualización de datos de clientes, proveedores y competidores.			X
M			Desarrollar un plan de comunicación y promoción orientado a la captación de la demanda insatisfecha.			Recolectar información y crear base de datos de los clientes por medios virtuales.			
B									
AMENAZAS			ESTRATEGIA FA			ESTRATEGIA DA			
A	X	Conocimiento y utilización de tecnologías por parte de la competencia.	Establecer un plan de mejoramiento de los procesos tecnológicos, dando buen uso a la información, analizando las fortalezas de la competencia para superar sus prácticas.			Sistematizar los procesos en las diferentes áreas funcionales de la compañía. Dando especial atención a los procesos de selección y registro en el sistema.			
M			Aplicar procesos de Benchmarking.			Rediseñar y actualizar la página web de la compañía. Y pautar en los medios de comunicación más utilizados.			
B						Crear alianzas con empresas de tecnología que faciliten los procesos.			
						Contratar la actualización de software, página web, CG1.			

Matriz DOFA Estratégica 4

Fuente: Elaboración propia. A partir de algunos conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Emotpresarial.

26 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS POR ÁREA Ó PERSPECTIVA

SE DETERMINA CUÁLES SON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS PARA CADA UNA DE LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS Y SE CLASIFICA EN PRINCIPALES Y SECUNDARIOS			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COFRUFLOREZ S.A.S.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
INCREMENTAR LAS UTILIDADES	X		FINANCIERA
CONSEGUIR MAYORES BENEFICIOS		X	FINANCIERA
MANTENER Y AUMENTAR EL PORTAFOLIO DE CLIENTES	X		FINANCIERA
INCREMENTAR LA ESTABILIDAD ECÓNOMICA		X	FINANCIERA
IMPULSAR EL CRECIMIENTO Y POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA	X		FINANCIERA
HACER A LA EMPRESA RENTABLE EN EL TIEMPO		X	FINANCIERA
REDUCIR COSTOS Y AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD	X		FINANCIERA
REDUCIR COSTOS		X	FINANCIERA

Objetivos Estratégicos por Área 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COFRUFLOREZ S.A.S.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
FORTALECER LA IMAGEN CORPORATIVA	X		CLIENTE
LOGRAR MAYOR DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO		X	CLIENTE
GENERAR LEALTAD Y CONFIANZA		X	CLIENTE
FORTALECER LA RELACIÓN CON LOS CLIENTES	X		CLIENTE
MANTENER EL PORTAFOLIO DE CLIENTES		X	CLIENTE
CUMPLIR LA PROMESA DE VENTA			CLIENTE
FORTALECER E INCREMENTAR LAS VENTAS	X		CLIENTE
AUMENTAR LAS VENTAS MEDIANTE CLIENTES NUEVOS			
SUPERAR LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE		X	CLIENTE
CUMPLIR LOS REQUISITOS EXIGIDOS POR LOS CLIENTES	X		CLIENTE
FIDELIZAR LOS CLIENTES		X	CLIENTE
INCREMENTAR LA CUOTA DE MERCADO	X		CLIENTE
AMPLIAR LA COBERTURA DE MERCADO EN DIFERENTES REGIONES DEL PAIS.			CLIENTE
INCURSIONAR EN EL PROCESO DE EXPORTACIÓN DIRECTA O INDIRECTA.			CLIENTE

Objetivos Estratégicos por Área 2

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COFRUFLOREZ S.A.S.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
FORTALECER LA GESTIÓN OPERATIVA	X		PROCESOS
UTILIZAR LOS RECURSOS DE MANERA EFECTIVA		X	PROCESOS
OPTIMIZAR E IMPLEMENTAR PROCESOS	X		PROCESOS
INCREMENTAR EL PORCENTAJE DE IMPLEMENTACIÓN DE LOS PROCESOS		X	PROCESOS
DELIMITAR Y ESTRUCTURAR LOS PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		X	PROCESOS
MEJORAR LOS TIEMPOS DE RESPUESTA	X		PROCESOS
MANTENER Y MEJORAR LA CALIDAD	X	X	PROCESOS
SEGUIR LINEAMIENTOS DEL CLIENTE EN PRODUCTO Y SERVICIO		X	PROCESOS

Objetivos Estratégicos por Área 3

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COFRUFLOREZ S.A.S.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
PROMOVER EL DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL	X		TALENTO HUMANO
AUMENTAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL		X	TALENTO HUMANO
COMPROMETER AL PERSONAL	X		TALENTO HUMANO
OPTIMIZAR INGRESOS (REMUNERACIÓN) DEL PERSONAL		X	TALENTO HUMANO
FORMALIZAR LA CONTRATACIÓN DEL PERSONAL		X	TALENTO HUMANO
CONTAR CON PERSONAL COMPROMETIDO CON LA EMPRESA		X	TALENTO HUMANO
VALORAR Y MOTIVAR AL PERSONAL	X		TALENTO HUMANO
DESARROLLAR PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL			
PROYECTAR AL PERSONAL			

Objetivos Estratégicos por Área 4

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS COFRUFLOREZ S.A.S.			
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PRINCIPAL	SECUNDARIO	PERSPECTIVA
DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ARTICULANDO LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	X		INFORMACION TICs
ESTABLECER PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN DE SOFTWARE Y HARDWARE		X	INFORMACION TICs
MANTENER Y ACTUALIZAR PAGINA WEB		X	INFORMACION TICs
MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	X		INFORMACION TICs
MEJORAR Y ACTUALIZAR BASES DE DATOS		X	INFORMACION TICs
MEJORAR LA COMUNICACIÓN			INFORMACION TICs
INCURSIONAR EN OTROS MEDIOS PARA DIFUNDIR LA MARCA		X	INFORMACION TICs

Objetivos Estratégicos por Área 5

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

27 INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

Se diseñaron las siguientes estrategias para la perspectiva del Conocimiento y Aprendizaje:

INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DESARROLLO DE POTENCIALES) %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
PROMOVER EL DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL	AUMENTAR LA CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN (JEFE RECURSO HUMANO)		
COMPROMETER AL PERSONAL	OPTIMIZAR INGRESOS DEL PERSONAL	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN		
	FORMALIZAR CONTRATACIÓN DEL PERSONAL	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN (JEFE RECURSO HUMANO)		
	CONTAR CON PERSONAL COMPROMETIDO CON LA EMPRESA	GERENCIA- DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN (JEFE RECURSO HUMANO)		

Iniciativas Estratégicas 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

PERSPECTIVA: APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (DESARROLLO DE POTENCIALES) %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INICIATIVAS ESTRATÉGICAS	ÁREA RESPONSABLE	ÁREAS COMPROMETIDAS	PRESUPUESTO ESTRATEGICO
VALORAR Y MOTIVAR AL PERSONAL	DESARROLLAR PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL	DIRCCIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN (JEFE RECURSO HUMANO)		
	PROYECTAR AL PERSONAL	DIRCCIÓN FINANCIERA Y DE ADMINISTRACIÓN (JEFE RECURSO HUMANO)		
DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ARTICULANDO LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	ESTABLECER PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN DE SOFTWARE Y HARDWARE	GERENCIA GENERAL- DIRECCIÓN FINANACIERA Y DE MERCADEO		
	MANTENER Y ACTUALIZAR PAGINA WEB	GERENCIA GENERAL- DIRECCIÓN FINANACIERA Y DE MERCADEO		
MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	MEJORAR Y ACTUALIZAR BASES DE DATOS	CONTADOR		
	MEJORAR LA COMINUCACIÓN	TODOS LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA		

Iniciativas Estratégicas 2

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

28 INDICADORES ESTRATÉGICOS PARA CADA OBJETIVO

Para cada uno de los objetivos estratégicos planteados anteriormente para la perspectiva del Conocimiento y Aprendizaje ó Desarrollo de Potenciales, se diseñaron los siguientes indicadores.

INSTITUCIONAL				
PERSPECTIVA: DESARROLLO DE POTENCIALES %				
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES ESTRATÉGICOS	LINEA BASE 2013 (LO Q ESTA)	METAS 2014	RESPONSABLE
PROMOVER EL DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL	TASA DE EFICIENCIA DEL PERSONAL	70,0%	80,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
	TASA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	30,0%	50,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
COMPROMETER AL PERSONAL	ROTACIÓN DE EMPLEADOS	30,0%	15,0%	GERENCIA - DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN-JEFE DE UNIDAD
	SALARIO PROMEDIO POR EMPLEADO	5,0%	6,0%	GERENCIA - DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN-JEFE DE UNIDAD
VALORAR Y MOTIVAR AL PERSONAL	PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN Y COMPROMISO DEL EMPLEADO	60,0%	80,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ARTICULANDO LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN	PORCENTAJE DE UNIDADES FUNCIONALES SISTEMATIZADAS	50,0%	60,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
	PORCENTAJE DE VISITAS A LA PÁGINA WEB EMPRESARIAL	40,0%	60,0%	GERENCIA- DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN	PORCENTAJE DE ACTUALIZACIONES DE LA BASE DE DATOS	50,0%	70,0%	CONTADOR

Indicadores Estratégicos 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

29 DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS PARA CADA OBJETIVO EN LA PERSPECTIVA DEL CONOCIMIENTO Y APRENDIZAJE

En la siguiente matriz se desarrollaron indicadores e iniciativas estratégicas que permitirán llevar a cabo más adelante los correspondientes planes de acción para lograr los objetivos en esta perspectiva. (“BSC POTENCIALES”).

BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA DESARROLLO DE POTENCIALES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO No1: DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL						
CONCEPTUALIZACIÓN: (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): PERMITE CONOCER LAS COMPETENCIAS ESPECIFICAS DEL PERSONAL, ADEMÁS EL GRADO DE CAPATACITACIÓN QUE POSEEN LOS EMPLEADOS.						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2014	META 2015	META 2016	RESPONSABLE
TASA DE EFICIENCIA DEL PERSONAL	EVALUACIÓN ESPECIFICAS DE PARTE DE LA EMPRESA	70,0%	80,0%	90,0%	100,0%	GERENTE O JEFE DE PERSONAL
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE
APLICAR PROGRAMAS DE EVALUACIÓN AL DESEMPEÑO (falta en plan de acción)					23.000.000	JEFE AREA
ESTABLECER PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL					20.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
REALIZAR ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL					25.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
APLICAR PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL					22.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
ESTABLACER PLANES DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS					12.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
					102.000.000	
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2014	META 2015	META 2016	RESPONSABLE
TASA DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	% CP= $\frac{\text{Número personal Capacitado}}{\text{Número total Trabajadores}} \times 100$	30,0%	50,0%	60,0%	70,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE
ESTABLECER PLAN DE CAPACITACIONES					\$ 11.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
MEDIR CAPACIDADES DE LOS EMPLEDOS					\$ 12.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
DESARROLLAR COMPETENCIAS EN LOS EMPLEADOS					\$ 18.000.000	GERENCIA GENERAL
APLICAR CAPACITACIONES A LOS EMPLEADOS					\$ 20.000.000	EQUIPO ASIGANDO-GERENCIA GENERAL
					61.000.000	

Iniciativa Estratégica Objetivo1 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA DESARROLLO DE POTENCIALES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO No2: COMPROMETER AL PERSONAL						
CONCEPTUALIZACIÓN: (DEFINICION DEL OBJETIVO): PERMITE ESTABLECER EL GRADO SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS, AL IGUAL QUE LOS PROMEDIOS SALARIALES MANEJADOS POR LA EMPRESA Y LAS VARIACIONES QUE SE APLICAN A DICHOS SALARIOS.						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2014	META 2015	META 2016	RESPONSABLE
ROTACIÓN DE EMPLEADOS	$\%RP = ((\text{No Admisiones} - \text{No Salidas}) / (\text{Promedio total Trabajadores})) \times 100$	30,0%	15,0%	10,0%	5,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE
IMPLEMENTAR SISTEMA PARA MEDIR ROTACIÓN DE EMPLEADOS					\$ 9.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
IDENTIFICAR LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DEL PERSONAL					\$ 8.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
IMPLEMENTAR PROGRAMA PARA MINIMIZAR LOS INDICES DE ROTACIÓN DE EMPLEADOS					\$ 25.000.000	GERENCIA GENERAL- EQUIPO ASIGNADO
					\$ 42.000.000	
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2014	META 2015	META 2016	RESPONSABLE
SALARIO PROMEDIO POR EMPLEADO	$\%SPE = ((\text{Salario Promedio total final} - \text{Salario Prom total Inicial}) / (\text{Salario Promedio total Inicial})) \times 100$	5,0%	6,0%	7,0%	8,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE
ESTABLECER PROGRAMAS DE REMUNERACIÓN SALARIAL					\$ 12.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN- CONTADOR
PROMOVER UN PLAN PARA MEJORAR LAS CONDICIONES LABORALES DE LOS EMPLEADOS					\$ 8.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN. -CONTADOR
DESARROLLAR TALLERES DE INCLUSIÓN DEL PERSONAL					\$ 24.000.000	GERENCIA GENERAL- EQUIPO ASIGNADO
					\$ 44.000.000	

Iniciativa Estratégica Objetivo2 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA DESARROLLO DE POTENCIALES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO No3: VALORAR Y MOTIVAR AL PERSONAL						
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): PERMITE ESTABLECER EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL GRUPO DE COLABORADORES, AL IGUAL QUE SU COMPROMISO CON EL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN Y LA VISIÓN DE LA ORGANIZACIÓN						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2014	META 2015	META 2016	RESPONSABLE
PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN Y COMPROMISO DEL EMPLEADO	$\% SP = (\text{No Encuestas Favorables} / \text{No de Encuestas Totales}) \times 100$	60,0%	80,0%	90,0%	100,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE
MEDIR EL NIVEL DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL					\$ 1.200.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
IMPLEMENTAR PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN DE PERSONAL					\$ 3.500.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
					\$ 4.700.000	

Iniciativa Estratégica Objetivo3 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA DESARROLLO DE POTENCIALES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO No4: <u>DISEÑAR UN SISTEMA DE INFORMACIÓN ARTICULANDO LAS DIFERENTES ÁREAS FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN.</u>						
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICIÓN DEL OBJETIVO): DETERMINA EL GRADO DE CONCATENACION QUE TIENEN TODAS LAS UNIDADES FUNCIONALES DE LA ORGANIZACIÓN Y SU ARTICULACIÓN PARA LOGRAR EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTABLECIDOS.						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2014	META 2015	META 2016	RESPONSABLE
PORCENTAJE DE UNIDADES FUNCIONALES SISTEMATIZADAS	$\% UFS = ((\text{Unidad es Funcionales total final} - \text{Unidades Funcionales total Inicial}) / (\text{Unidades Funcionales Iniciales Total})) \times 100$	50,0%	60,0%	80,0%	100,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE
REALIZAR SEGUIMIENTO AL SISTEMA DE INFORMACIÓN DEL EMPLEADO EN LA COMPAÑÍA.					\$ 2.000.000	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
					\$ 2.000.000	
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2014	META 2015	META 2016	RESPONSABLE
PORCENTAJE DE VISITAS A LA PÁGINA WEB EMPRESARIAL	$\%VPW = ((\text{No Visitas Final} - \text{No Visitas Inicial}) / (\text{No Visitas Inicial})) \times 100$	40,0%	60,0%	80,0%	85,0%	DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE
ESTABLECER UN PLAN DE VENTAS A TRAVÉS DE LA PAGINA WEB					\$ 3.000.000	GERENCIA GENERAL-GERENTE DE MERCADEO
FACILITAR LAS OPERACIONES COMERCIALES A TRAVÉS DE LOS MEDIOS TECNOLÓGICOS					\$ 1.000.000	GERENCIA GENERAL-GERENTE DE MERCADEO
					\$ 4.000.000	

Iniciativa Estratégica Objetivo4 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

BSC INSTITUCIONAL PERSPECTIVA DESARROLLO DE POTENCIALES						
OBJETIVO ESTRATÉGICO No5: <u>MEJORAR LA CALIDAD DE LA INFORMACIÓN</u>						
CONCEPTUALIZACIÓN (DEFINICION DEL OBJETIVO): GARANTIZAR QUE LA INFORMACION GENERADA POR EL SISTEMA DE INFORMACION CONTABLE Y GERENCIAL, GARANTICE LA OPRTURNIDAD Y PERTINENCIA DE LA MISMA, A FIN DE LOGRAR UN IMPORTANTE GRADO DE ACIERTO EN LA TOMA DE LAS DECISIONES EN TODOS LOS NIVELES FUNCIONALES DE LA ORANZIACION.						
INDICADORES ESTRATÉGICOS	FORMULAS	VALOR ACTUAL 2013	META 2014	META 2015	META 2016	RESPONSABLE
PORCENTAJE DE ACTUALIZACIONES DE LA BASE DE DATOS	%ABD= ((No Actualizaciones Final - No Actualizaciones Inicial) / No Actualizaciones Inicial)) x 100	50,0%	70,0%	80,0%	100,0%	CONTADOR
INICIATIVAS ESTRATEGICAS					PRESUPUESTO	RESPONSABLE
DETERMINAR LA EFECTIVIDAD DEL USO DE LAS BASE DE DATOS ACTUALIZADAS					\$ 2.500.000	GERENTE GENERAL Y DE MERCADEO
ESTABLECER UN PROGRAMA PARA INCENTIVAR A LOS CLIENTES A UTILIZAR LOS MEDIOS					\$ 5.000.000	GERENTE DE MERCADEO
					\$ 7.500.000	

Iniciativa Estratégica Objetivo5 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

30 PLANES DE ACCIÓN PARA CADA OBJETIVO ESTRATÉGICO

A continuación se presentan los planes de acción para cada uno de los objetivos estratégicos:

PLAN DE ACCIÓN 2014		UNIDAD RESPONSABLE: GERENCIA GRAL- DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN.					
OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1:		DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL					
INICIATIVA ESTRATÉGICA:		ESTABLECER PLAN DE CAPACITACIONES					
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Conocer las necesidades del personal a través de la evaluación del desempeño individual y de los equipo de trabajo utilizando para ello la aplicación de encuestas.	Mes Enero 2014	Jefe área	Toda la Organización	Papelería	6.320.000	Cumplimiento del cronograma
2	Determinar la real necesidad de capacitación en temas específicos de acuerdo a la tabulación de las encuestas.	Mes Febrero 2014	Jefe área	Jefe área- Gcia Fciera	Papelería	3.000.000	
3	Gestionar recursos físicos, económicos y humanos para llevar a cabo la capacitación	Mes Marzo 2014	Subgerente Gral	Gerencia Fciera	Reunión de unidades	8.000.000	
4	Programar la capacitación en los temas requeridos	Abril a Nov de 2014	Subgerente Gral	Toda la Organización	Reunión de unidades	-	
5	Hacer la invitación a los empleados que necesiten estar en dicha capacitación	Mes Marzo 2014	Subgerente Gral	Jefes área		100.000	
6	Ejecutar la capacitación específica	Abril a Nov de 2014	Subgerente Gral	Toda la Organización	Auditorios, equipos, Certificaciones	5.000.000	
7	Evaluar el grado de satisfacción de los trabajadores con respecto a la capacitación recibida.	Abril a Nov de 2014	Subgerente Gral	Jefes área	Hacer Informes	250.000	
8	Medir el Impacto de la capacitación.	Mes enero 2015 y 2016	Jefe área	Subgerencia Gral	Reunión de control	150.000	
TOTAL:						22.670.000	

Plan de Acción Objetivo Estr.1 1

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

PLAN DE ACCIÓN 2014		UNIDAD RESPONSABLE: GERENCIA GRAL- DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN.					
OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1		DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL					
INICIATIVA ESTRATEGICA:		ESTABLECER PROGRAMAS DE INDUCCIÓN Y REINDUCCIÓN DEL PERSONAL					
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Seleccionar el grupo de empleados para el proceso de inducción o reinducción	Mes Enero 2014	Jefe área- Dirección Financiera y de Admón	Toda la Organización	Papelería	500.000	Cumplimiento del cronograma
2	Subcontratar a los agentes de inducción o reinducción.(SENA)	Mes Febrero 2014	Jefe área	Jefe área- Gcia Fciera	Papelería	1.000.000	
3	Gestionar recursos físicos, económicos y humanos para llevar a cabo la actividad.	Mes Marzo 2014	Subgerente Gral	Gerencia Gral	Reunión de unidades	10.000.000	
4	Medir el impacto de la inducción y reinducción.	Mes de Abril de 2014	Dirección financiera y de admón.	Gerencia Gral	Reunión de control	2.000.000	
TOTAL:						13.500.000	

Plan de Acción Objetivo Estr.1 2

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

PLAN DE ACCIÓN 2014		UNIDAD RESPONSABLE: GERENCIA GRAL- DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN.					
OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1		DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL					
INICIATIVA ESTRATEGICA: REALIZAR ESTUDIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Establecer el equipo para medir el clima organizacional.	Mes Marzo 2014	Jefe área- Dirección Financiera y de Admón	Toda la Organización	Reunión de unidades	80.000	Cumplimiento del cronograma
2	Diseño de las herramientas para medir el clima organizacional- Encuestas y entrevistas	Mes Marzo 2014	Jefe área	Jefe área- Gcia Fciera	Papelería	500.000	
3	Aplicación de entrevistas al personal.	Mes Marzo 2014	Equipo seleccionado	Toda la Organización	Reunión de unidades	1.000.000	
4	Aplicación de encuestas al personal.	Mes Marzo de 2014	Equipo seleccionado	Toda la Organización	Reunión de unidades	800.000	
5	Tabular la información recolectada y construcción de los indicadores.	Mes Marzo 2014	Dirección Financiera y de Admón	Jefes área		500.000	
6	Elaboración del documento resultado del estudio.	Mes Abril de 2014	Dirección Financiera y de Admón	Dirección Financiera y de Admón	Auditorios, equipos, Certificaciones	4.000.000	
7	Socialización de la información.	Mes Abril de 2014	Dirección Financiera y de Admón	Dirección Financiera y de Admón	Hacer Informes	200.000	
8	Evento de socialización	Mes Abril de 2014	Dirección Financiera y de Admón	Toda la Organización	Logística del evento	550.000	
TOTAL:						7.630.000	

Plan de Acción Objetivo Estr.1 3

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

PLAN DE ACCIÓN 2014		UNIDAD RESPONSABLE:		GERENCIA GRAL- DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN.			
OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1		DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL					
INICIATIVA ESTRATEGICA: APLICAR PROGRAMAS DE BIENESTAR SOCIAL							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Gestinar convenio con Univalle (trabajo social) para aplicar programa bienestar social.	Mes Mayo de 2014	Subgerente Gral.	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.	Documentos, Reunion	800.000	Cumplimiento del cronograma
2	Diseñar programa de bienestar para el empleado y su familia.	Mes Mayo de 2014	Equipo seleccionado Univalle.	Toda la Organización	Papeleria, equipos.	1.000.000	
3	Aplicar programa de bienestar social para el empleado y su familias.	Mes Junio de 2014	(empleados, direccion)Equipo seleccionado	Toda la Organización	Auditorios, papeleria,	2.000.000	
4	Realizar evento de integracion empleados, socios, familias	Mes Junio de 2014	Subgerente Gral., Equipo	Toda la Organización	Auditorio. Logistica de	2.500.000	
5	Evaluar el alcence y cumplimiento de objetivos del programas.	Mes Julio de 2014	Subgerente Gral., Equipo	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.	Informes, equipos.	500.000	
6	Seguimiento de los resultados del programa.	gosto-Septiembre- Octul	Subgerente Gral., Equipo	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.	Reunion de unidades, informes	600.000	
7							
8	TOTAL:					7.400.000	

Plan de Acción Objetivo Estr.1 4

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

PLAN DE ACCIÓN 2014		UNIDAD RESPONSABLE: GERENCIA GRAL- DIRECCIÓN FINANCIERA Y DE ADMÓN.					
OBJETIVO ESTRATÉGICO No.1		DESARROLLO CONSTANTE DEL PERSONAL					
INICIATIVA ESTRATEGICA: ESTABLACER PLANES DE INCENTIVOS MONETARIOS Y NO MONETARIOS							
No	ACCIONES O ACTIVIDADES	CRONOGRAMA	RESPONSABLE	INVOLUCRADOS	ASIGNACION DE RECURSOS	PRESUPUESTO	INDICADOR DE GESTION
1	Crear politicas y acuerdos (en consenso con los empleados para incentivos)	Mes Junio 2014	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.	Toda la compañía.	Documentos. Informes.	800.000	Cumplimiento del cronograma
2	Establer planes de incenivos monetarios por productividad laboral. (Estipular metas y montos)	Mes Junio 2014	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.	Equipo seleccionad- Empleados.	Reunión de unidades. Documentos.	500.000	
3	Establecer planes de incentivos no monetarios por productividad (como tiempo de descanso, reconocimientos). (Estipular metas y montos)	Mes Junio 2014	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.Emplea	Reunión de unidades. Documentos.	500.000	
4	Ejecutar prueba piloto de establecimiento de metas y cumplimiento para otorgar incentivos.	Mes Agosto 2014	Subgerente Gral., Equipo seleccionado	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.Emplea dos.	Aplicación de pruebas. Enuentas. Documentos, informes, equipos.	1.000.000	
5	Retroalimentar resultados de prueba piloto.	Mes Septiembre 2014	Subgerente Gral., Equipo	Subgerente Gral., Equipo	Reunión unidades.	500.000	
6	Diseñar programa de incentivos.	Mes Septiembre 2014	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.	Documentos. Informes. Equipos.	2.500.000	
7	Implementacion de Programa de incentivos.	Mes octubre 2014	Subgerente Gral., Equipo seleccionado.Emple ados.	Gerente Gral. Equipos seleccionados.	Logistica del evento. Aplicación de encuestas. Documentos.	3.000.000	
8	TOTAL:					8.800.000	

Plan de Acción Objetivo Estr.1 5

Fuente: Elaboración propia a partir de conceptos del Profesor Alfonso Osorio Russi. Resumen Política y Estrategia Empresarial.

31 RELACIÓN COSTO – BENEFICIO

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultados, para determinar cuáles son los beneficios por cada peso que se sacrifica en el proyecto.

Cuando se menciona los ingresos netos, se hace referencia a los ingresos que efectivamente se recibirán en los años proyectados. Al mencionar los egresos presentes netos se toman aquellas partidas que efectivamente generarán salidas de efectivo durante los diferentes periodos del proyecto.

En pocas palabras, la relación beneficio / costo es un indicador que mide el grado de desarrollo y bienestar que un proyecto puede generar a una comunidad.

32 CAPITULOS DATOS FINANCIEROS DE LA EMPRESA

COFRUFLOREZ SAS <u>BALANCE GENERAL</u> (MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)		
DETALLE	AÑOS	
	2011	2012
CAJA Y BANCOS	76.812.834	33.566.573
INVERSIONES		
CLIENTES	777.881.786	825.704.975
ANTICIPOS Y AVANCES	200.000	2.300.000
ANTICIPO IMPTOS Y CONTRIBUCIONES	4.140	2.640.614
INVENTARIOS	50.905.177	58.229.276
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	905.803.937	922.441.438
INVERSIONES PERMANENTES		
DEUDORES A LARGO PLAZO		
ACTIVOS FIJOS NETOS	121.093.552	98.389.879
Activos Fijos Brutos	151.266.915	157.216.916
(-) Depreciación acumulada	30.173.363	58.827.037
INTANGIBLES		
CARGOS DIFERIDOS	2.070.743	-
VALORIZACIONES		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	123.164.295	98.389.879
TOTAL ACTIVO	1.028.968.232	1.020.831.317
OBLIGACIONES FINANCIERAS	39.174.357	22.004.432
PROVEEDORES	770.254.117	696.667.253
CUENTAS POR PAGAR	46.016.759	102.501.098
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	14.981.700	10.680.835
OBLIGACIONES LABORALES	12.781.011	17.738.656
OTROS PASIVOS	949.000	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	884.156.944	849.592.274
OBLIGACIONES FINANCIERAS		
CUENTAS POR PAGAR L.P.		
OBLIGACIONES LABORALES		
IMPUESTOS DIFERIDOS		
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	-	-
TOTAL PASIVO	884.156.944	849.592.274
CAPITAL SOCIAL	40.000.000	80.000.000
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES		-
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO		
RESERVAS	9.837.550	26.312.428
SUPERAVIT POR VALORIZACION		
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	40.057.488	57.488
RESULTADOS DEL EJERCICIO	54.916.250	64.869.127
TOTAL PATRIMONIO	144.811.288	171.239.043
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.028.968.232	1.020.831.317
Conciliación datos	-	-

Datos Financieros Cía Cofruflomez 1

Fuente: Datos compañía Cofruflomez

COFRUFLOREZ SAS ANALISIS VERTICAL - BALANCE GENERAL (MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)				
DETALLE	AÑOS			
	2011	%	2012	%
CAJA Y BANCOS	76.812.834,00	7,47%	33.566.573,00	3,29%
INVERSIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CLIENTES	777.881.786,00	75,60%	825.704.975,00	80,89%
ANTICIPOS Y AVANCES	200.000,00	0,02%	2.300.000,00	0,23%
ANTICIPO IMPTOS Y CONTRIBUCIONES	4.140,00	0,00%	2.640.614,00	0,26%
INVENTARIOS	50.905.177,00	4,95%	58.229.276,00	5,70%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	905.803.937,00	88,03%	922.441.438,00	90,36%
			0,00	
INVERSIONES PERMANENTES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
DEUDORES A LARGO PLAZO	0,00	0,00%	0,00	0,00%
ACTIVOS FIJOS NETOS	121.093.552,00	11,77%	98.389.879,00	9,64%
Activos Fijos Brutos	151.266.915,00	14,70%	157.216.916,00	15,40%
(-) Depreciación acumulada	30.173.363,00	2,93%	58.827.037,00	5,76%
INTANGIBLES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CARGOS DIFERIDOS	2.070.743,00	0,20%	0,00	0,00%
VALORIZACIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	123.164.295,00	11,97%	98.389.879,00	9,64%
			0,00	
TOTAL ACTIVO	1.028.968.232,00	100,00%	1.020.831.317,00	100,00%
			0,00	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	39.174.357,00	3,81%	22.004.432,00	2,16%
PROVEEDORES	770.254.117,00	74,86%	696.667.253,00	68,25%
CUENTAS POR PAGAR	46.016.759,00	4,47%	102.501.098,00	10,04%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	14.981.700,00	1,46%	10.680.835,00	1,05%
OBLIGACIONES LABORALES	12.781.011,00	1,24%	17.738.656,00	1,74%
OTROS PASIVOS	949.000,00	0,09%	0,00	0,00%
			0,00	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	884.156.944,00	85,93%	849.592.274,00	83,23%
			0,00	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00%	0,00	0,00%
CUENTAS POR PAGAR L.P.	0,00	0,00%	0,00	0,00%
OBLIGACIONES LABORALES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
IMPUESTOS DIFERIDOS	0,00	0,00%	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0,00	0,00%	0,00	0,00%
			0,00	
TOTAL PASIVO	884.156.944,00	85,93%	849.592.274,00	83,23%
			0,00	
			0,00	
CAPITAL SOCIAL	40.000.000,00	3,89%	80.000.000,00	7,84%
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES	0,00	0,00%	0,00	0,00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RESERVAS	9.837.550,00	0,96%	26.312.428,00	2,58%
SUPERAVIT POR VALORIZACION	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	40.057.488,00	3,89%	57.488,00	0,01%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	54.916.250,00	5,34%	64.869.127,00	6,35%
TOTAL PATRIMONIO	144.811.288,00	14,07%	171.239.043,00	16,77%
			0,00	
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.028.968.232,00	100,00%	1.020.831.317,00	100,00%
Conciliación datos	0,00		0,00	

Análisis Vertical-Balance Gral. 1
Fuente: Autor.

COFRUFLOREZ SAS
ANALISIS HORIZONTAL - BALANCE GENERAL
(MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)

DETALLE	AÑOS			
	2011	2012	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
CAJA Y BANCOS	76.812.834,00	33.566.573,00	-43.246.261,00	-56,30%
INVERSIONES	0,00	0,00	0,00	0,00%
CLIENTES	777.881.786,00	825.704.975,00	47.823.189,00	6,15%
ANTICIPOS Y AVANCES	200.000,00	2.300.000,00	2.100.000,00	1050,00%
ANTICIPO IMPTOS Y CONTRIBUCIONES	4.140,00	2.640.614,00	2.636.474,00	63682,95%
INVENTARIOS	50.905.177,00	58.229.276,00	7.324.099,00	14,39%
GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	905.803.937,00	922.441.438,00	16.637.501,00	1,84%
INVERSIONES PERMANENTES	0,00	0,00	0,00	0,00%
DEUDORES A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00%
ACTIVOS FIJOS NETOS	121.093.552,00	98.389.879,00	-22.703.673,00	-18,75%
Activos Fijos Brutos	151.266.915,00	157.216.916,00	5.950.001,00	3,93%
(-) Depreciación acumulada	30.173.363,00	58.827.037,00	28.653.674,00	94,96%
INTANGIBLES	0,00	0,00	0,00	0,00%
CARGOS DIFERIDOS	2.070.743,00	0,00	-2.070.743,00	-100,00%
VALORIZACIONES	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	123.164.295,00	98.389.879,00	-24.774.416,00	-20,11%
TOTAL ACTIVO	1.028.968.232,00	1.020.831.317,00	-8.136.915,00	-0,79%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	39.174.357,00	22.004.432,00	-17.169.925,00	-43,83%
PROVEEDORES	770.254.117,00	696.667.253,00	-73.586.864,00	-9,55%
CUENTAS POR PAGAR	46.016.759,00	102.501.098,00	56.484.339,00	122,75%
IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS	14.981.700,00	10.680.835,00	-4.300.865,00	-28,71%
OBLIGACIONES LABORALES	12.781.011,00	17.738.656,00	4.957.645,00	38,79%
OTROS PASIVOS	949.000,00	0,00	-949.000,00	-100,00%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	884.156.944,00	849.592.274,00	-34.564.670,00	-3,91%
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0,00	0,00	0,00	0,00%
CUENTAS POR PAGAR L.P.	0,00	0,00	0,00	0,00%
OBLIGACIONES LABORALES	0,00	0,00	0,00	0,00%
IMPUESTOS DIFERIDOS	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	0,00	0,00	0,00	0,00%
TOTAL PASIVO	884.156.944,00	849.592.274,00	-34.564.670,00	-3,91%
CAPITAL SOCIAL	40.000.000,00	80.000.000,00	40.000.000,00	100,00%
PRIMA EN COLOCACION DE ACCIONES	0,00	0,00	0,00	0,00%
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESERVAS	9.837.550,00	26.312.428,00	16.474.878,00	167,47%
SUPERAVIT POR VALORIZACION	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTADOS DE EJERCICIOS ANTERIORES	40.057.488,00	57.488,00	-40.000.000,00	-99,86%
RESULTADOS DEL EJERCICIO	54.916.250,00	64.869.127,00	9.952.877,00	18,12%
TOTAL PATRIMONIO	144.811.288,00	171.239.043,00	26.427.755,00	18,25%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	1.028.968.232,00	1.020.831.317,00	-8.136.915,00	-0,79%
Conciliación datos	0,00	0,00		

Análisis Horizontal-Balance Gral. 1
Fuente: Autor.

COFRUFLOREZ SAS
ESTADO DE RESULTADOS - ORIGINAL
(MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)

DETALLE	AÑOS	
	2011	2012
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	7.231.227.921,00
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	220.770.917,00
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.698.324.253,00	7.010.457.004,00
 COSTO DE VENTAS	 4.613.573.197,00	 4.431.675.005,00
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	2.578.781.999,00
 GASTOS OPERACIONALES		
De Administración	93.059.428,00	103.515.384,00
De Ventas	1.654.333.488,00	1.971.061.112,00
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE GESTION		
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	2.074.576.496,00
 RESULTADO OPERACIONAL	 337.358.140,00	 504.205.503,00
 INGRESOS NO OPERACIONALES	 7.248.719,00	 668.174,00
Otros Ingresos	7.248.719,00	668.174,00
Utilidad en Venta de Activos		
Dividendos y Participaciones		
Corrección Monetaria y/o diferencia en Cambio		
 GASTOS NO OPERACIONALES	 253.806.609,00	 397.855.550,00
Gastos Financieros	0,00	0,00
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	397.855.550,00
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00
Otros Gastos	0,00	0,00
Reducción de Gastos por efecto de implementación gestión		
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-397.187.376,00
 RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	 90.800.250,00	 107.018.127,00
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	42.149.000,00
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	64.869.127,00

Estado de Resultados- Original 1
Fuente: Datos Compañía Cofruflorez.

COFRUFLOREZ SAS
ANALISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS
(MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)

DETALLE	AÑOS			
	2011	%	2012	%
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	96,76%	7.231.227.921,00	96,95%
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	3,35%	220.770.917,00	3,15%
TOTAL INGRESOS OPERACIONAL	6.698.324.253,00	100,00%	7.010.457.004,00	100,00%
COSTO DE VENTAS	4.613.573.197,00	68,88%	4.431.675.005,00	63,22%
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	31,12%	2.578.781.999,00	36,78%
GASTOS OPERACIONALES				
De Administración	93.059.428,00	1,39%	103.515.384,00	1,48%
De Ventas	1.654.333.488,00	24,70%	1.971.061.112,00	28,12%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	26,09%	2.074.576.496,00	29,59%
RESULTADO OPERACIONAL	337.358.140,00	5,04%	504.205.503,00	7,19%
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.248.719,00	0,11%	668.174,00	0,01%
Otros Ingresos	7.248.719,00	0,11%	668.174,00	0,01%
Utilidad en Venta de Activos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dividendos y Participaciones	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Corrección Monetaria y/o diferencia en	0,00	0,00%	0,00	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	253.806.609,00	3,79%	397.855.550,00	5,68%
Gastos Financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	3,79%	397.855.550,00	5,68%
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Gastos	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-3,68%	-397.187.376,00	-5,67%
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	90.800.250,00	1,36%	107.018.127,00	1,53%
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	39,52%	42.149.000,00	39,38%
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	0,82%	64.869.127,00	0,93%

Análisis Vertical- Estado de Resultados 1
Fuente: Autor.

COFRUFLOREZ SAS ANALISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS (MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)				
DETALLE	AÑOS			
	2011	2012	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	7.231.227.921,00	308.830.405,00	4,46%
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	220.770.917,00	-3.302.346,00	-1,47%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.698.324.253,00	7.010.457.004,00	312.132.751,00	4,66%
COSTO DE VENTAS	4.613.573.197,00	4.431.675.005,00	-181.898.192,00	-3,94%
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	2.578.781.999,00	494.030.943,00	23,70%
GASTOS OPERACIONALES				
De Administración	93.059.428,00	103.515.384,00	10.455.956,00	11,24%
De Ventas	1.654.333.488,00	1.971.061.112,00	316.727.624,00	19,15%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	2.074.576.496,00	327.183.580,00	18,72%
RESULTADO OPERACIONAL	337.358.140,00	504.205.503,00	166.847.363,00	49,46%
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	-90,78%
Otros Ingresos	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	-90,78%
Utilidad en Venta de Activos	0,00	0,00	0,00	0,00%
Dividendos y Participaciones	0,00	0,00	0,00	0,00%
Corrección Monetaria y/o diferencia en Can	0,00	0,00	0,00	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	56,76%
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00%
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	56,76%
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00%
Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-397.187.376,00	-150.629.486,00	61,09%
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	90.800.250,00	107.018.127,00	16.217.877,00	17,86%
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	42.149.000,00	6.265.000,00	17,46%
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	64.869.127,00	9.952.877,00	18,12%

Análisis Horizontal- Estado Resultados 1
Fuente: Autor.

33 INDICADORES FINANCIEROS TRADICIONALES

COFRUFLOREZ SAS					
		AÑOS			
		2011		2012	
INDICADORES DE LIQUIDEZ					
CAPITAL DE TRABAJO	Activo Corriente - Pasivo Corriente	\$ 21.646.993,00		\$ 72.849.164,00	
RAZON CORRIENTE	Activo Corriente / Pasivo Corriente	\$ 1,02		\$ 1,09	
		Sumatoria de la razón cte		2,11	
		Ant / No observaciones		1,06	
PRUEBA ACIDA	(Activo Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	0,97		1,02	

Indicadores Financieros 1

Fuente: Autor.

Capital de trabajo: este indicador refleja la cantidad de recursos líquidos con los que cuenta la empresa para atender sus necesidades en el corto plazo. Comparativamente analizando el año 2012 versus el 2011, se aprecia que la empresa ha mejorado en su capacidad para tender sus obligaciones corrientes pasando de un capital de trabajo de \$21647 a \$72849.

Razón Corriente: éste indicador refleja que por cada peso adeudado en el año 2011 la empresa contaba con \$1.02 de respaldo; ahora, revisando el periodo 2012, dicho indicador mejoró mínimamente pasando a \$1.09.

Posteriormente, al aplicar un indicador más exigente para determinar la verdadera capacidad de pagos con la que cuenta la empresa como es la **Prueba Ácida**, se han descontado el valor de los inventarios, lo que permite constatar entonces que sigue teniendo capacidad de pago pero de una forma muy sensible al incumplimiento de los pagos por parte de los acreedores; durante el 2012 este índice se ubicó en 1.02 es decir por cada peso adeudado se cuenta con 1.02 para respaldar las obligaciones.

Lo anterior se debe a que ésta empresa no conserva grandes inversiones en inventarios por la naturaleza de sus actividades comerciales.

Con las apreciaciones anteriores se puede establecer que la empresa ha mejorado de una manera poco significativa en los índices de liquidez lo que en el futuro podría traducirse en grandes problemas de liquidez que le imposibiliten operar de forma normal.

COFRUFLOREZ SAS					
		AÑOS			
INDICADORES DE ACTIVIDAD		2011		2012	
ROTACION DE ACTIVOS FIJOS					
Rotacion de Activos Fijos	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Fijo Bruto}}$	6.698.324.253,00	44,28 Veces	7.010.457.004,00	44,59 Veces
		151.266.915,00		157.216.916,00	
ROTACION DE ACTIVOS OPERACIONALES					
Rotacion de Activos Operacionales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales Brutos}}$	6.698.324.253,00	7,05 Veces	7.010.457.004,00	7,10 Veces
		950.084.655,00		987.264.744,00	
ROTACION DE ACTIVOS TOTALES					
Rotacion de Activos Totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}}$	6.698.324.253,00	6,32 Veces	7.010.457.004,00	6,49 Veces
		1.059.141.595,00		1.079.658.354,00	
		100,00%		100,00%	
ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Ventas a Credito}}{\text{Cuentas por Cobrar Promedio}}$	6.698.324.253,00	17,22 Veces	7.010.457.004,00	8,74 Veces
		388.940.893,00		801.793.380,50	
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	$\frac{\text{Cuentas por Cobrar Promedio} * 360}{\text{Ventas a Credito}}$	140.018.721.480,00	20,90 Dias	288.645.616.980,00	41,17 Dias
		6.698.324.253,00		7.010.457.004,00	
ROTACION DE INVENTARIOS	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Inventario Promedio de Mercancias}}$	4.613.573.197,00	181,26 Veces	4.431.675.005,00	81,21 Veces
		25.452.588,50		54.567.226,50	
DIAS DE INVENTARIO	$\frac{\text{Inventario Promedio} * 360}{\text{Costo de Venta}}$	9.162.931.860,00	1,99 Dias	19.644.201.540,00	4,43 Dias
		4.613.573.197,00		4.431.675.005,00	
ROTACION DE PROVEEDORES	$\frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Cuentas por Pagar Promedio}}$	4.613.573.197,00	11,98 Veces	4.431.675.005,00	6,04 Veces
		385.127.058,50		733.460.685,00	
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	$\frac{\text{Cuentas por Pagar Promedio} * 360}{\text{Costo de Venta}}$	138.645.741.060,00	30,05 Dias	264.045.846.600,00	59,58 Dias
		4.613.573.197,00		4.431.675.005,00	

Indicadores Actividad 1

Fuente: Autor.

Una vez realizada la revisión del grupo de indicadores correspondientes a los de actividad, genera gran preocupación el hecho de que la cartera de clientes se ha deteriorado pues el índice de rotación se ha hecho, más lento pasando de rotar 17.22 veces en 2011 a 8.74 veces en el año 2012; lo que se traduce en que; si durante el año 2011 la cartera rotaba cada 20.1 días, ésta paso a rotar en el 2012 cada 41.17 días, no cual no es coherente ni adecuado para el manejo de

perecederos pues la generalidad del mercado es que esta rote cada 7 máximo 15 días .

Lo anteriormente expuesto hace que se altere también la moralidad comercial y la oportunidad de pago proveedores pues durante el 2011 el promedio del periodo de pago era de 30.05 días pasando a 59,58 días en el 2012.

En conclusión la empresa debe realizar un análisis más riguroso a su dependencia de crédito y cobranzas buscando minimizar los riesgos de pérdida y por consiguiente el traslado de esos resultados negativos al estado de resultados afectando así la rentabilidad de los inversionistas y los respectivos flujos de caja al tener que subsidiar con recursos propios dichos pagos

COFRUFLOREZ SAS						
		2011			2012	
INDICADORES DE RENDIMIENTO						
MARGEN BRUTO						
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta Ventas Netas	2.084.751.056,00 6.698.324.253,00	0,31	31,12%	2.578.781.999,00 7.010.457.004,00	0,37 36,78%
MARGEN OPERACIONAL						
Margen Operacional de Utilidad	Utilidad Operacional Ventas Netas	337.358.140,00 6.698.324.253,00	0,05	5,04%	504.205.503,00 7.010.457.004,00	0,07 7,19%
MARGEN NETO						
Margen Neto de Utilidad	Utilidad Neta Ventas Netas	54.916.250,00 6.698.324.253,00	0,01	0,82%	64.869.127,00 7.010.457.004,00	0,01 0,93%
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO						
Rendimiento del Patrimonio	Utilidad Neta Patrimonio	54.916.250,00 144.811.288,00	0,38	37,92%	64.869.127,00 171.239.043,00	0,38 37,88%
RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL						
Rendimiento del Activo Total	Utilidad Neta Activo Total Bruto	54.916.250,00 1.059.141.595,00	0,05	5,18%	64.869.127,00 1.079.658.354,00	0,06 6,01%

Indicadores de Rendimiento 1
Fuente: Autor.

Al observar el margen bruto, la empresa tiene un margen razonable con relación a las empresas comercializadoras de frutas y hortalizas y que oscila entre el 30 y 40% como utilidad para descontar gastos operacionales y los respectivos impuestos, pero al mirar el resultado neto de la empresa se observa que el margen neto es de tan solo 0,82 y 0,93% respectivamente lo cual no es una rentabilidad atractiva para el inversor pues estas utilidades debieras estar en el rengu entre el 5 y un 7% para este tipo de empresa. Todo lo anterior se da como consecuencia al alta carga de gastos de tipo no operacional es decir todas aquellas erogaciones de recursos que

no tiene relación directa con la generación de renta por concepto de la actividad principal

COFRUFLOREZ SAS									
INDICADORES DE APALANCAMIENTO				2011			2012		
ENDEUDAMIENTO TOTAL	=	Total Pasivo		884.156.944,00	0,86	85,93%	849.592.274,00	0,83	83,23%
		Total Activo		1.028.968.232,00			1.020.831.317,00		
CONCENTRACION DE ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO	=	Pasivo Corriente		884.156.944,00	1,00	100,00%	849.592.274,00	1,00	100,00%
		Pasivo Total		884.156.944,00			849.592.274,00		
AUTONOMIA	=	Pasivo Total		884.156.944,00	6,11	Veces	849.592.274,00	4,96	Veces
		Patrimonio		144.811.288,00			171.239.043,00		

Indicadores de Apalancamiento 1

Fuente: Autor.

Este grupo indicadores nos muestran la concentración de la deuda que tiene la empresa con terceros ajenos a los propietarios. Se puede decir que el índice de endeudamiento es del orden del 83% lo cual significa que tan solo el 17 % es de propiedad de los inversores con el agravante de que toda la deuda está concentrada en el corto plazo, lo cual reduce la autonomía de la misma para operar.

COFRUFLOREZ SAS									
SISTEMA DUPONT				2011			2012		
RENDIMIENTO DE LA INVERSION									
Rendimiento de la Inversion	UAIL	X	Ventas	337.358.140,00	6.698.324.253,00		504.205.503,00	7.010.457.004,00	
	Ventas		Activo Total	6.698.324.253,00	1.028.968.232,00		7.010.457.004,00	1.020.831.317,00	
					Veces			Veces	
				5,04%	6,51		7,19%	6,87	
				REND / INVERSION	32,79%		REND / INVERSION	49,39%	

Sistema DUPONT 1

Fuente: Autor.

Al revisar el análisis del Sistema Dupont, encontramos que la empresa Cofruflomez SAS presenta unos importantes resultados de Rendimiento sobre la inversión y que van en ascenso si comparamos el año 2012 versus el 2011 en un 16.6% al pasar del 32.79% en 2011 al 49.39% en el periodo 2012

34 ANALISIS DE LA APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA OBJETO DE ESTUDIO

A continuación se relacionan los análisis que se realizaron para estimar el costo del proyecto:

En una primera fase se presentará el Estado de resultados de los periodos 2011 y 2012 y de los cuales se extractan las bases para las proyecciones del Estado de Resultados para los años siguientes 2013-2014; ya en la segunda fase presentaré el Estado de resultados en el cual se podrá apreciar el impacto en los resultados de la compañía en forma prospectiva para los años 2013 y 2014 producto de la implementación de las estrategias y planes de acciones adelantadas en la perspectiva del conocimiento y del aprendizaje.

35 FASE No1: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON ANALISIS VERTICAL Y HORIZONTAL

COFRUFLOREZ SAS- PROYECCION DE RESULTADOS 2013-2014							
ESTADO DE RESULTADOS							
(MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)							
DETALLE	AÑOS						
	2011	2012	VARIACION ABSOLUTA	% participación	DATOS PARA LA PROYECCION	2013	2014
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	7.231.227.921,00	308.830.405,00	4,46%	4,46%	7.553.740.686,28	7.890.637.520,88
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	220.770.917,00	-3.302.346,00	3,05%	3,05%	230.389.090,93	240.664.444,39
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.698.324.253,00	7.010.457.004,00	312.132.751,00			7.323.351.595,35	7.649.973.076,50
COSTO DE VENTAS	4.613.573.197,00	4.431.675.005,00	-181.898.192,00	63,22%		4.775.112.916,96	4.835.946.422,99
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	2.578.781.999,00	494.030.943,00	36,78%		2.548.238.678,38	2.814.026.653,50
GASTOS OPERACIONALES							
De Administración	93.059.428,00	103.515.384,00	10.455.956,00	1,49%	1,49%	108.385.603,61	113.219.601,53
De Ventas	1.654.333.488,00	1.971.061.112,00	316.727.624,00	28,12%	28,12%	2.059.326.468,61	2.151.172.429,11
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE GESTION							
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	2.074.576.496,00	327.183.580,00	29,59%	29,60%	2.167.712.072,22	2.264.392.030,64
RESULTADO OPERACIONAL	337.358.140,00	504.205.503,00	166.847.363,00	7,19%		380.526.606,16	549.634.622,86
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	0,01%		668.174,00	668.174,00
Otros Ingresos	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	0,01%		668.174,00	668.174,00
Utilidad en Venta de Activos						0,00	0,00
Dividendos y Participaciones						0,00	0,00
Corrección Monetaria y/o diferencia en Cambio						0,00	0,00
GASTOS NO OPERACIONALES	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	5,68%	5,68%	420.453.745,24	444.335.517,97
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00%		0,00	0,00
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	5,68%	5,68%	420.453.745,24	444.335.517,97
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00%		0,00	0,00
Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00%		0,00	0,00
Reducción de Gastos por efecto de implementación gestión				0,00%		0,00	0,00
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-397.187.376,00	-150.629.486,00	-5,67%	5,68%	-419.747.618,96	-443.589.283,71
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	90.800.250,00	107.018.127,00	16.217.877,00	1,53%		-39.221.012,80	106.045.339,15
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	42.149.000,00	6.265.000,00	39,38%	39,38%	5.137.171,29	41.765.868,32
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	64.869.127,00	9.952.877,00	0,93%		-44.358.184,09	64.279.470,83
NOTA Dado que durante el año 2013 la compañía presenta pérdidas antes de impuestos y que ascienden a \$39.221,012 para determinar la provisión en dicho periodo se tomó como referente el patrimonio líquido reflejado en el Balance General a 2012 y que asciende a \$171.230,043 multiplicado por la tasa de Renta presuntiva del 3% para lo cual se obtiene un impuesto de Renta a cargo de \$5.137,171.							

Proyección 2013-2014-Estado Resultados 1

Fuente: Elaboración propia (Autor).

En este estado de resultados se puede apreciar la información presentada por la compañía correspondiente a los periodos contables 2011-2012 y el cual sirve de base para evaluar las tendencias que han de considerarse para hacer las proyecciones de los periodos 2013-2014; En las proyecciones se tuvo en cuenta un crecimiento en los ingresos en un 4.46% para ambos periodos y a la nueva cifra proyectada de las ventas para 2013-2014, se le aplicó el porcentaje del costo referenciado para el año 2012 y que ascendía al 63.22%; el mismo procedimiento se aplicó para el resto de las partidas del estado de resultados como fueron los gastos de administración y ventas con un 29.60%, al igual que a los gastos no operacionales 5.68% y a los impuestos 39.38%. Para el año 2013 que la empresa presenta pérdidas antes de impuestos, los impuestos fueron calculados mediante la aplicación de la Renta presuntiva, es decir, el patrimonio líquido presente en el

balance del año 2012 multiplicadop por el 3% como Renta presunta arrojando un resultado de \$5.137.171

COFRUFLOREZ SAS- PROYECCION DE RESULTADOS 2013-2014 ANALISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS (MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)								
DETALLE	AÑOS							
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	96,76%	7.231.227.921,00	96,95%	7.553.740.686,28	96,95%	7.890.637.520,88	96,95%
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	3,35%	220.770.917,00	3,15%	230.389.090,93	3,15%	240.664.444,39	3,15%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.698.324.253,00	100,00%	7.010.457.004,00	100,00%	7.323.351.595,35	100,00%	7.649.973.076,50	100,00%
COSTO DE VENTAS	4.613.573.197,00	68,88%	4.431.675.005,00	63,22%	4.775.112.916,96	65,20%	4.835.946.422,99	63,22%
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	31,12%	2.578.781.999,00	36,78%	2.548.238.678,38	34,80%	2.814.026.653,50	36,78%
GASTOS OPERACIONALES								
De Administración	93.059.428,00	1,39%	103.515.384,00	1,48%	108.385.603,61	1,48%	113.219.601,53	1,48%
De Ventas	1.654.333.488,00	24,70%	1.971.061.112,00	28,12%	2.059.326.468,61	28,12%	2.151.172.429,11	28,12%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	26,09%	2.074.576.496,00	29,59%	2.167.712.072,22	29,60%	2.264.392.030,64	29,60%
RESULTADO OPERACIONAL	337.358.140,00	5,04%	504.205.503,00	7,19%	380.526.606,16	5,20%	549.634.622,86	7,18%
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.248.719,00	0,11%	668.174,00	0,01%	668.174,00	0,01%	668.174,00	0,01%
Otros Ingresos	7.248.719,00	0,11%	668.174,00	0,01%	668.174,00	0,01%	668.174,00	0,01%
Utilidad en Venta de Activos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dividendos y Participaciones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Corrección Monetaria y/o diferencia en	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	253.806.609,00	3,79%	397.855.550,00	5,68%	420.453.745,24	5,74%	444.335.517,97	5,81%
Gastos Financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	3,79%	397.855.550,00	5,68%	420.453.745,24	5,74%	444.335.517,97	5,81%
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Gastos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-3,68%	-397.187.376,00	-5,67%	-419.747.618,96	-5,73%	-443.589.283,71	-5,80%
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	90.800.250,00	1,36%	107.018.127,00	1,53%	-39.221.012,80	-0,54%	106.045.339,15	1,39%
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	39,52%	42.149.000,00	39,38%	5.137.171,29	-13,10%	41.765.868,32	39,38%
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	0,82%	64.869.127,00	0,93%	-44.358.184,09	-0,61%	64.279.470,83	0,84%

Proyección 2013-2014 AnálisisVert. Est.R 1
Fuente: Elaboración propia (Autor).

COFRUFLOREZ SAS- PROYECCION DE RESULTADOS 2013-2014

ANALISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS

(MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)

DETALLE	AÑOS											
	2011	2012	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2012	2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2013	2014	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	7.231.227.921,00	308.830.405,00	4,46%	7.231.227.921,00	7.553.740.686,28	322.512.765,28	4,46%	7.553.740.686,28	7.890.637.520,88	336.896.834,61	4,46%
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	220.770.917,00	-3.302.346,00	-1,47%	220.770.917,00	230.389.090,93	9.618.173,93	4,36%	230.389.090,93	240.664.444,39	10.275.353,46	4,46%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.698.324.253,00	7.010.457.004,00	312.132.751,00	4,66%	7.010.457.004,00	7.323.351.595,35	312.894.591,35	4,46%	7.323.351.595,35	7.649.973.076,50	326.621.481,15	4,46%
COSTO DE VENTAS	4.613.573.197,00	4.431.675.005,00	-181.898.192,00	-3,94%	4.431.675.005,00	4.775.112.916,96	343.437.911,96	7,75%	4.775.112.916,96	4.835.946.422,99	60.833.506,03	1,27%
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	2.578.781.999,00	494.030.943,00	23,70%	2.578.781.999,00	2.548.238.678,38	-30.543.320,62	-1,18%	2.548.238.678,38	2.814.026.653,50	265.787.975,12	10,43%
GASTOS OPERACIONALES												
De Administración	93.059.428,00	103.515.384,00	10.455.956,00	11,24%	103.515.384,00	108.385.603,61	4.870.219,61	4,70%	108.385.603,61	113.219.601,53	4.833.997,92	4,46%
De Ventas	1.654.333.488,00	1.971.061.112,00	316.727.624,00	19,15%	1.971.061.112,00	2.059.326.468,61	88.265.356,61	4,48%	2.059.326.468,61	2.151.172.429,11	91.845.960,50	4,46%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	2.074.576.496,00	327.183.580,00	18,72%	2.074.576.496,00	2.167.712.072,22	93.135.576,22	4,49%	2.167.712.072,22	2.264.392.030,64	96.679.958,42	4,46%
RESULTADO OPERACIONAL	337.358.140,00	504.205.503,00	166.847.363,00	49,46%	504.205.503,00	380.526.606,16	-123.678.896,84	-24,53%	380.526.606,16	549.634.622,86	169.108.016,70	44,44%
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	-90,78%	668.174,00	668.174,00	0,00	0,00%	668.174,00	668.174,00	0,00	0,00%
Otros Ingresos	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	-90,78%	668.174,00	668.174,00	0,00	0,00%	668.174,00	668.174,00	0,00	0,00%
Utilidad en Venta de Activos	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Dividendos y Participaciones	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Corrección Monetaria y/o diferencia en Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	56,76%	397.855.550,00	420.453.745,24	22.598.195,24	5,68%	420.453.745,24	444.335.517,97	23.881.772,73	5,68%
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	56,76%	397.855.550,00	420.453.745,24	22.598.195,24	5,68%	420.453.745,24	444.335.517,97	23.881.772,73	5,68%
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-397.187.376,00	-150.629.486,00	61,09%	-397.187.376,00	-419.747.618,96	-22.560.242,96	5,68%	-419.747.618,96	-443.589.283,71	-23.841.664,76	5,68%
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	90.800.250,00	107.018.127,00	16.217.877,00	17,86%	107.018.127,00	-39.221.012,80	-146.239.139,80	-136,65%	-39.221.012,80	106.045.339,15	145.266.351,95	-370,38%
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	42.149.000,00	6.265.000,00	17,46%	42.149.000,00	5.137.171,29	-37.011.828,71	-87,81%	5.137.171,29	41.765.868,32	36.628.697,03	713,01%
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	64.869.127,00	9.952.877,00	18,12%	64.869.127,00	-44.358.184,09	-109.227.311,09	-168,38%	-44.358.184,09	64.279.470,83	108.637.654,92	-244,91%

Proyección Resultados A.V. E.R. 1

Fuente: Elaboración propia (Autor).

**36 FASE No2: ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS CON
IMPLEMENTACION DE LA ESTRATEGIA SEGÚN LA PERSPECTIVA DEL
CONOCIMIENTO Y EL APRENDIZAJE CON SU RESPECTIVO ANALISIS
VERTICAL Y HORIZONTAL.**

ANALISIS DEL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ							
ESTADO DE RESULTADOS							
(MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)							
DETALLE	AÑOS						
	2011	2012	VARIACION ABSOLUTA	variacion porcentual con relación al año base 2011	DATOS PARA LA PROYECCION	2013	2014
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	7.231.227.921,00	308.830.405,00	4,46%	4,46%	7.553.740.686,28	7.890.637.520,88
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	220.770.917,00	-3.302.346,00	3,05%	3,05%	230.389.090,93	240.664.444,39
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.698.324.253,00	7.010.457.004,00	312.132.751,00			7.323.351.595,35	7.649.973.076,50
COSTO DE VENTAS	4.613.573.197,00	4.431.675.005,00	-181.898.192,00	63,22%	63,22%	4.775.112.916,96	4.835.946.422,99
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	2.578.781.999,00	494.030.943,00	36,78%		2.548.238.678,38	2.814.026.653,50
GASTOS OPERACIONALES							
De Administración	93.059.428,00	103.515.384,00	10.455.956,00	1,48%	1,48%	108.385.603,61	113.219.601,53
De Ventas	1.654.333.488,00	1.971.061.112,00	316.727.624,00	28,12%	28,12%	2.059.326.468,61	2.151.172.429,11
IMPLEMENTACION PROGRAMA DE GESTION						70.000.000,00	60.000.000,00
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	2.074.576.496,00	327.183.580,00	29,59%	29,60%	2.237.712.072,22	2.324.392.030,64
RESULTADO OPERACIONAL	337.358.140,00	504.205.503,00	166.847.363,00	7,19%		310.526.606,16	489.634.622,86
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	0,01%		668.174,00	668.174,00
Otros Ingresos	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	0,01%		668.174,00	668.174,00
Utilidad en Venta de Activos						0,00	0,00
Dividendos y Participaciones						0,00	0,00
Corrección Monetaria y/o diferencia en Cambio						0,00	0,00
GASTOS NO OPERACIONALES	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	5,68%	5,68%	300.453.745,24	197.519.517,97
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00%		0,00	0,00
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	5,68%	5,68%	420.453.745,24	444.335.517,97
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00%		0,00	0,00
Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00%		0,00	0,00
Reducción de Gastos por efecto de implementación gestión						-120.000.000,00	-120.000.000,00
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-397.187.376,00	-150.629.486,00	-5,67%	5,68%	-299.785.571,24	-196.851.343,97
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	90.800.250,00	107.018.127,00	16.217.877,00	1,53%		10.741.034,92	292.783.278,89
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	42.149.000,00	6.265.000,00	39,38%	39,38%	4.230.347,64	115.312.450,03
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	64.869.127,00	9.952.877,00	0,93%		6.510.687,28	177.470.828,86

Impacto de la Estrategia 1

Fuente: Autor.

En este estado de resultados se puede apreciar que el costo que implica la implementación de la estrategia está por el orden de los \$70.000.000 para el año 2013 y de \$60.000.000 para el año 2014 y la reducción de los gastos por efecto de la implementación de la estrategia es de \$120.000.000 para el año 2013 e igual monto para el 2014 respectivamente.

Obsérvese que con la implementación de la estrategia los resultados de la compañía para los años 2013 y 2014 reflejan un incremento muy significativo a favor de la empresa y que ascienden a \$6'510.687 y 177'470.829 respectivamente; mostrando una variación absoluta en \$50.868.871 para el 2013 y de \$113.191.358 para el 2014.

Con los datos anteriormente expuestos queda evidente que a la empresa Cofruflores SAS, le es conveniente hacer la adopción e implementación de las estrategias planteadas en éste documento pues el impacto que tendrían según el grupo de proyecciones es bastante interesante e incidiría directamente en la generación de flujos de caja positivos vía utilidades netas del ejercicio.

ANALISIS DEL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA COMPAÑÍA COFRUFLOREZ

ANALISIS VERTICAL - ESTADO DE RESULTADOS

(MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)

DETALLE	AÑOS							
	2011	%	2012	%	2013	%	2014	%
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	96,76%	7.231.227.921,00	96,95%	7.553.740.686,28	96,95%	7.890.637.520,88	96,95%
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	3,35%	220.770.917,00	3,15%	230.389.090,93	3,15%	240.664.444,39	3,15%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.698.324.253,00	100,00%	7.010.457.004,00	100,00%	7.323.351.595,35	100,00%	7.649.973.076,50	100,00%
COSTO DE VENTAS	4.613.573.197,00	68,88%	4.431.675.005,00	63,22%	4.775.112.916,96	65,20%	4.835.946.422,99	63,22%
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	31,12%	2.578.781.999,00	36,78%	2.548.238.678,38	34,80%	2.814.026.653,50	36,78%
GASTOS OPERACIONALES								
De Administración	93.059.428,00	1,39%	103.515.384,00	1,48%	108.385.603,61	1,48%	113.219.601,53	1,48%
De Ventas	1.654.333.488,00	24,70%	1.971.061.112,00	28,12%	2.059.326.468,61	28,12%	2.151.172.429,11	28,12%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	26,09%	2.074.576.496,00	29,59%	2.237.712.072,22	30,56%	2.324.392.030,64	30,38%
RESULTADO OPERACIONAL	337.358.140,00	5,04%	504.205.503,00	7,19%	310.526.606,16	4,24%	489.634.622,86	6,40%
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.248.719,00	0,11%	668.174,00	0,01%	668.174,00	0,01%	668.174,00	0,01%
Otros Ingresos	7.248.719,00	0,11%	668.174,00	0,01%	668.174,00	0,01%	668.174,00	0,01%
Utilidad en Venta de Activos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Dividendos y Participaciones	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Corrección Monetaria y/o diferencia en Cambio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	253.806.609,00	3,79%	397.855.550,00	5,68%	300.453.745,24	4,10%	197.519.517,97	2,58%
Gastos Financieros	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	3,79%	397.855.550,00	5,68%	420.453.745,24	5,74%	444.335.517,97	5,81%
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Otros Gastos	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%	0,00	0,00%
Reducción de Gastos por efecto de implementación gestión	0,00	0,00%	0,00	0,00%	-120.000.000,00	-1,64%	-120.000.000,00	-1,57%
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-3,68%	-397.187.376,00	-5,67%	-299.785.571,24	-4,09%	-196.851.343,97	-2,57%
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	90.800.250,00	1,36%	107.018.127,00	1,53%	10.741.034,92	0,15%	292.783.278,89	3,83%
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	0,54%	42.149.000,00	0,60%	4.230.347,64	0,06%	115.312.450,03	1,51%
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	0,82%	64.869.127,00	0,93%	6.510.687,28	0,09%	177.470.828,86	2,32%

Impacto de la Estrategia A.V. E.R. 1

Fuente: Autor.

ANALISIS DEL IMPACTO DE LA ESTRATEGIA EN LA COMPAÑIA COFRUFLOREZ

ANALISIS HORIZONTAL - ESTADO DE RESULTADOS

(MILLONES DE \$ COLOMBIANOS)

DETALLE	AÑOS											
	2011	2012	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2012	2013	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA	2013	2014	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES	6.922.397.516,00	7.231.227.921,00	308.830.405,00	4,46%	7.231.227.921,00	7.553.740.686,28	322.512.765,28	4,46%	7.553.740.686,28	7.890.637.520,88	336.896.834,61	4,46%
Menos Devoluciones y Rebajas	224.073.263,00	220.770.917,00	-3.302.346,00	-1,47%	220.770.917,00	230.389.090,93	9.618.173,93	4,36%	230.389.090,93	240.664.444,39	10.275.353,46	4,46%
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	6.698.324.253,00	7.010.457.004,00	312.132.751,00	4,66%	7.010.457.004,00	7.323.351.595,35	312.894.591,35	4,46%	7.323.351.595,35	7.649.973.076,50	326.621.481,15	4,46%
COSTO DE VENTAS	4.613.573.197,00	4.431.675.005,00	-181.898.192,00	-3,94%	4.431.675.005,00	4.775.112.916,96	343.437.911,96	7,75%	4.775.112.916,96	4.835.946.422,99	60.833.506,03	1,27%
UTILIDAD BRUTA	2.084.751.056,00	2.578.781.999,00	494.030.943,00	23,70%	2.578.781.999,00	2.548.238.678,38	-30.543.320,62	-1,18%	2.548.238.678,38	2.814.026.653,50	265.787.975,12	10,43%
GASTOS OPERACIONALES												
De Administración	93.059.428,00	103.515.384,00	10.455.956,00	11,24%	103.515.384,00	108.385.603,61	4.870.219,61	4,70%	108.385.603,61	113.219.601,53	4.833.997,92	4,46%
De Ventas	1.654.333.488,00	1.971.061.112,00	316.727.624,00	19,15%	1.971.061.112,00	2.059.326.468,61	88.265.356,61	4,48%	2.059.326.468,61	2.151.172.429,11	91.845.960,50	4,46%
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	1.747.392.916,00	2.074.576.496,00	327.183.580,00	18,72%	2.074.576.496,00	2.237.712.072,22	163.135.576,22	7,86%	2.237.712.072,22	2.324.392.030,64	86.679.958,42	3,87%
RESULTADO OPERACIONAL	337.358.140,00	504.205.503,00	166.847.363,00	49,46%	504.205.503,00	310.526.606,16	-193.678.896,84	-38,41%	310.526.606,16	489.634.622,86	179.108.016,70	57,68%
INGRESOS NO OPERACIONALES	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	-90,78%	668.174,00	668.174,00	0,00	0,00%	668.174,00	668.174,00	0,00	0,00%
Otros Ingresos	7.248.719,00	668.174,00	-6.580.545,00	-90,78%	668.174,00	668.174,00	0,00	0,00%	668.174,00	668.174,00	0,00	0,00%
Utilidad en Venta de Activos	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Dividendos y Participaciones	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Corrección Monetaria y/o diferencia en Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
GASTOS NO OPERACIONALES	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	56,76%	397.855.550,00	300.453.745,24	-97.401.804,76	-24,48%	300.453.745,24	197.519.517,97	-102.934.227,27	-34,26%
Gastos Financieros	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Otros Gastos Extraordinarios	253.806.609,00	397.855.550,00	144.048.941,00	56,76%	397.855.550,00	420.453.745,24	22.598.195,24	5,68%	420.453.745,24	444.335.517,97	23.881.772,73	5,68%
Gasto por diferencia en Cambio	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Otros Gastos	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	0,00	0,00	0,00%
Reducción de Gastos por efecto de implementación gestión	0,00	0,00	0,00	0,00%	0,00	-120.000.000,00	-120.000.000,00	0,00%	-120.000.000,00	-120.000.000,00	0,00	0,00%
RESULTADO NO OPERACIONAL	-246.557.890,00	-397.187.376,00	-150.629.486,00	61,09%	-397.187.376,00	-299.785.571,24	97.401.804,76	-24,52%	-299.785.571,24	-196.851.343,97	102.934.227,27	-34,34%
RESULTADOS ANTES DE IMPUESTOS	90.800.250,00	107.018.127,00	16.217.877,00	17,86%	107.018.127,00	10.741.034,92	-96.277.092,08	-89,96%	10.741.034,92	292.783.278,89	282.042.243,97	2625,84%
PROVISION IMPUESTOS	35.884.000,00	42.149.000,00	6.265.000,00	17,46%	42.149.000,00	4.230.347,64	-37.918.652,36	-89,96%	4.230.347,64	115.312.450,03	111.082.102,39	2625,84%
UTILIDAD NETA	54.916.250,00	64.869.127,00	9.952.877,00	18,12%	64.869.127,00	6.510.687,28	-58.358.439,72	-89,96%	6.510.687,28	177.470.828,86	170.960.141,58	2625,84%

Análisis Impacto Estrategia A.V. E.R. 1

Fuente: Autor.

37 CONCLUSIONES

- ✓ El diagnostico interno permitió determinar que las actividades y operaciones en la compañía Cofruflores se llevan a cabo de forma empírica o basados en la experiencia de los dirigentes principalmente en las habilidades del Gerente General. Se detectaron falencias internas importantes por la ausencia de una adecuada planeación y estandarización de procesos. Carecen además de indicadores que apoye en proceso de toma de decisiones en las diferentes áreas aun sin estar delimitadas como tales.
- ✓ La visión, la misión y en general la imagen corporativa no describen apropiadamente las expectativas de la compañía, ni de los socios y empleados.
- ✓ En el análisis externo se determinó que la compañía se encuentra en una posición aceptable, pero que requiere mayor direccionamiento para alcanzar mejores resultados, a través de la aplicación de técnicas como penetración y desarrollo de mercado y productos. También se detectó que, en cuanto a la posición competitiva la compañía Cofruflores se encuentra en un promedio aceptable con una calificación por encima del promedio, a partir de los factores críticos de éxito que se evaluaron. Además se identificaron nuevas oportunidades que ofrece el entorno que actualmente se están desaprovechando.
- ✓ El direccionamiento estratégico que se presenta en este proyecto, propone nuevos lineamientos, que incluyen el rediseño de la visión misión, objetivos y mapa estratégico que permitan a la compañía identificar claramente el norte que deben seguir todos los miembros de la organización para un mejor desarrollo y alcance de objetivos comunes a partir del enfoque principalmente en la perspectiva del conocimiento y el aprendizaje.
- ✓ El cuadro de mando integral, se diseñó como herramienta para controlar y monitorear a través de indicadores las operaciones de la compañía, además facilita la toma decisiones más asertivas.
- ✓ Este proyecto entrega los lineamientos básicos para desarrollar en cada una de las áreas los cambios necesarios a partir de los diagnósticos obtenidos, así como los objetivos e iniciativas estratégicas, indicadores y planes de acción con los correspondientes cronogramas de actividades.
- ✓ La relación costo beneficio determinó que, con la implementación de la estrategia central en la dimensión del conocimiento y aprendizaje se

obtendrán reducciones en costos y optimización de los recursos de la compañía, haciendo más eficientes los procesos y mejorando así las condiciones laborales de los empleados y las expectativas de los socios en términos económicos.

38 RECOMENDACIONES

- ✓ Implementar el direccionamiento estratégico como un medio que dinamice la formulación, ejecución y evaluación de acciones para facilitar el logro de objetivos puntuales en la compañía Cofruflores.
- ✓ Se sugiere tomar como base la propuesta de visión, misión y objetivos de la compañía que se presenta en este proyecto; ya que describe de forma más asertiva y enfocada las expectativas de los miembros de la empresa delimitando el alcance de la meta. Además se recomienda compartir e interiorizar estos ideales con los miembros del equipo en sesiones de grupo de forma dinámica y participativa.
- ✓ Adoptar el modelo de cuadro de mando integral para tener mayor control de las operaciones de la compañía en las cuatro dimensiones que la comprenden a través del seguimiento y monitoreo de los indicadores que proporciona la herramienta.
- ✓ Descartar la opción de llevar a cabo los procesos de forma empírica. La meta central debe estar enfocada en que todas las actividades y operaciones en la empresa deben ser planeadas y coherentes con los objetivos principales, garantizando de esta forma mayor eficiencia.
- ✓ Estandarizar los procesos de la compañía en un 100%, unificando las metas y objetivos estratégicos.
- ✓ Implementar la estrategia principal que presenta este proyecto en la dimensión del conocimiento y aprendizaje, ya que a partir de allí se demostró que trae consigo beneficios en materia económica, productiva, social y cultural en la organización.
- ✓ Considerar la posibilidad de cambiar el nombre de la compañía por otro que identifique más y mejor lo que empresa es y representa. El actual nombre no hace alusión a la actividad q los ocupa.

39 Bibliografía

(s.f.).

CHIAVENATO, I. (s.f.). *Introducción a la teoría General de la Administración*. Mac Graw Hill.

DANE. (s.f.). *Encuesta Nacional de Hogares*. Bogotá.

David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Mexico: Prentice Hall.

Diccionario Planeta de la lengua española. (1991). Bogotá: Planteta.

Documentación Alcaldía Municipal de La Unión Valle. (2008). La Unión Valle, Valle del Cauca.

Eduardo, M. A. (2007). *Diseño y desarrollo del proceso de Investigación*. Bogotá: Limusa- Cuarta edición.

ESCALONA. (2011).

Gabriel, B. U. (1998). *Evaluación de Proyectos*. Mac Graw Hill.

HERNANDEZ. (2003).

Humberto, G. S. (2000). *Gerencia Estratégica, Planeacion y Gestión*. Editores Ltda.

Javier, M. V. (s.f.). *Fundamentos de la competitividad*. Santiago de Cale: Universidad del Valle.

Leonardo, P. S. (s.f.). *Política Industrial y competitiva internacional de un ambiente de globalización*. Santiago de Cali: Universidad del Valle.

Martha, P. C. (1989). *Cómo formular un Plan Estratégico en las Organizaciones* . Santiago de Cali: Universidad del Valle.

MENDEZ ALVAREZ, C. E. (2007). *Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas contables y administrativas*. Bogotá: Mc Graw Hill.

MICHAELPORTER. (s.f.). *Las Cinco fuerzas de Porter* .

Mónica, M. M., & Katherine, V. C. (2011). *Balanced Score Card como herramienta para el Direccionamiento Estratégico de Cooperativas de trabajo asociado*. Santiago de Cali: Universidad Icesi.

PORTAFOLIO, R. (s.f.).

Roberto, S. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: Mac Graw Hill.

Sablich Huamani, C. A. (2010). *Aplicación de un modelo de dirección estratégica en época de crisis, Estudio de caso: Agroexportadora de Perú*. Ica-Perú.

Sergio, C. D., Leidis, E. R., & Loreto, D. P. (s.f.). *Planeación Estratégica para la producción de Musa sapientum en la empresa Agripecuaria "Cubaquvir"*. Abana, Cuba: Universidad de Pinar del Río.

STEINER, G. (s.f.). *Planeación Estratégica "Lo que todo Director debe saber"*. CECSA, pag. 10.

VASQUEZ, M. (s.f.). *Fundamentos de la competitividad*.

WIKIPEDIA ORG. (2001).