

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRUCTURA DE GOBIERNO
CORPORATIVO COMO ALTERNATIVA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN
PARA LA EMPRESA FAMILIAR LACTEOS TULUÁ**

**JACKELINE BALANTA QUINTERO
DIANA MARÍA QUINTERO CASTRO**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ
2017**

**PROPUESTA DE UN MODELO DE ESTRUCTURA DE GOBIERNO
CORPORATIVO COMO ALTERNATIVA ADMINISTRATIVA Y DE GESTIÓN
PARA LA EMPRESA FAMILIAR LACTEOS TULUÁ**

**JACKELINE BALANTA QUINTERO
DIANA MARÍA QUINTERO CASTRO**

Trabajo de grado para optar el título de Contador Publico

**Director de trabajo de grado
MAURICIO MEJÍA VALENCIA**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE - SEDE TULUÁ
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
PROGRAMA DE CONTADURÍA PÚBLICA
TULUÁ
2017**

Nota de Aceptación:

Firma del Director
Mauricio Mejía Valencia

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Tuluá – Valle, agosto 14 de 2017

DEDICATORIA

Dedico este trabajo primeramente a Dios que hace todo posible, a mi mamá por su apoyo incondicional, a mi familia por estar siempre en los momentos difíciles y a mi compañera por su gran apoyo durante toda mi etapa universitaria.

Jackeline Balanta Quintero

Es un escalón muy importante para mi vida, y se lo debo a Dios, quien fue el protagonista de mi llegada hasta acá, y sin lugar a duda a los pilares de mis pasos; a mi madre y a mi tía, quienes con su apoyo se hizo posible culminar mi etapa universitaria.

Diana María Quintero Castro

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por darme la oportunidad de vivir esta etapa de mi vida, la cual estuvo acompañada de momentos y logros, permitiéndome día a día ser mejor persona.

Gracias a mis padres; María Esperanza Quintero y José Luis Balanta por estar siempre a mi lado en todo momento brindándome ese apoyo incondicional de todo padre que te motiva cuando sientes que ya no puedes más para seguir luchando y alcanzar tus metas.

Gracias a mi familia que con sus gestos de amor me demostraron su apoyo incondicional en esta etapa tan importante de mi vida. También agradezco especialmente a mi compañera de trabajo de grado Diana María Quintero quien siempre estuvo a mi lado en momentos difíciles dándome su apoyo y motivación constante.

Jackeline Balanta Quintero

En primera instancia quiero darle gracias a Dios por permitirme culminar una de las etapas académicas más importante de mi vida, y alcanzar un objetivo tan grande, el de convertirme en toda una profesional.

Agradezco la dedicación, consejos y apoyo incondicional de mi madre y de mi tía quienes día a día con sus enseñanzas hicieron de mí la mujer que soy. Sin ese apoyo no tendría la oportunidad de lograr mis metas académicas.

Finalmente, a mi director de trabajo de grado Mauricio Mejía Valencia, quien dispuso su tiempo en el cumplimiento y entrega del presente trabajo, como también al señor Javier Morales Castro, gerente de la empresa Lácteos Tuluá, que permitió la realización del mismo en su empresa, por ultimo a mi compañera Jackeline Balanta quien con paciencia y dedicación logramos escalar una meta más en nuestra vida académica.

Diana María Quintero Castro

CONTENIDO

RESUMEN	13
ABSTRACT	14
INTRODUCCIÓN	15
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	17
2 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN	20
3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	20
4 JUSTIFICACIÓN	21
5 OBJETIVOS	23
5.1 OBJETIVO GENERAL	23
5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	23
6 ANTECEDENTES	24
7 MARCO REFERENCIAL.....	27
7.1 MARCO TEÓRICO	27
7.2 MARCO CONCEPTUAL	34
7.3 MARCO CONTEXTUAL	36
7.4 MARCO LEGAL	38
8 DISEÑO METODOLÓGICO	41
8.1 TIPO DE ESTUDIO.....	41
8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN	41
8.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN.....	41
8.4 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	42
8.5 HIPÓTESIS.....	43
8.6 SUPUESTO	43
9 CASOS DE ESTUDIO DE GOBIERNO CORPORATIVO	44
9.1 PROPUESTA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (BGC) CENTRADA EN LOS ASPECTOS LEGALES Y CONTABLES PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIÓN DE LA CIUDAD DE TULUÁ.	44
9.2 DISEÑO DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX LTDA.....	46
9.3 GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS EN BOGOTÁ.	48

9.4	GUÍA PRÁCTICA PARA EL BUEN GOBIERNO PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES	49
9.5	BUEN GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR.	49
10	PRINCIPALES CONCLUSIONES	51
11	PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	52
11.1	INFORMACIÓN GENERAL	52
12	ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	61
12.1	VARIABLE ECONÓMICA	61
12.2	VARIABLE DEMOGRÁFICA.....	72
12.3	VARIABLE POLÍTICA – LEGAL	76
12.4	VARIABLE SOCIO - CULTURAL.....	77
12.5	VARIABLE ECOLÓGICA	78
12.6	VARIABLE TECNOLÓGICA	79
12.7	VARIABLE JURÍDICA.....	81
12.8	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)	82
13	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	87
13.1	LAS CINCO FUERZAS DE PORTER.....	87
14	ANÁLISIS INTERNO.....	92
14.1	ADMINISTRACIÓN.....	93
14.1.1	Gerencia.....	93
14.1.2	Recursos humanos	95
14.2	PRODUCCIÓN	98
14.3	MERCADEO	101
14.4	ANÁLISIS FINANCIERO.....	104
14.5	TECNOLOGÍA	113
14.6	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO (EFI)	113
14.7	CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LÁCTEOS TULUÁ	118
15	MODELO PROPUESTO PARA LA EMPRESA LÁCTEOS TULUÁ.....	120
15.1	GOBIERNO CORPORATIVO	123
15.1.1	Junta Directiva.....	123
15.1.2	El Consejo de Administración	125

15.1.3	Consejeros de la Organización	129
15.2	CONTROL INTERNO Y ANÁLISIS DE RIESGOS	133
15.3	GOBIERNO FAMILIAR	142
16	CONCLUSIONES	144
17	RECOMENDACIONES.....	145
18	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	147
19	ANEXOS.....	149

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Portafolio de productos	59
Tabla 2 - Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) actual	84
Tabla 3 - Indicadores de Administración o rotación	105
Tabla 4 - Indicadores de liquidez.	106
Tabla 5 - Indicadores de apalancamiento	107
Tabla 6 - Indicadores de rentabilidad.....	108
Tabla 7 - Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) actual	115
Tabla 8 - Matriz de riesgos actual	137

LISTA DE FÍGURAS

Figura 1- Organigrama Empresa Lácteos Tuluá	57
---	----

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1-Variacion anual de la inflación en Colombia a diciembre (2012-2016)...	62
Grafica 2-Tasa de desempleo enero-diciembre (2016-2015)	65
Grafica 3 Consecutivo histórico de la tasa de interés, enero 2015 a enero 2016 ..	67
Grafica 4-Efecto de la relación de términos de intercambio % PIB.....	70
Grafica 5-PIB Industria Manufactura variación % real anual (2014 – 2017).	70
Grafica 6-PIB Obras Civiles Variación % real anual (2014 – 2017).	71
Grafica 8-Flujograma de Procesos de producción	98
Grafica 9-Diagnostico Lácteos Tuluá.....	119
Grafica 10-Modelo de Gobierno Corporativo propuesto para Lácteos Tuluá.....	122

LISTA DE ANEXOS

ANEXOS.....	149
1 Anexo Entrevista – Gerencia.	149
2 Anexo Entrevista – Diagnostico Área de Recursos Humanos.	150
3 Anexo Entrevista – Diagnostico área de Producción	152
4 Anexo Entrevista – Diagnostico área de Mercadeo	154
5 Anexo Estado de resultados, 31 de diciembre 2014-2016.....	156

RESUMEN

El presente trabajo busca resaltar el porque es importante al interior de las empresas Pymes familiares adquirir o proyectar dentro de su estructura administrativa orden, control y gestión, así mismo que sus procesos sean acordes con lo que se quiere transmitir tanto interno como externo. Visto de esta manera y a sabiendas que este tipo de organizaciones requieren el apoyo mediante el uso de herramientas que faciliten su transparencia y permanencia en el mercado; es así como a través de la presente investigación realizada y acompañada de un buen trabajo de campo nace como alternativa organizacional la propuesta de crear un modelo de estructura de Gobierno Corporativo para la empresa Pyme familiar Lácteos Tuluá.

Cabe mencionar que para la realización de este tema de investigación fue necesario revisar antecedentes y estudios de casos que orientaran el proceso de implementación de Gobierno Corporativo en empresas Pymes familiares; estudios que servirían de referencia y guía para la propuesta que se llevaría a cabo en la empresa objeto de estudio. Esta iniciaría con un diagnostico general de la organización para identificar factores y variables internas y externas que la rodean, los cambios más significativos que esta ha tenido a partir del año 2014 hasta el 2016, al igual que situaciones que han favorecido su permanencia en el mercado; toda esta información permitirá evaluar y diseñar una Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), donde mostrara tanto oportunidades como amenazas que existen para la empresa objeto de estudio.

Por consiguiente para el desarrollo del análisis fue necesario hacer partícipe al área administrativa de la cual hace parte Gerencia y Recursos Humanos, al igual que las otras áreas como Producción, Mercadeo, Financiera y Tecnología, que eran de vital importancia ya que se identificarían situaciones internas positivas y negativas de estas para la construcción de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

Y por último con toda la información obtenida se tendría como resultado final la propuesta de un Modelo de Gobierno Corporativo para Lácteos Tuluá; donde este contribuya a la mejora continua de sus procesos fortaleciendo las debilidades y ratificando su permanencia en el mercado a través de las oportunidades identificadas.

ABSTRACT

The present work seeks to emphasize it because it is important to the inside of the family Pyme companies to acquire or project within their administrative structure order, control and management, as well as their processes are in accordance with what is wanted to transmit both internal and external. Seen in this way and knowingly that this type of organizations require the support through the use of tools that facilitate their transparency and permanence in the market; it is as well as through the present research carried out and accompanied by a good field work, the proposal to create a Corporate Governance structure model for the small family business Lácteos Tuluá was born as an organizational alternative.

It should be mentioned that in order to carry out this research topic, it was necessary to review antecedents and case studies that guide the process of implementation of Corporate Governance in family Pyme companies; studies that would serve as reference and guide for the proposal that would be carried out in the company under study. This would begin with a general diagnosis of the organization to identify factors and internal and external variables that surround it, the most significant changes that this has had from the year 2014 to 2016, as well as situations that have favored its permanence in the market; all this information will allow to evaluate and to design an Matrix of Evaluation of External Factors (EFE), where it shows both opportunities and threats that exist for the company object of study.

Therefore, for the development of the analysis, it was necessary to participate in the administrative area of which Management and Human Resources are part, as well as other areas such as Production, Marketing, Finance and Technology, which were of vital importance since internal situations would be identified Positive and negative of these for the construction of the Internal Factor Evaluation Matrix (EFI).

And finally with all the information obtained would have as final result the proposal of a Corporate Governance Model for Tuluá Dairy; where it contributes to the continuous improvement of its processes by strengthening the weaknesses and ratifying its permanence in the market through the identified opportunities.

INTRODUCCIÓN

La globalización es un proceso económico, político y social la cual genera cambios latentes en el mundo empresarial, donde el mercado cada vez se hace más fuerte y se encamina a pasos agigantados con respecto al crecimiento de liquidez y trazabilidad entre oferente y demandante. Es así como las organizaciones en su ánimo de reconocimiento y permanencia en el mercado deben responder con una mayor rapidez a nuevas tendencias; así mismo existen empresas que sin importar los años que lleven en el mercado, sus procesos, su estructura administrativa y contable no se encuentran preparadas para afrontar situaciones de cambio, de ahí parte el hecho de afectar su existencia en el mismo.

Colombia es un país que se encuentra en vía de desarrollo y este se ha visto muy afectado por el conflicto político y armado; además de la existencia de producción de drogas variante del mismo, hechos que han afectado el proceso de desarrollo y modernización empresarial; al identificar estas situaciones negativas es fácil argumentar que el desarrollo empresarial de grandes entidades y que la existencia o permanencia de las multinacionales se expande diariamente puesto que su reacción a las amenazas es oportuna; contrario a lo que sucede con la cantidad de Pymes donde su creación se debe a lazos familiares, su composición administrativa es más débil y flexible, pero la oportunidad que quieren prevalecer es ofrecer productos y servicios con ideas novedosas que puedan aprovechar de la modernización de la sociedad.

Por otro lado las Pymes se ven expuestas a problemas de estructura administrativa esto debido a que su alto grado de constitución es familiar y este tipo de naturaleza no les permite tener una mayor claridad con respecto a las funciones, responsabilidades y compromisos de los asociados y grupos de interés; es así como un modelo de Gobierno Corporativo se puede implementar como acción de mejora continua en estas, convirtiendo sus puntos débiles en fortalezas, lo que será evidente en el resultado del alcance de metas y objetivos de la organización. *“El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se ejerce la dirección y el control en las empresas”*¹, esta herramienta organizacional se creó como respuesta a fallas que estas presentan al interior de sus procesos. Al identificar las variables es vital que dentro de toda la información que proporcione una empresa exista claridad en la misma transmitiendo así confianza y participación de sus allegados. Como alternativa de solución un Gobierno Corporativo busca mitigar y mejorar todas estas

¹ La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, Citado por Konja, El gobierno corporativo: un enfoque moderno, 2008, p.09.

falencias permitiendo tranquilidad y confianza a los accionistas al igual que generar relaciones comerciales seguras.

Por consiguiente la propuesta de un modelo de estructura de Gobierno Corporativo permitirá que Lácteos Tuluá en el mercado actual sea más competitiva, expandir sus horizontes, y alcanzar el crecimiento tanto a nivel local, nacional e internacional.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Las Pymes, pequeñas y medianas empresas, hacen parte de un eslabón importante en la conformación de cadenas productivas y a su vez en la generación de empleo. Por su tamaño, poseen mayor flexibilidad para enfrentar los cambios del mercado y emprender proyectos innovadores.

En Colombia estas reflejan su importancia en el sistema productivo del país, como lo demuestra el Registro Único Empresarial y Social (RUES); en el país 94,7% de las empresas registradas 4,9 % son microempresas, las pequeñas y medianas empresas aportan cerca del 45% del PIB total, una cifra considerable, que ha hecho que en los últimos años la generación de empleo se incremente gracias a su capacidad productiva y generativa.

*"En el primer trimestre de 2015, las Pymes matriculadas y renovadas del Valle del Cauca crecieron 14,5% respecto al año 2014. Estas representan el 9,3% del tejido empresarial. Por su parte en la ciudad de Tuluá, de 1.667 empresas creadas durante el 2016, 1.655 son microempresas con una participación del 26% de los activos reportados y el 99,3% de los nuevos empleos, seguido de la pequeña empresa con 11 unidades y una participación en los activos reportados del 22% y el 0,7% de los nuevos empleos"*².

El incremento de empleo es alentador y este se evidencia gracias a la creación de las Pymes, pequeñas y medianas empresas, donde la adaptación de estas a nuevas tendencias y cambios tecnológicos puede resultar alentador ya que esto mejoraría considerablemente sus procesos y que las actividades de la misma sean más autónomas.

Sin embargo, son frecuentes los problemas que pueden presentar las pequeñas organizaciones colombianas en el acatamiento de los diferentes aspectos como normas y prácticas regulatorias; de ahí que el no cumplimiento a lo anteriormente mencionado terminaría afectando el funcionamiento y transparencia de la misma; por lo tanto pueden existir falencias en la parte contable y administrativa.

² Informe demográfico, económico y social de la región área de influencia de la cámara de comercio de Tuluá. 2017. p 29. [en línea]. Disponible: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%C3%93MICO-DE-LA-JURISDICC%C3%93N-2016-1.pdf>

“El gobierno corporativo es una herramienta que reduce el riesgo de fraudes, porque lleva implícito el sello de transparencia cuando es establecido y utilizado en las organizaciones; minimiza la aparición de actuaciones fraudulentas, por el enfoque ético que representa. Las empresas familiares deben permanecer con diversos controles y estrategias organizacionales; una de ellas es un diagnóstico de prácticas de gobierno corporativo, que le permitirá conocer su situación actual, conocer sus fortalezas y debilidades en esta materia; e implementar oportunidades de mejora”³.

Llama la atención que medianas y pequeñas organizaciones generalmente son familiares; estas tienden a presentar falencias en cuanto al control de las operaciones, revelación de información, confianza en el sistema financiero y delegación de funciones. *“Como se puede observar, en varias ocasiones incluso, sufren inconvenientes de carácter corporativo por cuenta de la falta de claridad en la definición y asignación de las funciones que deberían estar a cargo de cada órgano societario”⁴.*

Para el caso específico de Tuluá, en la conformación del tipo o estructura legal, del total de Pymes, el 40,68% corresponden a empresas familiares; razón por la cual esta problemática se hace extensiva y se puede agudizar específicamente por las relaciones de parentesco y de poder que existen en estas. No obstante, al identificar estos elementos y dado a su tamaño y que en muchas de estas predomina la informalidad, se evidencian los siguientes problemas en el campo administrativo y de gestión:

- No presentan delegación de funciones, es decir excesiva concentración de poder en una sola persona.
- Falta de profesionalización de cargos.
- Riesgo de crisis financiera a causa de costos económicos altos, uno de ellos es el costo de capital lo que ha generado un nivel de inversión decreciente en la empresa.
- Ausencia de evaluación financiera y presupuestal, lo que incrementa el riesgo de fraude en la organización.
- El manejo de información contable y financiera la cual carece de control en la digitación y archivo de documentación.
- Exceso de confianza entre los colaboradores.

³ TRUJILLO, María Andrea y GUZMAN, Alexander. Investigación sobre gobierno corporativo en Colombia, 2014.p.258

⁴ Guía colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia. 2009. p.46

- Falta de manejo en la selección de personal.
- Las tareas que se desempeñan no tienen un orden a seguir.
- No hay rotación de puestos de trabajo, y los mejores cargos son desempeñados por empleados que tengan un lazo de consanguinidad.
- Falta de liderazgo en todas las áreas de la empresa, como Producción, Financiera y Comercial.
- Organización poco profesional en la toma de decisiones, debido a que los actos emocionales prevalecen a los racionales.
- Permisos más flexibles para algunos empleados con respecto a otros.

Teniendo en cuenta lo mencionado, y dada la importancia de las Pymes en la economía tulueña y que hay un número representativo de empresas familiares.

¿Cómo puede un modelo de Gobierno Corporativo contribuir a resolver esta problemática? Para lo anterior se hará tomando como referencia un caso de estudio en la empresa Lácteos Tuluá.

2 FORMULACIÓN DEL INTERROGANTE DE INVESTIGACIÓN

¿Qué elementos de la teoría normativa y experiencias nacionales e internacionales, se pueden incorporar en el diseño del Modelo de Gobierno Corporativo de la empresa familiar Lácteos Tuluá que le permita alcanzar su sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos en el largo plazo?

3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

En atención a la problemática expuesta, se plantean las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cuáles son los antecedentes y definiciones relacionadas con el Gobierno Corporativo en empresas familiares que sean relevantes en la construcción del modelo para la empresa Lácteos Tuluá?
- ✓ ¿Cuál es la situación actual externa e interna para la empresa Lácteos Tuluá?
- ✓ ¿Cuál es la estructura de Gobierno Corporativo que se debe adoptar en la empresa Lácteos Tuluá para garantizar una práctica administrativa y de negocios sana?

4 JUSTIFICACIÓN

Teórica

La propuesta de un modelo de Gobierno Corporativo como alternativa organizacional para una empresa familiar, permitirá establecer políticas acordes para la mejora en sus procedimientos contables y administrativos.

Este trabajo busca orientar las bases de un modelo de gobernanza empresarial para las pymes de Tuluá donde se han incluido elementos del entorno y que al mismo tiempo serviría como punto de partida para que empresas pequeñas y medianas pertenecientes a otro sector tengan un referente al momento de querer implementarlo.

En base a lo anterior, el estudio y análisis de los sistemas de control, nivel de exigencia en los cargos y el desempeño de las funciones involucradas en la empresa, se confrontará con las prácticas de un buen gobierno corporativo, con el fin de establecer lineamientos que ayuden al desarrollo de la entidad en cuanto a orden, control y crecimiento financiero. El mayor interés y motivación por la realización de este proyecto es el poder identificar todas aquellas situaciones que afectan a la empresa familiar Lácteos Tuluá, demostrando así en la experiencia un equilibrio en los objetivos económicos y sociales que fortalecerá, la gestión y el control en las actividades administrativas e intereses de los miembros.

En resumidas cuentas, esto conlleva a realizar un estudio previo para diseñar una propuesta de estructura administrativa de Gobierno Corporativo donde, no solo los miembros de la organización se ven beneficiados sino que también actores como los estudiantes de diferentes universidades que tienen la necesidad de conocer las buenas prácticas de un G.C dirigido a las empresas Pymes familiares, con el fin de evitar actuaciones que generen retrocesos y desconfianza en las labores contables, administrativas y financieras de la organización.

Práctica

Para los profesionales de contaduría pública, en concordancia con su perfil ocupacional es muy útil colocar en práctica modelos de gobernanza empresarial en organizaciones familiares que vayan acorde a su ética; ya que la información manejada por parte de estos es muy importante y demuestra cómo se encuentra la empresa a nivel económico, social y legal con lo cual podrían tomar decisiones que apoyen a los grupos de interés relacionados con la misma. Al ser identificados todos estos elementos pueden agregar valor en cada uno de los procesos, resaltando ventajas significativas como el aseguramiento de un buen manejo administrativo, atraer capital, proteger los derechos de sus allegados y por lo tanto generar confianza en el mercado.

Visto desde la perspectiva, un profesional de contaduría pública encontrar en el mercado empresas con un modelo de gobierno corporativo implementado le permitirá ejercer su profesión con mayor facilidad dado que a través de este podrá establecer mecanismos o modelos éticos donde el manejo de la información este acorde a las normas contables colombianas y que los canales de autorización y control sean lo más transparentes posibles al interior de estas.

Metodológica

Al desarrollar un modelo de gobierno corporativo el estudiante de contaduría pública de la Universidad del Valle está siendo coherente con la misión de la institución, en el sentido en que la academia le está formando para ser un profesional independiente que busque ante todo incorporar en el ejercicio de su profesión las normas y procedimientos de las leyes establecidas en materia contable al interior de las empresas.

De acuerdo con lo establecido en la resolución 001 de junio 14 de 2006 de conformidad con el acuerdo 009 de 1997, artículos 90-93, en el cual se reglamenta el trabajo de grado para el programa de contaduría pública; el presente trabajo está en concordancia con la línea de investigación para optar el título de contador público, de igual manera también se ajusta a la norma INCONTEC 1486, Sexta Actualización.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un modelo de Gobierno Corporativo para la empresa familiar Lácteos Tuluá.

5.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- 1.** Revisar los antecedentes y definiciones relacionadas con el Gobierno Corporativo en las empresas familiares y Pymes.
- 2.** Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa Lácteos Tuluá a fin de identificar áreas sensibles y principales problemáticas que se deben abordar en el proceso de construcción del modelo de Gobierno Corporativo.
- 3.** Plantear la estructura de un código de buen Gobierno Corporativo para la empresa familiar Lácteos Tuluá que le permita manejar un ambiente saludable en su práctica administrativa y de negocios.

6 ANTECEDENTES

En la década de los 90's surge el concepto de gobierno cuando la propiedad y la gestión de la empresa no coincide plenamente, generando conflictos entre los propietarios y los gestores de los recursos en el Reino Unido año 1992, especialmente las empresas que cotizaban en la bolsa de Londres.

Entonces es cuando se toma en cuenta como eje central las buenas prácticas corporativas. Dando fe a esto, como antecedentes se estiman varios informes con trascendencia como el Cadbury, publicado en Gran Bretaña en 1992, Informe Dey en 1993 de Canadá, en 1995 el Informe Viénot en Francia, en 1997 el Informe Peters en Holanda, en 1998, en España el Informe Olivencia y en Bélgica el Informe Cardon en la misma fecha. Adicionalmente, es preciso hacer hincapié en el Informe Cadbury de 1992, que marco la iniciación de Gobierno Corporativo y fue el modelo de referencia para las organizaciones gremiales en su esfuerzo de mejorar el clima de inversión en diferentes países a nivel mundial.

En 1961 es fundada la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la cual, está integrada por 34 países alrededor del mundo como por ejemplo Alemania, Australia, Canadá, Corea del sur, Japón, Nueva Zelanda entre otros con la finalidad de buscar el mayor crecimiento sostenible y una sana expansión económica en el mercado mundial. A partir de 1998 se establecieron normas y lineamientos relacionados con el tema de gobierno corporativo, dando origen en 1999 a lo que se conoce como los principios de gobierno corporativo de la OCDE.

Colombia en su ámbito de aplicación también ha reunido esfuerzos con la reciente publicación del Código Marco de Buen Gobierno Corporativo de Confecámaras (2002).

"La implementación del gobierno corporativo comienza en Colombia a partir de la ley 275 de 2001. En el mes de agosto se introdujo los estándares de gobierno corporativo que partió principalmente sobre los fondos de pensiones que no fueron obligados a usarlos pero si generaban beneficios como el acceso a fuentes importantes de financiación, es así como el gobierno corporativo hace una invitación en la empresa que permita la protección de los accionistas, teniendo en cuenta que la organización tiene libertad de como diseñar y va a ser su gobierno, el cual se ajusta más a sus necesidades como empresa sin dejar de cumplir con los requerimientos expuestos en el decreto 275"⁵.

Con el propósito de mejorar las prácticas de las PYME, entidades como la Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras y la Superintendencia de Sociedades en Colombia, desde el año 2005, han venido ampliando el concepto gobierno

⁵ Gobierno Corporativo en Colombia. Tendencias actuales. AD – MINISTER Universidad EAFIT Medellín
Numero 15 Jul- Dic. 2009.

corporativo en estas entidades a fin de generar proyectos invaluables, transparentes y confiables para el desarrollo normal de las actividades diarias organizacionales.

Estudios previos

En el desarrollo investigativo se obtuvo evidencia sobre investigaciones que han tenido incidencia en la implementación de prácticas de gobierno corporativo en empresas Pymes, de esta manera los siguientes trabajos de grado sirvieron de apoyo para la argumentación de este.

Título: GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYME FAMILIARES DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS EN BOGOTÁ

Autor: Rico Moreno Martha Catalina

Año: 2012

Lugar: Bogotá D.C, Universidad EAN.

Principales hallazgos

Muestra, el nivel de aplicación en cuanto a las prácticas de Gobierno Corporativo, en las empresas PYMES familiares del sector de Artes Gráficas de Bogotá, de igual manera da a conocer las partes o divisiones de esta práctica en la administración de las empresas en la actualidad, para el cumplimiento del trabajo se diseñaron 76 preguntas, aplicadas en 10 empresas legalmente establecidas, con el fin de determinar si los empresarios, ya sean propietarios y/o gerentes tienen conocimiento acerca del tema y si ejercen correctamente en todas las divisiones de la empresa las prácticas del Gobierno Corporativo.

Con la recopilación de la información haciendo uso de fuentes tanto primarias como secundarias, finalmente se entregó una guía que facilita la formalización del Gobierno Corporativo en las PYME Familiares.

Título: DISEÑO DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX LTDA.

Autor: Agudelo Bedoya John Alexander

Año: 2015

Lugar: Tuluá, Universidad del Valle.

Principales hallazgos

La investigación tiene como objetivo cumplir con la implementación de un Buen Gobierno Corporativo para una empresa perteneciente al sector financiero; donde el manejo de recursos económicos ya sean públicos y privados, son de la propiedad de los interesados que mueven el ciclo de las transacciones monetarias. El diseño de este se ajustaba para cumplir con la normatividad de las instituciones que la regulan como la Superintendencia Financiera, leyes, decretos y demás artículos.

Título: PROPUESTA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (BGC) CENTRADA EN LOS ASPECTOS LEGALES Y CONTABLES PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIÓN DE LA CIUDAD DE TULUÁ.

Autor: Correa Ciro Camila Andrea

Año: 2015

Lugar: Tuluá, Universidad del Valle

Principales hallazgos

Esta propuesta planteaba el desarrollo de un Buen Gobierno Corporativo (BGC) para darle cumplimiento a los procedimientos legales y contables de las pequeñas empresas del sector de confecciones de la Ciudad de Tuluá; para que estas puedan manejar sus recursos a través de una información clara, precisa y confiable.

Así mismo este estudio fue a partir de la información suministrada por las 25 empresas que se encuentran inscritas en la cámara de comercio de la ciudad de Tuluá, y respaldándose en la investigación realizada por la Superintendencia de Sociedades, Cámara de Comercio de Bogotá y Confecámaras, quienes elaboraron la guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, con el objetivo de disminuir el nivel de riesgo detectado en estas, proponiendo la adopción de ciertas medidas que apunten hacia un impacto positivo en la evaluación de las entidades.

7 MARCO REFERENCIAL

7.1 MARCO TEÓRICO

Aquí se muestran teorías escritas por diferentes autores que dan a conocer a profundidad el concepto de gobierno corporativo y su alcance, especialmente en empresas pymes familiares.

*"El gobierno corporativo tiene varios sentidos conceptuales acerca de su definición y funcionamiento organizacional, entre esas se tiene la más común y es la formulada por la organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, El gobierno corporativo es el sistema mediante el cual se ejerce la dirección y el control en las empresas"*⁶. Entonces la implementación del control interno en el gobierno corporativo supervisa que los procesos se realicen de acuerdo a las políticas establecidas.

En términos particulares este se define como las normas y herramientas por las cuales se rige una organización, Montaña afirma, *"el termino gobierno corporativo puede tener varias acepciones. Se puede entender como el conjunto de principios, políticas y prácticas empresariales que permiten que sean definidas, estructuras de dirección, administración y supervisión eficaces y transparentes, con el fin de crear valor y generar confianza a sus grupos de interés."*⁷ Este concepto genera estabilidad administrativa para el desarrollo de cada una de las actividades realizadas por la organización, así mismo brinda mayor transparencia y confianza a los interesados.

Por consiguiente, las organizaciones sin importar su tamaño pueden y deben ejercer un consejo administrativo enmarcado por miembros líderes y directivos de la organización, conformando así uno de los pasos para implementar un gobierno corporativo en busca del mejoramiento continuo. De este modo Montaña, afirma que: *"El consejo de administración, así como el cuerpo directivo, deben tener certeza de que sus programas y controles internos sean realmente efectivos"*⁸. Por lo cual la gobernanza empresarial es un mecanismo de autorregulación donde las organizaciones buscan establecer normas que comprometan las relaciones entre accionistas, administradores y demás grupos de interés.

No obstante, el desempeño eficiente de las empresas es importante en la medida que esta requiera expandirse tanto en su composición interna, como externa (crecimiento en el mercado). Álvarez M y León R⁹ señalan que la implementación de un gobierno corporativo es una herramienta generadora de valor organizacional; por tal motivo implica que la empresa tenga un orden, planifique mejor sus objetivos y estrategias, y por último que sus procesos sean más eficientes. En pocas palabras

⁶ La organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico – OCDE, Citado por Konja, El gobierno corporativo: un enfoque moderno, 2008, p.09.

⁷ MONTAÑO, Edilberto. Control interno, auditoría y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo. Programa editorial universidad del valle 2014. p. 317

⁸ Ibid., p 31.

⁹ ALVAREZ, M y LEON R, Citado en: prácticas de responsabilidad social y gobierno corporativo. Un análisis para el sector bancario, 2014.

se vuelve más sólida y competitiva. Por tal razón estas empresas serán dirigidas y controladas a lo largo del desarrollo de su actividad económica conforme a las políticas y objetivos de cumplimiento propuestos por la misma, teniendo como base la aplicación de la gobernanza empresarial.

El concepto de gobierno corporativo hace referencia de como una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo normal de su actividad económica, al igual que la distribución de derechos e intervenciones dentro de los miembros de la organización, además de tener en cuenta las políticas y reglas para la toma de decisiones ante las situaciones que se presenten, respecto a lo anterior, Gonzalo en su escrito deduce que *“el buen gobierno (gobernanza) empresarial tiene y persigue, entre otras manifestaciones, la emisión de información contable, relevante y fiable, que son las características que contribuyen a hacerla útil para los interesados en su contenido, y a la vez permiten elevar eficiencia a los mercados en los que opera la empresa.”*¹⁰

Cabe resaltar que a lo largo y ancho del desarrollo del gobierno corporativo se evidencian efectos positivos empresariales y rendimiento económico en su práctica como causa evidente de los resultados dirigidos por el control y vigilancia por cuenta de los participantes de los grupos de interés.

Anteriormente se asociaba el gobierno corporativo a grandes empresas de capital disperso, listadas en bolsa y con múltiples accionistas, cada uno de ellos con una participación muy pequeña en el capital de la empresa y con un cuerpo de ejecutivos con el poder suficiente para definir el futuro de la firma. De este modo Benavides J¹¹, afirma que el informe Cadbury (1992) de G.B., fue el inicio y el referente de los esfuerzos realizados por organizaciones gremiales para mejorar el clima de inversión en diferentes países del mundo. Puede decirse que este reporte desato una fiebre entre las comunidades empresariales de diferentes países por el tema de gobierno corporativo, que se unió a una amplia discusión que la academia realizaba desde tiempo atrás. Esto conlleva a que diferentes países han publicado guías, que pueden ser agrupadas como “códigos de buen gobierno”, las cuales proveen recomendaciones en temas como; compensación de ejecutivos, relaciones y roles entre las contrapartes, especialmente de la junta directiva. En años más recientes la OCDE (1999) publicó sus principios de Gobierno Corporativo, los cuales también han recibido amplia difusión. Colombia se ha unido a estos esfuerzos con la reciente publicación del Código Marco de Buen Gobierno de Confecámaras en el año 2002.

De otro modo en las organizaciones, es importante que se deleguen las funciones y se establezcan unos parámetros para la toma de decisiones al implementar el gobierno corporativo, por tanto, según la CAF *“puede no existir un Directorio o Junta Directiva como tal o en cambio puede existir uno con múltiples miembros. Igualmente, la gerencia puede consistir en un solo gerente o puede tratarse de una organización compleja*

¹⁰ GONZALO, Angulo, José A. Información contable, auditoria y gobernanza empresarial. En Revista: Ekonomiaz, 2º CUATRIMESTRE. 2002. p. 28

¹¹ BENAVIDES FRANCO, Julián. Historia del gobierno Corporativo [en línea]. Disponible: [http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/asuntosdeinteres/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20\(14\).pdf](http://www.supersociedades.gov.co/inspeccion-vigilancia-y-control/asuntosdeinteres/gobierno-corporativo-y-rse/documentos/Documentos%20RSE/Historia%20del%20Gobierno%20Corporativo%20(14).pdf). 2010.

con varios niveles de mando”¹², donde los distintos niveles de mando serán los encargados del control y supervisión del funcionamiento diario de la organización.

El Gobierno corporativo está inmerso en la vigilancia y control del funcionamiento de la organización por los diferentes órganos interesados en la misma, según José Antonio Gonzalo al respecto indica que:

*...“la información se genera dentro de la empresa utilizando una serie de principios de valoración y presentación de las magnitudes relevantes, que los órganos de gobierno de la entidad deben autorizar su emisión al exterior, que después es verificada por auditores de cuentas y que, por ultimo pueden existir mecanismos en el mercado para reforzar el cumplimiento de la normativa de valoración y presentación de la información, tenemos los tres pilares sobre los que descansa esta información financiera: control interno, auditoria y refuerzo del cumplimiento”*¹³.

Expuesto lo anterior, el control de la información financiera y del desarrollo de los procesos debe ser transparente para garantizarle a la empresa que está libre de fraudes. Los empresarios conocen que para un buen funcionamiento de la organización es importante y necesario regularla en todos sus aspectos y que es el principal líder o delegado en representación legal tomar decisiones con respecto a su funcionamiento, aplicando el control, supervisión y vigilancia en cuanto a todas las actividades de esta.

Dentro de este contexto, Confecámaras expone que “el Código de Buen Gobierno, tiene como objetivo, brindar a las sociedades cerradas Pymes una herramienta para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas colombianas en el marco de una economía globalizada. El Código Marco de Buen Gobierno está dirigido a pequeñas y medianas empresas, basado en la Ley 590 del 2000”¹⁴.

Según Montoya y Montoya Castellanos, “en Colombia la implementación de gobierno corporativo en las empresas Pymes se vuelve importante en el escrito, generalmente estas carecen de normas claras para la actividad económica privada, se presenta corrupción de la administración pública, existen limitaciones del sistema judicial y el principal factor que afecta los negocios en Colombia es la burocracia ineficiente”¹⁵.

En este caso es necesario, que las empresas Pymes refuercen su orden en todas las áreas en las cuales aplique para evitar el fraude y la mala manipulación de la información por parte de los responsables de control y vigilancia, de este modo el gobierno corporativo también se extiende a las empresas que sin importar su

¹²Corporación Andina de Fomento CAF. Gobierno corporativo: Lo que todo empresario debe saber. 2010, p. 10.

¹³ GONZALO ANGULO, José A. Información contable, auditoria y gobernanza empresarial. En Revista: Ekonomiaz, 2º CUATRIMESTRE. 2002. p. 32

¹⁴ Ministerio de comercio, industria y turismo. Código marco de buen Gobierno Corporativo para pequeñas y medianas empresas.

¹⁵ MONTOYA Y MONTOYA CASTELLANOS. Citado por Gobierno Corporativo para las Pymes de Colombia. editado en: Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.2015. p.110

tamaño de capital o de ingresos, desean fundar orden para el cumplimiento de sus objetivos.

De ahí que el gobierno corporativo constituye principios claves a partir de su cumplimiento y seguimiento, donde el aumento de la eficacia económica favorezca el crecimiento y contribuya al mejoramiento continuo de los procesos contables, administrativos, financieros y productivos diarios de toda organización; por consiguiente, Montaña en su libro hace alusión, en lo siguiente:

“Las sociedades deben adoptar códigos de buen gobierno corporativo, mediante las cuales regulen de manera específica los principios del gobierno corporativo. Estos deben ajustarse a la actividad comercial de cada sociedad y deben arrojar como resultado un marco autorregulatorio que garantice a los clientes, accionistas y otros aportantes de recursos, la transparencia, objetividad y competitividad con que se realiza la gestión empresarial.”¹⁶

Finalmente, en un sentido más amplio con respecto a la descripción de los principios de un buen gobierno corporativo, Confecámaras menciona los principios de este: Trato equitativo de los accionistas, Junta directiva, Transparencia, fluidez e integridad de la información, Grupos de interés o *stakeholders*¹⁷. Así mismo, El Código Marco de Buen Gobierno ofrece una guía para que el sector empresarial de manera autónoma, gradual y particular adopte mejores prácticas corporativas. Se resalta que las irregularidades en la organización de las empresas no permiten que el Código Marco sea adoptado en su integridad por todas las sociedades u organizaciones.

El gobierno corporativo dentro de la estructura de control interno y revisoría fiscal

Sobre la base de ideas expuestas, las empresas aguardan por la emisión de información contable, relevante y fiable, a fin de generar beneficios para aquellos usuarios internos y externos que la soliciten, a su vez, incrementa la eficiencia y la efectividad en cada uno de los procesos y actividades de la organización con el objetivo de generar valor a la misma.

Por otro lado, en cuanto al control de la información organizacional, Gonzalo menciona, *“un control sobre la información emitida por los agentes encargados de su administración (los administradores o gerentes), con el fin de reducir los posibles efectos del riesgo moral derivado de la información, que elaboran estos y va destinada al conocimiento por parte de aquellos del desempeño en la gestión.”¹⁸*. Dado el caso, el control y la auditoría de la empresa considera y prioriza los intereses de los usuarios

¹⁶ MONTAÑO, Edilberto. Control interno, auditoría y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo. Programa editorial universidad del valle 2014. p. 320.

¹⁷ CONFECAMARAS, Citado por Montaña, Principios del gobierno corporativo. Control interno, auditoría y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo. Programa editorial universidad del valle 2014. p.319-320

¹⁸ GONZALO ANGULO, José A. Información contable, auditoría y gobernanza empresarial. Revista: Ekonomiaz, 2º CUATRIMESTRE. 2002. p. 39

de la información financiera, siendo que esta sea suficiente para comprender la situación actual que represente las actividades económicas que puedan afectar o no a la organización.

Del mismo modo el informe COSO señala:

*"Para minimizar los riesgos corporativos presentados en un proceso organizacional, el consejo administrativo, así como el cuerpo directivo, debe tener certeza de que los programas y controles implementados sean efectivos, es así como el control interno, es un proceso efectuado por el consejo de administración de una entidad, su dirección y restante personal, aplicable a la definición de estrategias en toda la empresa y diseñado para identificar eventos potenciales que puedan afectar a la organización, gestionar sus riesgos dentro del riesgo aceptado y proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos"*¹⁹.

Cabe mencionar que para proporcionar la confiabilidad del control organizacional se cumplen puntos como; la eficacia y la eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera, cumplimiento de leyes y normas que sean aplicables; por lo tanto este gobierno se incorpora en cada uno de estos puntos actuando de manera transversal en la organización, además de ser dirigido a la junta directiva o consejo de administración, alta gerencia, empleados y demás stakeholders, los cuales buscan como beneficio el alcance de los objetivos comunes.

Ahora bien, la revisoría fiscal es muy importante en el gobierno corporativo ya que esta es la encargada de la fiscalización y la revisión del manejo de los recursos de los inversionistas. Villarreal, J²⁰ refiere que esta realiza una fiscalización que implica velar por el tesoro público, acompañado de la evaluación de controles que minimicen los riesgos del manejo de los recursos, brindar confianza para mejorar la inversión e iniciativa privada y las acciones de vigilancia e inspección en los entes económicos y culturales, con el fin de satisfacer los distintos intereses que constituyen una sociedad. Para los profesionales de la Contaduría Pública que ejercen la Revisoría Fiscal es importante el rol que juegan en las organizaciones en el ámbito de aplicación de los modelos de gobierno corporativo ya que estos como institución realizaran funciones diarias hacia el cumplimiento de obligaciones, procesos y objetivos planteados.

Aspectos generales de las sociedades cerradas y de familia

Una sociedad familiar en Colombia es aquella cuyo control político está dominado por una o varias personas miembros de una organización familiar, tiene la característica particular la cual no solo comparten un objetivo empresarial, sino que a la vez sus miembros son parientes. Por otro lado existen empresas familiares donde la gestión del día a día es llevada por profesionales externos a estas, pero

¹⁹ Informes COSO, Citado por Ambrosone, La administración del riesgo empresarial: una responsabilidad de todos- El enfoque COSO, 2007, p.06.

²⁰ VILLAREAL, José Luis. Citado en: Revista Unimar. Revisoría y Gobierno Corporativo: Importancia y relaciones contemporáneas. [en línea]. Disponible: <http://www.umariana.edu.co/ojs-editorial/index.php/unimar/article/download/205/182>. 2011.

los que llevan el control son los parientes y a medida que la empresa crece y factura más es conveniente que la gestión esté profesionalizada.

Cabe resaltar que existe un grado de exceso de confianza en las empresas familiares y es por esta razón las actividades no se realizan con eficiencia debido a que el nivel de cumplimiento no se exige. Por lo tanto, el examen de control de gestión de una compañía y el cumplimiento de sus políticas define la articulación del Gobierno Corporativo de esta. En efecto, una sociedad que mantiene un control de gestión de los diferentes órganos sociales normalmente refleja un sistema de Gobierno Corporativo que funciona de manera ordenada. A modo de fuente de información en la Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia en el año 2009, se planteó para el desarrollo del tema de control el siguiente interrogante: ¿La sociedad da a conocer a través de un proceso de inducción para los nuevos representantes legales y ejecutivos claves, la información necesaria para el adecuado desempeño del cargo y las responsabilidades que se deriven del mismo? Si, 66.80% y No, 33,20% en cuanto a esto:

“Las cifras anteriores evidencian deficiencias en la identificación de las responsabilidades que tienen los órganos sociales respecto del desarrollo de los objetivos de la compañía. Igualmente, se advierten limitaciones relacionadas con la escasa evaluación de los funcionarios de las compañías en este sentido. Del mismo modo, se hace evidente que algunas sociedades no promueven la adopción de políticas o mecanismos que ayuden a instruir a sus funcionarios claves como ejecutivos y Representante Legal”²¹.

Por consiguiente una organización sin planteamiento estratégico y falta de compromiso para el desarrollo normal de sus procesos no tendría futuro, tampoco generaría valor alguno en sus actividades contables, financieras o productivas. Tanto así que la empresa deberá contar con un mecanismo de seguimiento para que los objetivos y los planes estratégicos propuestos sean ejecutados. Esto significa que tendrá que monitorear periódicamente el cumplimiento de las metas sociales y los planes estratégicos. Ese sistema de seguimiento deberá tener su base en una estructura definida para evaluar los responsables que participen directamente en las actividades comprometidas con el alcance de los objetivos.

Debe señalarse que el enfoque estratégico evaluará no solo los aspectos formales de la gestión como documentación, registros, actas, entre otras, sino también sus aspectos reales como la ejecución del presupuesto y el cumplimiento de los planes estratégicos. El seguimiento deberá incluir indicadores de gestión que permitan una medición de los avances y resultados de los objetivos propuestos. Lo que se podrá verificar por medio de la adopción de un sistema diseñado para evidenciar específicamente la ejecución del presupuesto y el avance en el logro de los objetivos y los planes trazados.

²¹ La Guía Colombiana de Gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia. 2009.p.22

De esta manera los socios poseen ciertos deberes y derechos dentro de la organización. “*En sociedades cerradas y de familia, los accionistas mayoritarios dominan la elección de directores que influyen directamente en las decisiones fundamentales de la empresa*”²². Así, para la práctica de un buen Gobierno Corporativo es importante que se reconozcan los derechos de los miembros de interés, pero que al mismo tiempo se establezcan obligaciones que sean cumplidas a cabalidad para evitar conflictos al interior de la compañía.

Por otra parte, debe señalarse que cuando ciertas organizaciones presenten situaciones desfavorables por su estructura empresarial y al mismo tiempo se generen conflictos en los cargos por la cercanía entre sus allegados; como alternativa de solución se es necesario implantar un modelo de Buen Gobierno Corporativo para el cual se debe tener en cuenta las siguientes etapas:

- Sensibilización: Consiste en el acercamiento con los directivos mostrando las ventajas y oportunidades que puede tener si se adopta un buen gobierno corporativo.
- Diagnóstico: Conocer la organización los procesos de gestión de calidad, poder evidenciar sus fortalezas y debilidades frente al uso de un manual de buen gobierno corporativo (recolección de información dentro de esta).
- Diseño: Se pasará a formular políticas de control, transparencia y eficiencia laboral que permita mejorar los procesos y generar una cultura de integridad laboral.
- Adopción: Socialización de las políticas que el buen gobierno corporativo requiere con el personal para la eficiencia en los procesos, además se debe concientizar de los beneficios que presenta para la organización la implementación de nuevas políticas a fin de tener total transparencia.
- Autodiagnóstico: Este consiste en evidenciar el nivel de desarrollo de nuevas prácticas, que políticas quedaron mal diseñadas y cuales están generando errores y re procesos dentro de la empresa para corregirlos.
- Reforma: Esta etapa es continua ya que la organización va creciendo y generando nuevos procesos o volviendo más complejos los que ya posee, por lo tanto, en todo momento se debe estar diagnosticando y reformando las políticas planteadas.

Finalmente se debe tener presente que la implementación de un modelo de este tipo debe ir acompañada de una buena sensibilización con todo el personal para que este convencido que los nuevos procesos de control son para mejorar las actividades y su eficiencia y que no lo vean como imposiciones.

²² Guía Colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia, 2009, p.40

7.2 MARCO CONCEPTUAL

Lo que se pretende con el marco conceptual, es definir los conceptos que se verán en el documento de investigación planteado y que deben ser claros a la hora de la lectura del mismo.

Administradores

El artículo 22 de la Ley 222 de 1995, define que: “son administradores, el representante legal, el liquidador, el factor, los miembros de juntas o concejos directivos y quienes de acuerdo con los estatutos ejerzan o detentan esas funciones”²³.

Confecámaras

Según CONFECAMARAS es: “la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio – Confecámaras - es una entidad privada, sin ánimo de lucro, que agremia y representa a las 57 entidades del sector que existen en Colombia”²⁴. Además, argumenta que, “trabaja en propiciar la competitividad y el desarrollo regional a través del fortalecimiento de las Cámaras de Comercio como instituciones y la representación proactiva de la Red ante el Estado para promover la competitividad de las regiones colombianas, en temas de formalización, emprendimiento e innovación empresarial”²⁵.

Conflicto de interés

Según la Superintendencia Financiera, el conflicto de interés es: “la situación en virtud de la cual una persona debido a su actividad se enfrenta a distintas alternativas de conducta con relación a intereses incompatibles, ninguno de los cuales puede privilegiar en atención a sus obligaciones legales o contractuales”²⁶.

Empresa cerrada y de familia

La Superintendencia de Sociedades, las define, “... como aquellas en donde existe entre dos o más socios un parentesco de consanguinidad hasta el segundo grado (padre, madre, hijos y hermanos) o único civil (padre o madre adoptante e hijo adoptivo), o están unidos entre si matrimonialmente, siempre y cuando los miembros así relacionados ejerzan sobre la organización un control económico, financiero o administrativo”²⁷.

²³ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 222 de 1995. Por la cual se modifica el libro II del Código de Comercio, se expide un nuevo régimen de procesos concursales y se dictan otras disposiciones. Sección II. p. 06

²⁴ CONFECAMARAS, Portal web. [en línea]. Disponible: <http://www.confecamaras.org.co/la-confederacion/quienes-somos>. Consultado en Julio de 2017.

²⁵ Ibíd. p. 25

²⁶ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. [En Línea]. Disponible: <https://www.superfinanciera.gov.co/jsp/loader.jsf?lServicio=Publicaciones&lTipo=publicaciones&lFuncion=loadContenidoPublicacion&id=10013054&reAncha=1>. Consultado en Julio de 2017.

²⁷ SUPERINTENDENCIA FINANCIERA DE COLOMBIA. Oficio 220-12100 de 1999, Citado en Guía colombiana de Gobierno Corporativo para sociedades cerradas y de familia. 2009. p.06

Empresa Pyme

El artículo 2 de la ley 590²⁸, define que, para todos los efectos, se entiende por micro, pequeña y mediana empresa, toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica, en actividades empresariales, agropecuarias, industriales, comerciales o de servicio, rural o urbano, que responda a los siguientes parámetros:

- Mediana Empresa:
 - a) Planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores;
 - b) Activos totales por valor entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña Empresa:
 - a) Planta de personal entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores;
 - b) Activos totales por valor entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Microempresa:
 - a) Planta de personal no superior a los diez (10) trabajadores;
 - b) Activos totales por valor inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

OCDE

Según Trujillo Andrea y Guzmán Alexander, en su libro la investigación sobre Gobierno Corporativo, “la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) tuvo sus inicios en 1961, con la finalidad de buscar el mayor crecimiento sostenible, una sana expansión económica y del mercado mundial” ²⁹.

Stakeholders

Según Romald Esward Freeman, en su escrito la teoría de los Stakeholders define que, “se refiere sólo a aquellos grupos y/o individuos sobre los que la organización depende para su supervivencia, mientras que el amplio incluye además grupos y/o individuos que puedan afectar o que son afectados por el logro de los objetivos de la organización” ³⁰.

²⁸ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa. Capítulo I. p. 01

²⁹ TRUJILLO, María Andrea y GUZMAN, Alexander. Investigación sobre gobierno corporativo en Colombia, 2014.p.45

³⁰ FREEMAN, Romald Edward, La teoría de los stakeholders, Universidad de Navarra, Pamplona, 2009.p. 01

7.3 MARCO CONTEXTUAL

Según la información arrojada por la Alcaldía municipal³¹, el municipio de Tuluá es un lugar estratégico, está ubicado en el centro y norte del valle del cauca, se encuentra en la zona occidental, con una población aproximada de 300.00 habitantes. La economía del municipio está representada, principalmente, por la agricultura, la ganadería y el comercio, sin que pueda descartarse la mediana industria, de la que hay un buen volumen que proporciona ocupación permanente y bien remunerada a un sinnúmero de trabajadores que habitan la región, además cuenta con un buen comercio el cual es visitado por propios y turistas.

La cámara de comercio indica que, *“el área urbana del municipio está estimada en 11.11 Kilómetros cuadrados y posee diversidad de pisos térmicos y alturas que van entre los 960 metros sobre el nivel del mar en el área urbana y una temperatura promedio de 24 grados centígrados hasta los 27 °C”*³². Posee también alturas que llegan hasta los 4.400 metros sobre el nivel del mar, en donde se encuentran los páramos de Barragán y Santa Lucía.

La ubicación estratégica hace de Tuluá un cruce de caminos, ubicada en la zona centro del departamento, a una distancia de 350 kilómetros de Bogotá, la capital de la república; a 102 kilómetros de Santiago de Cali la capital de nuestro departamento; a 228 kilómetros del Puerto de Buenaventura y a 24 Kilómetros de la ciudad de Guadalajara de Buga, la tierra del Señor de Los Milagros.

Influencia socioeconómica

Se extiende sobre un número representativo de municipios vecinos, siendo considerada como una ciudad Región, a la que acude una población flotante que asciende a los 500 mil habitantes, provenientes principalmente de los municipios de Andalucía, Bolívar, Bugalagrande, Rio frío, Roldanillo, San Pedro, Sevilla, Trujillo y Zarzal entre otras, quienes ven en esta ciudad un ejemplo de desarrollo y dinamismo comercial.

Al igual que el resto del Valle del Cauca, las actividades agrícolas de Tuluá dependen de los cultivos permanentes, sobresaliendo la caña de azúcar con el 85% del área sembrada.

Tuluá se convierte así en epicentro regional, comercial, industrial y prestador de servicios de excelente calidad; su estructura vial y de transporte le permite influir sobre una amplia zona en su entorno. Se trabaja fuertemente en proyectos orientados al mejoramiento social y económico de la población del campo,

³¹ ALCALDIA MUNICIPAL DE TULUA. [en línea]. Disponible: <http://www.tulua.gov.co/plan-de-desarrollo/>, consultado en Enero 2017.

³² CAMARA DE COMERCIO DE TULUA. [en línea]. Disponible: http://camaratulua.org/area_influencia/tulua/, Consultado en Enero 2017

especialmente de aquellos que han sido desplazados por la violencia y en acciones dirigidas hacia el mejoramiento socio económico de las comunidades urbanas, lo mismo que en el diseño de un plan de cultura ciudadana en interés de afianzar el respeto a las normas y los derechos humanos entre sus habitantes.

Entre sus sitios de interés turístico y científico se encuentra el Jardín Botánico Juan María Céspedes a solo 20 minutos del centro de la ciudad, semillero de 400 especies arbóreas de la región y un banco de guadua, bambú y flores exóticas de los más grandes de América Latina, por lo que actualmente se trabaja para convertirlo en un parque temático que sirva a la vez como atractivo turístico, museo natural y laboratorio de investigación para las generaciones que crecen en Colombia.

La Feria de Tuluá constituye el evento comercial y popular más importante del occidente Colombiano, en el que se reúnen muestras de maquinaria agrícola e industrial, exposición artesanal, microempresarial, equina, ganadera, porcina, de pequeños animales, de flores y plantas ornamentales tropicales, y paralelamente sirve como espacio de esparcimiento, carnaval y lugar de encuentro anual entre amigos y visitantes constituyéndose en la gran vitrina comercial y de negocios de la región centro vallecaucana. La Feria es visitada por casi medio millón de personas cada año, allegados de los muy diversos puntos de la geografía nacional.

Partiendo de lo anterior, este proyecto está dividido en dos fases la primera es el desarrollo del anteproyecto en el periodo comprendido entre febrero-marzo del 2017 y la segunda fase comprende el periodo de marzo-mayo 2017. Como se refirió en el planteamiento del problema, este trabajo tendrá como base de partida la empresa pyme Lácteos Tuluá.

Nombre Comercial: Lácteos Tuluá y/o Queso Monteloro

NIT: 16.359.436-8

Domicilio: Av. Principal Aguaclara

Actividad económica: producción y comercialización de productos lácteos de excelente calidad.

Código CIU: 1040

7.4 MARCO LEGAL

El ámbito normativo en el gobierno corporativo tiene sus inicios desde la participación para un buen gobierno empresarial de la Organización y para la cooperación y el desarrollo económico (OCDE), el cual fue y es un organismo internacional que presupone la adopción de procedimientos claros, preestablecidos, su misión es llevar a cabo políticas que mejoren el bienestar económico y social de las personas a nivel mundial, de ahí que esta sea la encargada de emitir programas de buen gobierno corporativo en el sector empresarial.

La construcción de Códigos de Buen Gobierno corporativo en Colombia se ha movido entre dos extremos, la convicción y la obligación. “La normatividad consignada en el Código de Comercio y en las resoluciones 275 de 2001, 116 de 2002 y 157 de 2002, además del proyecto de ley del mercado de capitales, incluyen aspectos mínimos de obligatorio cumplimiento, que, si bien propician la creación o promulgación de códigos corporativos, en especial por parte de emisores, también cuestionan la voluntariedad como principio de la gobernabilidad y ética corporativa consignadas en estos códigos”³³.

La Ley 275 del 2001³⁴

Con respecto a la Ley 275 del 2001, gobierno corporativo en Colombia, se instauró debido a una necesidad de cumplimiento y control en el sector económico, la deficiencia en los sistemas de gobierno corporativo de los emisores de valores colombianos y de la enorme percepción de desconfianza detectada tanto en inversionistas nacionales como extranjeros a través de encuestas realizadas a principios del año 2000, la Superintendencia de Valores evidenció la urgencia de introducir, vía regulación, estándares de gobierno corporativo, así nace la Resolución 275 de 2001.

Pilares fundamentales de la resolución 275 de 2001

✓ Voluntariedad condicionada

No es obligatorio implementar en todo tipo de sociedades el sistema de un buen gobierno corporativo, pero si es necesario conocer las ventajas que este traería al aplicarlo en las organizaciones como herramienta generadora de valor.

✓ Reforma estatutaria

Se tiene en cuenta mecanismos para la evaluación y control de los administradores para la prevención, el manejo y divulgación de los conflictos que haya cabida entre accionistas y otros miembros de la organización, de este modo se permiten auditorías especializadas para garantizar el cumplimiento de sus derechos de forma estatutaria.

³³ Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. 2010

³⁴ República de Colombia, Ministerio de Hacienda y Crédito Público, Superintendencia de valores, Resolución número 0625 de 2001. Por la cual se modifica el artículo 11 de la resolución 0275 de 2001. p 01

✓ **Régimen de revelación mínima**

Teniendo en cuenta que un sistema de gobierno corporativo debe asegurar un oportuno y veraz flujo de información a efectos de crear valor para los accionistas a través de una política de transparencia, la resolución dispone unos requisitos mínimos de información del emisor, de su situación financiera y contable, de las condiciones personales y profesionales de los directores, de la estructura, funcionamiento y los mecanismos de recolección y suministro de información, de las auditorías externas que se realizan, entre otros.

✓ **Códigos de buen gobierno**

La resolución 275 consagra los códigos de buen gobierno como un instrumento que no solo facilita la incorporación de los estándares de gobierno corporativo, sino que se convierte en un mecanismo eficiente de divulgación de los mismos.

Ley 603 de 2000³⁵

Por la cual se modifica el artículo 47 de la ley 222 de 1995, sobre el informe de gestión que deberá contener la exposición final sobre la evaluación de los negocios y situación económica, administrativa y jurídica de la organización en materia de gobierno corporativo.

La ley 550 de 1999³⁶

Promueve y facilita la reactivación empresarial en cuanto a la protección de propietarios y su trato equitativo, que ven protegida su inversión por las políticas de un buen gobierno corporativo.

La Resolución 116 de 2002³⁷

Esta normativa es consecuencia de la reacción contra prácticas ilegales que vulneren y vayan en contravía de las guías y principios del Gobierno Corporativo, como lo son los actos donde se lesionan los derechos de los miembros de los grupos de interés o *stakeholders*.

³⁵ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 603 de 2000. Por la cual se modifica el artículo 47 de la Ley 222 de 1.995. Artículo 47. p.01.

³⁶ CONGRESO DE COLOMBIA. Ley 550 de 1999. Diario Oficial No. 43.940 de 19 de marzo de 2000. p.01.

³⁷ CONTADURIA GENERAL DE LA NACION. Resolución 116 de 2002. Por la cual se modifica la Resolución 63 del 22 de febrero de 2002. p.01

Normatividad en Colombia sobre gobierno corporativo³⁸

- Código de comercio 1971.
- Decreto 1121 de 2008 actividad de intermediación en el mercado de valores.
- Circular externa 28 de 2007, modificada por la 56 de 2007, código de mejores prácticas corporativas, código país.
- Ley 964 de 2005, ley de mercado de valores.
- Ley 795 de 2003 por la cual se modifica el estatuto orgánico del sistema financiero.
- Ley 446 de 1978, sobre descongestión de despachos judiciales.
- Circular externa 007 de 1996 básica jurídica.
- Circular externa 100 de 1995 básica contable.
- Ley 222 de 1995 por la cual se modifica el código de comercio.
- Decreto 963 de 1993 estatuto orgánico del sistema financiero.

³⁸ MONTAÑO, Edilberto. Control interno, auditoria y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo. Programa editorial Universidad del Valle.2014. p. 321

8 DISEÑO METODOLÓGICO

8.1 TIPO DE ESTUDIO

Es de tipo descriptivo correlacional, con lo cual se pretende señalar eventos que se puedan presentar en una determinada situación, identificar las características propias y procesos de un lugar, persona o momento, por ejemplo; como los empleados realizan sus actividades diarias, el ciclo para la toma de decisiones, la influencia de los cargos dentro de la organización, y como es la relación de la estructura jerárquica de la empresa; para luego concluir como estas variables de estudio pueden ser involucradas en un modelo de organización empresarial teniendo como base el buen gobierno corporativo.

8.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Es deductivo, dado que este ofrece una facilidad de conocimiento que parte del señalamiento de fenómenos que pueden estar regidos por variables generales que permita una diferenciación más detallada de los procesos. Por lo tanto, en atención a la problemática que presentan las empresas familiares, la información se obtendrá mediante entrevistas realizadas a los colaboradores, así mismo de la observación del quehacer diario de sus funciones; todo este contexto ayudaría en la descripción de un diagnóstico de la situación actual de la empresa y proponer el diseño de una estructura administrativa enmarcada en un buen gobierno corporativo para la empresa objeto de estudio.

Finalmente se expone, que desde una investigación deductiva y teniendo en cuenta las situaciones identificadas en Lácteos Tuluá, es viable definir un modelo acorde de gobierno corporativo.

8.3 FASES DE LA INVESTIGACIÓN

En los siguientes párrafos se dan a conocer las fases del desarrollo de la investigación:

A. Fase de reconocimiento

Se realizará un reconocimiento de la empresa, su historia, desarrollo económico, entre otros aspectos, a fin de conocer las actividades que se desarrollan dentro de esta, y establecer así una caracterización de acuerdo a sus procesos y constitución.

B. Fase de Investigación

Se hará la revisión bibliográfica, paso indispensable para establecer conceptos y procedimientos que determinen la viabilidad de la implementación de un gobierno corporativo en una empresa pyme.

Por último, se llevará a cabo una serie de entrevistas a los jefes encargados de las áreas a fin de identificar los procesos y quienes los desarrollan según las actividades normales de Lácteos Tuluá.

C. Fase de análisis

La información recolectada de las entrevistas será procesada y analizada a fin de generar conclusiones y dar cumplimiento a los objetivos planteados, así mismo seguir un orden jerárquico con el cual sea posible proponer a partir del estudio bibliográfico un modelo de gobierno corporativo.

D. Fase de elaboración

Redactar el informe de investigación en base a los hallazgos encontrados en el proceso, para identificar las diferentes situaciones y poder determinar una repuesta a la pregunta del tema objeto de estudio.

E. Fase de correcciones

Se realizarán las correcciones sugeridas por los evaluadores del trabajo de investigación.

F. Fase de sustentación

La sustentación del presente trabajo se llevará a cabo al director y jurados asignados por la Universidad del Valle.

8.4 FUENTES DE INFORMACIÓN

Fuente primaria

Según los autores Baptista y otros³⁹, en su libro metodología de la investigación, las fuentes primarias proporcionan datos de primera mano, ya que tratan de documentos que incluyen los resultados de los estudios correspondientes, como los libros, monografías, tesis, documentos oficiales, reportes, foros entre otros.

La fuente primaria de esta investigación son los cargos administrativos y de gestión de la empresa Lácteos Tuluá entre los cuales se tienen los siguientes: gerencia, recursos humanos, producción, mercadeo y finanzas, los cuales se encuentran visibles en el organigrama de la organización.

³⁹ BAPTISTA LUCIO, María del Pilar, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y HERNÁNDEZ SAMPIERI Roberto. Metodología de la investigación. México: McGraw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V., 2010. p. 53

Fuente Secundaria

Para Zapata⁴⁰, en su libro herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas, las fuentes secundarias son copilaciones, resúmenes y listados de referencias publicadas en un campo del conocimiento en particular, informativos de las fuentes primarias; como la síntesis de libros, artículos, documentos relevantes, entre otros.

Para las fuentes de información secundaria, existen estudios realizados por entidades como: Confecámaras, la organización para la cooperación y el desarrollo económico (OCED), el libro investigación sobre gobierno corporativo en Colombia editorial cesa, guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia, control interno, revisoría fiscal y gobierno corporativo.

Técnicas de recolección de datos

La observación directa es muy importante ya que se obtiene información de los procesos desarrollados en las diferentes áreas de la organización. La entrevista estructurada o preparada, se caracteriza por ser un instrumento en el cual se realizan una serie de preguntas predeterminadas e invariables en busca de información asertiva y confiable.

8.5 HIPÓTESIS

En Lácteos Tuluá se presentan situaciones emocionales propias del seno familiar que dificultan la buena práctica administrativa y de negocios, esto conlleva a proponer alternativas de mejora, estableciendo lineamientos que permitan una comprensión entre directivos y administrativos para lograr un funcionamiento efectivo de la empresa.

8.6 SUPUESTO

Se asume que las respuestas emitidas en las entrevistas por los colaboradores corresponden a la situación real de la empresa.

⁴⁰ ZAPATA, Oscar A. Herramientas para elaborar tesis e investigaciones socioeducativas. México: Editorial Pax México, Librería Carlos Cesarman S.A., 2005. p. 130

CAPITULO 1

ANTECEDENTES Y DEFINICIONES RELACIONADAS CON EL GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS EMPRESAS PYMES

9 CASOS DE ESTUDIO DE GOBIERNO CORPORATIVO

En páginas anteriores se dieron a conocer una serie de antecedentes respecto al modelo de gobierno corporativo para las empresas familiares; a continuación, se detallara un poco más la información utilizada en los estudios previos de la investigación en organizaciones comerciales e industrias, para la propuesta de la estructura de modelo de gobierno corporativo para una empresa de lácteos.

9.1 PROPUESTA DE BUEN GOBIERNO CORPORATIVO (BGC) CENTRADA EN LOS ASPECTOS LEGALES Y CONTABLES PARA LAS PEQUEÑAS EMPRESAS DEL SECTOR CONFECCIÓN DE LA CIUDAD DE TULUÁ.

- **Alcance**

La propuesta de un modelo de gobierno corporativo centrado en aspectos legales y contables para las pequeñas empresas del municipio de Tuluá, tiene un alcance muy amplio, de este modo se pretende diseñar un modelo bajo este punto de vista de manera que se pueda aplicar a todas estas empresas. De ahí que este documento se segmenta en una investigación de mercados utilizando como instrumento una encuesta estructurada para recolectar toda la información posible de la situación actual de las pequeñas empresas tulueñas, y a su vez permitan generar un modelo ajustado hacia los aspectos más relevantes del mercado creciente de organizaciones que tienen presencia en la bolsa o que buscan como alternativas de financiación nuevos accionistas y que estos obtengan ganancias teniendo la certeza de que su inversión es segura.

- **Elementos incorporados al modelo**

Este modelo esta diseñado bajo los lineamientos normativos y contables de las empresas; y como punto adicional cabe mencionar que los principales elementos incorporados en el desarrollo del modelo de gobierno corporativo en pequeñas organizaciones de confección del municipio de Tuluá es la norma contable nacional decreto 2649, destacando así los objetivos principales y las cualidades de la información que se genera dentro de estas.

Principios de gobierno corporativo

- La buena fe de las actuaciones que deben estar enmarcadas en los principios de confianza, transparencia y seguridad para los grupos de interés.
- Las Relaciones con grupos de interés deben darse en un ambiente de colaboración, cordialidad y equilibrio.
- La empresa abordará con buena disposición y resolverá de manera oportuna las consultas, reclamos y sugerencias de los grupos de interés.
- La empresa con los productos y servicios ofrecidos garantizará la satisfacción de las necesidades de los grupos de interés a través de operaciones confiables y seguras.
- La empresa garantizará la confidencialidad y privacidad de la información de sus clientes, de acuerdo con las disposiciones constitucionales y legales.

Sobre el manejo contable y financiero

- Revelación de información contable y financiera.
- Información del revisor fiscal sobre los hallazgos relevantes.

Sobre la información

- Política de información.
- Suministro de información.

De la ética y los conflictos de interés

- Sobre la ética.
- Sobre los conflictos de interés.
- De la ética y los conflictos de interés.

Esta investigación muestra una estructura clara de gobierno corporativo basado en las normas legislativas y contables que debe tener toda organización, fortaleciéndolas, puesto que exige presentar la información contable y administrativa de manera clara, precisa y concisa tanto para usuarios internos, externos y grupo de interés que la requieran.

- **Principales problemas de implementación**

Como este modelo fue diseñado desde la parte normativa y contable que involucra a todas las empresas de confecciones del municipio de Tuluá no presenta dificultad alguna en la implementación ya que el trabajo solo abarco una propuesta.

Se podría argumentar que las principales dificultades de implementación que puede presentar las pequeñas empresas de confecciones del municipio de Tuluá, sería que estas no cuentan con un modelo como se lo plantea, y tampoco existirían los recursos para implementar una estructura contable tan regida a la norma.

- **Principales beneficios**

Cuando una organización cuenta con información y procesos contables claramente estructurados es una gran ventaja a nivel comercial, productivo y financiero, ya que les permite ampliar sus expectativas en un mercado cada vez más rápido y exigente frente a las organizaciones que lo integran, teniendo en cuenta que está siempre debe cumplir a cabalidad los deseos de los clientes internos y externos; por lo cual una estructura organizacional de este tipo se eleva a si misma a otros niveles frente a la competencia aunque la entidad sea pequeña, además de generar un impacto positivo debido a su estructura bien diseñada, permitiendo que se evidencie una buena gestión administrativa lo cual atraería a inversionistas.

9.2 DISEÑO DE UN BUEN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA COOPERATIVA DE AHORRO Y CRÉDITO SIGLO XX LTDA.

- **Alcance**

Se diseñó un médelo de gobierno corporativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Siglo XX Ltda. del municipio de Tuluá, este se realizó de acuerdo a las necesidades encontradas y en concordancia con los lineamientos planteados en el reglamento interno de la Cooperativa, cabe resaltar que está ya contaba con políticas diseñadas de acuerdo a las situaciones identificadas. Al realizar el proceso de evaluación del modelo de gobierno corporativo, este es aprobado e implementado como apoyo para las políticas de crédito y de sanción por incumplimiento a las normas.

- **Elementos incorporados al modelo**

El modelo de gobierno corporativo que se diseñó para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Siglo XX Ltda., lo integran políticas de cumplimiento que son emitidas por la gestión administrativa y contable. Dado a su objeto social la cooperativa maneja lineamientos para dar cumplimiento al proceso productivo, no generar conflictos internos y finalmente prestarle un buen servicio al usuario.

Modelo

- Objetivo del modelo de buen gobierno corporativo.
- Destinatarios del código de buen gobierno.
- Principios generales de la cooperativa.
- Principios dentro del marco del buen gobierno corporativo.

De los asociados

- Derechos de los asociados.
- Deberes de los asociados.

Del consejo de administración

- Las responsabilidades del consejo de administración.
- Los derechos de los miembros del consejo de administración.

Organismos de control

- Junta de vigilancia.
- Deberes de la junta de vigilancia.
- Revisoría fiscal.

Transparencia de la información

- Destinatarios de la información.
- Protección de la información.
- Información financiera.
- Información no financiera.
- Medios de revelación de la información.
- Indicadores financieros.

Grupos de interés

- Empleados.
- Comunidad en general.

Responsabilidad social

Ética institucional, reglas de conducta y soluciones de conflictos de interés:

- Ética institucional y reglas de conducta.
- Normas para directivos y delegados.
- Normas para asociados.
- Normas para empleados.
- Obligaciones laborales de la Cooperativa de Ahorro y Crédito Siglo XX Ltda.

Oficial cumplimiento

Mecanismos de mantenimiento y control para lograr el funcionamiento de un buen gobierno corporativo.

La estructura del buen gobierno corporativo para la Cooperativa de Ahorro y Crédito Siglo XX Ltda., es más compleja ya que abarca todo el proceso productivo de la organización, va más allá del cumplimiento legal, y determina compromisos más profundos a fin de que estos se vean reflejados en la toma de decisiones, responsabilidades de acuerdo al cargo, funciones de los empleados y labor administrativa; al igual que especifica las sanciones correspondientes al

incumplimiento de los acuerdos pactados y adicionalmente establece un proceso de seguimiento, control y vigilancia.

- **Principales problemas de implementación**

El modelo fue diseñado y presentado al consejo administrativo mas no se encuentra documentado, si hubo aceptación por parte de los directivos para la implementación en el desarrollo diario de las actividades de la organización, pero no se conoce si presentaron problemas puesto que no hay evidencias del monitoreo realizado.

- **Principales beneficios**

Para este tipo de servicio, una herramienta como el gobierno corporativo sería muy útil, porque permite dejar claras las obligaciones y responsabilidades de empleados y directivos que deben cumplir en el desarrollo de sus funciones, con el fin de que esta adquiriera mayor credibilidad y confianza en el mercado.

9.3 GOBIERNO CORPORATIVO EN LAS PYMES FAMILIARES DEL SECTOR DE ARTES GRÁFICAS EN BOGOTÁ.

En este caso no se diseña un modelo de gobierno corporativo porque se basa principalmente en un estudio que muestra las debilidades que presentan las pequeñas empresas frente al conocimiento de lo que es la gobernanza empresarial, las características y principales beneficios que este concepto ha generado en empresas Pymes colombianas que lo han implementado.

Se destacan los siguientes aspectos importantes:

- Falta de compromiso de los órganos societarios como la junta directiva y general de socios, a pesar que la reglamentación colombiana invita que se involucren estas figuras en las organizaciones pero no todas las pequeñas empresas familiares cumplen este requisito, por lo tanto no es muy frecuente que estas cuenten con ambos órganos constituidos dentro de sus procesos organizacionales.
- Las organizaciones no cuentan con estatutos, políticas y sistemas de gestión que vayan en concordancia con las necesidades que se puedan presentar, estas se rigen más por las normas y leyes pero no buscan un diseño propio que ayude al desarrollo y alcance de su objeto social.
- Las empresas familiares presentan debilidades al no contar con controles de gestión que mida el rendimiento de la organización y el incumplimiento de informes.

9.4 GUÍA PRÁCTICA PARA EL BUEN GOBIERNO PARA LAS EMPRESAS FAMILIARES

- **Alcance**

El informe muestra una forma diferente la estructura de un gobierno corporativo, dado que no es un modelo que se diseñó para una organización sino un instrumento que presenta los componentes claves que se deben tener en cuenta cuando se piensa en este tipo de gobierno; además abarca varios aspectos que son de gran relevancia para las empresas familiares. Adicionalmente contiene una figura que es el gobierno familiar que no se ha mencionado, por tal motivo este tema llama la atención de este tipo de empresas que lo quieran adoptar, porque permite un control, verificación y evaluación más eficiente al interior de la organización.

- **Elementos que incorpora el modelo**

Reúne elementos de gran importancia para todos los aspectos de la organización, cuenta con varias figuras que se debe constituir para cumplir con la propuesta de control y orden que vinculen todas las áreas de una empresa familiar.

- **Modelo**

Gobierno corporativo

- Junta general
- Consejo de administración
- Tamaño y composición del consejo de administración
- Clases de consejeros
- Deberes de los consejeros
- Nombramiento, reelección y cese de los consejeros
- Estructura del consejo
- Remuneraciones de consejos
- Cuentas anuales y control interno
- Responsabilidades y sostenibilidad empresarial

Gobierno familiar

- Consejo de familia y la asamblea familiar
- La formalización de los acuerdos familiares (protocolos)
- Relación familia - empresa.

9.5 BUEN GOBIERNO EN LA EMPRESA FAMILIAR.

- **Alcance**

Esta guía muestra con mayor detalle los componentes que el autor estima para el óptimo desarrollo de un modelo de gobierno corporativo idóneo para el desempeño

de una empresa familiar, donde existen esquemas que son de gran importancia para el control y regulación de los procesos, además del alcance del gobierno familiar que ayuda en la claridad de las relaciones familiares para que no hallan malentendidos y ruptura de lazos familiares.

- **Elementos que incorpora el modelo**

Se caracteriza por incorporar la junta general, el consejo y el gobierno familiar, además estas variables se complementan para que la estructura de la organización bajo directrices y políticas alcancen un orden idóneo.

- **Modelo**

Gobierno corporativo

- Complejidad del sistema Familia - Empresa - Propiedad en la Empresa Familiar.
- Principios de Buen Gobierno en las empresas familiares.
- Clases de consejeros.
- Deberes de los consejeros.
- Nombramiento, reelección y cese de los consejeros.
- Estructura del Consejo.
- Remuneraciones de consejeros.
- Transparencia y Responsabilidad Social.

Gobierno familiar

- El Consejo de Familia y la Asamblea Familiar.

Relaciones Familia – Empresa

- Relación Consejo de Administración – Consejo de Familia.
- El Protocolo Familiar. Institucionalización del Gobierno familiar.
- Empresas en las que no existe Protocolo familiar.
- Retos para la gestión eficaz de los órganos de Gobierno Corporativo y Familiar.

10 PRINCIPALES CONCLUSIONES

Teniendo como base los modelos anteriores y la problemática planteada en los antecedentes; se puede concluir que un modelo de gobierno corporativo para una empresa familiar al menos debería contener los siguientes puntos generales:

- ✓ Cuando se realice el diseño de modelo de gobierno corporativo hay que manifestar cual es el fin y objetivo del concepto para la organización a estudiar.
- ✓ Se debe realizar una revisión de las políticas normativas y programas de gestión que tenga la empresa a fin de ser incluidas en el manual de gobierno corporativo.
- ✓ Especificar de qué manera y en qué condiciones se debería presentar la información financiera para que los interesados en esta la puedan obtener no solo fácil, sino que también sea clara y entendible.
- ✓ La empresa debe contar con órganos societarios, si no cuenta con estos se debe proponer la creación o un consejo administrativo.
- ✓ El diseño de un modelo de gobierno corporativo integral que tenga presente las políticas, estatutos y sistemas de gestión a fin de fortalecer la información para los grupos de interés sin dejar de lado las obligaciones y responsabilidades de los empleados en general, buscando un mayor nivel de estructura organizativa eficiente.
- ✓ El gobierno familiar es una parte importante ya que complementa al corporativo y que al momento del diseño del modelo se puede incluir el familiar.

CAPITULO II

DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

11 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

11.1 INFORMACIÓN GENERAL

A continuación se presenta una recopilación cronológica del desarrollo de la actividad industrial y comercial que ha tenido la empresa, así como también su plataforma estratégica integrada por la misión, visión, Política de calidad y portafolio de productos.

Lácteos Tuluá se dedica a la industria y comercialización de productos lácteos, ubicada en la Av. Principal 25 - 98 Aguaclara. Tiene como número de Nit. 16.359.436-8 y código CIU 1040, su actividad económica tiene como objeto la elaboración de alimentos lácteos; los siguientes son los números de teléfono que sirven como enlace de comunicación diaria con los clientes, proveedores e interesados.

Tel. (057) 231 1454
Fax. (057) 225 5294

Tuluá - Valle Colombia

La empresa es régimen común, y sus responsabilidades tributarias son:

- Impuesto de renta y complementario régimen ordinario.
- Retención en la fuente a título de renta.
- Retención timbre nacional.
- Retención en la fuente en el impuesto sobre las ventas.
- Ventas régimen común.
- Informante de exógena.
- Obligado a cumplir deberes formales a nombre de terceros.
- Obligado a llevar contabilidad.
- Impuesto a la riqueza.

Descripción histórica de la organización

La empresa Lácteos Tuluá Queso Monteloro antes conocida como Queso Monteloro, inicia sus labores en la zona montañosa de Tuluá, Valle del Cauca, corregimiento de Monteloro, producto de la iniciativa y pujanza campesina del señor

Luis Alberto Morales, que viendo como la leche que producía en su pequeño predio tenía que ser vendida a precios muy bajos ya que solo existía un comprador llamado CICOLAC.

Debido a la anterior circunstancia, en el año 1978 busca mejorar los ingresos provenientes de esta producción asociándose con el señor Rogelio Cifuentes, quien era un microempresario del barrio la Quinta de la ciudad de Tuluá, quienes optaron por producir de manera artesanal pequeñas masas de cuajada casera, que luego eran vendidas por medio de pregoneros callejeros que recorrían la ciudad y otros municipios como Buga y Buenaventura.

El incremento en las ventas fue cada vez mayor, el queso fresco y sabor único, daba pie a cumplir ciertos requerimientos cada vez más amplios en cuestiones de materia prima, se plantea inicialmente la compra de leche a los demás productores del corregimiento, mejorando así los ingresos de estos debido a los buenos precios ofrecidos en esa época. El beneficio era mutuo ya que ambas partes evidenciaban que económicamente podían trabajar juntos. En vista de la prosperidad del negocio y para disminuir costos se toma la determinación de realizar los procesos de producción directamente en el corregimiento de Monteloro, lugar donde proveían la materia prima y la mano de obra se conseguía más barata, debido a que el transporte del queso era más económico que el de la leche y los controles sanitarios eran de fácil cumplimiento.

En el año 1.982 con el fallecimiento del señor Luis Alberto Morales, la empresa comienza a atravesar problemas financieros dando por terminada la sociedad con el Señor Rogelio Cifuentes, todo esto se generó a causa de la falta de apoyo administrativo, además de tener cuentas bancarias por pagar y otros gastos elevados los cuales debían ser cancelados prontamente, es así como a partir de este momento su hijo Javier Morales Castro, actual gerente propietario de Lácteos Tuluá – Queso Monteloro y un nuevo socio, se hace cargo de la dirección en acompañamiento de su familia y socio, a través de una buena administración se logra preservar el patrimonio familiar. Teniendo como apoyo y respaldo a la familia y allegados que prestaron sus servicios en pro de crear esta iniciativa de negocio familiar. La organización poco a poco salió de la crisis que estaba afrontando en todos los aspectos.

En el año de 1990, el producto se posiciona en el mercado ampliando su oferta en los almacenes de cadena de la ciudad de Cali, inicialmente con Almacenes la 14 y posteriormente con Codenalco y Mercafé lo que hoy se conoce como Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A., transportando directamente el queso en cajones de madera desde el corregimiento de Monteloro logrando consolidar nuevos acuerdos comerciales en esta ciudad, lo que brindo a la empresa un mayor reconocimiento y crecimiento lo cual llevo a aumentar sus niveles de producción.

Por otra parte, la obligación de mejorar su infraestructura y procesos productivos que en el momento se efectuaban de manera artesanal, sumado a esto las situaciones de orden público que se presentaba en el año 1.998 en el corregimiento, dieron paso para que la quesera fuera trasladada a la ciudad de Tuluá, aquí se adquirió la empresa Lácteos Tuluá, propiedad del señor Jorge Mario Victoria.

Es así como en el año 1984 fue fundada la empresa Lácteos Tuluá, situada en la carrera 26 No. 40B – 22 del barrio Príncipe, donde continuó trabajando en calidad de arrendatario del inmueble el señor Javier Morales Castro hasta el año 2000.

Luego, el 27 de septiembre del 2000 se adquiere la sede propia en el corregimiento de Aguaclara, en la vía principal No. 25 – 98 y se inicia una transformación total de la empresa, además de contar con mano de obra tecnificada y procesos estandarizados; se hace un cambio en los tanques de enfriamiento, se instala una caldera a gas natural y se construye el cuarto de refrigeración; bajo el control y la asesoría de la Secretaría de Salud Pública Municipal, esto se hizo con el fin de darle cumplimiento a todos los estándares de calidad establecidos.

A partir del año 2005 se da apertura al ofrecimiento de nuevos productos, el cual en su inicio era la cuajada, ahora estaba acompañada por el queso Monteloro, queso Mozarella y doble crema en gramajes x 400 y 250 gr. En el año 2010 se sigue con la labor comercial, que aunque eran aproximadamente 25 trabajadores que laboraban en esta empresa incluida las mercaderistas ubicadas en sector potencial como la ciudad de Cali, quienes realizaban actividades propias de mercadeo para dar a conocer el producto y que la marca fuera reconocida.

En la actualidad aproximadamente desde el año 2010. La cantidad de trabajadores dedicados a la producción y parte administrativa de la empresa tuvo un incremento, fue estrictamente necesaria la nueva contratación puesto que, las cadenas de distribución fueron aumentando, por lo tanto, Lácteos Tuluá se expandió en gran proporción todo esto a fin de cumplir con cada uno de los pedidos realizados en las diferentes ciudades como; Cali, Buga, Buenaventura, Palmira y Popayán.

Para el año 2016, se tomó la decisión por parte del departamento administrativo, el de llevar a cabo una estrategia de marketing con el fin de incrementar las ventas y así llegar a más mercados. Es así como la organización ya cuenta con un departamento comercial donde sus funciones son estrictamente las de fortalecer el ingreso de los productos en almacenes altamente reconocidos como; Almacenes Éxito, Almacenes la 14 S.A, Supertiendas y droguerías Olímpica S.A, Súper Inter, Supertiendas Cañaveral, Supermercados La Gran Colombia, entre otros almacenes y supermercados que se encuentran ubicados a lo largo y ancho de la región y del país, cabe resaltar que con este apoyo comercial lo que se pretende es establecer negociaciones y conexiones con puntos estratégicos y que estos a su vez cumplan políticas de distribución donde el beneficio obtenido sea mutuo.

Planeación estratégica⁴¹

Misión

“Lácteos Tuluá - Queso Monteloro, es una empresa colombiana dedicada a la elaboración y comercialización de derivados lácteos, que a través de nuestros valores corporativos, mejora continua, proveedores confiables y la competencia laboral del personal busca generar rentabilidad justa y el bienestar interno; estamos dirigidos a almacenes de cadena, supermercados, restaurantes, canales institucionales y consumidor directo, cuyo objetivo es la satisfacción de los clientes adquiriendo productos inocuos, generando diferencia con la competencia en frescura, sabor, y entrega oportuna de nuestros productos”.

Visión

“Lácteos Tuluá se proyecta para el 2019 ser una empresa competitiva con un crecimiento constante basado en calidad para nuestros clientes a través de la mejora continua, reafirmando así un gran posicionamiento en el mercado del valle del cauca fortaleciendo nuestra red de comercialización y distribución acompañado de innovación y tecnología logrando la sostenibilidad en el mercado, buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes y consumidores”.

Objetivos y estrategias

Con 35 años de trayectoria y prestigio en el mercado de los Lácteos en el Valle del Cauca, Lácteos Tuluá es una empresa dedicada a la elaboración de diferentes productos lácteos, como Queso Fresco tipo cuajada, campesino y doble crema, así como yogures, leche condensada, con los más altos estándares de calidad.

Actualmente Lácteos Tuluá está enfocada en convertirse en la compañía más completa y mejor equipada en la elaboración de lácteos en la Ciudad de Tuluá, integrando una excelente calidad en sus procesos productivos y seguimiento personalizado del cliente, con el propósito de lograr la mejor satisfacción con sus productos, así como una óptima identificación que garantice una exitosa inserción de estos en el mercado.

La capacidad productiva de Lácteos Tuluá contempla el procesamiento de 150.000 litros de leche mensuales, produciendo Quesos Frescos, así como bebidas lácteas como el Yogurt en diferentes sabores y dulces como la leche condensada.

Política de calidad

Lácteos Tuluá Queso Monteloro está seriamente comprometido con la elaboración de productos lácteos inocuos y seguros para el consumidor, transformando con buenas prácticas de manufactura, la leche como materia prima en quesos, yogurt, mantequilla arequipe crema de leche y leche condensada, en busca siempre de reflejar la calidad higiénica – sanitaria ante nuestros clientes para su satisfacción y cumplir con el marco legal establecido por las normas colombianas.

⁴¹ Lácteos Tuluá

Contamos con el recurso humano como parte fundamental para cumplir las expectativas ante el consumidor en forma oportuna, exigiendo un compromiso con el mejoramiento continuo para formar una cultura de calidad a todo agente directo e indirecto que participe en el proceso productivo.

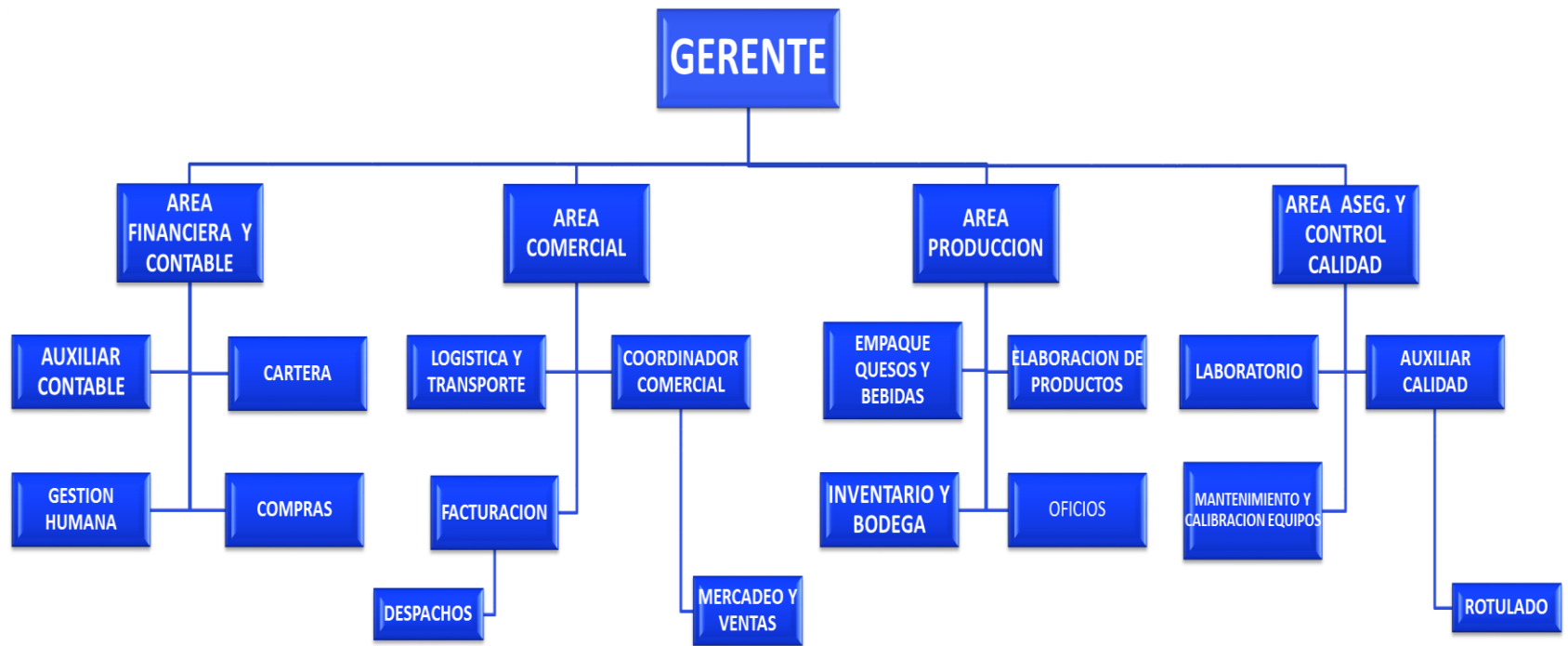
Valores corporativos

- *Transparencia.*
- *Respeto.*
- *Responsabilidad.*
- *Cumplimos oportunamente nuestro compromiso de cobertura, continuidad y calidad de los productos.*
- *Impactamos positivamente en nuestro entorno.*
- *Damos siempre lo mejor de nosotros y asumimos las consecuencias de nuestros actos.”*

Estructura Organizacional

A continuación se da a conocer la estructura funcional de Lácteos Tuluá.

Figura 1- Organigrama Empresa Lácteos Tuluá



Fuente. Lácteos Tuluá.

Portafolio de productos

En la actualidad la empresa, elabora una gran variedad de productos lácteos de excelente calidad como queso Doble Crema, Cuajada, Campesino y las líneas de Yogurt, y Leche Condensada que se han posicionado a nivel local y regional generando más de 40 empleos directos y otros 20 indirectos; es importante mencionar que la planta pasa por un buen momento el cual favorece la ampliación de áreas como; producción, recepción de materia prima y reestructuración administrativa, al mismo tiempo se encuentra gestionando un proyecto de tecnificación de procesos con acompañamiento, control y vigilancia del INVIMA y así seguir brindándoles a sus clientes productos de excelente calidad.

A continuación se muestra con más detalle los productos ofrecidos por la empresa Lácteos Tuluá a los distintos mercados a nivel local y regional.

Tabla 1-Portafolio de productos

REFERENCIA	GRAMAJE	SABOR	CODIGO EAN	PRODUCTO	DESCRIPCIÓN
Queso Monteloro	X 450 Gr		770722488027-4		Es un queso fresco, semigraso y semiduro, envuelto en hoja de biao, dicha hoja logra un sabor y aroma característico de nuestro campo colombiano. Altamente nutritivo, rico en proteínas, calcio y demás nutrientes esenciales para el mantenimiento de tu salud.
Queso Campesino	X 450 Gr		770722488001-4		Es un queso fresco, semigraso y semiduro, elaborado bajo los más estrictos controles y estándares de calidad, que refleja en su sabor y firmeza el auténtico sabor campesino.
	X 200 Gr		770722488005-6		
Queso Cuajada al Vacío	X 500 Gr		770722488010-6		Es un queso fresco, semigraso y semiduro, elaborado bajo los más estrictos controles y estándares de calidad, conservando la delicada textura de la tradicional cuajada Vallecaucana.
	X 250 Gr		770722488026-7		
	X 450 Gr		770722488025-0		
Doble Crema Lonchita	X 400 Gr		770722488002-1		Es un queso fresco, de pasta semiárida e hilada semigraso y semiduro, elaborado bajo los más estrictos controles y estándares de calidad.
	X 250 Gr		770722488003-8		
Doble Crema Bloque	X 400 Gr		770722488005-2		Es un queso fresco, de pasta semiárida e hilada graso y semiduro, elaborado bajo los más estrictos controles y estándares de calidad.
	X 250 Gr		770722488006-9		
	X 5 LB		770722488007-6		

Leche Condensada	X 140 Gr		770722488050-2		La leche condensada es leche evaporada azucarada de alto valor energético, ideal para realzar los sabores de tus postres y demás preparaciones, gracias al delicioso sabor a leche evaporada, elaborado bajo los más estrictos controles y estándares de calidad.
	X 390 Gr		770722488051-9		
	X 1300 Gr		770722488052-6		
	X 2500 Gr		770722488053-3		
	X 5000 Gr		770722488054-0		
Yogurt Entero	X 1000	Natural	770722488030-4		El yogurt es un producto lácteo fermentado, levemente ácido, de cultivo semisólido que es producido por homogeneización y pasteurización, con un exquisito sabor, aroma, cuerpo y textura, que permite que te alimentes de forma nutritiva y saludable. Altamente nutritivo, rico en proteínas, calcio y demás nutrientes esenciales para el mantenimiento de tu salud ya porque aportan los nutrientes necesarios para complementar una dieta balanceada rica en calcio y vitamina A, ayudando a normalizar las funciones digestivas, regenerando la flora intestinal y reforzando el sistema de defensas naturales.
		Fresa	770722488031-1		
		Mora	770722488032-8		
		Melocotón	770722488033-5		
		Piña	770722488034-2		
Yogurt Entero	X 2000	Natural	770722488040-3		
		Fresa	770722488041-0		
		Mora	770722488042-7		
		Melocotón	770722488043-4		
		Piña	770722488044-1		
Yogurt Entero	X 200	Natural	770722488035-9		
		Fresa	770722488036-6		
		Mora	770722488037-3		
		Melocotón	770722488038-0		
		Piña	770722488039-7		

Fuente. Lácteos Tuluá.

12 ANÁLISIS DEL ENTORNO

Este hace referencia a la identificación de variables que presenten tanto oportunidades como riesgos para la empresa, de este hacen parte un conjunto de fuerzas de carácter demográfico, económico, político-legal, social, cultural, tecnológico y ecológico, de hay que esta metodología propone analizar el entorno macro ambiente en categorías, por lo tanto es el encargado de realizar un estudio previo a la toma de decisiones como visión futurista hacia posibles situaciones que pueden afectar o favorecer a la empresa entre ellas las oportunidades y amenazas. Finalmente se analizaran las siguientes variables que corresponden a los últimos 5 años para el desarrollo de la presente investigación.

12.1 VARIABLE ECONÓMICA

- **Inflación**

Es un concepto económico que afecta a una sociedad debido al alza que suelen presentar los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, pues bien, Colombia no ha sido la excepción en vivir este tema y se evidencia que en los últimos años el país ha presentado una mayor inflación, el periódico El Portafolio opina lo siguiente:

“La variación del Índice de Precios al Consumidor (IPC) causada en 2016 fue de 5,75 %, lo que implica una reducción de 1,02 % frente al dato de inflación de 2015, así lo reportó el Dane., en el año 2015 el (IPC) registró una variación de 6,77%. Esta tasa es superior en 3,11 puntos porcentuales a la registrada en diciembre de 2014 (3,66%). La variación es la más alta de los últimos años, solo superada por el valor registrado en 2008, el cual se ubicaba 7,67%. La expectativa que se tiene para lo que resta del año, es que ya no veamos nuevos máximos en el dólar y las mayores posibilidades para final de 2016 están ahora en que la moneda estadounidense se ubique entre \$2.850-\$2.900, lo que mejorará el promedio al que se importan productos en un 16% aproximadamente”⁴².

En síntesis, la nueva información indica que la economía colombiana continúa ajustándose de forma implícita a los fuertes cambios registrados desde mediados de 2014. El riesgo de una desaceleración excesiva de la demanda interna continúa siendo moderado y persiste un exceso del gasto sobre el ingreso nacional, lo que se refleja en un alto déficit de la cuenta corriente.

⁴² Periódico el Portafolio, dólar, alimentos y clima, claves de la inflación, 2016, [en línea]. Disponible: <http://www.portafolio.co/opinion/otros-columnistas-1/analisis-causas-inflacion-495727>

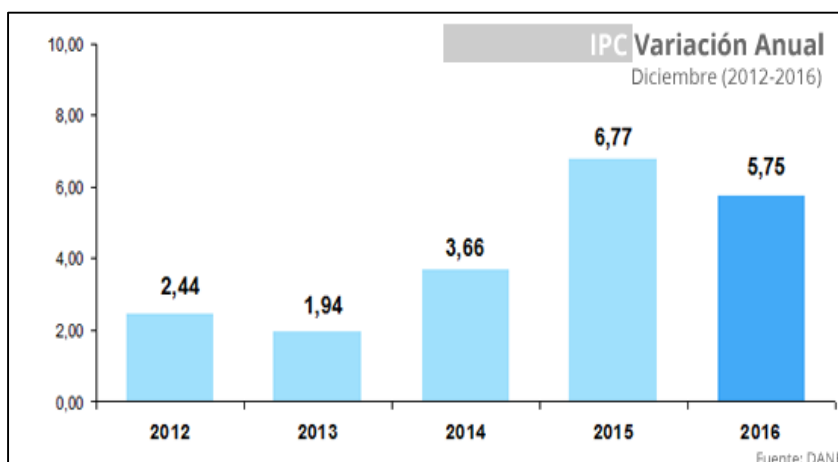
El DANE reveló que la inflación del 2014 presentó un incremento de 3,66%, el alza de precios en salud, transporte, diversión, comunicaciones, otros gastos y vestuario estuvo por debajo del promedio nacional, como también tarifas de arrendamientos, gastos notariales y peajes. En este año fue una inflación que, aunque se incrementó en comparación a años como el 2012 y 2013, se sostuvo en su promedio sin afectar la economía de los colombianos, ni tampoco la iniciativa de inversión.

Por otra parte la inflación en Colombia desbordo la meta del Banco de la Republica en el año 2015, tras ubicarse en un 6,77%, la cifra es la más alta desde el año 2008 cuando en este se alcanzó una inflación del 7,67%, sin duda alguna se incrementó en 3,11 puntos porcentuales más que el dato del año 2014, esto produjo que los precios de los alimentos por daños sufridos por el fenómeno del niño golpearon el bolsillo de los hogares, por su parte los costos de los servicios bancarios, gastos de salud, vivienda y transporte público se incrementaron.

La grafica muestra que la inflación ha incrementado en los últimos años, aunque según el DANE, la variación de la inflación en el 2016 fue 1,02% menor con relación a la registrada en el 2015, esto se debió principalmente al incremento del 7% en el salario mínimo legal vigente al inicio del año, además del paro camionero que se registró a mediados del año 2016.

En la siguiente grafica se especifican las variaciones porcentuales de los últimos años desde el 2012 al año 2016.

Grafica 1-Variacion anual de la inflación en Colombia a diciembre (2012-2016)



Fuente. DANE

"Durante el 2007, el impacto de los precios internacionales de los alimentos y de los combustibles fue contrarrestado en buena parte por la apreciación del peso, pero en 2008 el incremento acumulado ha sido de tal magnitud que los precios en pesos de estos bienes se han elevado sustancialmente, aún a pesar de la apreciación de la moneda".⁴³

Por otra parte, según publicaciones de la revista dinero entre cifras más cercanas años tras año *"la inflación aumenta y puede afectar o beneficiar en distintas situaciones a los mercados, dependiendo de la actividad económica que emerjan en un caso real, la inflación en 2015 fue de 6,77%, para el mes de diciembre se registró un incremento de 0,62%".⁴⁴*

La inflación es una variación que puede afectar gravemente a las empresas pymes que estén empezando sus actividades en el mercado, ya que estas a un precio alto no pueden reaccionar, por lo tanto, se verán afectadas en cuanto a la utilidad de las ventas.

Por consiguiente esta variable es determinante y tiende a ser cada vez más alta, y sería una situación desfavorable para las empresas ya que los costos de producción son elevados, por lo tanto, las empresas como alternativa de solución incrementarían el precio a sus productos y/o servicios, es allí donde se afecta la capacidad de compra del consumidor a causa de la variación económica. La inflación no afectara en grandes proporciones debido a que en diciembre del año anterior la inflación desacelero quedando en un 5.75%. Como estrategia los pequeños empresarios pueden mantener un aumento estabilizado en los precios al consumidor, con expectativas de inflación ancladas en la meta, y como alternativa de sostenibilidad para el crecimiento económico.

Según lo analizado, la variación de la inflación en los últimos años al igual que un incremento en esta variable hace que la población no pueda adquirir bienes y servicios por cada peso moneda colombiana, ya que esta relativamente perderá su valor en el tiempo. Uno de los grandes sectores perjudicados sería el financiero esto a causa por los altibajos que este presenta por ejemplo; en el otorgamiento de créditos y préstamos, la tasa de interés puede variar tomando un valor alto o bajo porque es directamente proporcional.

Por otro lado, en cuanto a la transacción comercial la inflación afecta las relaciones externas del país, obligando a devaluar. Cuando existe una mayor inflación en un país, los productos se vuelven relativamente más costosos en relación a los precios de los productos de países con menor inflación. Esto hace que en ese país con alta

⁴³ Banco de la Republica, Informe sobre inflación, ISSN - 1657 -7973, 2016.

⁴⁴ Revista Dinero, La inflación más alta de los últimos años, 2015, Sección economía, [en línea]. Disponible: <http://www.dinero.com/economia/articulo/la-inflacion-alta-ultimos-anos/217685>

inflación la situación de la exportación se torne algo difícil; para el caso de las importaciones es todo lo contrario. Aquí una alternativa de solución es devaluar la moneda, lo cual disminuye el precio de los bienes nacionales en términos de la moneda extranjera, facilitando su exportación.

- **Tasa de desempleo**

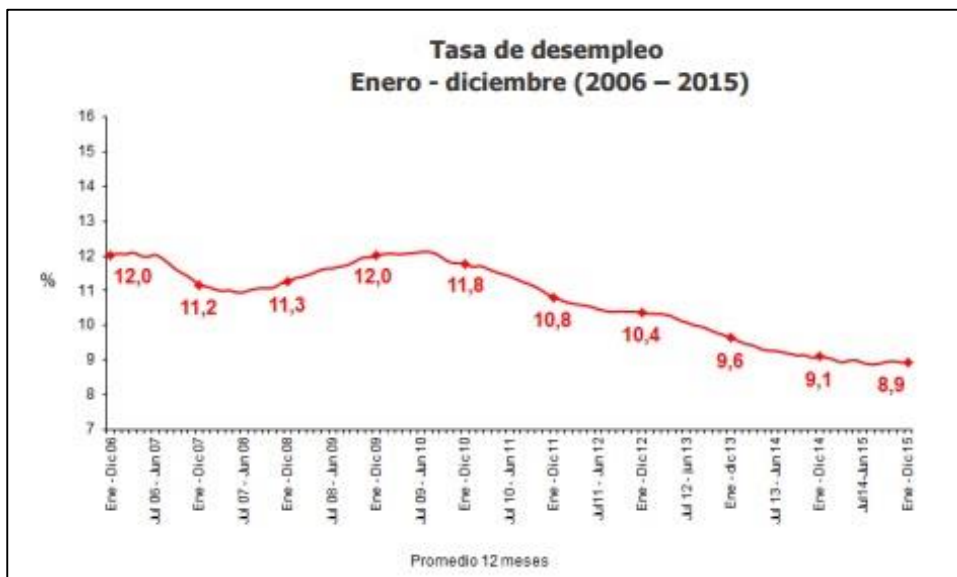
Las empresas demandan diferentes factores para producir bienes o servicios. Una de estas variables es el empleo. Donde existe un intercambio entre las personas las cuales ofrecen realizar un trabajo a cambio de un salario y con este puedan comprar y/o adquirir productos, bienes o servicios en el mercado.

Sin embargo la tasa de desempleo en Colombia presenta una tendencia temporal a largo plazo; las empresas con su ingreso al mercado, se ven obligadas a contratar mano de obra para suplir los nuevos requerimientos y exigencias del mismo con el fin de dinamizar la economía; así mismo en el sector se está evidenciando un incremento en la creación de pequeñas empresas lo que permite mitigar la tasa de desempleo y aumentar el porcentaje de personas ocupadas.

En términos generales, en los últimos 5 años ha venido mejorando el mercado laboral progresivamente en Colombia, con una tasa de desempleo (medida en términos anuales) cada vez menor y una tasa de ocupación mayor.

La siguiente gráfica muestra como esta variable en el año 2009 tuvo un incremento de desempleo en el país, a causa del cambio de gobierno que ya se estaba presentando, trayendo como consecuencia crisis financiera en el país; por lo tanto desde el 2010, año en el que ocurrió el cambio de gobierno, donde este tenía como objetivo resolver temas de desempleo. En los últimos dos años por ejemplo en el 2015 el desempleo se redujo a tal proporción que alcanzo un 8,9% para el cierre del año, demostrando así que el sector empresarial en Colombia toma más auge. El DANE explica que esta disminución se debe a que el sector de la construcción aumento, y que cada vez más colombianos toman la iniciativa de emprender y crear empresa, haciendo uso de los beneficios y alternativas de financiación que ofrece el sector bancario al igual que el gobierno nacional.

Grafica 2-Tasa de desempleo enero-diciembre (2016-2015)



Fuente. DANE

Ahora bien, en la ciudad de Tuluá el desempleo también ha presentado altibajos lo cual llama la atención de opiniones y análisis por parte de expertos en el tema.

Según las publicaciones realizadas por la sociedad calificadora de valores, esta describió lo siguiente:

“Los principales problemas de la economía de Tuluá están relacionados con el relativo estancamiento y bajo dinamismo de la gran mayoría de sus principales actividades económicas, lo que está generando altas tasas de desempleo e informalidad en el territorio, su área de influencia se manifiesta en una menor y escasa capacidad de compra de la población, en mayores niveles de pobreza y por ende en un deterioro de las condiciones sociales de vida en el municipio de Tuluá y sus alrededores. De este modo se calcula que la tasa de desempleo de Tuluá es del orden 12,5%, superior a la actual tasa nacional promedio que es del 11%⁴⁵.

Según estudios de la Cámara de Comercio de Tuluá, entre el año 2009 a 2011 se produjo una sensible reducción tanto de las tasas de crecimiento de la base empresarial local como en el aumento de sus activos, es decir lo referente a la inversión en nuevas sociedades. En el 2015 se ubicó en 11,0 %, más de medio punto por debajo de la cifra del 2014. Así el año 2015 fue muy positivo para el valle del cauca en el mercado laboral; porque no solamente se registró un aumentó en el

⁴⁵ BRC INVESTOR SERVICES S. A. SCV (Sociedad calificadora de valores), 18 de diciembre 2012, acta No 508. [en línea]. Disponible: http://brc.com.co/archivos/E_MUNICIPIO%20DE%20TULUA_CI12.pdf. p.06.

número de personas ocupadas sino que el desempleo disminuyó con respecto al año 2014.

Por otra parte, la Sociedad Calificadora de Valores afirma que *“en el 2009 el índice de desocupación se ubicó en 14 %. Tres puntos porcentuales menos que el reporte del año 2015”*⁴⁶.

Visto de esta manera, y con el fin de desarrollar y dinamizar la economía de Tuluá para lograr un menor nivel de desempleo, el calificado contempla ejecutar las siguientes actividades, Investor Services S.A, afirma en su publicación:

- 1) La entrega de recursos para la creación de pequeñas y medianas empresas (Pymes).
- 2) Estímulos tributarios para aquellas empresas que incentiven la generación de empleo.
- 3) Estudios para la consolidación de una zona industrial, aprovechando la posición estratégica del Municipio.

*“La tasa de desempleo de Tuluá se ubica en niveles de 12%, siendo esta superior a la del promedio nacional (11,4%). Por lo anterior, la actual Administración ha enfocado gran parte de sus recursos para lograr mejores resultados en este aspecto”*⁴⁷.

Por consiguiente, y retomando lo anteriormente mencionado la tasa de empleo para Tuluá es positiva, favoreciendo directamente a las empresas municipales y las que existen a su alrededor, porque si se analiza más detalladamente se ha venido presentando un incremento notorio en la creación de pequeñas empresas, generando así empleo al igual que el poder adquisitivo de productos por parte de las personas.

Finalmente el gobierno nacional, la alcaldía de Tuluá y la cámara de comercio buscan incentivar el empleo en la ciudad, a través del emprendimiento de pequeñas y medianas empresas (Pymes) como alternativa para mitigar la tasa de desempleo. De este modo el gobierno ha decidido generar transformación en el campo empresarial, mejorar las condiciones laborales y aumentar la mano de obra colombiana. Esto dará como resultado reducir según la expectativa de los ejecutivos dos puntos de la tasa de desempleo.

⁴⁶ Periódico El país, sección economía, Así va el empleo en el Valle del Cauca, Marzo 12 de 2016, [en línea]. Disponible:

<http://m.elpais.com.co/economia/baja-tasa-de-desempleo-en-el-valle-del-cauca.html>

⁴⁷ Ibíd. p.45

- **Tasa de interés**

Los analistas sostienen que el Banco de la República extenderá para el 2016 el mismo objetivo de inflación que estableció para el año pasado, en un rango entre un 2 y un 4 por ciento, y con una meta puntual de 3%. El Banco de la República afirmó: *“la Junta tomó en consideración que en marzo la inflación anual y el promedio de las medidas de inflaciones básicas aumentaron y se situaron en 7,98 % y 6,29 %, respectivamente, cifras explicadas en gran medida por el fuerte incremento de los alimentos. 2016”*.⁴⁸

Grafica 3 Consecutivo histórico de la tasa de interés, enero 2015 a enero 2016



Fuente. Periódico El Heraldó

Según el periódico El espectador, los datos arrojados por el Banco de la República; el año 2016 cierra con una tasa de interés del 7,5%, variable que para analistas y economistas es conveniente para mantener la inflación. Cabe señalar que la tasa de interés que manejan los bancos sirve como mecanismo para monitorear el manejo que le dan las personas a su dinero. De acuerdo con el Banco de la República este tipo de tasas es *“el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”*⁴⁹.

Esto da a entender que la tasa de interés influye en gran parte en las personas que quieran gastar o ahorrar, además el banco de la República señala: *“Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitando menos recursos en préstamo a los bancos y depositando el dinero en cuentas de ahorros”*⁵⁰.

⁴⁸ Banco de la República, emisor en la prensa, 2017, p.10. [en línea]. Disponible: <http://www.banrep.gov.co/economia/dsbb/emisor-prensa.pdf>. Consultado abril de 2017

⁴⁹ Banco de la República, [en línea]. Disponible: <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>. Consultado abril de 2017

⁵⁰ Citado por Banco de la República, sección de economía, enero 29 de 2016. [en línea]. Disponible: <https://www.elheraldo.co/economia/banco-de-la-republica-suba-las-tasas-de-interes-6-240988>

Por consiguiente, según la información anterior, al subir las tasas de interés, como lo ha hecho el Banco de la República en los últimos periodos, se espera que los bancos aumenten las tasas que le cobra a las personas y a empresas; tanto así que esta alza se notará, por ejemplo; en créditos de consumo en general incluyendo las tarjetas de crédito y eventualmente en los microcréditos para las pequeñas empresas.

Al igual que Camilo Herrera afirma:

“Las tasas de interés de los bancos han subido no solo por el aumento de las tasas de referencia del Banco, sino por la inflación y la percepción de riesgo. Eso hace que el colombiano promedio vea tasas altas y por ende no se endeuden más; pese, a que en término reales tenemos las tasas más bajas en relación con muchos países, pero la gente no hace el análisis de restar la inflación a la tasa, porque no están educados financieramente y pierden miles de oportunidades”⁵¹.

Por lo tanto, la tasa de interés es una variable económica importante para cualquier empresa que tenga proyección de expandirse o cubrir un nivel de endeudamiento en un periodo de tiempo dado. Esta variable apoya claramente el incentivo de la inversión y progreso económico de cualquier sector, teniendo en cuenta que a corto plazo promoverá la confianza de empresarios, consumidores, al igual que la inversión en el sector productivo, las exportaciones, ventas y el empleo.

En síntesis, cabe resaltar que la tasa de interés esta vinculada con el comportamiento de la inflación. Aquí la teoría supone que si se bajan las tasas de interés, el dinero y el crédito se hace más barato impulsando el consumo y reactivando así la economía. Pero al existir un incremento en el valor de los créditos, los consumidores disminuirán su consumo, estos ya no harían uso de las tarjetas de crédito, ni tampoco solicitarán créditos para vivienda, vehículos, etc., situación que lleva a una reducción de la demanda, lo que generaría una causa directa y negativa en el sector empresarial.

- **Devaluación**

La devaluación del peso depende en alto grado de la trayectoria de variables externas sobre las que no se tiene control, como; la cotización del petróleo. Así mismo la moneda colombiana se devaluó por tres grandes razones: la caída del precio del petróleo, la reducción de inversión extranjera y la disminución de las exportaciones.

⁵¹ Citado por Camilo Herrera, Periódico el Portafolio, sección de economía, agosto 31 de 2016. [en línea]. Disponible: <http://www.portafolio.co/economia/tasas-de-interes-en-colombia-se-mantienen-estables-500011>.

Según las publicaciones encontradas en la Biblioteca Virtual del banco de la república, difiere que, *“La moneda colombiana se devaluó en más del 50% con relación al dólar americano entre septiembre del 2014 y el mismo mes de 2015. Según el Banco de la República de Colombia, La tasa de cambio oficial al 5 de octubre de 2015 indica que, por cada dólar, se recibe 3.034,90 pesos colombianos.”*⁵²

Cuando se presenta la devaluación de la moneda, esta causa efectos negativos a las empresas importadoras y exportadoras, según sea el caso para estas últimas el producto vendido a otros países sería de menor costo, afectando las utilidades y los beneficios de estas empresas.

- **Producto interno bruto (PIB)**

El Producto Interno Bruto (PIB) es una variable que permite medir el valor de la actividad económica de un país. El crecimiento del PIB para el primer trimestre de 2015, fue de 2,8%, cifra similar a lo esperado por el Banco de la República, *“Colombia no registraba un crecimiento tan bajo desde el primer trimestre de 2013, momento en que anotó un incremento de 2,9%. El dato aunque evidencia desaceleración en la economía del país, continúa dejando a Colombia en el primer puesto de crecimiento entre los países de América Latina.”*⁵³

Para el año 2009 el cual fue crítico a causa del crecimiento del PIB, donde este alcanzó un 1.7%, mientras que la economía colombiana ha venido creciendo por encima del 4%. Según el DANE, *“el Producto Interno Bruto (PIB) creció 3,1% en 2015 y en el cuarto trimestre 3,3%. Los sectores destacados fueron Servicios financieros, inmobiliarios con un 4,3% y Comercio, restaurante y hoteles con un 4,1%.”*⁵⁴

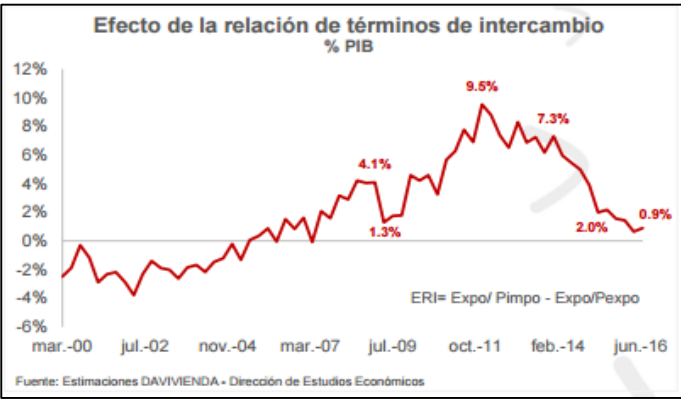
Teniendo como base lo anterior, estas cifras pueden servir de aliciente para las empresas Pymes, ya que el crecimiento de estas genera empleo, por consiguiente, los hogares tendrían más capacidad adquisitiva y de consumo precisamente por el salario o ingreso mensual que devengarán. Por esta razón es muy importante que el PIB aumente porque trae beneficios para la economía de las empresas y de los hogares colombianos.

⁵² Banco de la república, Actividad cultural, Biblioteca virtual Luis Ángel Arango, [en línea]. Disponible: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/devaluacion>

⁵³ Banco de la Republica, Informe sobre inflación, ISSN - 1657 -7973, 2016.

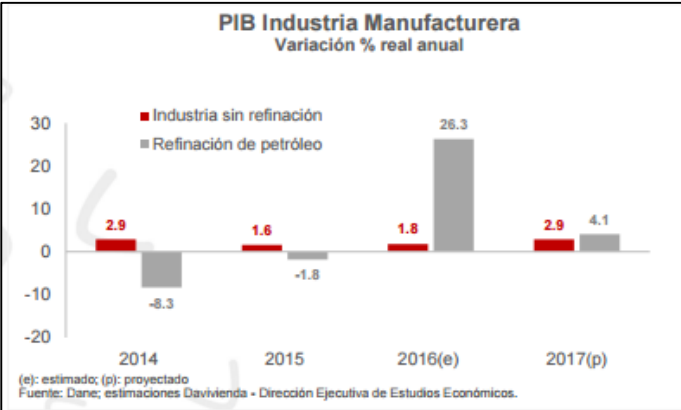
⁵⁴ DANE, comunicado de prensa, Producto interno bruto variación porcentual acumulada anual por grandes ramas de la economía, Bogotá, 2016, p.2.

Grafica 4-Efecto de la relación de términos de intercambio % PIB.



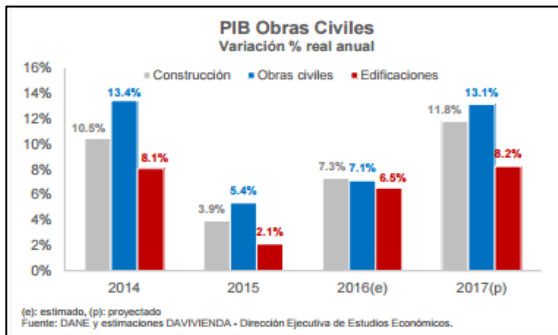
Fuente. Estimaciones Davivienda

Grafica 5-PIB Industria Manufacturera variación % real anual (2014 – 2017).



Fuente. DANE

Grafica 6-PIB Obras Civiles Variación % real anual (2014 – 2017).



Fuente. DANE

Si se tiene en cuenta el comportamiento del PIB a nivel departamental, esta variable se proyecta en términos positivos, ya que la inclusión de empresas al mercado ha generado que la tasa de desempleo disminuya en los últimos tres años, cifra que favorece debido al movimiento que han tenido sectores como la industria, las exportaciones y la construcción; notando un ligero crecimiento reflejado en un 5% para el año 2014 en la economía del Valle del Cauca, superando el promedio nacional del 4,7% según las primeras estimaciones. Por lo tanto, a nivel regional se tiene varios proyectos para contribuir al crecimiento económico del departamento, entre estos se puede mencionar proyectos que van encaminados al mejoramiento de la infraestructura como la doble calzada al mar, las obras del aeropuerto Alfonso Bonilla Aragón y poner en marcha el Ferrocarril del Pacífico, así mismo actividades que van en beneficio de aprovechar la tasa de cambio para mantener la dinámica exportadora, reforzar el talento humano y definir un plan de acción para impulsar las cadenas productivas.

Por otra parte, los principales indicadores de actividad productiva del Valle del Cauca registraron un desempeño sobresaliente durante el 2016. La actividad pecuaria, el comercio, la construcción y el turismo fueron los sectores que impulsaron la economía local. Como cifra informativa, en Cali se crearon 24 mil empleos durante el último trimestre de 2016 frente al mismo periodo de 2015; registró superior al de las principales ciudades, después de Barranquilla (+25 mil), Medellín (+17 mil), Bucaramanga (+7 mil) y Bogotá (-11 mil).

Las perspectivas para la economía del Valle del Cauca en 2017 son alentadoras, la devaluación del peso estimulará las exportaciones agrícolas e industriales, el turismo y las remesas. A diferencia del Gobierno Nacional, el Municipio de Cali y el departamento del Valle del Cauca registrarán un aumento en el presupuesto de

inversión para el año 2017, siendo así este recibiría más ingresos por concepto de regalías entre 2017 y 2018; esto beneficiaría al departamento ya que podría financiar proyectos ambiciosos de interés regional a favor de la educación, la infraestructura y el apoyo a cadenas productivas.

Dado a lo anterior, cabe mencionar que en la economía vallecaucana, el sector financiero es el de mayor participación en el PIB con el 26%, le siguen los servicios del 15% la industria la cual participa con el 15%, el comercio -que incluye el turismo- con el 12% y la construcción con el 7%, resaltando los más importantes.

Por otra parte, siendo Tuluá el corazón del departamento del Valle del cauca, ha obtenido un crecimiento económico, es uno de los principales municipios, siendo el primero la ciudad de Cali le sigue Palmira, Yumbo, Buenaventura y posterior en el PIB los municipios de Tuluá, Buga, Jamundí y Candelaria. En relación a este último la Cámara de Comercio de Tuluá afirma que: *“se generaron 3.189 empleos a través de nuevas empresas creadas en el año 2016, principalmente en los sectores de comercio, alojamiento, comidas e industrias manufactureras que suman el 69% aproximado. Estos empleos generados se concentran en Tuluá con el 72% y Zarzal con el 13%”*.⁵⁵

Por consiguiente, el incremento de empleo en el municipio, principalmente en el sector industrial ha hecho que la economía de Tuluá tenga una dinámica ascendente años tras año y que las expectativas para el 2017 sean mayor, de este modo la cámara de comercio concluye:

*"En cuanto a la ocupación de las empresas vigentes, los empleos reportados ascienden a 34.398 para el año 2016, destacándose el sector industrial con el 35% aproximadamente , el comercio con el 24%, la agricultura y la salud y asistencia social con cerca del 8% cada uno. Igualmente, la mayor parte de estos empleos se concentran en Tuluá y Zarzal que son los municipios más importantes de la región desde el punto de vista económico."*⁵⁶

12.2 VARIABLE DEMOGRÁFICA

El entorno demográfico es la primera fuerza del macro entorno en la cual se debe centrar la atención siendo la población el componente del mercado.

Esta fuerza analiza variables referentes al tamaño y tasa de crecimiento de la población de la región, además de la distribución por edad, composición étnica, niveles educativos, conformación de los hogares; características y movimientos

⁵⁵Informe económico de la Jurisdicción. Cámara de Comercio. [en línea]. Disponible: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%C3%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-C3%93N-2016-1.pdf>. p. 26, Consultado abril de 2017.

⁵⁶ Cámara de Comercio de Tuluá. Comportamiento Empresarial año 2016.p.26

regionales. Según los registros y encuestas del DANE en el municipio de Tuluá, hasta el año 2014:

*“la ciudad contaba con 209086*de acuerdo a la proyección por esta entidad, por edad se puede encontrar que la mayoría de la población del municipio se encuentra en el rango de la adultez que comprende de los 31 años hacia adelante con una cantidad de 91.506 personas, seguido de la juventud con 39.603 personas, luego la adolescencia con 25.739 personas, y en los últimos lugares se puede encontrar a la segunda infancia con 23.356 persona y la primera infancia con 19.040 personas”⁵⁷.*

Con relación a los géneros, se encuentra que el género masculino predomina en las etapas de la primera infancia, segunda infancia, adolescencia y pubertad, mientras que el género femenino predomina en etapas como la juventud y la adultez.

Para Tuluá, según la Secretaria de Salud de la ciudad:

“La Tasa Bruta de natalidad x 1000 habitantes es de 11.6 (%) y la Tasa Bruta de mortalidad es del 7 (%), con una Tasa de crecimiento poblacional anual del 1,22 (%), para el 2014 la esperanza general de vida al nacer para sus ciudadanos era de 77 años, teniendo mayor esperanza de vida las mujeres 82 años y los hombres. La primera causa de muerte de los habitantes es el infarto de miocardio, que supera las de causa violenta. Revisada las 10 primeras causas y agrupadas por tipo de patologías se observa que el 25,2% son de Origen Cardiovascular y que 35% son enfermedades crónicas no transmisibles. Los homicidios representan el 12,87% de las muertes totales y la accidentalidad el 2.43%.”⁵⁸

Haciendo una comparación de Tuluá con otras regiones del departamento, se evidencia una menor influencia de la migración de colonos antioqueños y de cercanas capitales cafeteras Pereira y Armenia, aunque en la actualidad existe una migración baja de comunidades del Tolima y el Huila, así como poblaciones del centro del departamento.

Según las cifras presentadas por el DANE del censo 2010, *“la composición etnográfica de la ciudad es: Blancos y Mestizos (90,8%), Afrocolombianos (9,0%), Indígenas (0,2%), y en cuanto a auto reconocimiento étnico se establece que el municipio cuenta con una composición de 0.20% indígenas, 0.00% de Rom, 0.0% Raizal, 0.0% Palanqueros, y Negro, Mulatos y Afrocolombianos 9%”⁵⁹.*

⁵⁷ Citado por la secretaria de salud municipal Tuluá Valle del cauca, Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), Análisis de la situación con el modelo de los determinantes sociales de salud, 2014, p.26

⁵⁸ Ibid.p.73

⁵⁹ Acuerdo No 4“Por medio del cual se adopta el plan de desarrollo Municipal para el periodo 2016-2019”, Tuluá, 2016.

A modo de información la alcaldía municipal de Tuluá afirma que:

*“Tuluá posee 2 Universidades, 25 establecimientos de enseñanza media, 60 escuelas primarias urbanas y 87 rurales de carácter estatal, la educación básica y media son gratuitas. Además, dispone de una buena oferta de instituciones privadas de educación media, técnica y superior, gracias a estos factores se ha transformado en centro de investigaciones y de desarrollo de tecnología y conocimiento. Según información del censo 2005, la asistencia escolar de la población de 3 a 24 años es del 65%, en los niveles de educación el 4% se encuentran en preescolar, el 37,10% en básica primaria, el 37,80% en secundaria, un 4% en media técnica, 0.20% son normalista, un 9.10% cuentan en educación superior y post grado y en índice de analfabetismo el 7.80%.”*⁶⁰

Así mismo, la alcaldía de Tuluá para el año 2016-2019 tiene el proyecto de *Tuluá enamora*, con miras a que la ciudad tenga un crecimiento, más orden, mejor infraestructura, empleo, educación, salud y otros aportes importantes que hará de esta un territorio elegido. El Departamento Administrativo de Planeación lidera el proceso estratégico de la “*Planeación del Desarrollo*”, el cual se encuentra inmerso en el Sistema de Gestión de Calidad, que tiene como objeto orientar el desarrollo integral del municipio en el corto, mediano y largo plazo, mediante la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de los planes estratégicos, el Plan de Desarrollo, los proyectos de inversión, el Plan Operativo Anual de Inversión y los planes de Acción, con eficiencia, eficacia y cumplimiento de los requisitos normativos y técnicos.

El siguiente párrafo hace alusión al plan de acción para el desarrollo integral de la ciudad:⁶¹

Sector educación: Educación de calidad como motor de paz y desarrollo económico.

Sector salud: Servicios de salud en equidad humanizados e integrales.

Sector social

- Agua potable y saneamiento básico.
- Deporte y recreación.
- Cultura.
- Vivienda.
- Grupos vulnerables.
- Desarrollo comunitario.

⁶⁰ Ibip.p.74

⁶¹ Alcaldía Municipal de Tuluá. Plan de Acción – 2017. [en línea]. Disponible: <http://www.tulua.gov.co/wp-content/uploads/2017/01/PLAN-DE-ACCION-.pdf>. Consultado abril de 2017

- Grupos vulnerables.
- Justicia y seguridad.

Sector económico

- Agropecuaria - desarrollo y transformación del campo como generador de sostenibilidad, paz y equidad.
- Promoción del desarrollo - integración territorial y desarrollo regional, Innovación productiva para la competitividad, agenda de productividad y competitividad del municipio de Tuluá.

Nota: Por otra parte, en el sector económico como un incentivo para el progreso económico empresarial, tiene que ver con respecto a la tarifa del impuesto sobre la renta y complementario de las nuevas sociedades consideradas como micro y pequeñas empresas que inicien sus actividades en las ZOMAC (Zonas más afectadas por el conflicto) de 2017 a 2021 sería del 0%.

Ordenamiento territorial

- Servicios públicos diferente acueducto y alcantarillado.
- Transporte – plan de movilidad urbana y rural – Consiste en capacitar diferentes actores involucrados en tránsito, transporte terrestre y seguridad vial, para desarrollar habilidades que permitan un mejor servicio. Como también en el cuatrienio implementar un 20 % del sistema inteligente de transporte público colectivo urbano, mejoramiento de la infraestructura vial para su adaptación a medios alternativos de movilidad, fortalecimiento al sistema de movilidad y seguridad vial del municipio de Tuluá.
- Prevención y atención de desastres.
- Ambiental: Gestión ambiental, responsable y amigable con el medio ambiente.
- Equipamiento: Mejoramiento de la infraestructura mejoramiento y/o mantenimiento de la infraestructura administrativa del municipio de Tuluá. Este programa consiste en construir durante el cuatrienio cinco (5) infraestructuras de uso público 3.15.36.1.4 mejorar durante el cuatrienio las condiciones de 20.000 m2 de infraestructura de bienes muebles e inmuebles de uso público.

De Este modo Juan Guillermo Vallejo Ángel, ex alcalde de la Ciudad de Tuluá, afirma:

“La dinámica empresarial de Tuluá y del centro del Valle del Cauca ha mantenido un ritmo creciente en los últimos tres años, durante los cuales se ha venido incrementando la inversión neta de capital productivo en esta región por encima del 20%. Durante el año 2016, la Cámara de Comercio registro un total de 1.667 nuevas empresas creadas, de las cuales el 43,4% pertenece al sector de Comercio, el 14,8% al sector de alojamiento y comidas y el 10,6% a la industria manufacturera”⁶².

Para concluir, como dato significativo y con una población aproximada a las 21 mil habitantes en 2016 según las cifras registrados en el anuario estadístico de Tuluá DANE 2016, fichas municipales, se consolida como una de las ciudades intermedias de mayor crecimiento económico en los últimos años en Colombia.

12.3 VARIABLE POLÍTICA – LEGAL

El alcalde es el Jefe de Gobierno de la ciudad y de la Administración Municipal, el cual representa de manera legal, judicial y extrajudicialmente al municipio. Esta elección se realiza por voto popular para un periodo de cuatro años. Actualmente el principal mandatario municipal recibe el nombre de Gustavo Adolfo Vélez Román, para el cuatrenio 2016 - 2019.

Entre las principales funciones que ejecuta el alcalde cabe mencionar las de; *"administrar los recursos propios de la municipalidad, velar por el bienestar y los intereses de sus conciudadanos y representarlos ante el Gobierno Nacional. Debe además impulsar políticas locales para mejorar la calidad de vida, tales como programas de salud, vivienda, educación e infraestructura vial; igualmente, mantener el orden público.”⁶³*

Contribuyendo con lo antes mencionado, suena evidente afirmar que ante las facilidades y restricciones que impongan o puedan imponer los organismos estatales del orden nacional, regional o local a las actividades económicas desarrolladas por los particulares, también estas son de gran interés para el diseño de nuevos proyectos empresariales. Todas las actividades adelantadas por las organizaciones empresariales están amparadas por la legislación vigente, por lo tanto, es vital el conocimiento de las regulaciones de tipo laboral, comercial, tributario, civil y administrativo.

Este reconocimiento se puede realizar a través de actividades que vayan encaminadas a establecer la incidencia de planes o programas municipales

⁶² CAMARA DE COMERCIO. Informe económico de la Jurisdicción. [en línea]. Disponible: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%C3%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016-1.pdf>. Consultado abril de 2017.

⁶³ Análisis de la situación de salud con el modelo de los determinantes sociales de salud, 2014, p. 10, [en línea]. Disponible: www.valledelcauca.gov.co/salud/descargar.php?id=17097

adelantados por la Alcaldía Municipal de Tuluá, la generación y apoyo de nuevos proyectos, identificación de entidades crediticias o de fomento que puedan financiar y apoyar la creación de nuevas empresas al igual que el fortalecimiento de las existentes.

Suena importante mencionar que en el gobierno del señor alcalde, el panorama de inversión productiva en la región es favorable a través del fenómeno de relocalización empresarial que está acrecentándose en el país ante la necesidad que tiene la industria nacional de acercarse a los puertos con el propósito de reducir los costos internos de transacción. El corredor Regional Buga – Tuluá – La Paila ha sido identificado como uno de los territorios con mayor oportunidad para la inversión empresarial por su ubicación estratégica, facilidad para la conexión vial y disponibilidad de servicios.

Con la reforma tributaria y aprobada el 29 de diciembre de 2016, aquellas nuevas empresas que establezcan su domicilio principal y desarrollen su actividad económica en las zonas más afectadas por el conflicto, recibirán beneficios tributarios correspondientes al impuesto sobre la renta y complementarios; para el centro del valle del cauca, los municipios de Bolívar, Bugalagrande y Tuluá fueron clasificados bajo esta denominación, trayendo consigo importantes ventajas para la inversión productiva.

De este modo se busca implementar acciones orientadas al mejoramiento de la competitividad de los productores rurales mediante la reducción de costos, dinamizar el empleo y mejorar la calidad de vida de la zona rural del Municipio. Así a mediano y largo plazo se permitan la productividad y competitividad de los sistemas productivos, económicos y humanos para la zona urbana como la rural del Municipio.

12.4 VARIABLE SOCIO - CULTURAL

Es vital indagar acerca de las características sociales y culturales del municipio, porque alrededor de este existen valores predominantes en la sociedad como las costumbres, tradiciones, actitudes y hábitos de consumo.

El concepto de la palabra cultura es definida como el comportamiento de los pueblos, de acuerdo a sus tradiciones y costumbres, donde el arte es catalogado como un don, talento o la capacidad que tienen las personas para generar expresión, conocimiento y promoción de una actividad o línea artística; por lo tanto la relación del arte con el individuo es fundamental para experimentar comportamientos, formar integralmente al hombre y crear infinidad de situaciones que impulsen el bienestar de una comunidad. El estado está en la obligación de brindar los espacios propicios y requeridos para cumplir con este derecho por lo cual los artistas, grupos y gestores organizados, encuentren el camino y el apoyo a

fin de que la creatividad de los mismos sea expresada permitiendo la promoción, difusión y expansión de los productos artísticos que conduzcan a una identidad cultural.

Planes y programas sociales y culturales del municipio de Tuluá

El municipio de Tuluá cuenta con el Departamento Administrativo de Arte y Cultura, es una entidad oficial que con transparencia apoya la formación artística, promociona el arte y la cultura del artista Tuluense en sus diferentes manifestaciones, a través de estrategias pedagógicas y lúdicas, contribuyendo a la generación de espacios de convivencia, diálogo, integración y disfrute.

Se resalta que el municipio de Tuluá ha venido desarrollando desde hace ya un tiempo el proceso de inclusión y democratización de la cultura para garantizar la cobertura de la formación artística y cultural de los diferentes grupos poblacionales a través de su red de 11 centros culturales.

Finalmente, el lineamiento estratégico del sector cultural, promueve la economía mediante las actividades artísticas, pensamientos y actuaciones de la ciudadanía tuluense los cuales pretenden resaltar el patrimonio, la identificación y la memoria cultural del municipio.

12.5 VARIABLE ECOLÓGICA

En los últimos años este tema ha alertado a muchas organizaciones frente a los cambios que está sufriendo el planeta a causa de la tecnología, del consumo y la sobrepoblación, esto ha generado un aceleramiento en la economía y un constante cambio en las tendencias de consumo por parte de la población; a raíz de todo esto tanto gobierno como empresas se han visto en la necesidad de diseñar políticas, estrategias y alternativas que vayan más allá en pro del cuidado y protección del medio ambiente, buscando crear conciencia y que el impacto generado por los distintos focos de contaminación se reduzca. De acuerdo con lo anterior, el Municipio de Tuluá busca ofrecer condiciones dignas para sus habitantes promocionando el derecho por un medio ambiente sano, a través de cambios en la conducta colectiva que ayuden a la protección y conservación del mismo.

Por otro lado, al análisis del entorno del medio ambiente es fuente básica para emitir estrategias que sean adoptables para la realización del proyecto. Al igual que formar parte del estudio de mercadeo y la comercialización. Se trata de identificar todas aquellas variables que a través de la realización del proyecto puedan afectar el medio ambiente. Se busca entonces prever, mitigar o controlar las causas nocivas que afectan las condiciones de vida de la población presente y futura, al despojar los llamados bienes ambientales. Teniendo en cuenta la visión económica

(racionalidad en la utilización de los recursos escasos), es posible analizar el problema desde dos puntos de vista diferentes:

- ✓ Lo que tiene que ver con los recursos ya resaltados (animales, vegetales, minerales, aire, agua, etc.) y su utilización.
- ✓ La disposición final de los desechos propios del proceso insumo-producto-consumo.

12.6 VARIABLE TECNOLÓGICA

La tecnología ha generado un cambio en la forma de vivir de las personas, para la mayoría de estas es prioridad un celular y un computador ya que estos equipos se vuelven herramientas esenciales de trabajo, además de ser cómplices de ayuda en la comunicación y obtención de información oportuna, ágil y actualizada. Así mismo la tecnología juega un papel importante en las empresas, ya que sus procesos productivos pueden incluir maquinaria moderna, mejorando las actividades de sus trabajadores, y fortalecer la calidad de los productos que ofrecen en el mercado. Analizando desde otra perspectiva esta también puede desplazar un sinnúmero de personas de sus empleos donde las modernas empresas buscan tecnificar sus procesos productivos a cambio de disminuir los costos de la mano de obra.

Debe señalarse que en la Universidad Central del Valle del Cauca, está *Parquesoft*, uno de los proyectos más ambiciosos con el que cuenta esta institución para generar empleo y ofrecer los servicios de software a escala internacional; de la misma manera que, en la Universidad del Valle sede Tuluá se encuentra una incubadora de empresas apoyada por diversas agencias locales e internacionales. Ambas están orientadas a abrir nuevos espacios para la prestación de servicios y la generación de empleo.

En cuanto a empresas dedicadas a la tecnología en la ciudad de Tuluá, se encuentra el Centro Tecnológico del Río el cual se dedica únicamente a la comercialización y promoción de equipos de cómputo de alta tecnología; en el centro comercial Madeira Plaza existe una empresa donde su actividad económica se basa en desarrollar paquetes de software que son exportados a países como México y Estados Unidos.

La ciudad cuenta con conexión y disponibilidad de internet, este a su vez es suministrado por dos grandes empresas, como son Claro y Movistar, dedicadas a la prestación de este servicio. Además cuenta con un terminal de transportes donde opera un sinnúmero de empresas dedicadas al servicio intermunicipal con un parque automotor moderno y seguro; dos empresas de taxis las cuales satisfacen la demanda de transporte local. En relación a la maquinaria y equipo para el

desarrollo de la operación no es necesaria la tecnología avanzada, ya que en el municipio dado al comercio que existe se pueden adquirir con facilidad los elementos que el proyecto requiere.

Tomando como base, el municipio, las universidades y diferentes instituciones están trabajando acerca de como potencializar el municipio frente a la tecnología y el desarrollo de la comunicación; es así como el proyecto de Ciudad Digital desarrollado por la ciudad de Tuluá ha contribuido a facilitar la vida de los ciudadanos, digitalizando las distintas funciones de la Administración Municipal y otorgándole a los empresarios herramientas informáticas que pueden utilizar para llevar a cabo el desarrollo de sus ideas.

Haciendo énfasis, el proyecto de Ciudad Digital desarrollado por la ciudad de Tuluá se centra básicamente en la implementación de una serie de aplicaciones persiguiendo el objetivo prioritario de servir y hacer más fácil la vida de sus ciudadanos además de proporcionar ayuda digital a empresas e instituciones del municipio.

Dentro de las actividades de ayuda digital se pueden destacar las siguientes:

- ✓ Sistema para el Manejo de Personal.
- ✓ Sistema de Salud.
- ✓ Software de Atención al Usuario de Salud.
- ✓ Sistema Hacendario.
- ✓ Servicios de Comunicaciones. Dentro de esta categoría se destaca; el intranet e internet.
- ✓ Sistema de Información Geográfica.
- ✓ Parque Tecnológico del Software de Tuluá.
- ✓ Aplicación para el mejoramiento de la Pedagogía en la Enseñanza de Sistemas en la básica primaria y secundaria, al igual que la media en instituciones educativas de Tuluá.
- ✓ Tele aulas.
- ✓ Aplicaciones pensadas para las personas con limitación visual.
- ✓ Aprovechamiento de la infraestructura de red que se tenía, contratación de los servicios de ADSL e implantación de una serie de servidores para garantizar un buen nivel de seguridad y un control para los horarios de acceso. Todo ello, con el objetivo de mejorar y aumentar el acceso a Internet.
- ✓ Creación de un sitio Web: www.tulua.gov.co, facilitando a los ciudadanos, empresas y otras entidades estatales el acceso a la información relacionada con la Administración Municipal.

Actualmente esta Web incluye servicios tales como:

- ✓ Contratación Pública: Este módulo permite la publicación de información relacionada con los procesos de contratación que realiza el Municipio.
- ✓ Noticias Web: Medio que permite la divulgación inmediata de toda la información del ámbito gubernamental.
- ✓ Turismo: A través de esta sección se realiza divulgaciones de imágenes, información y promoción de los diferentes atractivos turísticos.
- ✓ Documentos Digitales: Permite que todos los usuarios de la red tengan acceso a documentos importantes de la municipalidad.
- ✓ Correo Externo: Cada colaborador dependiente de la Gobernación cuenta con correo electrónico propio.
- ✓ Encuesta, Contactos y Recomendaciones.

Como resultado de estas aplicaciones, según la Alcaldía de Tuluá, *“la Administración Municipal ha logrado mayor eficiencia, transparencia y ahorro de tiempo en las comunicaciones externas y acercamiento con la comunidad, al mismo tiempo, se ha logrado disminuir la brecha digital de los funcionarios, gracias al aumento de la cobertura de acceso a Internet y las capacitaciones para su uso”*.⁶⁴

12.7 VARIABLE JURIDICA

Las empresas productoras y comercializadoras de productos alimenticios están expuestas a reglamentaciones que deben cumplir en cuanto a calidad e inocuidad en los alimentos que procesen, estas normas les exigen unas condiciones especiales tanto estructurales como de procesos para el desarrollo de este tipo de actividades y si se llegase a incumplirlas se verían afectadas por sanciones o clausura del establecimiento según sea el caso, generando a través del seguimiento, vigilancia y control las condiciones propicias de elaboración y calidad de los productos.

Aparte de las normas que condicionan el desarrollo de las actividades productivas también existen las reglamentaciones para los procesos administrativos y contables de las empresas, donde estas deben cumplir con cierta información que puede ser requerida por entes normativos en cierto momento; cabe aclarar que el gobierno corporativo está dado por una reglamentación pero no es exigido para las empresas, más bien lo que estas buscan es mejorar su estructura funcional a través de la implementación y apropiación de herramientas organizacionales.

⁶⁴Alcaldía municipal de Tuluá, Noticias, [en línea]. Disponible: <http://www.tulua.gov.co/noticias.shtml?apc=C1n1--&x=1474513>.
<http://www.ahciet.net/portales/1001/10053/10166/10719/21787/11033/docs/mejorespracticassfinalistas.tulua.pdf>.

12.8 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE LOS FACTORES EXTERNOS (EFE)

Esta herramienta le permite a las empresas recolectar, analizar y evaluar información de variable económica, social, cultural, demográfica, política, jurídica, tecnológica y ambiental. La matriz de evaluación de factores externos es un proceso sistemático a partir del cual se hace un análisis del entorno para obtener una calificación ponderada, y finalmente determinar si en este existen más amenazas que oportunidades en este caso para Lácteos Tuluá.

Según Fred David⁶⁵ en su libro Conceptos de Administración Estratégica propone la elaboración de la matriz EFE bajo los siguientes criterios:

- Se escoge como mínimo 10 factores externos tales como: Económico, político, social y cultural, tecnológico y demográfico, de acuerdo con el grado de importancia e influencia que tienen estos en el sector.
- Realizada la lista de los factores, se asigna un peso relativo a cada factor, de 0.0 (no es importante) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa que tiene el factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa. Las oportunidades suelen tener pesos más altos que las amenazas, pero éstas, a su vez, pueden tener un valor más alto si son especialmente graves o amenazadoras. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.
- Se proporciona una calificación dependiendo de los cambios que se puedan generar en la empresa por determinadas variables. En la lista primero se relacionan las oportunidades y siguiente a estas las amenazas. La calificación será de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

4= Oportunidad mayor
3= Oportunidad menor
2= Amenaza menor
1= Amenaza mayor
- Se multiplica el valor de cada factor por la calificación dada para obtener así la ponderación.

⁶⁵ FRED, R David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición, edición: Pearson Educación, ISBN 970-26-0427-3, 2003, p.110-112

- Por último, se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización. Independientemente de la cantidad de oportunidades y amenazas incluidas en la matriz EFE, la ponderación debe de dar un total de 4.0, el más bajo es posible que sea 1.0, el promedio ponderado debe ser 2.5.

“Teniendo en cuenta que un promedio de 4.0 indica que la organización está aprovechando y respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria. Un promedio ponderado de 1.0 indica que las estrategias de la empresa no están capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.”⁶⁶

⁶⁶ Ibip.p.82

Tabla 2 - Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) actual

FACTORES CRITICOS DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
<i>Oportunidades</i>			
Oportunidad de inversión mediante créditos favorables con tasa de interés estable para PYMES; plazos de pago de tres a cinco años afirma Bancoldex, en pro de incentivar la modernización mediante el programa Aprogresar para Pymes.	0,16	3	0,48
Crecimiento del PIB departamental en un 2,6% anual reflejado a diciembre de 2016. Destacándose por un mayor número de 20.006 nuevas empresas.	0,05	3	0,15
Tasa de desempleo con tendencia a crecer, 3.189 empleos generados a través de nuevas empresas reportados en el año 2016, destacándose el sector industrial en un 35% y el comercio con un 24%.	0,08	3	0,24
Tecnificación de procesos en la implantación de nueva tecnología, especialmente a las empresas vinculadas a Expopyme programa del ministerio para beneficiar en sistema de información y tecnológico.	0,15	3	0,45
Las regulaciones como el Decreto 3075 de 1997 sobre vigilancia sanitaria, la norma ISO 9000 del 2000 S.G.C y la inspección de entidades como el INVIMA han permitido regular la oferta a productos de consumo de calidad.	0,13	3	0,39
<i>Subtotal</i>	0,57		1,71

Amenazas			
Zona rural en conflicto, perteneciente al sector agropecuario con ausencia de consolidación hacia la paz y proceso post conflicto. (Barragán, Santa Lucía y Monteloro)	0,11	2	0,22
Deficiencia en el abastecimiento de los proveedores del sector agropecuario por problemas climáticos.	0,08	1	0,08
La federación colombiana de Ganaderos (FEDEGAN) afirma altos costos de los insumos ganaderos, como medicamentos y alimentación, dificultan la negociación y compra de materia prima en el sector lácteo.	0,07	2	0,14
Incremento de temas impositivos a contribuyentes en el municipio de Tuluá; a nivel industrial cambio de tarifa 6 X 1000 del ICA a una mayor, como también que productos lácteos procesados como el queso sea gravado al 19% tarifa general de IVA.	0,12	1	0,12
Desalojo de empresas o plantas industriales fuera de la ciudad que actualmente estén situadas en sector vecindario, como también pago a la alcaldía Municipal como renta contractual por utilización de espacio público.	0,05	2	0,10
Subtotal	0,43		0,66
Total	1		2,38

Fuente. Las Autoras

Conclusión de la matriz EFE

La Matriz de Evaluación de los Factores Externos (EFE) se puede realizar de manera Actual y Futura. La Tabla 2 presenta la Matriz EFE actual de la empresa Lácteos Tuluá donde se evalúan los factores externos del ambiente, en la cual se observa un total ponderado de 2,38, este valor se encuentra por debajo de la media la cual corresponde al 2,5, indicando así que en el entorno hay más amenazas que oportunidades, bajo esta calificación se evidencia la carencia en cuanto a fortalezas en el ámbito externo para la empresa, debido a que esta no cuenta con los conocimientos suficientes para vencer las dificultades que puedan existir en el macro ambiente, siendo esta una de las razones por las que la empresa necesita crecer inicialmente en su contexto organizacional.

En cuanto a las amenazas más relevantes de la matriz EFE se evidenciaron las siguientes:

- Una de las amenazas menores con un valor de 0,11 y de calificación No 2, es la siguiente: zona rural en conflicto, perteneciente al sector agropecuario con ausencia de la consolidación hacia la paz y proceso post conflicto. (Barragán, Santa Lucia y Monteloro); la ausencia de seguridad en pueblos aledaños donde se consigue la materia prima y/o insumos principales genera una alerta para las industrias que hacen parte de este sector, lo anterior hace que el abastecimiento para ciertos insumos sea bajo, a consecuencia de esto se incrementarían los costos puesto que la materia prima se consigue en zonas más apartadas elevando los costos de transporte y análisis de muestras que garanticen la calidad de la misma.
- Una de las amenazas mayores con un peso 0,12 y con calificación No 1, es el incremento de temas normativos a contribuyentes en el municipio de Tuluá; como el cambio de tarifa 6 X 1000 a una mayor, el gravado del 19% del IVA para los productos lácteos procesados como el queso. Estas alzas generan un estancamiento para las empresas en especial para las Pymes quienes no cuentan con solvencia económica. Aquí se presenta un incremento en los costos para la elaboración del producto y a su vez en el precio de venta.

De lo anterior se identifican las siguientes oportunidades que se pueden utilizar para contrarrestar las amenazas existentes en el sector.

- La oportunidad menor con un peso de 0.16 y como calificación No 3, es para la posibilidad de inversión mediante créditos favorables con tasa de interés estable para Pymes; plazos de pago de tres a cinco años afirma Bancoldex, en pro de incentivar la modernización mediante el programa Aprogresa para Pymes. Todo esto influye en el fomento de la iniciativa de pequeñas y medianas empresas para empezar actividades guiadas hacia un buen desempeño. Además ciertas entidades financieras promueven la inversión y modernización de procesos e infraestructura

para que sean aprovechadas en beneficio de reducir costos operacionales y abrir más en el mercado.

- La oportunidad menor con un peso de 0.05 y como calificación No 3, se evidencia el crecimiento del PIB departamental en un 2,6% anual reflejado a diciembre de 2016; destacando un mayor número de 20.006 nuevas empresas. Es una tendencia fuerte pero no influye directamente en el progreso de la organización a corto plazo, el PIB es una variable que puede afectar toda una economía a largo y mediano plazo en la generación de empleo y poder adquisitivo del consumidor.

13 ANÁLISIS DEL SECTOR

13.1 LAS CINCO FUERZAS DE PORTER

El objetivo de llevar a cabo el análisis de las cinco fuerzas de Porter, radica en el poder comprender el funcionamiento del entorno, así como la medida en que estas se relacionan con las organizaciones en este caso del sector lácteo y que de alguna manera afecta su manera de operar. Existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente el desempeño de la organización, según el tipo de productos que ofrece y el mercado al cual va dirigido. Por esto, es necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en el sector, puesto que es importante estar al tanto de los movimientos de la competencia al igual que las preferencias y expectativas de los clientes y la capacidad de los proveedores para suplir todas las necesidades de abastecimiento. Las cinco fuerzas de Porter incluyen 3 fuerzas de competencia, vertical: Amenaza de productos sustitutos, amenaza de nuevos entrantes o competidores en la industria, y la rivalidad entre competidores, y también comprende 2 fuerzas de competencia horizontal: El poder de negociación de los proveedores, y el poder de negociación de los clientes

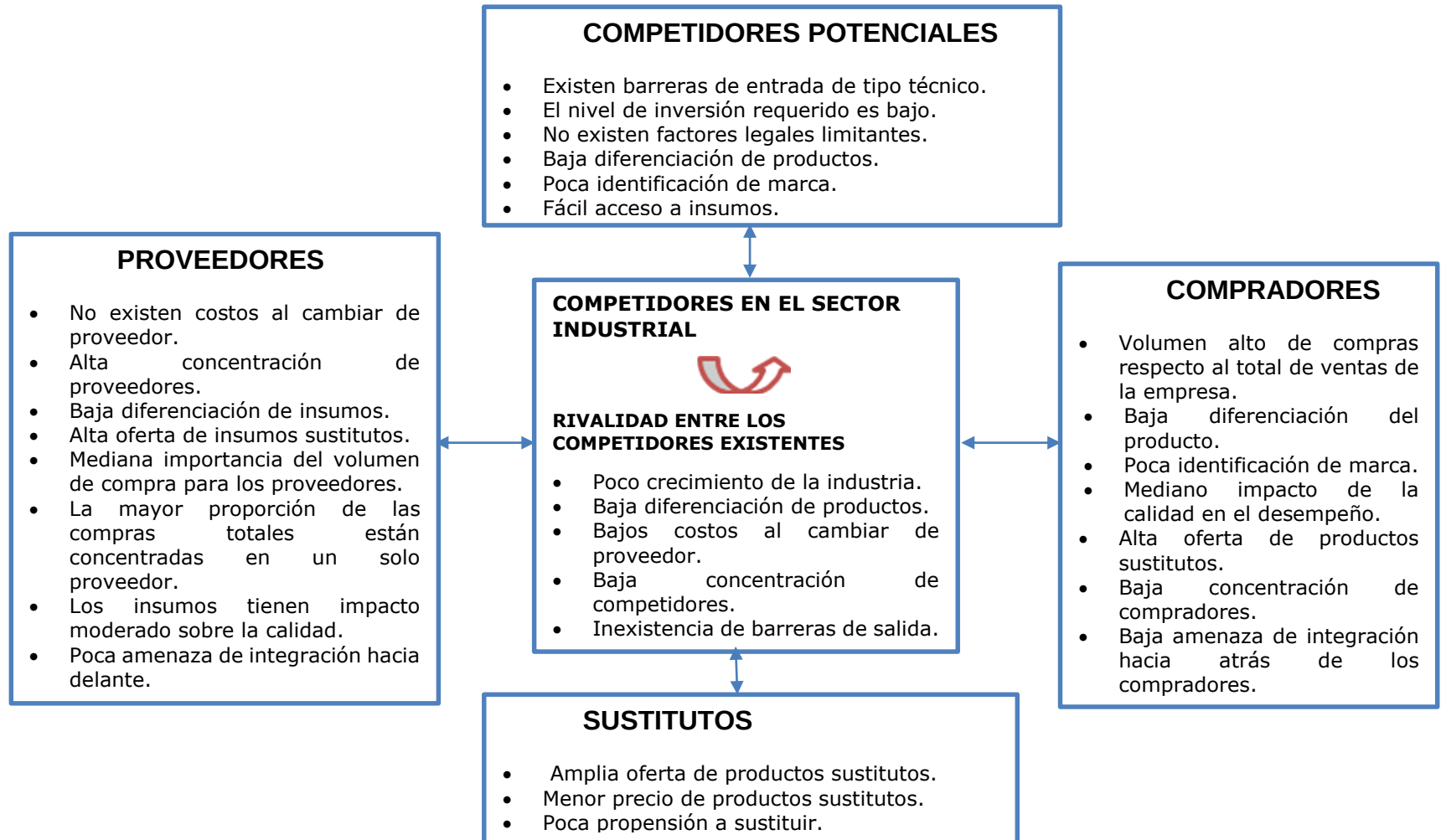
Según Fred David⁶⁷, en su libro Conceptos de administración estratégica, afirma que los siguientes tres pasos para usar el modelo de las cinco fuerzas de Porter, revelarán si la competencia en una industria determinada permite que la empresa logre un beneficio aceptable:

1. Identificar los aspectos o elementos clave de cada fuerza competitiva que repercuten en la empresa.
2. Evaluar la fuerza e importancia de cada elemento para la empresa.
3. Decidir si la fuerza conjunta de los elementos justifica que la empresa entre o permanezca en la industria.

A continuación se presenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa familiar Lácteos Tuluá.

⁶⁷ FRED, R David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición, edición: Pearson Educación, ISBN 970-26-0427-3, 2003, p.101

Gráfica 7. Las cinco Fuerzas de Porter- Lácteos Tuluá



SECTOR AGROPECUARIO

Para Colombia el sistema económico es dinámico, especialmente por la cantidad de bienes primarios que ofrecen particularmente los campesinos y pequeños comerciantes. La economía colombiana se basa fundamentalmente, en la producción de bienes primarios para la exportación, y en la producción de bienes de consumo para el mercado interno. Actualmente el país está ante expectativas favorables con respecto a la inflación, las tasas de interés, el recaudo de impuestos por cuenta de la reforma tributaria, el incremento de los precios del petróleo, el despegue de la inversión en infraestructura, el dividendo de la paz, la producción agropecuaria y la dinámica de la actividad turística.

En el país se encuentran los siguientes sectores económicos:

- Sector primario o agropecuario; este obtiene el producto de sus actividades directamente de la naturaleza, sin ningún proceso de transformación, en este sector se encuentra la agricultura, la ganadería, la caza y la pesca.
- Sector secundario o industrial, comprende todas las actividades económicas de un país relacionadas con la transformación industrial de los alimentos y otros tipos de bienes y/o mercancías, los cuales se utilizan como base para la fabricación de nuevos productos.
- Sector terciario o de servicios, incluye todas aquellas actividades que no producen una mercancía en sí, pero que son necesarias para el funcionamiento de la economía.

Según lo anterior, al sector primario e industrial se encuentra el sector lácteo, perteneciente a la actividad económica e identificada ante la DIAN con el código 1040, actividad que hace referencia a la elaboración de productos lácteos, mercado que vende al año unos \$6 billones, y que existen más de 100 compañías procesadoras de lácteos, alrededor de unas 30 en el país son de gran tamaño y promueven cerca del 70% de las ventas totales del sector.

Así mismo en el mercado lácteo se encuentran oligopolios que pertenecen al sector y aunque no son de naturaleza colombiana, sostienen una cantidad de ingresos gracias a la comercialización e importación con otros países, tanto así que su presencia en el mercado se convierte en una competencia directa para aquellas empresas que manejan la misma línea. Entre los oligopolios del sector que encabezan el top cinco de las firmas con mayor ingreso del país se encuentra Alpina y Colanta.

De la facturación que dejan las compañías lecheras en el año, alrededor de \$6 billones, \$1,8 billones son resultado de Colanta con un crecimiento de 3,32% y \$1,5

billones de Alpina, que también incrementó sus ventas en 5,5%. Colanta y Alpina son las empresas que ocupan los primeros lugares en el total de las empresas del agro con mayores ingresos en 2015, junto con los alimentos cárnicos, se destacan en este sector, ocupando los puestos 49, 57 y 62, respectivamente, en el escalafón de las 2.000.

- **Competidores potenciales**

Actualmente, las barreras de entrada en el mercado para los nuevos competidores son altas, a causa de ser una empresa dedicada a la elaboración de productos lácteos. Así mismo la incursión para los proveedores que surten este tipo de empresas es fácil ya que son conocidos, otorgan crédito a corto plazo siempre y cuando se demuestre solvencia económica, antigüedad o respaldo financiero. Por otro lado, los costos de operación administrativo y de sostenimiento para aquellas organizaciones nuevas mientras incursiona en el mercado pueden ser relativamente bajos.

- **Rivalidad entre empresas competidoras**

Debido al buen posicionamiento de la empresa, la rivalidad entre los competidores es a causa de la variación de precios y la sensibilidad que muestra el cliente frente a los mismos. En la actualidad los proveedores surten a la empresa y a los competidores, sin embargo los costos de los productos son iguales en algunos casos, además ante la información que estos manejan se guarda confiabilidad ante la competencia y viceversa.

Así mismo, Lácteos Tuluá siendo una empresa que elabora y comercializa productos lácteos, es evidente que en el mercado existen grandes competidores que manejen la misma línea de productos. Aquí se puede mencionar a Alpina y Colanta en términos de grandes competidores, de igual manera esta Lácteos La María y La Floralia los cuales comercializan sus productos en las mismas cadenas del mercado donde hace presencia Lácteos Tuluá, cabe resaltar que los productos de la empresa siguen siendo preferidos por sus clientes.

- **Poder de negociación con los proveedores**

Los proveedores mayoristas son accesibles, no son arbitrarios en el manejo de los pedidos, tampoco exigen un número mínimo de compras para la continuidad del crédito y otorgan buenas promociones con los productos, incentivando de esta manera a los productores con descuentos, bajo costo por volúmenes de venta y promociones atractivas de parte y parte.

Teniendo en cuenta que los proveedores potenciales son quienes generan la materia prima para la producción diaria, además estos son los dueños del 90% de los gastos de la empresa, cabe aclarar que con este tipo de proveedores no se puede realizar negociaciones comerciales atractivas para el beneficio de ambas

partes, ya que estos son muy competitivos y preferidos por otras industrias. Por otro lado, a causa del gasto quincenal y/o mensual, Lácteos Tuluá presenta problemas con el flujo de efectivo, ya que el valor de la leche es elevado y además el plazo no es proporcional con el recaudo de cartera vencida. Siendo así, que con este tipo de proveedores no se maneja ninguna clase de negociación que favorezca a la empresa.

- **Poder de negociación con los clientes**

Los clientes son muy sensibles a la variación de precios, promociones y descuentos, por lo tanto esto influye en la negociación con los compradores. Se cuenta con clientes leales de todos los estratos sociales. No obstante, Lácteos Tuluá tiene competencia en el mercado ya reconocida lo que hace que otros consumidores las prefieran, algo positivo para la empresa objeto de estudio es que esta también cuenta con clientes que son fieles a la marca ya que maneja buenos precios y los productos son de muy buena calidad.

- **Amenaza de productos y servicios sustitutos**

En el mercado existen productos sustitutos que compiten con sus semejantes en cuanto a características y precio; estos no son comparados de manera funcional con los productos de marcas ya reconocidas, siendo los consumidores los que prefieren estos últimos debido a la publicidad y referencias de aceptación en el mercado.

Conclusión del análisis del sector

Es evidente que Colombia es un país de inversión y además atractivo para las empresas nacionales y extranjeras que deseen expandirse en el mercado, bien sea por que estas quieran hacer partícipe del sector primario, industrial o de servicios.

Además, el país es atrayente para que empresas pymes decidan incursionar en estos sectores a fin de generar innovación, modernización y oportunidad de empleo a nivel nacional, regional o departamental. Es un sector donde el 70% de las ventas se encuentra centralizado en empresas oligopólicas como Alpina, Colanta y Alquería, el excedente de las ventas se encuentran concentradas en las organizaciones Pymes ya que estas no poseen una marca reconocida como tampoco tienen una buena infraestructura para competir con las grandes marcas y sus productos se ven dirigidos a extractos más bien populares.

En este orden de ideas, en el sector lácteo, los consumidores siempre suelen elegir aquel producto más competitivo y preferido por las demás personas. Los productos lácteos pueden ser elaborados por cualquier persona pero la diferencia radica en

los parámetros de calidad que estos requieren. Por esta razón, actualmente entidades de regulación sanitaria verifican los procesos productivos desde la elaboración hasta la distribución del producto al consumidor final.

De lo anterior se concluye que una empresa puede competir con éxito en este sector fortaleciéndose preferiblemente en:

- * Contar con políticas de calidad y normatividad exigidas por entes reguladores como el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), Normas Técnicas ISO 9001:2008, NTC- ISO 22000:2005 y la aplicación del código de Buenas Prácticas de Manufactura (BPM).
- * Elección de proveedores para la compra de materia prima y/o insumos necesarios para la producción; así mismo para elegir un proveedor es muy importante tener en cuenta la ubicación geográfica, sitio de compra, el costo del producto y la facilidad de acceso al mismo.
- * Inversión en equipo tecnológico para mejorar la calidad del producto elaborado, al igual que invertir en capacitación técnica para el personal contratado por la organización.
- * Contar con planes de investigación de mercados, evaluación de proveedores y estudio y monitoreo de la competencia para conocer más de cerca el mercado en el cual se mueve la empresa.
- * Estrategias de innovación y marketing para dar a conocer el producto en el sector y poder llegar a más mercados a través de la investigación y desarrollo de nuevos productos, así mismo establecer buenos canales de distribución.
- * Importante fortalecer la alianza que existe entre la empresa oferente y demandante, además de manejar una constante comunicación con el cliente.

14 ANÁLISIS INTERNO

Este análisis le permite a la empresa identificar cuáles son sus fortalezas y debilidades al interior de la misma; además de determinar aquellos factores que pueden incidir en el normal funcionamiento de la organización.

Con el objeto de conocer la situación actual en que se encuentra Lácteos Tuluá se procede a identificar aquellos factores que pueden limitar el funcionamiento y desarrollo de la empresa:

14.1 ADMINISTRACIÓN

14.1.1 Gerencia

Es la encargada de realizar las evaluaciones periódicas para analizar el cumplimiento de las diferentes áreas de la organización, asignar los recursos para inversiones y demás, auditarlos, vigilar y controlar los vínculos que existen con los clientes y proveedores, motivar a sus colaboradores para mantener un buen clima laboral y un equipo de trabajo competitivo.

De este modo el gobierno corporativo establecería unas metas planificadas a corto y mediano plazo buscando así el mejoramiento continuo de los procesos de la empresa. Aquí la gerencia debe tener muy en claro su visión, gestionar un crecimiento sostenible, la innovación, la inspección al área administrativa y financiera, con el fin de manejar información confiable, oportuna y actualizada, además de operar credibilidad al interior de la organización.

A continuación se relacionan algunas de las preguntas que fueron formuladas para la realización de la entrevista con el gerente⁶⁸ de la planta. (Ver Anexo 1):

- ¿La empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?
- ¿Los objetivos y las metas son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada?
- ¿Los gerentes delegan la autoridad de manera adecuada?
- ¿La estructura de la organización es apropiada?
- ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras?
- ¿La moral de los empleados es alta?
- ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados es baja?
- ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?

Finalmente, la información recolectada de la entrevista fue analizada y a partir de esta se identificaron puntos débiles y fuertes en la empresa objeto de estudio. A continuación se relaciona:

Puntos débiles

- Lácteos Tuluá, no tiene diseñada una planeación estratégica, esto quiere decir que no tiene un horizonte a seguir, trayendo consigo problemas de desarrollo y crecimiento organizacional.
- La organización no cuenta con estrategias de mercadeo, tampoco siguen lineamientos para la toma de decisiones dejando estas últimas en manos de personas encargadas de la mercadotecnia.

⁶⁸ ENTREVISTA con Javier Morales Castro, gerente propietario de la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro. Tuluá, 26 de mayo de 2017

- El exceso de confianza por parte del personal a causa de los lazos familiares no permite el cumplimiento total de las funciones asignadas a estos.
- El gerente no cumple con funciones importantes como; el cumplimiento de los objetivos planteados, ejecución de estrategias, direccionamiento y demás funciones vitales para lograr el crecimiento de la organización. A la fecha cumple actividades relevantes como atender proveedores de los distintos corregimientos y pueblos, pasando por alto la comunicación constante con los procesos internos de la organización, delegando así funciones que son estrictamente de su cargo.
- El nivel de parentesco familiar que involucra al gerente ha causado que la subordinación sea menos rígida, permitiendo que ciertos empleados no acaten las normas y procedimientos obligatorios que impone la parte administrativa.
- A la fecha no existe un cronograma de reuniones, no se realizan juntas directivas ni tampoco existen documentos que contengan información acerca de los resultados obtenidos de su gestión.

Puntos fuertes

- La autoridad en la organización esta delegada a tres personas inmediatas; primeramente, el administrador de planta quien es el encargado de dar cumplimiento a los procesos operacionales de la misma, seguida al mando de la ingeniera de calidad quien es la jefa inmediata en la tecnificación de los procesos y cumplimiento de normatividad vigente y en últimas instancias está el jefe contable quien tiene a cargo diez empleados y solo se encarga de la parte administrativa y financiera.
- Cabe resaltar que cada uno de los empleados puede estar en cualquiera de estas áreas y desempeñar su labor de manera normal, debido a que los turnos constantemente se están cambiando, para ciertos puestos de trabajo, este si es fijos debido a funciones específicas que estos realizan.
- En cuanto al índice de rotación o deserción laboral por parte del personal en la empresa es bajo. Se cuenta con trabajadores jóvenes, los cuales hasta la fecha se encuentran en perfectas condiciones de salud.
- Se resalta el compromiso por generar empleo en el municipio, al igual que la ayuda que reciben sus familiares de bajos recursos los cuales a cambio han apoyado a la empresa durante estos años.
- El personal encargado de supervisar y controlar las áreas han permitido el éxito en la calidad del producto terminado y que este llegue al cliente en perfectas

condiciones, logrando así el 1% en devoluciones por concepto de deterioro, mala presentación o calidad.

- Se están gestionando incentivos y/o beneficios para los empleados, además de promover actividades para los mismos como; celebración de cumpleaños a fin de mes, integración cada viernes por semana y compensación con días de descanso por horas extras acumuladas.

14.1.2 Recursos humanos

El área de recursos humanos es de gran importancia para que el desempeño de los empleados se vea reflejado en eficiencia y eficacia en cada uno de los procesos realizados, ya sean de tipo administrativo u operativo.

Lácteos Tuluá actualmente cuenta con una persona encargada de realizar las funciones del área de recursos humanos, además de adelantar la implementación del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo por sus siglas SG-SST. Por consiguiente, la implementación de un gobierno corporativo especialmente en empresas Pymes, es eficiente porque inhibe los excesos de confianza entre empleados y allegados a la organización; además permite vigilar la ejecución de políticas e involucra al recurso humano en la formulación de estrategias.

Teniendo en cuenta lo anterior se llevó a cabo una entrevista con el encargado directo del cargo⁶⁹, (Ver Anexo 2); donde la información obtenida se clasificó en puntos débiles y fuertes.

Puntos débiles

- Para la contratación por servicios de personal nuevo, no existe un control o procedimiento a seguir para aquellos empleados que llevan más de 3 meses en esta modalidad y que estos pueden ser pasados a una contratación por nomina.
- La contratación de personal para el área de producción representa un 55%, siendo esta el área que más requiere personal por causa de retiros, jornadas extensas de trabajo, vacaciones, reemplazos, licencias de maternidad o incluso por incremento en ventas.
- No hay un procedimiento de contratación previamente definido, es decir que describa el perfil que se requiere para cubrir la vacante, ya que los jefes de área establecen los perfiles de cargo en función de la necesidad más no las características propias de este; teniendo en cuenta que para algunos puestos de trabajo se encuentra definido el perfil en función del conocimiento previo que la

⁶⁹ ENTREVISTA con Stiven Castro Agudelo, Auxiliar de Recursos humanos y seguridad en el trabajo de la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro. Tuluá, 22 de mayo de 2017.

persona debe tener para desempeñarlo. Cabe agregar que la selección de aspirantes externos a la empresa se realiza principalmente por recomendaciones efectuadas por el propio personal.

- La organización no cuenta con una política definida en materia de: Puntualidad y asistencia, otorgamiento de vacaciones, uso de uniformes e implementos de trabajo, manejo y uso del celular e internet, y de las instalaciones en especial las áreas comunes. No existe un plan carrera para que los empleados puedan ascender en función de sus logros individuales obtenidos.
- La empresa no cuenta con un programa o plan de compensación por labor realizada como bonificaciones, comisión u otro tipo de incentivo, excepto los que pertenecen al área comercial en especial aquellos que realizan funciones de mercaderistas por tienda.
- No se aplica una evaluación de desempeño laboral a los empleados. Por lo tanto no se tienen datos precisos acerca del nivel de productividad, eficiencia y compromiso hacia el puesto de trabajo. Es muy importante que la empresa realice este tipo de medición por lo menos una vez al año. Por otro lado es necesario establecer indicadores de gestión, realizar las encuestas de clima laboral y reuniones periódicas con el personal.
- Existen puestos de trabajo en el área de producción difíciles de cubrir debido al nivel de exigencia y conocimiento que estos requieren para ser desempeñados. Roles como el de empaque se cubre rápido ya que no requieren de mucha experiencia.
- A manera de recordación Lácteos Tuluá, es una empresa Pyme donde el 90% de sus empleados son familiares, por lo tanto, la disciplina y la exigencia para el cumplimiento de las funciones es afectado por los lazos y sentimientos involucrados.
- La organización maneja jornadas extensas de trabajo, de este modo la empresa carece de incentivo laboral en cuanto a bonificación, remuneración o día compensatorio por las horas extras no pagadas.
- Como se ha mencionado anteriormente el hecho de que el 90% de los empleados sean miembros familiares, no es posible que exista la disciplina ni la subordinación por parte de jefe a empleado, esto conlleva a que se generen ofensas, mal clima y presión laboral.

Puntos fuertes

- La organización a partir del año 2015 dispuso un cargo especialmente para el área de recursos humanos y seguridad en el trabajo, de este modo esa persona es

la encargada de llevar a cabo funciones como; inspección del desempeño laboral de los diferentes empleados, monitoreo de los distintos riesgos o falencias que puedan presentarse, selección y formalización de contratos referentes a los trabajadores, tramitación de nóminas y seguridad social, control de los derechos y deberes de los trabajadores tales como permisos, vacaciones, salud laboral, seguridad e higiene en el trabajo, control de asistencia, descargos y la calificación de méritos laborales cada fin de mes.

- Actualmente se fija una contratación directa para los empleados con todas las prestaciones sociales que manda la ley, dejando un 40% en la modalidad de prestación de servicios.
- Las entrevistas para los aspirantes a un cargo son realizadas por el propietario de la organización junto con el jefe del área que solicita el personal idóneo, esta realiza de manera oral y no queda ningún registro de esta. Cabe resaltar que se efectúan ciertas pruebas para determinar el desempeño de la persona. Si es seleccionada, se siguen con los protocolos de contratación de la empresa.
- Todo trabajador nuevo inicia con un contrato por 3 o 6 meses, una vez cumplido este tiempo y teniendo en cuenta su desempeño durante esta etapa inicial se decide prorrogar a término de un año o indefinido.
- La organización cuenta con un manual de funciones estructurado para dar cumplimiento a cada una de las actividades que deben realizar los trabajadores de las distintas áreas.
- El aumento salarial devengado por el empleado es determinado según lo estipulado por el gobierno con respecto a cada año y aquellos que ganen más de un salario mínimo se establece un aumento según la decisión de gerencia, este es variable.
- La empresa por obligatoriedad y oportunidad de empleo ofrece vacantes para aquellos practicantes del SENA, el tiempo de asignación para su labor es dependiendo del establecido para culminar su etapa productiva.
- La organización con el fin de generar seguridad integral en el trabajador cuenta con un programa guiado por asesores expertos sobre la seguridad y gestión en el área de trabajo, existe y se tiene la atención a desastres y riesgos, cuenta con extintores, botiquín, camilla y plan de evacuación para atender las contingencias y accidentes que se puedan presentar.
- La entidad cuenta con un delegado de salud ocupacional, además de contar con programas de vacunación, visitas de revisión e inspección de puestos de trabajo,

talleres para manejo del estrés, actividades de recreación e integración y pausas activas.

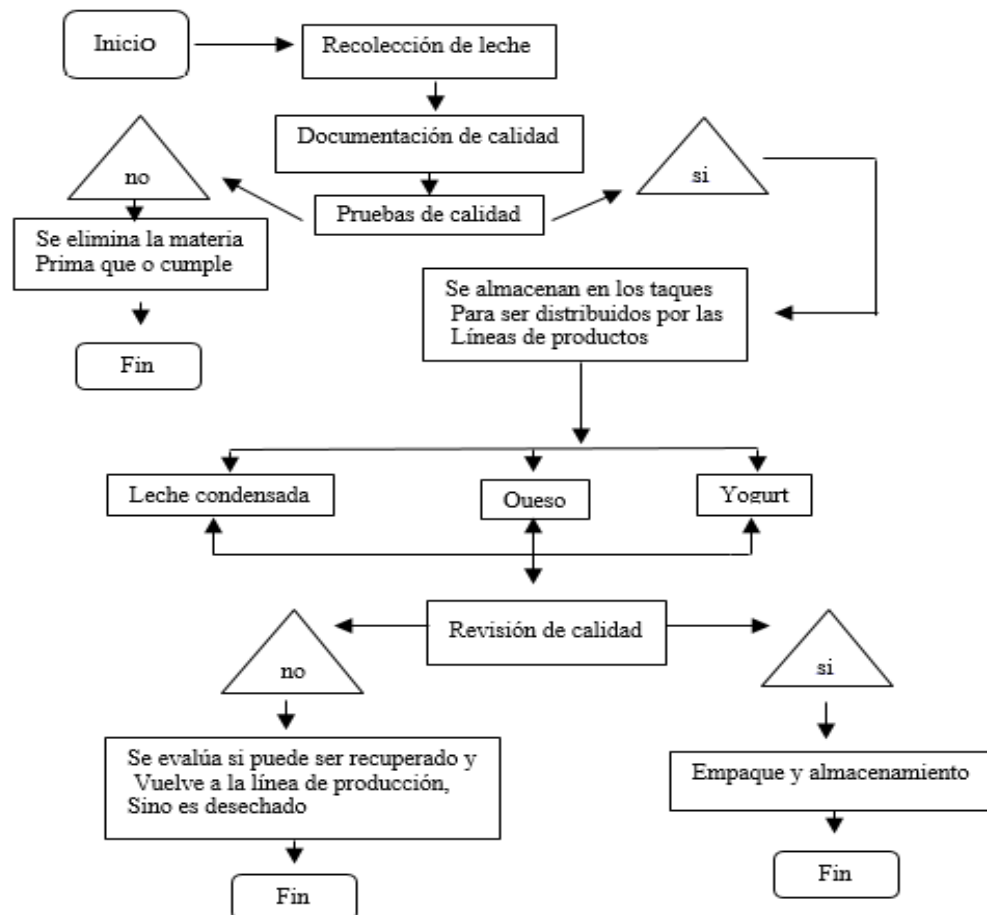
- Cuenta con un sistema de gestión y seguridad en el trabajo.

14.2 PRODUCCIÓN

La cadena de producción de lácteos inicia con proveedores eficientes que pueden dar respuesta oportuna a las necesidades de Lácteos Tuluá. Logrando así abastecer el mercado donde esta hace presencia al igual que asegurándole al cliente un producto de buena calidad.

A continuación, se presenta el flujo grama que describe el proceso de producción.

Grafica 7 -Flujograma de Procesos de producción



Fuente. Lácteos Tuluá

Teniendo en cuenta lo anterior se realizó una entrevista⁷⁰ el día 23 de mayo al jefe encargado de supervisar esta área (Ver Anexo 3), los temas a tratar fueron los siguientes:

- ¿Los proveedores de materias primas son confiables y razonables?
- ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?
- ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?
- ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?
- ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?
- ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?

Como resultado de la entrevista se obtuvieron las siguientes respuestas y estas fueron clasificadas en puntos débiles y fuertes:

Puntos Débiles

- El transporte de la materia prima desde la zona rural no es sencillo ya que este puede ser afectado por factores no controlables como el clima el cual es desfavorable en épocas de lluvias, por que acarrea imprevistos en el desplazamiento de los vehículos contenedores de la materia prima.
- Lácteos Tuluá al ser una pyme no cuenta con tecnología suficiente para dar respuesta oportuna a sus clientes, esto quiere decir que en el proceso de crecimiento puede llegar a necesitar tecnología avanzada para que sus actividades sean más eficientes, a fin de incursionar en el mercado con nuevos productos y ser más competitivos.
- Las rutas de acceso hacia la zona rural donde se encuentran los proveedores no se encuentran en buenas condiciones.
- Si la organización tiene intenciones de expandirse hacia nuevos mercados, esta requiere mejorar las condiciones de su planta productiva con nueva y moderna tecnología.
- La maquinaria industrial utilizada en el proceso de producción debe ajustarse, por lo tanto es necesario contar con un programa de mantenimiento.

⁷⁰ ENTREVISTA con Juliana Andrea Zamudio, ingeniera de alimentos y jefe de calidad de la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro. Tuluá, 23 de mayo de 2017.

Puntos fuertes

- La organización cuenta con gran variedad de proveedores que permiten que los procesos productivos cumplan con los requisitos de calidad y sanidad; estos proveedores se encuentran ubicados en la región y zonas geográficas rurales como Versailles, La marina, Santa Lucia, Barragán entre otros pueblos aledaños. Aquí también se tiene en cuenta los encargados de abastecer la materia prima principal la cual es la leche.
- Los proveedores de las materias primas son confiables y razonables, ya que los productos son de calidad y esto es validado por la organización en el momento que se le exige la documentación sobre los registros de vacunación del ganado y al momento de recolectar la leche se le realizan pruebas de calidad. El transporte se realiza de manera higiénica, en cisternas isotérmicas, frigoríficas o cualquier otro sistema que garantice la calidad de la misma, y que la temperatura de la leche no supere los 10 °C durante todo el trayecto.
- La Coordinadora de Calidad debe revisar que lleguen los documentos solicitados por el sistema: Certificado de calidad (cuando el proveedor es nuevo), Rut y registros de vacunación dependiendo del ciclo (establecido por el ministerio de Hacienda y Ganadería) así como comprobar mediante pruebas químicas y fisicoquímicas la densidad, acidez, temperatura, peróxidos, almidones y neutralizantes del producto recepcionado.
- El área administrativa cuenta con una planta física donde se llevan a cabo todos los procesos administrativos de compra, venta y administración de los recursos; este espacio está dotado de computadores, equipos de oficina, escritorios, sillas ergonómicas, impresora, entre otros; los procesos contables son desarrollados bajo un programa que permite un eficiente salvamiento de la información, llevando así un oportuno manejo y confiabilidad de los registros de la empresa.
- Los controles dentro del manejo de inventarios se realizan por medio de formatos siendo así que lo primero que ingrese al almacén es lo primero en salir para tener una rotación constante de los productos, los inventarios en almacén no pueden superar 18 días caso particular del queso, y se debe retirar del punto 5 días antes del vencimiento y 20 días para el Yogurt, por regulación del INVIMA.
- Las políticas y los procedimientos de calidad se han implementado a medida de las necesidades y los requerimientos de la certificación del INVIMA entidad encargada de certificar el procesamiento de alimentos idóneo para el consumo humano, la organización maneja formatos en todos los procesos productivos a fin de realizar seguimiento al desarrollo y a la actividad productiva.

- La organización cuenta con una ruta de distribución eficiente la cual le permite atender los requerimientos del mercado. Los productos son exhibidos en reconocidos supermercados de cadena mencionados anteriormente, otorgándole así a Lácteos Tuluá reconocimiento por parte de sus consumidores.

14.3 MERCADEO

Debido a su crecimiento en el sector del mercado regional, la empresa decidió como alternativa de control centrar los distintos procesos del área de marketing, nombrar un jefe encargado para que sea encargada de gestionar la entrega del producto a cada uno de los canales de distribución como tiendas, panaderías, autoservicios y supermercados. Con respecto a esto el crecimiento en ventas de los últimos tres años ha sido latente debido a la activación de un control máximo sobre los encargados de la entrega y surtido en los almacenes, al igual que la participación en descuentos, mejorar la calidad del producto contando con la supervisión de entidades como el INVIMA.

Por otro lado, el poder otorgar descuentos comerciales y financieros para incentivar la venta del producto; ha hecho que la empresa también incursione en el comercio de sectores como Buenaventura, Cali, Santander de Quilichao, Popayán, donde las estadísticas muestran que gran porcentaje de las ventas totales lo representan estas ciudades.

En el área comercial, se tiene grandes ventajas como la organización debido a la autoridad comercial que en estos momentos se tiene como lo es, el administrador de la planta y el jefe comercial, quienes día a día controlan el proceso de abastecimiento en la parte de mercadeo.

Finalmente se realizó un análisis interno con respecto a cada área de influencia que tiene mercadeo en Lácteos Tuluá y/o Queso Monteloro, la información se obtuvo mediante una entrevista realizada con los encargados del tema⁷¹. Esta fue realizada el día 20 de mayo del presente año (Ver Anexo 4).

Los siguientes fueron los aspectos a tratar:

- ¿La organización se encuentra en bien posicionada en el mercado, frente a los competidores?
- ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?
- ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?
- ¿Cuáles son los canales de distribución y su alcance a nivel nacional?
- ¿La empresa realiza investigación de mercados?
- ¿La calidad de los productos al cliente son buenos?

⁷¹ ENTREVISTA con Jorge Arley Castro Mora, administrador y jefe de planta y Soir Usme Otalvaro Jefe comercial de la empresa Lácteos Tuluá-Queso Monteloro. Tuluá, 20 de mayo de 2017.

- ¿Los precios de los productos de la empresa se han establecido de manera adecuada?
- ¿Los encargados de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y capacitación adecuada?

Como resultado de la entrevista y trabajo de campo, se obtuvieron las siguientes respuestas las cuales se clasificaron en puntos débiles y fuertes:

Puntos débiles

- La empresa no lleva a cabo una medición de la satisfacción del cliente, tampoco cuenta con una línea directa de comunicación, no hay buzón de sugerencias ni un seguimiento o control a las quejas y reclamos que este pueda presentar.
- La organización no posee una estructura concreta de mercadeo ni de programas de publicidad, lo cual en primera medida es negativo porque no es posible dar a conocer la gran variedad de productos y la calidad de los mismos por parte de la empresa. Resulta difícil creer que una empresa con más de 30 años en el mercado aun de cierto modo se halle en el anonimato, teniendo en sus manos los elementos necesarios para ser reconocidos en el mercado.
- Actualmente la entidad no tiene el propósito de innovar como por ejemplo lanzar un nuevo producto al mercado. Es preciso que las empresas especialmente las Pymes estén en constante cambio e innovación, esto cuenta como estrategia de mercadotecnia para impulsar las ventas en el sector.
- Cabe destacar que no hay rigidez y disciplina en el seguimiento a cada uno de los clientes sean potenciales o no.

Puntos fuertes

- El área comercial se halla bajo la responsabilidad del administrador de la empresa y el jefe comercial regional, quienes tienen a su cargo todo lo concerniente a solicitudes de pedidos, órdenes de compra, labores de despacho de mercancías y las visitas a tiendas por periodos para realizar registro y control. Cabe resaltar que en esta área se designa a un responsable por cada zona geográfica, teniendo a su cargo la recepción de pedidos y el surtido de almacenes, sostenimiento del stand y cobro de facturas de contado.
- Para el ofrecimiento de los productos se cuenta con un análisis del sector el cual primeramente lo hace la persona encargada del mismo quien es la mercaderista; de este modo se habla con la persona autorizada del punto y luego se le brinda toda la información necesaria a la jefe comercial, para iniciar con la venta o relación comercial con la muestra del portafolio de productos y negociación como descuentos comerciales en los primeros pedidos o por pronto pago. Para que lo

anterior se cumpla desde el inicio se toma en cuenta el historial en el mercado que lleva el almacén, historia crediticia, y productividad o crecimiento en ventas en el último año, así finalmente se realiza la visita personal con los encargados tanto de Lácteos Tuluá, como del punto a comercializar.

- La calidad de cada una de las líneas de productos lácteos que maneja la organización es muy buena, principalmente por que cuenta con el apoyo y respaldo del INVIMA, la regulación de la ISO 9000 (normas de gestión de calidad), herramientas como las buenas prácticas de manufactura las cuales el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos supervisa de manera detallada cada uno de los procesos para llegar a la elaboración y distribución, además de evaluar las condiciones de estructura física y sanitarias de la planta.
- Actualmente la organización cuenta con un canal de distribución en las principales ciudades del Valle del Cauca, Cali, Buenaventura, Palmira, Buga, Pradera, Jamundí, entre otras, que por el crecimiento en ventas se ha reflejado el reconocimiento de la marca. Este es un punto que favorece tanto a Lácteos Tuluá como a la encargada del almacén, que por la ubicación geográfica se tienen impulsadoras y mercaderistas con el fin de abastecer surtido y toma de pedidos del almacén.
- Tiene un equipo de empleados especializados en el tema de mercadotecnia, estos se encuentran ubicados por zona geográfica y son los encargados de tener información confiable sobre cualquier movimiento que tenga el almacén con el cual se comercializa. Teniendo en cuenta que la labor de ellos depende la comisión por venta que le designe la organización, en este caso si el incremento por ventas del almacén en el mes fue superior al 5% estos tendrán un porcentaje de comisión relacionado con el incremento, esta misma estrategia se realiza con la nueva tienda o introducir un nuevo producto, también se le dará un porcentaje del 2% por los dos primeros pedidos que se realicen.
- En la actualidad la empresa se encuentra ubicada estratégicamente, teniendo en cuenta que es una empresa Pyme la cual está iniciando su posicionamiento y reconocimiento de marca en el mercado, es así como las ventas se realizan en diferentes puntos a nivel departamental y en zona del cauca como Popayán. Las expectativas para el año 2018 es iniciar la comercialización en el eje cafetero, con almacenes como el Éxito.
- En cuanto a la distribución se cuenta con un equipo de empleados los cuales son los encargados de iniciar la ruta en la madrugada para abastecer los distintos supermercados y autoservicios de las ciudades, aclarando que estas son establecidas según la zona geográfica es así como por día pueden salir cuatro rutas ejemplo: Pradera, Buga, Cali y Jamundí; cabe resaltar que siempre para Cali se envían dos carros con surtido porque el eje comercial potencial para Lácteos Tuluá

es esta ciudad por ser la capital del valle del cauca, cuenta con una cadena de distribución muy alta y cuenta con supermercados y almacenes de cadena como Supertiendas y Droguerías Olímpica, Almacenes Éxito S.A, Almacenes la 14 S.A, Mercapava S.A, Supermercado La Gran Colombia S.A, Súper Inter y demás comerciantes de autoservicios que han hecho un reconocimiento de marca y por lo tanto un incremento en ventas.

- La empresa para mejorar el control y brindar al cliente un producto de calidad, cuenta con un equipo de empleados especializados y con una larga experiencia en el tema con respecto a la mercadotecnia, tenerlos a ellos trabajando arduamente por zona geográfica y además contar con un incentivo adicional al salario por incremento en ventas, ha hecho que Lácteos Tuluá tenga reconocimiento de marca gracias a la distribución que se le realiza a grandes cadenas de supermercados y almacenes ya mencionados.
- El incremento en ventas y el auge comercial se ha reflejado en su totalidad, comparando el primer trimestre del año 2016 con respecto al año 2017. El primer año alcanzo un 11,6% en incremento teniendo en cuenta las devoluciones, es decir ventas netas, en el presente año solo el primer trimestre tuvo una superación de 8,9% es decir que alcanzo un incremento del 20,5% superando la meta a comparación de años atrás.
- La opción de expandir la marca Lácteos Tuluá en el mercado con el fin de que no solo sea reconocida departamentalmente sino también regional, se hará principalmente con la distribución de almacenes estratégicos ubicados en el eje cafetero por medio de Almacén Éxito S.A, cadena mayorista que por la estrategia comercial que se ha tenido en los cuatro años de trazabilidad comercial ha decidido tranzar y ser más objetivo en cuanto al crecimiento y oferta del producto lácteo, y el lanzamiento se realizara con este almacén.

14.4 ANÁLISIS FINANCIERO

Actualmente las organizaciones están sujetas a cambios e incertidumbres; por lo tanto las estrategias que estas plantean para la toma de decisiones deben ir encaminadas en pro del crecimiento y desarrollo de la empresa. Así mismo es necesario realizar el cálculo de los indicadores financieros, con los cuales, pueda medir el desempeño de sus operaciones, cumplimiento de objetivos, gestión de los administradores, evaluar las variaciones y desviaciones a través del tiempo y analizar los resultados de las acciones que se hayan tomado.

Por consiguiente, es indispensable contar con información confiable y oportuna, ya que que las mediciones deben ser transparentes y entendibles para los interesados al momento de tomar decisiones.

Atendiendo lo anterior, cabe resaltar que no se realizó una entrevista sino que se consideró como valor agregado llevar a cabo un diagnóstico financiero en la Empresa Lácteos Tuluá, con la finalidad de conocer su situación actual. Para ello, se hizo un análisis de los Estados financieros de los últimos tres años, y así conocer cuáles son las variaciones que se presentaron en estos periodos; luego se procedió al cálculo de los indicadores financieros tales como, liquidez, rotación, rentabilidad y endeudamiento y su respectiva interpretación, esto con el objetivo de analizar más detenidamente el comportamiento de los recursos de la empresa e identificar las falencias que se este presentando. Al momento de realizar la investigación no existía información acerca de estos indicadores.

Finalmente se concluye con la identificación de puntos débiles a través de la información obtenida en el trabajo de campo realizado, al igual que los hallazgos adicionales encontrados en los procesos contables y financieros de Lácteos Tuluá, según los datos suministrados en el estado de resultados y balance general de la misma. (Ver Anexo 5)

Diagnostico Área Financiera

Una empresa que se considere viable debe tener información tanto contable como administrativa para tener un desarrollo eficiente con respecto a sus procesos y actividades.

Con respecto a lo anterior, el diagnóstico financiero realizado a la empresa objeto de estudio se encuentra soportado en base a los indicadores más importantes para cada uno de los grupos del análisis realizado así:

Cuadros de indicadores

Tabla 3 - Indicadores de Administración o rotación

INDICADORES	FORMULA	Año 2014	Año 2015	Año 2016
1. ROTACIÓN DE LAS CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Cuentas Por cobrar}}$	7,7	6,2	6,6
2. DIAS DE CUENTAS POR COBRAR	$\frac{\text{No. días Año}}{\text{Rotacion CXC}}$	47	59	56
3. ROTACIÓN DE INVENT.	$\frac{\text{Costo de Vta}}{\text{Inventario}}$	30	30	42
4. DIAS DE INVENTARIOS	$\frac{\text{No. días Año}}{\text{Rotacion Invent}}$	12	12	9
5. ROTACIÓN DE CUENTAS POR PAGAR	$\frac{\text{Compras}}{\text{CXP Proveedores}}$	170,1	185,3	108,1
6. DIAS DE CUENTAS POR PAGAR	$\frac{\text{No. días Año}}{\text{Rotacion CXP}}$	2	2	3

Fuente. Las Autoras

La empresa no cuenta con políticas establecidas para la recuperación de cartera, sin embargo los recaudos como mínimo deberían efectuarse cada mes, pero según lo observado en el cuadro anterior los días de las cuentas por cobrar superan los 56 días. Plazo que se excede para el pago a proveedores generando retrasos en la rotación de las cuentas por pagar a causa del retraso en el recaudo de cartera. El incumplimiento de los clientes ha hecho que los problemas de liquidez sean más densos cada cierre de periodo. Por otro lado los problemas de efectivo radican ciertamente en la recuperación de cartera, debido a que el 85% de las ventas se realizan a crédito.

En cuanto a los inventarios su rotación se ha incrementado en los últimos tres años en un 40% lo que refleja que para ser un producto perecedero cuenta con alta rotación tanto de materias primas como de producto terminado, ahora bien las ventas realizadas son por pedido, es decir que todo producto elaborado es vendido casi de inmediato, evitando acumulación de inventarios y aumento de costos.

Tabla 4 - Indicadores de liquidez.

INDICADORES	FORMULA	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1. CAPITAL DE TRABAJO	$\frac{\text{Activo cte.} - \text{Pasivo cte.}}{.}$	100.178.959	347.712.876	509.411.430
2. RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{Activo cte.}}{\text{Pasivo cte.}}$	1,2	1,8	1,6
3. PRUEBA ACIDA	$\frac{\text{Activocte.} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivocte.}}$	1,1	1,6	1,5
4. PRUEBA SUPER ACIDA	$\frac{\text{Act cte.} - \text{Invent} - \text{CXC}}{\text{Pasivo cte.}}$	0,1	0,3	0,2

Fuente. Las Autoras

La mayor parte de los recursos se ven representados en cuentas por cobrar, es decir que si estas no son gestionadas la empresa no contaría con dinero disponible para su operación.

El capital de trabajo se encuentra en un margen positivo para la empresa debido a que el incremento de activos supera los pasivos corrientes de la misma, es decir que esta lleva a cabalidad cada una de sus actividades a corto plazo, aunque se tengan cuentas por cobrar altas en el periodo, a su vez tiene la ventaja de poseer mayores activos líquidos que deudas con vencimiento a corto plazo o inmediato.

En la prueba acida se puede evidenciar que si se excluye los inventarios la empresa todavía cuenta con recursos para atender sus obligaciones, pero estos recursos aún no están disponibles para su uso ya que en su mayoría los siguen representado las

cuentas por cobrar, aun así, es positivo para la empresa y del año 2014 -2015 incremento 0.5 y 2015 -2016 supero en un 0.1 veces; esto permite analizar que la empresa presenta un crecimiento de activos.

En cuanto a la prueba Súper Ácida: El indicador tuvo una variación positiva entre el año 2014 y 2015, bajo para el 2016. Es evidente que las políticas de administración de cartera deben ser revisadas, y si es necesario modificarlas. Además, realizar un monitoreo continuo en el departamento de control de gestión con el objetivo de disminuir el factor crítico de la empresa.

Tabla 5 - Indicadores de apalancamiento

INDICADORES	FORMULA	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1. NIVEL DE ENDEUDAMIENTO O RAZON CORRIENTE	$\frac{\text{Total Pasivos}}{\text{Total Activos}}$	0,37	0,35	0,4
2. ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO	$\frac{\text{Pasivo cte.}}{\text{Pasivo total}}$	0,94	0,83	0,97
3. COBERTURA DE INTERESES	$\frac{\text{Utilidad antes de impuesto e intereses}}{\text{Intereses pagados}}$	16,34	37,44	25,33
4. LEVERAGE TOTAL	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	0,6	0,53	0,67

Fuente. Las Autoras

El nivel de endeudamiento de Lácteos Tuluá, año a año se está incrementando por falta de liquidez para cubrir sus gastos y costos a corto plazo, debido a esto se ha visto en la necesidad de acceder a préstamos a una tasa fija la cual le genere un apalancamiento positivo, puesto que sus préstamos son productivos, es decir que el rendimiento sobre los activos es mayor al costo del capital que debe de pagar por el endeudamiento; teniendo en cuenta que este puede ser perjudicial para la organización ya que acceder a préstamos por cubrir costos y gastos no es el objetivo, lo ideal es que el apalancamiento sirva para hacer crecer la empresa por ejemplo invertir en tecnología o programas viables al progreso de la misma.

Tabla 6 - Indicadores de rentabilidad

INDICADORES	FORMULA	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016
1. MARGEN BRUTO	$\text{Ventas} / \text{Utilidad Brut}$	0,26	0,29	0,23
2. MARGEN OPERATIVO	$\text{Ut. Operat} / \text{Ventas}$	0,08	0,14	0,09
3. MARGEN NETO	$\text{Ut. Neta} / \text{Ventas}$	0,04	0,07	0,04
4. ROTACION DE LOS ACTIVOS	$\text{Ut. Operat} / \text{Activos Totales}$	0,21	0,28	0,23
5. RENTABILIDAD SOBRE EL PATRIMONIO (ROE)	$\text{Ut. Neta} / \text{Patrimonio}$	0,15	0,21	0,18

Fuente. Las Autoras

La rentabilidad de la empresa ha tenido un crecimiento considerable en cada año mostrando un equilibrio económico con variación positiva en el aumento de la producción y sus ventas.

Aunque el resultado del Margen Bruto, la utilidad se ha visto afectada en el año 2016 por los costos elevados de los intereses financieros a causa de las obligaciones bancarias adquiridas a corto plazo, por tanto, si la organización adoptara políticas que les permitiera solventarse durante el mes estos gastos de intereses se reducirían generando un aumento en la rentabilidad.

A continuación, se sintetiza los puntos más relevantes del análisis financiero y serán tenidos en cuenta posteriormente para la intervención que se realizara en la organización con el modelo de gobierno corporativo.

Puntos débiles

- Se hace necesario el incremento de la rotación de cartera, la meta es llegar a 35 días cerrando mes, para así agilizar el recaudo de efectivo en caja menor; del mismo modo poder agudizar los pagos de gastos operacionales y no operacionales, puesto que actualmente no existen políticas inmersas en el control, esto trae déficit financiero que afecta las utilidades de la entidad.
- Incremento en gastos y costos operacionales en los últimos tres años principalmente entre el año 2015 y 2016, estos gastos hacen referencia a compras de materia prima con un porcentaje total de 86,9%, este se calcula de la totalidad de los inventarios con respecto al valor de la compra y recepción de leche, esta cifra se puede reducir en la manera que se realice más inversión en la compra de ganado propio de la organización es decir que exista una granja ganadera y así la compra de insumos a terceros reducirá a un 60%.

- Importante que el recaudo de cartera tenga relación con el plazo que se maneja para pago a proveedores y que el valor recaudado no sea inferior al de cuentas por pagar para así ejercer un control. Actualmente existe falta de información y de gestión al momento de recaudo de cuentas por cobrar a clientes y cuentas por pagar a proveedores. Este genera retrasos en el flujo de efectivo proyectado a mediano plazo y no se cumple lo propuesto por un determinado periodo de tiempo.
- Los gastos que salen de caja menor no son contralados ni auditados por el gerente o representante de la organización, incluso algunos de estos son personales y no operacionales o simplemente no son ingresados directamente a la contabilidad de la organización pero si son reportados en el cuadro de la caja menor, por esta razón el efectivo tiende hacer menor para el pago de gastos inmediatos y operacionales como cancelación de facturas a proveedores que no superen el monto incluso pago de nómina a empleados por servicios.
- El nivel de endeudamiento general asciende al 40% de los activos. Es decir, por cada \$100 que se tienen como activos en la organización, la misma debe a terceros un valor correspondiente a \$55 (este valor incluye obligaciones financieras, proveedores y cuentas por pagar. El 38% corresponde a pasivo corriente y el 7% restante es un pasivo no corriente. Este pasivo no corriente comprende únicamente obligaciones financieras). De cierta manera el nivel de endeudamiento se puede decir que es aceptable, sin embargo, se debe tener cuidado, ya que con cierta facilidad producto de un descuido o de una situación mal manejada este valor podría pasar del 50%, momento en el cual se corre un grave peligro de caer en iliquidez y disminuir los niveles de productividad.

Puntos fuertes

- Lácteos Tuluá cuenta con una respuesta positiva en el incremento de las ventas, el trabajo en equipo por parte del área comercial ha permitido que año tras año exista un incremento por concepto de ingresos entre el 2015 al 2016 en un 76%, esto ha hecho que la organización diseñe estrategias para fortalecer aquellas características del producto que durante el proceso de transformación de materia prima a distribución al punto de venta pueda fallar. De este modo la implementación del gobierno corporativo estaría relacionada directamente con la mejora del proceso comercial y de ventas en la medida que este agregue valor.
- Actualmente se encuentra con la iniciativa y oportunidad de invertir con el fin de incrementar las ventas, es así como ser Pyme le ha traído ventajas para desempeñarse en el mercado, contando con el apoyo de entidades financieras que respaldan la iniciativa de inversión y modernización para las empresas medianas y pequeñas, como lo es Bancolombia con su programa para Pymes, Bancoldex, Fomipyme, BBVA Bancomer, la cual brinda tarjeta de crédito a micronegocios.

Hallazgos adicionales

Es fundamental que todas las áreas realicen su mayor esfuerzo para que estos se vean reflejados en la parte financiera, ya que si la organización empieza a manejar los indicadores gerenciales de resultado estos soportaran si las decisiones que se han tomado en un determinado periodo de tiempo han sido asertivas en cuanto a nivel de rentabilidad, costos, desarrollo productivo, manejo y control de información contable y financiera y utilización de capital.

Para el análisis actual del manejo y control de los procesos contables y financieros de la organización optara por los procedimientos de las principales cuentas como Caja, Bancos, Cuentas por Cobrar, inventarios y activos fijos, porque estos son los que integran la mayor parte de riesgos que en un determinado momento pueden variar el punto financiero y operativo de la misma, por lo tanto este análisis permitirá realizar un diagnóstico que contribuya y de conocer los riesgos del manejo de operaciones en la empresa.

Lácteos Tuluá cuenta con un programa contable llamado Contapyme, el cual tiene un entorno gráfico y permite interactuar con Excel, importando y exportando datos, al igual que copiado y pegando desde Excel a Contapyme y viceversa.

Adicional al análisis financiero realizado se hizo un trabajo de campo en las áreas de tesorería, cartera y proceso de manejo de activos fijos, debido a que en estas se evidencian situaciones que pueden afectar el normal desarrollo y desempeño de la empresa, encontrando los siguientes aspectos negativos:

Tesorería

- Cabe resaltar que en el diagnóstico realizado se evidencio que hay un exceso de confianza en el manejo de dinero y control documental contable y financiero, así mismo con el poder que ejercen los colaboradores del área administrativa especialmente porque todos tienen consanguinidad de primer, segundo y tercer grado con el gerente, este es uno de los causales de conflictos de interés, exceso de confianza e incertidumbre de la fiabilidad en cuanto al manejo financiero y contable.
- El recaudo de dinero está a cargo de la auxiliar contable y auxiliar del punto de venta, las cuales realizan los cuadros correspondientes de las facturas que cobran los transportadores y demás personas encargadas de abastecer los almacenes; en este punto se encuentra una gran falencia en la medida que si las facturas canceladas tienen un tipo de descuento bien sea por avería, faltante u otro tipo no es corroborado ya que la mayoría de facturas que pagan de contado los almacenes no expiden soporte de nota débito.
- Se manejan tres cajas de control y recaudo de dinero en la organización, la caja No 1 identificada como 110510 la encargada del punto de venta, la cual realiza

ingreso de pagos, los abonos parciales y préstamos a empleados, la caja No 2 identificada como 110506 la encargada de esta es la auxiliar contable en la cual se recauda el dinero respectivo que la auxiliar del punto de venta le entrega con el cuadre diario, en esta caja se realizan las salidas de dinero como pago a proveedores y empleados por contrato de servicios. Por último, se tiene la caja No 3, identificada como 110515, el responsable de esta es el Jefe Financiero de la organización, es allí donde se encuentra una gran falencia porque el Contador no puede ser el encargado del manejo de dinero, además es el precisamente, el que debe hacer la supervisión y control del manejo de este. También es conveniente que solo sea de una a dos personas quien maneje el dinero, primero por ser una empresa mediana y segundo porque hay mayor fiabilidad y menor margen de riesgo a causa de fraudes.

- Las salidas de dinero por gastos como pago a proveedores y servicios prestados en su mayoría no son previamente autorizadas por el gerente lo que permite que gastos que no son prioritarios ni soportados sean aceptados por los responsables de caja menor.
- Los cuadros diarios de caja no son revisados detenidamente ni por la auxiliar contable quien es la encargada de recibirlos y firmarlos como tampoco son analizados y auditados por el contador público, lo que da inicio a riesgos de cifras inexistentes y descuentos o préstamos menores a empleados no autorizados y luego no son reconocidos por el acreedor, debido a que nunca hubo un proceso de aprobación y revisión.
- Cheques y considerables sumas de efectivo no entran directamente al Banco, este dinero por lo regular se dice salir de las cajas para su consignación en el momento de requerir fondos para realizar transacciones con el objeto de pagar proveedores y demás gastos.
- La programación de pagos a proveedores y demás gastos esta soportada por un archivo en Excel "Transferencias", que no es impreso ni firmado por los responsables para quedar como soporte de autorización, tampoco se tiene políticas que establezcan días y horarios para atención y pago a proveedores, lo que genera inseguridad para la salida de dinero como también poca fiabilidad de que el flujo de caja se proyecte de manera adecuada debido a que los pagos no son respecto ni al ingreso de dinero ni al vencimiento de la factura por pagar.

Cartera

Es pertinente mencionar que en el trabajo de campo se encontraron los siguientes aspectos negativos:

- No cuenta con políticas de crédito y cobranza definidas, es decir no tiene formatos que establezcan los criterios y requisitos para el otorgamiento de crédito,

como también fechas estipuladas y exigentes para el pago de las facturas. Esto ha llevado que el valor de la cartera supere lo establecido al igual que clientes con alto nivel de vencimiento se le sigan enviando pedidos por lo tanto se va incrementando la cartera.

- Los Recibos de Caja elaborados por la mercaderista junto con el dinero en efectivo, cheque o consignación no son entregados a un solo responsable, además no hay un soporte valido que pruebe el valor y firma de quien entrega y recibe el dinero.
- La radicación de facturas no se está haciendo dentro de las fechas indicadas, generando que los clientes se tomen descuentos por pronto pago debido al cobro fuera de los límites establecidos, esto genera pérdidas a la empresa.
- El envío de efectivo con los transportadores por parte de las mercaderistas, denotan control impropio, estos dineros no son consignados al momento de recibirlos.
- La rotación de cartera es poco fluctuante debido a que los plazos que se otorgan a los compradores supera el ritmo de las ventas a diario, además los clientes potenciales manejan pagos de hasta más de 40 o 60 días de plazo, incluso a causa de la carencia de políticas de cobranza y recaudo de dinero los clientes no pagan en el tiempo pactado y discriminado en la factura.

Activos fijos

Es pertinente mencionar que en el trabajo de campo se encontraron los siguientes aspectos negativos:

- No se definen personas responsables de los Activos Fijos adquiridos, esto conlleva a falta de control en el registro actualizado del mismo en el sistema financiero.
- Se guardan equipos obsoletos sin documento que soporte su desuso u ociosidad, esto se debe a que en varias ocasiones el vendedor no legaliza la venta del mismo.
- No se cuenta con pólizas para cubrir los Activos Fijos, excepto los vehículos.
- No hay demarcación de los activos fijos.
- No se cuenta con un programa de mantenimiento de activos, lo cual puede acarrear serios daños económicos al corto y largo plazo.

14.5 TECNOLOGÍA

Lácteos Tuluá ha buscado mejoras frente a los sistemas de información que estén en la capacidad de soportar los grandes volúmenes de información y el manejo de inventarios característicos de la organización, en la actualidad toda la información contable la manejan por medio del ERP Contapyme, amigable y versátil fácil de utilizar y eficiente frente a las necesidades de la organización facilitando algunos procesos como la emisión de informes en tiempos reales mostrando cifras claras de las situación contable actual de la empresa. Esta herramienta contable ha generado beneficios frente a la rapidez, coherencia, confidencialidad y confiabilidad en la información, además permite manejarla en normas colombianas e internacionales.

Igual hay otras herramientas que también sirven de canales de información como los formatos estandarizados para tener registro de las actividades de calidad de los procesos productivos, manejo de inventarios y otros procesos que lo requieran. Por otro parte también se hace uso del paquete de datos de Microsoft office que es una herramienta muy útil para manejo de información y control de procesos, además las plataformas de correos corporativos que ayudan a la comunicación oportuna y segura con información confidencial para la organización.

La empresa utiliza herramientas que tiene a disposición como sistemas de información privados que combinados son muy funcionales y ayudan al desarrollo de su objeto social.

14.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO (EFI)

La matriz EFI es un procedimiento sistemático a partir del cual se hace un análisis de las diferentes áreas que conforman la organización objeto de estudio tales como, administración, producción, mercadeo, financiera y tecnológica, a fin de identificar las principales fortalezas y debilidades que esta tiene; el análisis de estas genera información primordial sobre los aspectos que deben ser tenidos en cuenta y que se convierten en oportunidades de mejora para la organización.

La matriz de la evaluación de factores internos permite realizar el proceso de auditoría interna. Según Fred David⁷² en su libro Conceptos de Administración Estratégica propone la elaboración de la matriz EFI bajo los siguientes criterios:

- Se escoge como mínimo 10 factores internos, que incluyan tanto fortalezas como debilidades, las que más influyan en el funcionamiento interno de la empresa,

⁷² FRED, R David, Conceptos de Administración Estratégica, Novena edición, edición: Pearson Educación, ISBN 970-26-0427-3, 2003, p.158

además ayuda a comprender qué aspectos fuertes y débiles tiene para aprovechar sus fortalezas y cambiar sus amenazas.

- Realizada la lista de los factores, se asigna un valor entre 0,0 (no importante) a 1,0 (absolutamente importante) a cada uno de los factores. El peso adjudicado a un factor dado indica la importancia relativa del mismo para alcanzar el éxito de la empresa. Independientemente de que el factor clave represente una fuerza o una debilidad interna, aquellos factores que inciden más en el desempeño de la organización deben llevar los pesos más altos. El total de toda la calificación debe sumar 1.

- Se proporciona una calificación dependiendo de los cambios que se puedan generar en la empresa por determinadas variables. En la lista primero se relacionan la fortaleza seguida de las debilidades. La calificación será de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objetivo de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia al factor, donde:

4= Fortaleza mayor

3= Fortaleza menor

2= Debilidad menor

1= Debilidad mayor

- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación para obtener así la ponderación.

- Finalmente se suman las calificaciones ponderadas de cada una de las variables para determinar el total ponderado de la organización, este puede ir de un mínimo de 1,0 a un máximo de 4,0, siendo la calificación promedio de 2,5, los totales ponderados muy por debajo de este valor caracterizan a aquellas empresas que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones por encima de 2,5 indican una posición interna fuerte y sólida.

A continuación, se relaciona la Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Tabla 7 - Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI) actual

FACTORES CRITICOS DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
Fortalezas			
La utilidad de la compañía aumenta de un 30 a 40% anual según las cifras en los últimos tres años 2014-2015-2016.	0,12	3	0,36
Excelentes políticas de calidad monitoreadas por el INVIMA y certificaciones que la acreditan como la ISO 9001 de 2008, NTC- ISO 22000 de 2005 y a su vez la aplicación del código BPM.	0,09	3	0,27
Diversas líneas de productos lácteos típicos de la región, incrementa las ventas en un 65% anual, por el sentido de diferenciación en el producto final.	0,07	3	0,21
La empresa tiene Estabilidad Financiera; el margen bruto crece en un 5% anualmente (2014-2015-2016).	0,08	3	0,24
Incentivo laboral a causa de programas de seguridad y salud en el trabajo, ocasionando procesos satisfactorios y motivadores. (pausas activas, reconocimiento de logros, celebración de fechas especiales, entre otros programas).	0,07	3	0,21
El precio de los productos lácteos ofertados son competitivos en el mercado y en termino general cada uno genera un margen de utilidad de 20% especialmente el Yogurt y la leche condensada.	0,1	3	0,3
La rotación de inventarios fue de 42 veces en el año 2016, incrementó en un 12% y los días de inventario se redujo de 12 a 9 días con respecto al año anterior, lo que es factible para la organización, teniendo en cuenta que los productos son totalmente perecederos y de pronto consumo.	0,07	3	0,21
Subtotal	0,6		1,8

Debilidades			
El 70% de las ventas generalmente son a crédito, lo cual disminuye el flujo de caja y retrasa el pago a proveedores mensualmente.	0,05	1	0,05
El Nivel de endeudamiento se incrementa 15% por año, es decir 0,8 veces más, debido a que no hay planificación de presupuesto con respecto a los plazos comerciales negociados para recaudo de dinero y pago a proveedores.	0,09	1	0,09
versión baja en cuanto al aprovechamiento tecnológico- nueva maquinaria y vehículos de despacho.	0,05	1	0,05
No hay capacitación periódica del personal, en cuanto a nuevas tendencias de procesos de producción, tecnificación y demás conocimientos que brinden mejora continua.	0,04	2	0,08
Bajo incentivo para la creación de una dirección estratégica que apoye la gestión administrativa para la ampliación de mercado.	0,03	1	0,03
Exceso de confianza entre los miembros de la organización, lo que hace flexible el control y la evaluación de procesos.	0,08	2	0,16
Altos costos de materia prima, a causa de transporte, impuestos y riesgos externos en zona rural. Cada año se incrementa en un 30% siendo la materia prima un 86% de los costos totales.	0,06	1	0,06
Subtotal	0,4		0,52
Total	1		2,32

Fuente. Las Autoras

Conclusión matriz EFI

Se observa un total ponderado de 2,32; lo que indica que la empresa se caracteriza por estar debajo de la media que corresponde a 2,5, es decir que se encuentra en una posición poco estable en su funcionamiento, no hay iniciativa a la inversión, mejora de los procedimientos y actividades diarias que de alguna manera generaran valor, tanto para la empresa como para los clientes, proveedores y demás interesados que deben sentir seguridad y confianza al invertir en ella.

En cuanto a las debilidades más relevantes de la matriz EFI se evidenciaron las siguientes:

- El nivel de endeudamiento se incrementa 15% por año, es decir 0,8 veces más, debido a que no hay planificación de presupuesto con respecto a los plazos negociados para recaudo de dinero y pago a proveedores; esta tiene un peso de 0,09 con una calificación de 1, corresponde a una debilidad mayor, lo que quiere decir que la empresa tiende a estar en crisis sino efectúa una planificación del flujo de efectivo, para poder cubrir sus gastos e incrementar sus utilidades, incluso tener la posibilidad de destinar un porcentaje a la inversión.
- No hay capacitación periódica del personal, en cuanto a nuevas tendencias de procesos de producción, tecnificación y demás conocimientos que brinden mejora continua; la cual tiene un peso de 0,04 y una calificación de 2, esta corresponde a una debilidad menor, lo que indica que es una falencia de la organización pero no tiene impacto a corto plazo de esta manera a largo o mediano plazo se puede corregir y será relativamente fácil porque no expone riesgo a los procesos de la organización. La empresa se basa más en procesos guiados empíricamente y no de manera tecnificada y certificada.

No obstante, de lo anterior se tiene las siguientes fortalezas que se pueden utilizar para contrarrestar las debilidades latentes en el sector.

Todas las fortalezas que se encuentran en la matriz EFI tienen una calificación de 3 lo que equivale a fortaleza menor puesto que se tienen en el momento, pero en cualquier instante pueden cambiar por que están relacionadas con variables del mercado que no son controladas, teniendo en cuenta que no se cierra la opción de visualizarlas como fortalezas mayores incentivando a la organización hacia el desarrollo y crecimiento sostenible.

Es importante que la empresa sostenga fortalezas con un peso relevante y se conviertan en fortalezas mayores, es decir con calificación 4, como por ejemplo el hecho de que la utilidad de la compañía haya aumentado de un 30 a un 40% anual según las cifras en los últimos tres años 2014-2015 y 2016, a pesar de que los temas económicos son muy cambiantes, se pueden llevar a un punto de equilibrio mediante evaluación de indicadores económicos y planificación de estrategias con el ánimo de incrementar las ventas.

La organización actualmente se encuentra poco estable, lo que no es tan seguro en un mercado tan cambiante, las debilidades presentadas son oportunidades que

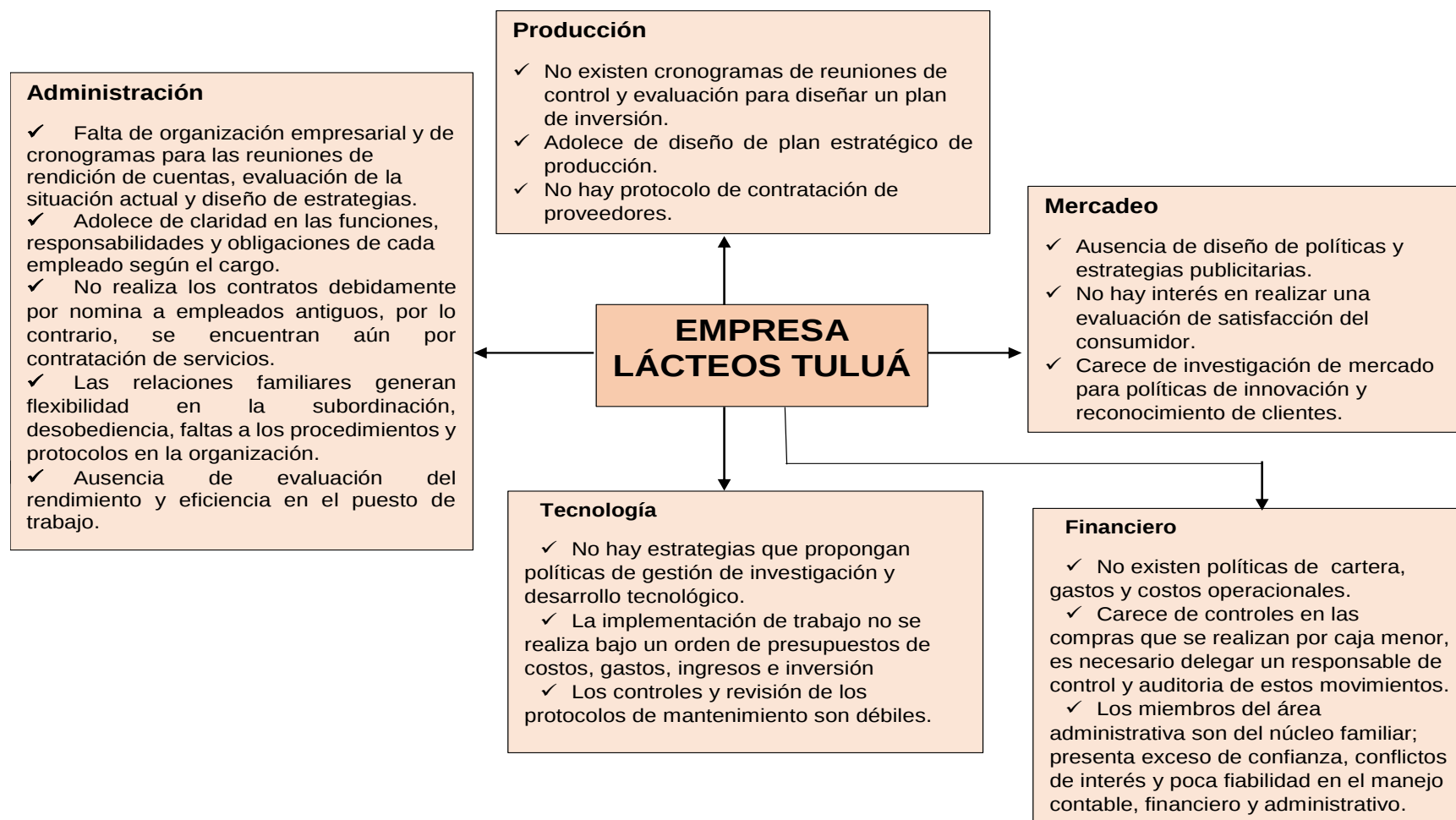
tiene la empresa para mejorar y las fortalezas menores son invitaciones para convertirla en fortalezas mayores y se logre un óptimo desarrollo empresarial.

14.7 CONCLUSIONES DEL DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA LÁCTEOS TULUÁ

Una vez realizado el diagnóstico de la situación actual de la empresa a lo largo del capítulo, se presentan los principales puntos críticos que tiene Lácteos Tuluá, donde la propuesta de un modelo de estructura de gobierno corporativo tiene como objetivo diseñar políticas de control, estándares y protocolos para su gestión administrativa y contable dando paso a un buen manejo de la información. La gobernanza empresarial corregirá los aspectos que estén generando reproceso en las actividades diarias de la organización, bajo la normatividad, control y gestión en estas, como también la delegación de responsabilidades para generar eficiencia en los cargos.

Teniendo como base las principales falencias que se presentaron en el planteamiento del problema; a continuación, se muestra un resumen de los puntos débiles que tiene actualmente la organización objeto de estudio, buscando adoptar un modelo de Gobierno Corporativo y Familiar, para que estos puntos débiles se vuelvan fuertes y que contribuyan al desarrollo y sostenimiento socioeconómico.

Grafica 8 - Diagnostico Lácteos Tuluá



Fuente: Las Autoras

CAPITULO III

MODELO DE UN GOBIERNO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA PYME FAMILIAR LÁCTEOS TULUA

15 MODELO PROPUESTO PARA LA EMPRESA LÁCTEOS TULUÁ

Los problemas presentados en la página anterior se pueden abordar desde el punto de vista de un diseño de modelo de Gobierno Corporativo, al visualizar dichos problemas se pueden clasificar en la siguiente forma:

- Riesgos inherentes a Junta Directiva:

- Falta de organización y de cronograma para las reuniones de rendición de cuentas, evaluación de la situación actual y diseño de estrategias.
- No existe cronogramas de reuniones de control y evaluación para diseñar plan de inversión.
- La Implementación de trabajo no se realiza bajo un orden de presupuestos de costos, gastos, ingresos e inversión.
- Ausencia de políticas de cartera, gastos y costos operacionales.

- Riesgos inherentes a Dirección y Manejo:

- Adolece de claridad en las funciones, responsabilidades y obligaciones de cada empleado según el cargo.
- No realiza los contratos debidamente por nomina a empleados antiguos, por lo contrario, se encuentran aún por contratación de servicios
- Ausencia de evaluación del rendimiento y eficiencia en el puesto de trabajo.
- Adolece de diseño de plan estratégico de producción
- No hay protocolo de contratación de proveedores.
- Ausencia de diseño de políticas y estrategias publicitarias.
- Carece de investigación de mercado para políticas de innovación y reconocimiento de clientes.

- Riesgos inherentes a Control de Riesgos:

- No hay interés en realizar una evaluación de satisfacción del consumidor.
- No hay estrategias que propongan políticas de gestión de investigación y desarrollo tecnológico.
- Los Controles y revisión de los protocolos de mantenimiento son débiles.
- El Control en las compras que se realizan por caja menor es mínimo y flexible no hay un delegado responsable del control y auditoria de estos movimientos.

• Riesgos inherentes a Conflictos de Interés:

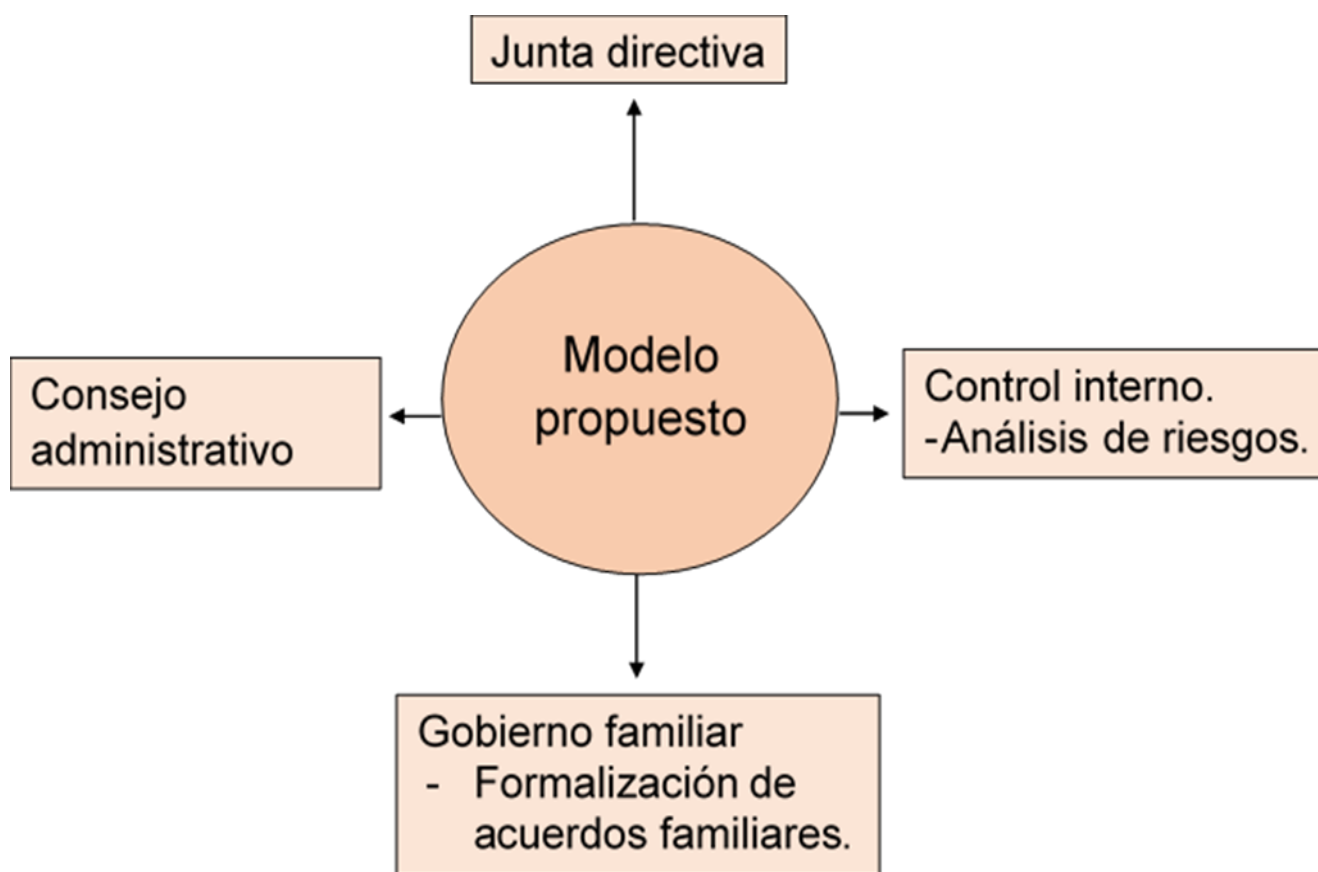
- Al ser Lácteos Tuluá una empresa donde el 90% de sus miembros son familia, conlleva a que esas relaciones familiares generen flexibilidad en la subordinación, desobediencia, faltas a los procedimientos y protocolos en la organización.
- Privilegios otorgados a los empleados que pertenecen al grupo familiar, como permisos, días compensatorios, préstamos y gastos que salen de la caja menor sin soporte contable.
- Los miembros del área administrativa pertenecen al núcleo familiar del gerente propietario; por tal motivo esta presenta exceso de confianza, conflictos de interés y poca fiabilidad en el manejo contable, financiero y administrativo.

La propuesta de un modelo de estructura de Gobierno Corporativo como alternativa administrativa de gestión para la empresa Lácteos Tuluá, establece para su desarrollo sugerencias para un buen desempeño en cada uno de sus procesos organizacionales.

Los lineamientos, políticas y mecanismos descritos en el presente código han sido establecidos según el análisis anteriormente descrito de la situación actual de la empresa, modelo que puede contribuir de manera positiva para resolver cada una de las problemáticas detectadas en las áreas que la componen. A su vez esta llevara a cabalidad cada una de las políticas empresariales que el modelo sugiere de manera transparente, guiada por principios de honestidad y efectividad en las labores efectuadas.

El objetivo del modelo de estructura de un Gobierno Corporativo en la entidad es brindar un marco de acción que guie la conducta tanto de administradores como demás miembros de los grupos de interés, teniendo en cuenta las leyes, para generar confianza y credibilidad a los proveedores clientes y demás entidades interesadas en la organización.

Grafica 9 - Modelo de Gobierno Corporativo propuesto para Lácteos Tuluá



Fuente. Las Autoras.

El modelo propuesto de Gobierno Corporativo es coherente con lo presentado en el capítulo No 1 donde se mencionó que una implementación de Gobernanza empresarial debe estar compuesta de una Junta Directiva, Consejo de administración y por el control y análisis de riesgos.

De este modo se procede a presentar la propuesta de un modelo de Gobierno Corporativo para una empresa Pyme familiar, con el fin que las funciones y actividades diarias se lleven a cabo teniendo en cuenta conceptos de organización, gestión, planeación estratégica y delegación de funciones claras y exigentes para el cumplimiento de reporte de resultados a tiempo según las fechas estipuladas.

15.1 GOBIERNO CORPORATIVO

15.1.1 Junta Directiva

Independiente del tamaño o tipo de la organización, esta tendrá la opción de formar una junta directiva con líderes proactivos de iniciativa para la resolución de problemas.

La junta directiva actuara en transparencia y con información suficiente para ejercer sus derechos y obligaciones.

Los miembros evitara incurrir en situaciones que precipiten conflictos de interés y se comprometerán a manejar con prudencia la información confidencial de uso interno a la que tengan acceso en ejercicio de su cargo.

“Las principales instituciones a través de las cuales se ejerce el gobierno corporativo son la Junta General y el Consejo de Administración –o el órgano administrativo equivalente”⁷³.

Con el propósito de formar e integrar los miembros de una junta directiva, se tendrá en cuenta lo siguiente:

Número de miembros:

Su composición no será más de cinco miembros por el hecho de ser una empresa Pyme, así estas personas tomaran decisiones acordes a las distintas opiniones aleatorias de las que emplea la organización, evitando los excesos de confianza y conflictos de interés.

La constitución de una junta directiva debe estar compuesta por representantes o propietario de la organización, como también por delegados de cada área para socializar y tener en cuenta la gestión que otros delegados o más expertos en el área puedan resolver o mejorar el progreso de los resultados por área. Según lo anterior se expresa:

⁷³ QUINTANA, Javier. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. p. 16

“Salvo disposición estatutaria en contrario, se presumirá que la junta directiva tendrá atribuciones suficientes para ordenar que se ejecute o celebre cualquier acto o contrato comprendido dentro del objeto social y para tomar las determinaciones necesarias en orden a que la sociedad cumpla sus fines”⁷⁴.

En este caso la empresa Lácteos Tuluá, su Junta Directiva estará compuesta por:

- El gerente propietario.
- Socio.
- El jefe financiero.

Dentro de lo dispuesto los miembros de la junta directiva realizarán reuniones extraordinarias y ordinarias con el fin de brindar información necesaria a los miembros interesados.

Cabe resaltar que los integrantes de esta tienen la suficiente experticia económica, financiera y operativa por el largo periodo de tiempo laborando para la organización, los integrantes tendrán la facultad de:

- Ejecutar o celebrar actos o contratos comprendidos dentro del objeto social.
- Tomar las determinaciones indispensables a lograr que la sociedad cumpla sus fines.

Es claro que la conformación del comité interno, los miembros deberán ser independientes en su procedencia dentro del cargo.

Las funciones de la junta directiva están ligadas a la responsabilidad de la supervisión y rendimiento de los ejecutivos claves y que garantice el beneficio aceptable para los miembros de la entidad.

Esta a su vez, estará encargada de prevenir conflictos de interés y equilibrar los requisitos que los distintos empleados por cada área tengan. La junta deberá tener eficacia y cumplir con responsabilidad cada una de sus funciones asignadas.

Funciones determinantes para la junta directiva:

1. Solicitar informes periódicos a los responsables, en este caso será a los auxiliares administrativos, quienes son los que la constituyen.
2. Aprobar y analizar estrategias corporativas de la entidad.
3. Nombrar, remover y evaluar a los ejecutivos claves de la organización.
4. Verificar la efectividad y la transparencia de los sistemas contables de la organización.

⁷⁴ CODIGO DE COMERCIO. Artículo 438. Atribuciones de la Junta Directiva.

5. Tiene la obligación de rendir información periódica sobre los resultados de la gestión, así como de la situación financiera y gobernanza empresarial en la organización.
6. Verificar y dar cumplimiento a todas las disposiciones legales de la organización.
7. Elaborar actas donde se deje constancia de las decisiones que se tomaron en el transcurso de la reunión, con el fin de dar prueba de la gestión y normativa de mejora en la organización.
8. Programar las reuniones y respetar el cronograma de las mismas.

15.1.2 El Consejo de Administración

Este será el órgano que dirige las actuaciones de la entidad en nombre propio Lácteos Tuluá, supervisando y guiando la actuación de la dirección. Para las empresas Pymes este consejo suele ser flexible al tratarse de estructuras administrativas más sencillas.

La empresa en mención, el Consejo de Administración apartara las actividades diarias de la auténtica gestión de la empresa, facilitando por tanto la discusión y análisis de los temas clave en una mesa independiente y distinta, rompiendo con inercias, compromisos familiares y otros conflictos de interés.

Para una mejor gestión, los integrantes del Consejo serán profesionales, consultores independientes y preferiblemente ajenos a la entidad.

Las empresas familiares pueden optar por diferentes modelos los cuales serán los órganos de administración en Lácteos Tuluá, debido a su tamaño empresarial, estará dado por:

- La administración individual a cargo del fundador, en este caso será por el gerente de la organización.
- *Los paneles informales de asesores.*

Normalmente suelen formar parte de los paneles, el abogado de la empresa; en fiscalidad y finanzas, la persona quien gestiona la contabilidad e impuestos y algunos de los clientes o proveedores con los que se tenga una larga relación comercial.

En este caso para Lácteos Tuluá, lo integrara el jefe de finanzas y contabilidad de la organización, quien cumple el rol de contador público, así mismo por el jefe de planta quien tiene como profesión administrador de empresas; en cuanto a los integrantes ajenos al desempeño interno de la empresa y que manejan una larga trayectoria comercial, los cuales también pertenecen a los paneles informales de asesores, son:

Proveedor: Andrés Sandoval Garcés - Gerente de la Cooperativa de Ganaderos del Centro del Valle.

Esta Cooperativa es uno de los proveedores más antiguos de la organización, inclusive fue el que dio inicio para el abastecimiento de leche en la misma, este es uno de los motivos por los cuales la Cooperativa conoce la trayectoria y el fortalecimiento comercial que ha generado la empresa en el mercado.

Cliente: Jorge Muñoz - jefe de compras en sedes regionales de Supertiendas y Droguerías Olímpicas S.A.

Supertiendas y Droguerías Olímpica es el almacén con más de 15 años de trayectoria comercial y además es el cliente potencial, puesto que el 60% de las ventas totales de la entidad pertenecen a esta.

Funciones del consejo de Administración

Este tiene como objetivo, orientar los asuntos de la organización y velar por las necesidades de los grupos de interés y socios a través del control de la alta dirección, actuando, así como órgano intermedio entre los equipos directivos.

Las empresas tienen diferentes características que son específicas y particulares debido al tamaño y actividad económica de la misma.

En términos generales las principales funciones y responsabilidades del Consejo estarán orientadas hacia la búsqueda de la viabilidad de esta a largo plazo, la incorporación de los miembros de la familia en las siguientes generaciones, protección de valores y cultura de la organización. El consejo de administración es principalmente un organismo de supervisión y control y entre sus funciones están:

- ✓ Orientar la estrategia de la compañía.
- ✓ Controlar la gestión del equipo directivo.
- ✓ Aprobación de las estrategias generales.
- ✓ Control de la ejecución y consecución del plan estratégico.

El desempeño y cumplimiento de estas funciones se traduce a las políticas previamente definidas por el Consejo Administrativo, lo anterior depende de la capacidad de trabajo y la preparación del mismo para realizar las funciones anteriormente mencionadas.

Competencias del consejo

El consejo administrativo tendrá las siguientes competencias en el trabajo desarrollado a lo largo de su trayectoria.

- ✓ Fortalecimiento y creación de instrumentos que posibiliten una adecuada relación entre familia, propiedad y empresa. Todo esto para evitar las situaciones de conflictos de interés que puedan existir en el desarrollo normal de las funciones.

- ✓ Nombramiento y cese del presidente, consejero delegado y secretario del Consejo.
- ✓ Control de la actividad de gestión y evaluación de los directivos, incluidos los familiares y el principal ejecutivo de la empresa.
- ✓ Identificación de los principales riesgos de la sociedad (elaboración del mapa de riesgos) e implantación y seguimiento de los sistemas de auditoría interna y externa.
- ✓ Apoyo a los órganos de gobierno familiar en el diseño de procesos de sucesión y de planes de contingencia.
- ✓ Formulación de las cuentas anuales.
- ✓ Aprobación de las inversiones en un periodo de tiempo dado de la organización.

Procesos de Gobierno

Es importante que el Consejo de Administración no solo tenga en cuenta para su análisis los procesos contables y financieros que en la organización llegue a ocurrir, sino también obtener información necesaria para la adopción de estrategias que ayuden a rentabilizar los activos y puntos débiles en el área comercial tales como:

- ✓ Ausencia de estrategias de marketing como enfoque publicitario, por medio del cual se dará a conocer el producto no solo a nivel municipal o departamental sino también regional y hasta nacional.
- ✓ Falta de fortalecimiento interno de las políticas de calidad altamente vigiladas y supervisadas por entidad externa y asesores internos a la organización, puesto que el producto lácteo es altamente perecedero y existe el riesgo de averías no por fecha sino también por aspecto físico, baja rotación, entre otros aspectos.
- ✓ Falta de evaluación en la satisfacción del cliente, no hay registro alguno de la opinión del mercado frente al producto ofrecido.

En el área de recursos humanos tales como:

- ✓ No hay un proceso de contratación previamente definido, es decir que describa las características o el perfil de la vacante que se desea solicitar o proceso de inducción necesario para ocupar el puesto.
- ✓ Hay carencia de un programa de evaluación al desempeño integral de los empleados. De aquí se desprende el hecho que no haya una medición del nivel de productividad, efectividad y calidad del proceso productivo.
- ✓ Como es de conocimiento Lácteos Tuluá, es una empresa Pyme donde el 90% de sus empleados son familiares, por lo tanto, la disciplina y la exigencia en cada desempeño laboral, cumplimiento de funciones y fiabilidad en el desarrollo de procesos administrativos se ve afectada por los lazos familiares y sentimientos involucrados.

A su vez los consejeros deben asistir personalmente a todas las reuniones previamente programadas, de no ser posible su asistencia, este deberá informar con anticipación y delegar una persona que este en la junta a fin de que le trasmita lo tratado en estas.

Para que la reunión tenga participación activa de cada uno de los integrantes del Consejo Administración, los asuntos a tratar en la reunión deben ir desarrollados mediante documentos y estos ser entregados con anterioridad a la reunión a los miembros para su análisis y revisión.

Es importante que los miembros se reúnan con frecuencia, preferiblemente que las reuniones sean programadas para seguir de cerca las gestiones de los ejecutivos.

Un punto a tener en cuenta es que necesariamente las reuniones no serán ordinarias y llevadas según la programación establecida sino también que serán extraordinarias al momento de ocurrir alguna situación relevante.

“Las empresas de menor dimensión pueden reunirse con menor frecuencia, pero no es adecuado llegar a dilatar tanto en el tiempo las reuniones de forma que el Consejo sólo se reúna una vez al año. En las empresas en que esto sucede es muy probable que no esté cumpliendo sus principales funciones y competencias.”⁷⁵

En el desarrollo de las actividades del periodo los administradores tendrán la obligación de analizar de forma específica el presupuesto, su grado de cumplimiento y los estados financieros.

Reglamento del Consejo de Administración

El reglamento del Consejo de Administración será interno de Lácteos Tuluá en el cual se establecerá un régimen que incluye políticas de funcionamiento; se instaurará lo siguiente:

- ✓ Funciones, tamaño y composición.
- ✓ Estructura de gobierno.
- ✓ Designación y funciones del presidente.
- ✓ Designación y funciones del secretario.
- ✓ Procesos de Gobierno.
- ✓ Procedimientos y criterios a seguir para el nombramiento, elección y cese de los consejeros.
- ✓ La retribución de los consejeros.
- ✓ Los deberes de los consejeros: de diligencia, de lealtad y de fidelidad.

El reglamento generalmente estará a cargo por el principal directriz de la organización, este debe orientarse hacia la transparencia de los procesos de toma de decisiones. Se debe evitar el exceso de confianza y de burocracia puesto que

⁷⁵ QUINTANA, Javier. Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. p. 21

estos dos conceptos dentro del consejo puede llevar a que algunas partes implicadas puedan tomar decisiones a favor o por interés propio en la gobernabilidad de la empresa en mención Lácteos Tuluá, preferiblemente la autoridad para la toma de decisiones en las reuniones establecidas deben delegar a una persona del consejo para evitar influencias en los temas claves a tratar sobre el progreso y gobernabilidad de la entidad.

15.1.3 Consejeros de la Organización

Tamaño del Consejo de Administración

En cuanto a las pymes y Empresas Familiares, un Consejo formado por 4-6 miembros podría ser suficiente.

La dimensión de Consejo debe permitir la inclusión de consejeros de diversos tipos (internos, externos, independientes, etc.).

El tamaño debe ser el resultante de la operatividad de la misma, es decir para el cumplimiento de cada uno de los objetivos y actividades planteadas, por esta razón siendo una empresa Pyme, estará integrada por cinco (5) miembros. El consejo debe promover los intereses de los miembros involucrados que tengan la entidad, la gestión de los negocios y la dirección empresarial.

Composición del Consejo de Administración

Para las empresas pequeñas o medianas se recomienda contar con un consejo asesor formal o informal que ejerza un papel similar al de los consejeros independientes en otras empresas. Las personas más influyentes del equipo de la empresa son obligatorias que formen parte del consejo de administración.

En términos generales los Consejos de Administración cuentan con un presidente, varios consejeros y un secretario. No obstante, dependiendo del tamaño del Consejo podría incluirse más figuras como vicepresidencias y vicesecretarías.

Según lo anterior Lácteos Tuluá, tendrá constituido su consejo administrativo de la siguiente manera:

a) Presidente

Sera el gerente de la empresa, quien sera el responsable de convocar y elaborar el orden del día, así como presidir y coordinar las reuniones, es responsable directo del correcto funcionamiento del consejo, la organización y sus evaluaciones anuales.

Sobre la base de un modelo de buen Gobierno Corporativo, en la realidad de las pymes muestra que la mayoría de los presidentes tienen un papel muy destacado en la gestión de la empresa asumiendo el papel del primer ejecutivo.

b) Consejeros

Están obligados a conocer la realidad de la compañía y aportar sus opiniones, siendo los responsables finales, junto al presidente.

Existen varios tipos de consejeros, en función de su vinculación con la compañía los cuales son: Los Consejeros internos o ejecutivos, dominicales e independientes.

Consejeros internos o ejecutivos: Los que poseen funciones directivas en la sociedad o los que mantienen con la misma, una relación contractual laboral, mercantil o de otra índole, distinta de su condición de consejeros.

Consejeros dominicales: los que, sin ejercer funciones directivas, son propuestos por accionistas, individuales o agrupados, en razón de una participación estable en el capital social.

Consejeros Independientes: son veladores externos de la correcta gestión, sin vínculo alguna con la compañía ni sus socios. Se trata de consejeros profesionales que aportan una visión externa e independiente a la organización.

De acuerdo a lo anterior Lácteos Tuluá, tendrá dos consejeros ejecutivos, los cuales son miembros del equipo laboral de la organización, y llevan una larga trayectoria de conocimiento y experiencia en el tratamiento de procesos de la misma.

El primero es el mediador comercial y el encargado de representar a esta con usuarios externos, a la compañía desempeñando tareas de alta dirección, en representación de los directivos de la misma, a su vez es la mano derecha para la toma de decisiones del gerente propietario, debido a su vínculo familiar y económico. Este consejero actuará con un carácter funcional, además se direccionará con funciones de control dentro del gobierno de la empresa. Cabe mencionar que esta persona es la mano de derecha para la toma de decisiones del gerente propietario

El segundo es un consejero ejecutivo quien también tiene una larga experiencia en la organización, actualmente desempeña actualmente el cargo de jefe de planta y/o administrador de la misma.

c) Secretario del Consejo

El secretario del Consejo será el jefe financiero de Lácteos Tuluá, este tendrá como objetivo garantizar el cumplimiento de las normas establecidas.

Las funciones del secretario se desglosan en dos grupos:

- Labores de Asesoramiento: Asume la figura de asesor sobre las decisiones legales y contables a tomar.
- Labores formales: Debe velar por el cumplimiento por parte del Consejo de los requisitos establecidos por la ley y los estatutos de la compañía.

- Envío de las convocatorias a los consejeros, incluyendo el orden del día propuesto por el presidente. Así mismo, ayudará al presidente a determinar la información que pondrá a disposición de los consejeros.
- Redacción de las actas de las reuniones.
- Certificación de los acuerdos tomados por el Consejo y escrituración de los mismos si fuese el caso.

Deberes de los consejeros

Los deberes de los consejeros son relevantes para la organización, de estos depende gran parte el rol que tornen estos dentro del consejo administrativo y organizacional.

Los principales son el de lealtad, fidelidad y el de diligencia.

a) Deber de lealtad y fidelidad

Tendrán las siguientes obligaciones:

- Confiabilidad, la información debe ser expresamente interna, no se puede propiciar la información a terceros para tener interés propio en ello, como por ejemplo información sobre datos o resultados que devengan de su desempeño o cargo, sin perjuicio de las obligaciones de transparencia e información que se establezca en el marco legal.
- Está en su responsabilidad evitar los conflictos de interés que se puedan presentar en el desarrollo de las actividades de la organización, bien sea entre el, o sus familiares que hacen parte de la misma; si lo anterior llega a suceder debe ser comunicado expresamente al Consejo de Administración.
- Los consejeros deben abstenerse de participar en las votaciones por motivo de nombramiento, reelección o cese.
- No utilizar, con fines privados, información no pública de la sociedad, salvo con la autorización del Consejo, debiendo informar al mismo de la situación que diera lugar a la aplicación de este precepto.
- No deben hacer usos de los activos procedentes de la organización, salvo autorización del consejo. En todo caso, las relaciones económicas o comerciales entre el consejero y la sociedad deben ser conocidas por el Consejo de Administración.
- Notificar a la sociedad los cambios significativos en su situación profesional, los que afecten al carácter o condición en cuya virtud hubiera sido designado como consejero, o los que puedan entrañar un conflicto de intereses.

- Informar a la sociedad de todas las reclamaciones judiciales, administrativas o de cualquier otra índole que, por su importancia, pudieran incidir gravemente en la reputación de la sociedad.

Las anteriores obligaciones también aplican para las siguientes personas:

- a) A los altos ejecutivos de la sociedad, aunque no ostenten la condición de consejeros.
- b) A los administradores de hecho, es decir, a aquellas personas, especialmente los miembros de la familia, que desempeñan sin título -o con un título nulo o extinguido las funciones propias de administrador.
- c) A los administradores ocultos, siendo éstos aquellas personas bajo cuyas instrucciones suelen actuar los administradores de la sociedad.

b) Deber de diligencia:

- Dedicar tiempo y esfuerzo necesario para seguir de forma regular todas las procedencias y disposiciones que se hayan reglamentado por parte de la administración de la sociedad.
- Participar activamente, expresando su opinión, teniendo en cuenta las opiniones de los demás consejeros.
- Oponerse a toda actuación contraria a la ley, a los estatutos o al interés social y solicitar la constancia en acta de su posición cuando lo considere más conveniente para la tutela del interés social.
- Instar la convocatoria de reuniones del Consejo cuando lo estime pertinente, o la inclusión en el orden del día de aquellos asuntos que considere convenientes, de acuerdo con la ley y con los estatutos sociales.

Nombramiento, reelección y cese de los consejeros

- Política de nombramiento de los consejeros

La selección de los candidatos debe llevarse de manera transparente. Cuando existan candidatos para el nombramiento de consejeros será a cargo en la junta de directiva quienes a su disposición dispondrán su voto unánime para la elección del mismo. Los candidatos deben cumplir ciertos requisitos para agilizar el nombramiento o elección.

Dichos candidatos deben cumplir ciertos requisitos para agilizar el nombramiento o elección unas de ellas son:

- Énfasis en la experiencia profesional y en la cualificación de los candidatos.
- La edad es un factor importante, uno de los requisitos en cuanto a este aspecto es que la edad del candidato no sobrepase entre 30 y 40 años.

- Si la persona elegida no tiene experiencia en el campo, la organización debe entrar en detalle para la formalización en su educación y formación para el desempeño del cargo.
- La experiencia profesional y la cualificación de los posibles consejeros no siempre implican saber cómo funciona un Consejo de Administración. Para solucionar este problema la empresa permitirá al nuevo consejero elegir a un asesor externo que le represente en el Consejo o que le acompañe a sus reuniones.

Reelección y cese de los consejeros

El Consejo de Administración evaluará el trabajo del candidato, este consejo será el responsable de evaluar el trabajo del candidato a la reelección y su dedicación al cargo, las personas que pertenezcan al consejo no podrán exceder en su nombramiento más de tres años en el mismo.

La reelección del consejero solo se dará si ha desempeñado bien su labor dentro de los dos años, en caso de esto ser aliado la reelección la hará la junta directiva para proceder con la designación.

Remuneración de los consejeros

La aprobación con respecto a la remuneración de los consejeros estará a cargo de la junta de socios, siendo este punto aprobado, el consejo de administración procederá a realizar la liquidación de esta y asumirá cualquier inquietud o cambio.

La propuesta de la política de remuneraciones del Consejo de Administración será motivada y deberá acompañarse de un informe específico en el caso de Lácteos Tuluá a los miembros administrativos de esta.

Los siguientes son principios generales que se deberá tener en cuenta al momento de decidir sobre la remuneración de los consejeros.

- La remuneración debe ser suficiente y adecuarse a la dedicación, cualificación y responsabilidades de los consejeros, sin que esta retribución pueda llegar a comprometer la independencia de criterio de los consejeros.
- La remuneración debe ser adecuada para atraer y retener a los consejeros con el talento y perfil deseados por la entidad en mención.

15.2 CONTROL INTERNO Y ANÁLISIS DE RIESGOS

El control interno son las actividades por medio de las cuales se inspeccionan los diferentes procesos dentro de la organización, se verifica si se está cumpliendo los estándares que se aplican para todas las funciones y actividades tanto en los

procesos, como en la toma de decisiones en busca de la tranquilidad y la seguridad de los recursos dentro de la empresa.

En una organización se hace necesario e indispensable el concepto de control interno en la medida que este ejecuta un conjunto de planes, métodos, principios y normas, encargados de verificar el cumplimiento y la gestión de desempeño en la misma, como también la manera como se administra la información y los recursos económicos destinados.

Son relevantes las actividades de control, verificación y revisión de los procesos con el propósito de evaluar el cumplimiento y eficiencia del mismo según este establecido el control, especialmente en los temas financieros, que bien ya se evidencio en el diagnóstico del capítulo anterior, el área financiera tienen dificultades con el manejo de dinero, control de documentos de información, control de recaudo y flujo de efectivo, fiabilidad en el manejo de dinero por asuntos familiares involucrados, entre otros temas que se vuelven importantes en el momento de rendir cuentas a los delegados de la entidad, es así como el Gobierno Corporativo incluye en su estructura el reporte de las cuentas anuales.

Ahora bien, las cuentas anuales son los Informes contables que mostraran la situación actual de la organización en diferentes periodos, entre los cuales se encuentra el balance de situación financiera, estado de pérdida y ganancia y estado del patrimonio, estos informes ayudaran a evidenciar la posición en la cual se encuentra la organización.

Los responsables de su elaboración y exactitud de dichos estados serán el presidente, Consejo delegado y Contador público; luego estos se presentarán al consejo de administración para dar la aprobación y solicitud de explicaciones oportunas que sean requeridas para la comprensión de la información.

El concepto de control interno se encuentra arraigado a la implementación de un código de Gobierno corporativo en las empresas, puesto que este diseñara planes consecuentes a las debilidades y amenazas que tiene la entidad en este caso a Lácteos Tuluá. La gobernanza empresarial establece unas responsabilidades que difieren liderazgo, ética y transparencia que generan impacto en el aseguramiento de información y cumplimiento de cada una de las actividades planteadas por los órganos de gobierno.

Como se mencionó anteriormente, el control interno devastara aquellas dificultades de riesgo o fraude que este presentando la entidad, de esta manera entra la aplicación de la evaluación, control y análisis de riesgos, estos deben ser evaluados y administrados por medio de un monitoreo de eventos, tal como se presentó en el Capítulo No 2, la descripción general de la situación actual de la empresa objeto de estudio.

El análisis del riesgo se utiliza para que las empresas puedan prevenir cualquier eventualidad negativa que ponga en riesgo la estabilidad y seguridad de la organización, esto hace que todos los procesos estén en constante revisión y control.

El análisis de riesgos evaluara la información que se generó por la empresa para luego definir cuáles son las posibilidades de riesgo que se pueden presentar en los procesos y generar un plan de acción antes que se presenten las dificultades.

Después de identificar los objetivos de control y de operación, es necesario identificar todos los riesgos asociados con cada objetivo. La administración de los riesgos implica la toma de decisiones de acuerdo con lo siguiente:

- Aceptar el riesgo.
- Prevenir el riesgo.
- Transferir el riesgo.
- Evitar el riesgo (no llevar a cabo la actividad).

A continuación se muestra la matriz de riesgos la cual enseña, por áreas las falencias más significativas inherentes a las actividades de la organización, esta tiene como objetivo principal apoyar al control de riesgos y de seguridad en la entidad. En esta se realiza una evaluación de probabilidad y la frecuencia con que suceden las situaciones de peligro, presentando también las características y categorías de la misma.

La probabilidad es la facilidad con la cual se puede presentar la situación de peligro, se manejan 3 tipos de calificaciones: probabilidad baja que es muy poco posible que suceda, se califica sobre uno (1); probabilidad media que puede que pase como no, se califica con dos (2) y la probabilidad alta que corresponde a un tres (3) donde es muy probable que la situación de peligro se presente.

VALOR	PROBABILIDAD
1	BAJA
2	MEDO
3	ALTO

La frecuencia es la repetición de los hechos de peligro, cuantas veces se puede presentar el mismo hecho, es así como se califica con un uno (1) la frecuencia baja que prácticamente es imposible que se repita el hecho, calificación dos (2) una frecuencia media la cual se puede presentar más de una vez y la tres (3) una frecuencia alta, quiere decir que se repite constantemente.

VALOR	CONSECUENCIA
1	BAJA
2	MEDO
3	ALTO

Al multiplicar la probabilidad con la frecuencia de los hechos se tiene un puntaje que muestra el nivel de riesgo que puede presentarse al interior de la organización según como se repita.

Riesgo tolerable  Puntaje (1-2)

Riesgo critico  Puntaje (3-4)

Riesgo muy crítico  Puntaje (6-9).

Las categorías de la matriz de riesgos son cuatro las cuales se asignaron a una actividad de peligro según correspondiera al riesgo que se esté presentando.

- ✓ **Riesgo estratégico:** Surge como una actividad de peligro pasada presente y futura que impacta el capital de la organización generada de decisiones erróneas.
- ✓ **Riesgo financiero:** Surge como una actividad de peligro que pueda tener consecuencias negativas sobre las finanzas de la organización.
- ✓ **Riesgo operativo:** Actividad de peligro generada por los errores en procesos realizados por las personas que desarrollan una actividad.
- ✓ **Riesgo fortuito:** Actividad de peligro por hechos imprevisibles como lo pueden ser un desastre natural.

Tabla 8 - Matriz de riesgos actual

 MATRIZ DE IDENTIFICACION DE PELIGROS Y VALORACION DE RIESGOS LACTEOS TULUA										
AREA	ACTIVIDAD // PROCESO	SITUACION EVIDENCIADA	RIESGO	CATEGORIA DE RIESGO	CONSECUENCIA	PROBABILIDAD CONSECUENCIA	1	2	3	MEDIDAS DE CONTROL
Mercadeo	Publicidad	Adolece de estrategias de marketing que promuevan los productos y la marca en el mercado.	Poco conocimiento de marca.	Estrategico	Consumidores con duda de la calidad y la marca del producto.	1	1	2	3	Implementar estrategias publicitarias masivas.
Mercadeo	Evaluación	Carece de conocimiento y evaluación de satisfacción al cliente.	Desconocimiento de las opiniones del consumidor frente a los productos.	Estrategico	Consumidores insatisfechos.	1	1	2	3	Instaurar un mecanismo de evaluación de satisfacción del cliente (buzon de sugerencias, encuesta de satisfacion...etc)
Mercadeo	Innovación	Innovación en los productos frente a la necesidad del mercado.	Cientes poco interesados en los productos ofertados.	Estrategico	Carencia de variedad.	1	1	2	3	Invertir en investigación de nuevos productos.
Recursos humanos	Subordinación	Exceso de confianza por vinculo familiar.	Incumplimiento de lineamientos.	Operativo	El exceso de confianza genera desatencion de funciones importantes para la empresa.	1	1	2	3	Diseñar acuerdos de trabajo donde se cumpla con las funciones, normas y políticas.
Recursos humanos	Salarios	Carece de remuneración legal a empleados.	Deserción laboral.	financiero	A falta de remuneracion bajo parametros legales, se presenta constante rotacion del personal.	1	1	2	3	Políticas de pago como corresponde por ley.
Recursos humanos	Contratación	La Contratación del personal es informal y tiende a que sea por recomendaciones más que por perfiles.	Carencia de personal especializado y profesionalizado	Operativo	Personal no apto para desempeñar las funciones y desmotivado a falta de contratación directa por la organización.	1	1	2	3	Diseñar proceso estandarizado para la contratación.
Recursos humanos	Capacitación	Carece de procesos de inducción a personal nuevo.	Desconocimiento en el cargo.	Operativo	Desconocimiento del personal sobre la funciones a desempeñar.	1	1	2	3	Implementar protocolo de proceso de inducción.
Gerencia	Ingresos	El 40% del manejo de los ingresos es en efectivo y no es consignado en cuentas bancarias.	Perdida del dinero.	Operativo	Se puede presentar un robo y posible fraude.	1	1	2	3	Establecer el estricto manejo de dinero por medio de cuentas bancarias.

Producción	Inversión	No hay inversión en investigación y desarrollo en cuanto a equipos de producción.	Poca respuesta a la demanda de nuevos mercados.	Financiero	Pérdida de clientes.	2	2	4	6	Se promuevan los semilleros de investigación y desarrollo de la región. (universidades del municipio)
Recursos humanos	Contratación	Los parámetros sobre los cuales se contratan los proveedores son informales.	Contrataciones en busca de conveniencia particular.	Operativo	Fraude en las tarifas de cobro, calidad de productos y servicios.	2	2	4	6	Pautas claras sobre la contratación de proveedores y la supervisión por personal designado.
Gerencia	Funciones	Falta de claridad en las funciones para que cada cargo tenga responsabilidades definidas.	Desconocimiento de obligaciones.	Operativo	Incumplimiento de funciones que puedan generar errores en los procesos.	2	2	4	6	Socialización del manual de funciones.
Financiero	Financiación	Solicitud de financiamiento para cubrir costos y gastos por falta de recuperación de cartera.	Gastos de financiamiento elevados e incumplimiento de responsabilidades.	Financiero	Endeudamiento masivo con entidades financieras para el cumplimiento de responsabilidades a proveedores y empleados.	2	2	4	6	Diseñar estrategias y políticas de recuperación de cartera.
Producción	Sobre stock	El exceso de materia prima por la sobre oferta de leche genera pérdidas ya que se detiene la producción para no generar sobre stock en los almacenes.	Pérdida de capacidad productiva.	Fortuito	Pérdida de capacidad productiva, materia prima y productos terminados por cumplimiento de fechas de vencimiento.	2	2	4	6	Realizar una evaluación de máximos y mínimos de materia prima para establecer políticas de compra.
Recursos humanos	Uso de uniforme y EPP	Incumplimiento al uso del uniforme, elementos de protección personal y horarios de ingreso y salida.	Accidente laboral.	Operativo	Accidente laboral por el incumplimiento en el uso de elementos de protección personal y el uniforme adecuado al área.	2	2	4	6	Concientizar al personal la importancia del uso de los elementos de protección personal y el uso del uniforme adecuado.
Gerencia	Mantenimiento	Ausencia de programas de mantenimiento.	Fallas en los equipos.	Operativo	Daños de las máquinas y equipos por falta de revisión y mantenimiento.	2	2	4	6	Contratar un proveedor que cumpla con las necesidades para realizar una negociación de mantenimiento.

Financiero	Créditos	El proceso de evaluación y autorización de créditos a clientes y empleados no son confiables.	Autorización de créditos a conveniencia.	Financiero	Pérdidas de dinero a falta de cumplimiento de pago por parte del beneficiario del crédito hacia la empresa	3	3	6	9	Protocolo para la documentación y el proceso de autorización de créditos vigilado y controlado.
Financiero	Gastos	Incrementos de gastos operacionales.	Mayor gasto que ingreso.	Financiero	Encarecen los productos disminuyendo la compra	3	3	6	9	Revaluación de proveedores buscando nuevas opciones con mejor costo (importación de materia prima).
Financiero	Compras por caja menor	Irregularidades de los soportes y autorizaciones de las compras por caja menor.	Gastos que no son de la empresa.	Financiero	Asumir gastos que no son de la de organización, que pueden ser de los empleados o familiares.	3	3	6	9	Establecer procesos de compra por caja menor (características de la compra y monto).
Gerencia	Evaluación estratégica	Falta de evaluación del desarrollo de la organización y plan estratégico de crecimiento.	No hay metas establecidas.	Estrategico	No hay objetivos trazados para el crecimiento de la organización.	3	3	6	9	Establecer metas y presupuesto de trabajo alcanzable.
Financiero	Radicado de facturas	El proceso de radicación de facturas es lento.	Pérdida de ingresos.	Operativo	Cuando los clientes pagan dentro del tiempo establecido pero las facturas no se radican a tiempo el sistema genera descuento por pronto pago.	3	3	6	9	Designar un encargado para el proceso de radicación, que realice el proceso en los tiempos establecidos.
Gerencia	Póliza de seguro	No se cuenta con pólizas de seguro para la organización.	Pérdida total o parcial de la propiedad, planta y equipo.	Fortuito	En caso de robo, incendio, inundación o cualquier otro suceso no hay un seguro que respalde la pérdidas.	3	3	6	9	Compra de una póliza de seguro.

Fuente: Las Autoras

Conclusión:

- Se puede evidenciar que las situaciones de riesgo que son más críticas son las correspondientes al área de financiero y la gerencia.
- Las situaciones con un riesgo tolerable corresponden al área de producción.
- El riesgo crítico se encuentra dividido en gerencia producción y financiero áreas donde hay que realizar revisiones ya que estas situaciones de peligro se pueden volver críticas.

Mitigación de los riesgos

Financiero

La organización está realizando actividades de peligro en el área financiera, en el momento que se vuelvan repetitivas pueden perjudicar el desarrollo de la organización; se deben diseñar estrategias de mitigación de riesgo donde se anticipe al futuro, evaluar el presente y analizar el pasado para que las decisiones que se implementen ayuden a la organización; se hace necesario realizar políticas de distribución de las funciones donde haya un responsable para las diferentes actividades como por ejemplo; la radicación de facturas a tiempo, se muestra como la cartera tiene retrasos en los días de recuperación generando poca liquidez para cumplir con las obligaciones de pago a proveedores, esto afecta la liquidez de la organización teniendo que realizar préstamos a corto plazo con diferentes entidades financieras asumiendo pago de intereses de financiación por la falla en el proceso de recaudo, la caja menor no tiene un protocolo de uso y de gastos donde se especifique que se puede comprar y hasta que monto se puede gastar en compras, por esto es necesario que se establezcan responsables de las diferentes actividades, negociaciones claras entre la empresa y los clientes y protocolos de gastos. Importante que se establezca un control y vigilancia oportuna del gerente en cuanto a rendición de cuentas para que se afirme por cuenta propia del buen manejo en los procesos contables y financieros de la organización, por ejemplo hacer auditorías internas periódicas.

Operativo

Lácteos Tuluá por ser una empresa familiar es flexible frente a los requerimientos necesarios para la contratación del personal, el proceso de capacitación, la distribución de funciones y el cumplimiento de estas. El proceso de inducción permite un conocimiento previo al momento de iniciar con las funciones tanto operativas como administrativas pero no se tiene implementado en la organización objeto de estudio, es decir que los empleados aprenden sobre la marcha teniendo

así la posibilidad que se cometan errores; mejorar las condiciones de contratación de los empleados es factible para que disminuya la rotación del personal y así se logre consolidar los grupos de trabajo en cada área, lo anterior sería de gran conveniencia porque se permitirá realizar una evaluación de desempeño para poder obtener evidencias de cumplimiento de las funciones, evitando que se desatiendan o se eviten por completo.

Estratégico

Para mitigar los daños por el riesgo estratégico es necesario una constante auto evaluación donde se esté realizando reuniones de control para revisar los cambios del mercado y como la organización se ajusta a estos cambios, las reuniones periódicas son muy importantes porque permite revisar si las decisiones tomadas con anterioridad si fueron las adecuadas o es necesario cambiar de estrategia antes de que la organización pueda verse afectada. Para lácteos Tuluá es relevante que se empiece a implementar las reuniones periódicas para el diseño de estrategias, políticas, presupuesto y demás conceptos puesto que es una empresa pyme que está en procesos de expansión y crecimiento por lo que es necesario un monitoreo continuo.

Fortuito

Este riesgo tiene una particularidad, y es que no se conoce el momento en que puede suceder ya que depende en gran mayoría a los cambios climáticos que pueden generar deslizamientos, sequias e inundaciones, por este motivo una medida para mitigar este riesgo es muy complejo puesto que se parte del completo desconocimiento del posible suceso, por tal motivo las empresas optan por la compra de seguros o pólizas que al momento de llevarse a cabo algún evento que pone en riesgo a la organización este responda por las pérdidas materiales; sin desconocer que se puede realizar actividades que minimicen este peligro como lo es la construcción de unas buenas instalaciones donde los materiales sean de calidad y no tenga ningún problema tanto legal como de fallas geológicas, las buenas instalaciones eléctricas, el aseo y desinfección de las utensilios de las diferentes áreas, la revisión periódica de las máquinas y de salud ocupacional para evidenciar cualquier riesgo que se pueda presentar en las instalaciones.

Para lácteos sería llevar a cabo recorridos por parte de la persona encargada de salud ocupacional donde se evidencien daños de infraestructura que se puedan volver peligros fortuitos, capacitar al personal para que conozcan cómo deben actuar en caso de un incendio, temblor, inundación entre otros y que si se llega a evidenciar algo que pueda ir en contra de la integridad de él y sus compañeros lo manifieste y finalmente que se adquiera un seguro o póliza con la mayor cobertura posible.

15.3 GOBIERNO FAMILIAR

Son acuerdos diseñados por los grupos familiares que intervienen dentro de la empresa, documentos formales que sirven para tener control dentro de los roles que desempeña cada integrante de la familia que se encuentran en el organigrama. Los documentos deben ser diseñados, evaluados y aprobados por los familiares de la empresa donde hay consenso en los parámetros bajo los cuales directivos están acordando y firmando.

Acuerdos familiares

En Lácteos Tuluá los acuerdos familiares serán reglamentos diseñados expresamente por los familiares que intervienen en los procesos, estos acuerdos se han caracterizado por ser informales en otras entidades familiares, generando conflictos cuando hay fallas y suele no haber responsables de estos documentos, es decir carecen de validez, la empresa objeto de estudio generara un cambio donde la necesidad sea que estos convenios sean legales y vayan ligados de otras herramientas que ayuden a ser más efectivos como son los valores familiares.

La misión del Gobierno Familiar en Lácteos Tuluá es divulgar y vigilar el cumplimiento de las políticas expuestas en el modelo de Gobierno Corporativo propuesto, además ser el puente de comunicación entre la familia miembros y colaboradores de la empresa en mención.

De este modo a continuación se expresan las funciones que tendrá el gobierno familiar:

- Mantener la unión familiar, encaminada hacia el respeto y la armonía.
- Buscar el espacio adecuado para la discusión y gestión de problemas y conflictos familiares. Actuar como mediador de conflictos entre familiares o entre familia y empresa.
- Ser el vínculo entre la familia, la junta directiva y la dirección de la organización.

Elementos que componen los acuerdos familiares:

- Consenso entre los familiares para la elaboración y firma de todos para la formalización.
- Misión de la familia reflejada en la organización.
- Objetivos de los acuerdos familiares.
- Políticas y valores familiares.
- Protocolo de medición de responsabilidades.
- Diseño de órganos de gobierno familiar (normas, responsabilidades, beneficios).

- Acuerdos de ingreso salida, y permanencia en la entidad.
- Accesibilidad a la información.
- Acompañamiento psicológico para dediciones importantes de cambio para minimizar los daños de relaciones familiares.
- Resolución de conflictos.

16 CONCLUSIONES

- Desde el análisis presentado en las diferentes investigaciones y propuestas de un modelo de gobierno corporativo en empresas familiares, principalmente las del municipio de Tuluá, realza la importancia y la necesidad de diseñar este concepto e implementarlo en una organización Pyme familiar del sector. Importante que comprenda entre otros aspectos los siguientes: conformación de junta directiva, consejo de administración, y control de riesgos, donde se velen los derechos y el cumplimiento de las funciones de asociados, grupo de interés y transparencia de la información.
- El diagnóstico del entorno realizado en la empresa Lácteos Tuluá corrobora las principales problemáticas que emergen las empresas familiares, con relación a falencias tales como: ausencia de controles en el manejo de la información contable y financiera, exceso de confianza con respecto a los colaboradores de la empresa, deserción en delegación de funciones, flexibilidad en toma de decisiones organizacionales, entre otras. Lo que determina que las falencias expuestas en el diagnóstico se convierten en aspectos inherentes al rol a desempeñar de la Junta Directiva, Consejo de administración y control y análisis de riesgos de la entidad en mención.
- La propuesta de un modelo gobierno corporativo agrega valor a la empresa familiar Lácteos Tuluá mediante la implementación de órganos como la composición de la Junta Directiva y Consejo de administración cuyo liderazgo asegura el funcionamiento de un buen gobierno corporativo y el cumplimiento de la estrategia de la empresa, a través de canales que generen mayor confianza en ella, aumenten su competitividad, sostenimiento económico e integridad empresarial. Todo esto se traduce en un crecimiento sostenido.
- Se evidencia en el capítulo No 3, lo referente a la identificación de riesgos en la cual se da a conocer la matriz de riesgos, esta recoge la suficiente información para identificar los riesgos inherentes al funcionamiento de la organización dentro de estos se encuentran los que tienen impacto negativo y que realmente resulta necesario mitigar con actividades de control por tipo de riesgo para proceder con la consecución de las metas propuestas.

17 RECOMENDACIONES

- Se recomienda iniciar el proceso de implementación de un modelo de Gobierno Corporativo con la etapa de sensibilización en la cual se disponga un espacio de reflexión y motivación que permita identificar y apropiar los beneficios, a su vez reiterar la importancia de la adopción de políticas de buen gobierno corporativo dentro de la gestión empresarial, de la misma manera sensibilizar la alta dirección para establecer compromisos y políticas administrativas y operacionales.
- Es importante que la organización establezca en primer medida órganos de gobierno tales como junta directiva y consejo de administración teniendo en cuenta que es una empresa pyme, con los cuales se incorpore buenas prácticas de organización, gestión y control a la misma, donde se mejore el rendimiento y se cumplan los objetivos principales, como establecer políticas y normas internas necesarias, controlar la eficiencia de la gestión, potenciar la transparencia y garantizar la fiabilidad de la información financiera y sostenibilidad de la empresa.
- La organización debe tener claridad acerca de todo lo planteado acerca de la investigación realizada a lo largo del trabajo como por ejemplo el diagnóstico del entorno tanto interno como externo que se efectuó en el capítulo No 2, donde se analiza los aspectos relevantes entre oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización que serán claves en el momento de llevar a cabo el plan de acción y ejecución del modelo de Gobierno Corporativo.
- Es relevante que se lleve a cabo el plan de acción de un modelo de Gobierno Corporativo como alternativa administrativa y de gestión para la empresa familiar lácteos Tuluá donde acuda a las herramientas necesarias y obligatorias como lo es la gestión de riesgos y control interno, como se llevó a cabo en el capítulo No 3 el cual se da a conocer la posible implementación, la distribución de las funciones, la mitigación de riesgos, el valor agregado de la composición de un gobierno familiar donde describe los acuerdos familiares, protocolos, creación de objetivos, en el cual se minimice el exceso de confianza y a su vez los conflictos de interés.
- Se recomienda para los superiores de la organización, que por el hecho de ser una empresa Pyme en la cual los miembros de la misma tienen lazos familiares fuertes, se hace necesario adaptar programas de control más estrictos y menos flexibles para que las ordenanzas sean cumplidas a cabalidad para evaluar las estrategias y por consiguiente los objetivos planteados, con el fin de garantizar la efectividad de las mismas, y en caso de no obtener los resultados deseados replantear o modificar dichos objetivos, con el fin de dar cumplimiento a la estrategia organizacional.

- Se debe implementar espacios necesarios para que los miembros de la organización puedan realizar aportes y sugerencias, y estos sean tomados en cuenta por los delegados de la entidad, del mismo modo la empresa debe contemplar la creación de ideas propuestas que agreguen valor a los procesos y actividades desarrolladas por los empleados. Este es un método para que estos se sientan motivados y sentir la empresa como propia.
- En lo relacionado con las funciones de gerencia se hace necesario que este se involucre más en el desempeño de las actividades de los empleados por área, de esta manera se podrán corregir y fortalecer estrategias para que estos a su vez generen productividad en sus labores, Cabe resaltar que el gerente incluso no está presente a diario en la organización por este motivo no se da por enterado de hechos relevantes de la misma. Por esta razón se sugiere que se realice una apropiación de objetivos planteados, así el área administrativa tendrá la mayor responsabilidad de cumplir logros y resultados para que no queden en el papel sino reflejado en la productividad, eficiencia y estados financieros.

18 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGUDELO BEDOYA, J.A. y SINISTERRA, Y. P. (2015). Diseño de un gobierno corporativo para la cooperativa de ahorro y crédito siglo XX Ltda. Trabajo de grado contador público, Universidad del valle, Tuluá.

CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ. (2017). Informe demográfico, económico y social de la región área de influencia de la cámara de comercio de Tuluá. [En Línea]. Tuluá: Disponible: <http://camaratulua.org/wp-content/uploads/2016/02/calidad/page/INFORME-ECON%C3%93MICO-DE-LA-JURISDICCION-2016-1.pdf>[2017, 02 de febrero].

CORREA CIRO. C. A. y BEJARANO GARCIA, D. S. (2015). Propuesta de buen gobierno corporativo (BGC) centrada en los aspectos legales y contables para las pequeñas empresas del sector confección de la ciudad de Tuluá. Trabajo de grado contador público, Universidad del valle, Tuluá.

FRED R, David. (2003). Conceptos de Administración Estratégica. México. Edición: Pearson Educación.

GAITAN RIAÑO, S. C. (2009). Gobierno corporativo en Colombia. Tendencias actuales. Medellín: AD – MINISTER Universidad EAFIT Medellín Numero 15 Jul-dic. 2009.

GONZALO ANGULO, J.A. (2002) Información contable, auditoria y gobernanza empresarial. Revista Ekonomiaz, 2 (4).

LA SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES; LA CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ Y CONFECÁMARAS. (2009) Guía colombiana de gobierno corporativo para sociedades cerradas y de familia.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR. (2013). Guía para la creación e implementación de códigos de buen gobierno en las instituciones de educación superior, [En Línea]. Bogotá: JAHVMcGregor S.A. Disponible: <http://www.mineducacion.gov.co/1621/articles330454_archivo_pdf_10_Guia_Creacion.pdf>[2017, 02 de febrero].

MONTAÑO OROZCO, E. (2013). Control interno, auditoria y aseguramiento revisoría fiscal y gobierno corporativo. Cali: universidad del valle.

RICO ROMERO, M. C. Gobierno corporativo en las pymes familiares del sector de artes gráficas en Bogotá. Trabajo de grado administrador de empresas, Universidad Ean, Bogotá.

TRUJILLO, M.A y GUZMAN, A. (2014). Investigación sobre gobierno corporativo en Colombia. Bogotá D.C: cesa.

QUINTANA, J. (2012). Guía práctica para el buen gobierno de las empresas familiares. Instituto de la Empresa Familiar. Barcelona.

19 ANEXOS

ENTREVISTA PARA EL CONOCIMIENTO DE LA ENTIDAD

Para todos los casos se hace referencia a cuestiones internas de la empresa

1 Anexo: Entrevista – Gerencia.

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿Qué tiempo lleva manejando el cargo en la organización?
2. ¿Cree usted que la empresa utiliza conceptos de dirección estratégica?
3. ¿Los objetivos y las metas son fáciles de medir y se han comunicado de manera adecuada con los miembros interesados?
4. ¿El departamento de gerencia delega la autoridad de manera adecuada?
5. ¿La estructura de la organización es apropiada para el cumplimiento de metas y planeación de estrategias?
6. ¿Las descripciones y las especificaciones de los trabajos son claras para los empleados?
7. ¿La moral de los empleados es alta, lo suficiente para estar motivados en su área de trabajo?
8. ¿Los índices de rotación y ausentismo de los empleados es baja?
9. ¿Los mecanismos de recompensa y control de la empresa son eficaces?

2 Anexo: Entrevista – Diagnostico Área de Recursos Humanos.

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del cargo: _____

Fecha: _____

Por favor conteste a los siguientes cuestionamientos.

1. ¿La organización cuenta con Departamento de Recursos Humanos que vele por los derechos y deberes del empleado?

Si () No ()

2. ¿Todos los empleados tienen acceso a sus prestaciones de ley?

Si () No ()

3. ¿Qué tipo de contrato realiza la empresa a sus empleados?

4. ¿Cómo Identifica que necesita más personal?

- Cuando alguien renuncia o se le realiza despido por justa causa ()
- Cuando se incrementan las ventas con la llegada de nuevos clientes ()
- Cuando los procesos son ineficientes debido a que la cantidad de trabajo es mayor a la cantidad de empleados que están realizando la labor. ()
- Cuando se cree conveniente por iniciativa con el objetivo generar empleo ()
- Otro _____

1. ¿El candidato es elegido previamente con un perfil definido según su experiencia y conocimiento?

Si () No ()

2. ¿Quién realiza las entrevistas de Selección de los candidatos?

- El Jefe de área ()
- El Jefe inmediato ()
- El Gerente General ()
- El Depto. de Recursos Humanos ()
- otro _____

3. ¿Se da inducción al Personal nuevo?

○ Si () No ()

Si la respuesta es sí, conteste:

- Se realiza la inducción sobre el conocimiento de la empresa en general ()
- Sobre el puesto de trabajo, actividades, funciones y responsabilidades ()
- Otro _____

4. La organización cuenta con políticas definidas acerca de:

- Puntualidad y asistencia ()
- Vacaciones ()
- Uso de Uniforme o ropa de trabajo ()
- Otorgamiento de becas profesionales ()
- Promoción de Empleados - Vacantes ()
- Permisos especiales ()
- Uso de Teléfono ()
- Uso de Equipo de Computo ()
- Uso de Instalaciones (áreas comunes) ()
- Relación interpersonal con el cliente ()
- Otra _____

18. ¿Existen políticas de comunicación interna y externa entre los miembros que integran la organización?

Sí ____ No ____

Comentarios sugeridos:

19. ¿Capacita a su personal?

Sí ____ No ____

Comentarios sugeridos:

20. ¿Asigna un presupuesto anual al área de capacitación?

Si () No ()

21. ¿Cuáles son los puestos más fáciles y más difíciles de cubrir?

22. ¿Cómo observa el desempeño del departamento de recursos humanos en su empresa?

3 Anexo: Entrevista – Diagnostico área de Producción

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿Quién está a cargo del área de producción?
2. ¿La producción es previamente planificada con el objetivo de mitigar desperdicios de insumos y riesgo de procesos?
 - Las actividades de producción son planeadas permanentemente
 - En algunas ocasiones se planean las actividades de producción
 - No se lleva a cabo ningún tipo de planeación
3. Para el cumplimiento de que el producto se presente en buenas condiciones, ¿cómo es el control de calidad?
 - El producto se oferta según las especificaciones del cliente
 - El producto se oferta a algunas especificaciones del cliente
 - El producto no se oferta a las especificaciones del cliente
4. ¿Cómo se controla la calidad en el área de producción?
5. ¿Las políticas y los procedimientos del control de calidad son eficaces?
6. En cuanto a la entrada de nuevo producto a los almacenes, ¿Cómo es el registro que le realizan a este?
 - Siempre se registran las entradas y salidas de almacén
 - En algunas ocasiones y cuando se exige se registran las entradas y salidas de almacén
 - No se lleva a cabo ningún tipo de registro
7. ¿Las instalaciones, los recursos y los mercados están ubicados en forma estratégica?
8. ¿Cómo es la administración de los inventarios en la organización?
 - Se determina los máximos y mínimos con base a un sistema de inventarios
 - Ocasionalmente determina los máximos y mínimos
 - No se determinan de ninguna manera
9. ¿Las políticas y los procedimientos del control de inventarios son eficaces?
10. ¿Cómo se maneja la elección y negociación comercial con los proveedores de materia prima?

- Se tiene una cartera de proveedores tomando en cuenta la calidad, oportunidad y precio de la materia prima
- Se tiene una cartera de proveedores con un análisis parcial de calidad, oportunidad y precio.
- No se tiene una cartera de proveedores

11. ¿Los proveedores de materias primas son confiables y razonables?

12. ¿La empresa posee capacidades tecnológicas?

13. En cuanto al Mantenimiento de maquinaria y equipo con el objetivo de minimizar los accidentes laborales e incrementar la eficiencia en los procesos operativos. Responda:

- Se cuenta con un programa de mantenimiento y se lleva a cabo
- El equipo recibe mantenimiento mínimo necesario para operar
- El mantenimiento es únicamente correctivo

14. ¿Tiene la empresa dentro del plan de inversiones o presupuesto anual un rubro destinado al mejoramiento de máquinas, herramientas y equipos y lo más importante se cumple?

15. ¿Las instalaciones, el equipo, la maquinaria y las oficinas están en buenas condiciones?

16. ¿Participan en la toma de decisiones los trabajadores del área de producción?

4 Anexo: Entrevista – Diagnostico área de Mercadeo

Nombre del entrevistado: _____

Nombre del cargo: _____

Fecha: _____

1. ¿La empresa cuenta con un departamento encargado a la atención exclusiva de clientes?
2. ¿Disponen de un sistema para medir la satisfacción del cliente, como quejas, reclamos y otras solicitudes como entrega de producto, calidad, participación de eventos comerciales entre otros?
3. ¿Se lleva a cabo indicadores de cumplimiento en ventas y hay retribución económica para el los mercaderistas en cuanto a este?
 - Si, permanentemente se evalúa el desempeño en ventas realizado y se genera un porcentaje de comisión por este concepto según su resultado.
 - No existe mecanismos que agilicen la inspección de los indicadores y desempeño en ventas obtenidos en un periodo de tiempo.
4. ¿Posee la empresa una estructura de mercadeo y publicidad, como política con el fin de dar a conocer el producto a mayoristas y minoristas?
5. ¿La empresa cuenta con personal tecnificado que cumpla las funciones de mercado, impulso y ventas?
Sí ____ No ____
Comentarios sugeridos:
6. ¿La organización se encuentra bien posicionada en el mercado, frente a los competidores?
7. ¿La participación en el mercado de la empresa ha aumentado?
Sí ____ No ____
De ser la respuesta un sí, especifique que porcentaje anualmente y que productos tienen mayor margen de utilidad.
Comentarios sugeridos:
8. ¿Los canales de distribución actuales son confiables y eficientes en costos?
9. ¿Cuáles son los canales de distribución y su alcance a nivel nacional?

- Fabricante ____ Consumidor ____
- Fabricante ____ Detallista ____ Consumidor ____
- Fabricante ____ mayorista ____ Detallista ____ Consumidor ____
- Otro _____

10. ¿La empresa realiza investigación de mercados?

Sí ____ No ____

Comentarios sugeridos:

11. ¿Los precios de los productos de la empresa se han establecido de manera adecuada?

12. ¿Los encargados de mercadotecnia de la empresa tienen la experiencia y capacitación adecuada?

5 Anexo: Estado de resultados, 31 de diciembre 2014-2016



LACTEOS TULUA BALANCE GENERAL- 31 de Diciembre 2014 - 2015 - 2016

ACTIVOS	2014	2015	2016
ACTIVO CORRIENTE			
DISPONIBLE	60.456.198	\$ 123.350.986	\$ 140.724.959
INVERSIONES	300.000	3.000.000	20.000.000
DEUDORES	412.443.246	584.334.478	1.074.462.915
INVENTARIOS	77.311.227	73.673.661	98.900.702
DIFERIDOS	-	6.039.000	
INTANGIBLES	-	8.021.400	-
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 550.510.670	\$ 798.419.525	\$ 1.334.088.576
ACTIVO NO CORRIENTE			
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 813.365.092	\$ 874.830.893	\$ 1.023.116.149
DEPRECIACION ACUMULADA	(83.227.272)	(117.506.514)	(239.411.625)
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE	\$ 730.137.820	\$ 757.324.379	\$ 783.704.524
TOTAL ACTIVOS	\$ 1.280.648.490	\$ 1.555.743.904	\$ 2.117.793.101
PASIVOS			
PASIVO CORRIENTE			
OBLIG. FINANCIERAS	\$ 152.499.996	\$ 77.499.999	\$ 183.423.104
PROVEEDORES	205.533.329	182.657.487	389.842.417
CTAS.POR PAGAR	19.984.970	50.721.439	108.230.514
IMPUESTOS POR PAGAR	58.106.168	5.417.881	121.684.814
OBLIG.LABORALES	10.416.106	32.958.808	21.496.297
APORTES DE NOMINA	3.791.143	5.342.035	-
PROVISION IMPUESTOS		96.109.000	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 450.331.712	\$ 450.706.649	\$ 824.677.146
PASIVO NO CORRIENTE			
OBLIG. FINANCIERAS	29.791.675	90.242.011	25.000.000
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	\$ 29.791.675	\$ 90.242.011	\$ 25.000.000
TOTAL PASIVOS	\$ 480.123.387	\$ 540.948.660	\$ 849.677.146
PATRIMONIO			
CAPITAL	\$ 246.791.467	\$ 246.791.467	\$ 246.791.467
UTIL. ACUMULADAS	381.927.513	502.744.145	740.426.693
REVALOR. PATRIMONIO	50.279.663	50.279.663	50.279.663
UTIL. DEL EJERCICIO	121.526.461	214.979.969	230.618.132
TOTAL PATRIMONIO	\$ 800.525.104	\$ 1.014.795.244	\$ 1.268.115.955
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 1.280.648.491	\$ 1.555.743.904	\$ 2.117.793.101



LACTEOS TULUA
ESTADO DE RESULTADOS - 31 de Diciembre - 2014 -2015 -2016

	2014	2015	2016
INGRESOS OPERACIONALES			
INDUSTRIA MANUFACTURERA	3.191.131.375	3.052.083.631	5.368.126.614
OTRAS VENTAS	94.543.806	147.872.643	156.207.307
- DEVOLUC. Y DESCUENTOS	(107.985.258)	(92.466.909)	(91.337.702)
TOTAL VENTAS	3.177.689.923	3.107.489.365	5.432.996.219
Menos: COSTO DE VENTAS			
COSTOS MANO OBRA	141.281.837	115.727.820	211.021.896
COSTOS DIRECTOS	1.853.454.713	1.833.215.892	3.539.429.337
COSTOS INDIRECTOS	342.113.696	243.698.681	414.397.535
TOTAL COSTO DE VENTAS	2.336.850.246	2.192.642.393	4.164.848.768
UTILIDAD BRUTA	840.839.678	914.846.972	1.268.147.452
Menos: GASTOS OPERACIONALES:			
GASTOS DE ADMINISTRACION	137.254.712	111.112.387	274.296.483
GASTOS DE VENTAS	436.007.764	371.585.474	511.140.096
TOTAL GASTOS OPERACIONALES	573.262.476	482.697.861	785.436.579
UTILIDAD OPERACIONAL	267.577.201	432.149.112	482.710.873
Más: INGRESOS NO OPERACIONALES	27.643.290	19.612.956	25.333.325
Menos: GASTOS NO OPERACIONALES	123.219.030	140.673.099	199.590.066
UTILIDAD DEL PERIODO	172.001.461	311.088.969	308.454.132
PROVISION IMPUESTO DE RENTA		96.109.000	
IMPUESTO DE RENTA	50.475.000		73.886.000
IMPUESTO GANANCIA OCACIONAL			
UTILIDAD DESPUES DE IMPUESTOS	121.526.461	214.979.969	234.568.132

Fuente. Lácteos Tuluá

