

DIAGNOSTICO INTEGRAL APLICADO A LA EMPRESA
PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA.

Director: Dra. LIGIA BEATRIZ MEDINA

BENJAMÍN TRIANA
CODIGO: 19.362.976

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y ADISTANCIA “ UNAD”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA
CENED

BOGOTA, Septiembre de 2004

DIAGNOSTICO INTEGRAL APLICADO A LA EMPRESA
PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA.

BENJAMÍN TRIANA

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA “ UNAD ”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA
CENED

BOGOTA, SEPTIEMBRE DE 2004

DIAGNOSTICO INTEGRAL APLICADO A LA EMPRESA
PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA.

BENJAMÍN TRIANA
CODIGO: 19.362.976

**Trabajo presentado como requisito
parcial para optar al título de
Administrador de Empresas**

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y ADISTANCIA “ UNAD”

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
CENTRO NACIONAL DE EDUCACION A DISTANCIA
CENED

BOGOTA, SEPTIEMBRE 2004

N O T A D E A C E P T A C I O N

PRESIDENTE DEL JURADO

JURADO

JURADO

DEDICATORIA

Al Señor por iluminar mi camino
A mi madre por ponerme en él
A mis hijos por ser parte de él y por ellos.

A G R A D E C I M I E N T O S

A la UNAD por darme la oportunidad de desarrollar mi proyecto de vida.

A la profesora Lígía Beatríz Medina por guiarme en el camino de la academia.

Al Doctor Quíllermo Gálvez, por brindarme su amistad sincera e incondicional.

A todos mis compañeros por sus aportes y enseñanzas en el transcurso de toda mi carrera.

BENJAMIN TRIANA

1	PLANTEAMIENTO FORMULACION Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA	13
1.1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	13
1.2	FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	15
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	15
2	OBJETIVOS.....	16
2.1	GENERAL.....	16
2.2	ESPECÍFICOS:.....	16
3	MARCOS REFERENCIALES	17
3.1	MARCO TEÓRICO	17
3.2	MARCO CONCEPTUAL	28
3.3	MARCO JURÍDICO.....	30
3.3.1	NORMATIVIDAD:	31
4	HIPÓTESIS.....	32
4.1	FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS.....	32
4.2	OPERACIONALIZACION DE VARIABLES	32
4.2.1	HIPÓTESIS DE TRABAJO.....	32
5	ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	33
5.1	TIPO DE ESTUDIO:.....	33
5.2	POBLACION Y MUESTRA.....	33
5.3	INSTRUMENTOS	33
5.3.1	ELABORACIÓN DE UN DIAGNOSTICO EXTERNO.....	34
5.3.2	ELABORACIÓN DE UN DIAGNOSTICO INTERNO.....	34
5.3.3	IDENTIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES	34
6	SOCIALES.....	36
6.	ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	37
6.1	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN.....	37
7	DESARROLLO TEMATICO.....	37
7.1	DIAGNOSTICO EXTERNO	37
7.1.1	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES EXTERNOS	39
7.1.2	PONDERACION DE INDICADORES.....	40
7.1.3	RESULTADOS PRELIMINARES DE LA PONDERACIÓN	42
7.2	DIAGNOSTICO INTERNO.....	43
7.2.1	RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA	43
7.3	EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.....	46
7.3.1	INDICADORES.....	47
7.3.2	CLASIFICACIÓN DE INDICADORES.....	47
7.3.3	PONDERACIÓN DE FACTORES.....	48
	ASPECTO.....	53
8	OPORTUNIDADES.....	54
8.1.1	Estrategias FO.....	54
8.1.2	ESTRATEGIAS DO.....	54
	AMENAZAS	54
	ESTRATEGIAS FA	54
	ESTRATEGIAS DA.....	54

Gerencia Administrativa de la empresa	56
Recursos humanos	56
Area de producción	56
Aérea de producción y comercialización	56
TODAS LAS ÁREAS.....	56
8.0 APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA	59
8.1 MISION	59
8.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO.....	59
8.3 VISION	62
8.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR AREA DE RESULTADOS	63
8.5 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS CLAVES.....	63
8.6 VALORES CORPORATIVOS.....	66
8.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS	66
9.0 ANÁLISIS DESCRIPTIVO	68
10. SINTESIS DE ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA.....	73

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Identificación de Factores internos.....	33
Cuadro 2. Identificación Factores externos	34
Cuadro 3. Indicadores externos	37
Cuadro 4. Oportunidades y Amenazas	37
Cuadro 5. Ponderación de indicadores	38
Cuadro 6. Inversión Inicial	42
Cuadro 7. Ponderación Factores internos	48
Cuadro 8. MATRIZ DOFA	53
Cuadro 9. Matriz de Correlación	54

RESUMEN

PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA, es una mediana empresa ubicada en la vereda Sucre Oriental del Municipio de Chiquinquirá Boyacá y cuya actividad económica es la producción y comercialización de lácteos y jugos naturales. En los últimos cuatro años, esta empresa ha venido en un proceso de estancamiento económico y productivo que llevo a sus propietarios a aceptar la realización de un diagnóstico integral que involucró el análisis de factores internos y externos que pudieran estar afectando la supervivencia de la misma en el mercado.

El diagnóstico permitió identificar que uno de los puntos críticos de esta situación, era una alta rotación de personal, cartera vencida y sin cobrar que estaba afectando la liquidez, también, la utilización de métodos de producción tradicionales, que limitan el cumplimiento de pedidos a los clientes, quienes decidieron acudir a la competencia para suplir sus necesidades de lácteos y jugos frescos.

Frente a tal situación se plantea a la empresa la puesta en marcha de estrategias corporativas, sujetas a un plan logístico orientado a dar cumplimiento a las solicitudes de los clientes, plan dentro del cual se hace necesario la reestructuración de la empresa, la implementación de nuevos procesos de selección del recurso humano, garantizando estabilidad y responsabilidad en cada una de las áreas identificadas como claves.

Llevar a cabo un plan de contingencia, implico también, el planteamiento de la misión, visión y objetivos a lograr en el corto plazo, por parte de la gerencia administrativa. Pero como en todo proceso, se plantean soluciones, pero ellas solas no logran dar solución a los inconvenientes empresariales si no hay voluntad de parte de los empresarios de llevarlas a cabo y se quedan en una posición inactiva frente a los cambios del entorno.

INTRODUCCION

El presente documento tiene como objetivo principal cuantificar el estado de crecimiento y sostenibilidad, de PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA, a partir de la aplicación de un Diagnóstico Integral sobre la Organización Administrativa de esta empresa dedica a la producción de lácteos y otros derivados de la leche, jugos energizantes, ubicada en la vereda Sucre Oriental del Municipio de Chiquinquirá Boyacá.

En el mismo, se tendrá en cuenta la situación de esta empresa dentro del contexto de la actividad económica a la cual pertenece, con el propósito de identificar en el entorno global de la organización, las variables positivas o negativas que inciden en el normal funcionamiento de la misma.

De otra parte, se presenta una descripción detallada sobre su origen, su estilo organizacional y operativo, intentando abstraer la problemática en las diferentes áreas funcionales tales como: planeación, organización, dirección, control de actividades, estado financiero y demás detalles que permitan llegar al establecimiento de estrategias funcionales en procura de un mejor funcionamiento y sostenibilidad como empresa, dentro del marco de los requisitos de Ley.

Metodológicamente el documento esta estructurado en tres apartados. El primero hace referencia al Diagnostico externo. El mismo, tiene la intencionalidad de identificar las oportunidades y amenazas del medio que pueden estar afectando su desarrollo operativo. En la segunda parte, se presenta el diagnostico interno, en él se incluye información específica de esta organización productora de alimentos como actividad económica generadora de ingresos, pero de igual manera, se expone todo su accionar administrativo

La tercera parte, hace referencia a los resultados del diagnóstico y posibles soluciones

planteadas por el gestor, como aporte al estudio investigativo.

El trabajo se enmarca dentro de la forma de investigación aplicada de tipo descriptivo al posibilitar hacer el registro, análisis e interpretación de hechos reales.

En consecuencia, se parte de la descripción de la situación actual en donde se ponen en evidencia los problemas de organización, técnicas y procesos utilizados en cada una de las áreas, así como la identificación de las necesidades en su organización administrativa, aspectos que conducen a la solución del problema.

El desarrollo investigativo se apoyará en las teorías administrativas existentes relacionadas con la planeación estratégica, por ser esta teoría la que encierra aspectos relacionados con la organización, dirección, ejecución y control. Se espera que la aplicación de los anteriores referentes teóricos posibiliten soluciones a la problemática detectada.

1 PLANTEAMIENTO FORMULACION Y SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La ciudad de Chiquinquirá, esta localizada sobre el Valle de Saravita en la zona central de Colombia al occidente del departamento de Boyacá sobre la cordillera oriental a 2.5 horas por carretera al norte de la capital de la República, es una ciudad sencilla y hospitalaria con muchos caserones coloniales y por tanto punto de encuentro de la población turística del país.

Su nombre significa pueblo sacerdotal lugar de adoración de los dioses y hoy se le conoce como la capital religiosa de Colombia, famosa por sus romerías a la Virgen del Rosario, nombrada la Patrona de la Nación. Ubicada a 2.570 metros sobre el nivel mar con una temperatura de 14.5 grados promedios, cuenta actualmente con una población de 65.000 habitantes, los cuales derivan su sustento de las actividades agropecuarias, la cual gira alrededor de la producción de leche y sus derivados, entre otros.

La empresa “ PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA, creada el 4 de Noviembre de 1997, y ubicada en la vereda Sucre Oriental, finca El Jordán del municipio de Chiquinquirá (Boyacá), inició con el nombre GRANJA AVÍCOLA E INTEGRAL EL JORDAN BUITRAGO PEÑA S.C.S. esta dedicada como muchas otras, a la producción y comercialización de productos lácteos tales como yogurt, kumis, quesos, mantequilla; jugos energizantes. Desarrolla su actividad dentro de una alta competencia de industrias de lácteos como Coagroleche, Doña Leche y Tío Campo, aspecto que pone en riesgo su estabilidad, al no contar con un adecuado clima organizacional, falta de liderazgo de sus directivos para hacer de la empresa una de las mejores del sector, a pesar de haber iniciado con un significativo capital, hoy día (2004), los recursos económicos no son suficientes para optimizar su producción y estar acorde con la demanda del mercado, de otra parte, la ausencia de un adecuado sistema de planeación en las diferentes áreas de la empresa, limitan las posibilidades de un crecimiento sostenible dentro del sector al no lograr definir políticas claras y alcanzables de funcionamiento.

Tal situación obedece a factores tales como la falta de concientización de parte del personal directivo, mandos medios y trabajadores acerca de la importancia de las funciones de planeación, organización, dirección, evaluación y control y del aporte de cada una de estas áreas a las demás funciones administrativas que en cualquier empresa deberán estar orientadas hacia el logro de objetivos y, no de soluciones inmediatas y pasajeras, relacionadas con cada situación irregular que se vaya presentando, lo anterior limita la creación de un ambiente de previsión y clima organizacional, respecto a los acontecimientos difícilmente perceptibles en el futuro. Las circunstancias anteriores pueden llevar a la empresa a no aprovechar las oportunidades que brinda el mercado de alimentos, ni las fortalezas con que cuenta la Compañía, al no permitirse desarrollar estrategias de producción y comercialización que le garantice el éxito futuro y por ende su crecimiento.

Esta situación, hace necesario la implementación sistemática de una adecuada planeación en la empresa con la participación de los miembros de la misma, mediante el reconocimiento y seguimiento de las diferentes teorías administrativas inmersas dentro del marco de la planeación estratégica en la cual puede basarse la toma de decisiones.

Para dar solución a la problemática planteada se requiere hacer un diagnóstico integral tanto externo como interno y a partir del análisis respectivo plantear alternativas de solución que serán sintetizadas en una propuesta final.

En caso de no encontrar una pronta solución la empresa “PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA” corre el riesgo de salir del mercado, posesionándose así en una competencia frágil frente a sus competidores, al no poder dar cumplimiento con los estándares de calidad en su producción y comercialización.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuales son los aspectos internos de la organización administrativa y del entorno que han afectado el crecimiento, sostenibilidad y competitividad de la empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda?

1.3 JUSTIFICACIÓN

La investigación propuesta busca por la aplicación de las teorías administrativas y conceptos básicos de la Planeación Estratégica, encontrar explicaciones a situaciones de carácter interno que afectan a la empresa Productos Alimenticios Jordania. Lo anterior permitirá aplicar los conocimientos aprendidos de administración a una realidad, además de contribuir al crecimiento y sostenibilidad en el mercado de la misma, al encontrar soluciones concretas al problema planteado.

El motivo que dio origen al presente trabajo investigativo parte de la inquietud y desconcierto frente al frágil estado económico en que se encuentra la empresa PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA. Conocer las causas que limitan su crecimiento y sostenibilidad en el mercado para implementar posibles cursos de acción a partir de los conocimientos adquiridos como profesional de la UNAD, sobre Planeación Estratégica, así como poder responder al reto y responsabilidad asumida como Administrador de Empresas ante los propietarios de la Empresa en cuestión, justifican plenamente la elaboración del trabajo investigativo.

2 OBJETIVOS

2.1 GENERAL

Realizar un diagnóstico integral en la Empresa “Productos Alimenticios Jordania Ltda.”, ubicada en el Municipio de Chiquinquirá, mediante una aproximación a los factores internos y externos que afectan la gestión empresarial de la empresa, diagnóstico, orientado a la búsqueda de soluciones para un crecimiento sostenible de sus operaciones, amparado en la Planeación Estratégica.

2.2 ESPECÍFICOS:

- Conocer el estado actual de la planeación utilizada en la empresa, para plantear cursos de acción a seguir.
- Identificar cuáles han sido las estrategias y políticas que la dirección ha venido implementando para el desarrollo de la misma.
- Elaborar un diagnóstico externo para identificar los factores del contexto que puedan estar limitando el surgimiento de la empresa en un mercado competido.
- Elaborar el diagnóstico interno en el marco del desempeño administrativo y operativo de la empresa objeto de estudio.
- Proponer estrategias de cambio que intenten recuperar la buena marcha de la empresa desde el punto de vista de los aspectos de planeación estratégica.

3 MARCOS REFERENCIALES

3.1 MARCO TEÓRICO

Una buena y eficiente administración se constituye en una importante actividad en una sociedad pluralista que se basa en el esfuerzo cooperativo del hombre a través de las organizaciones.

La teoría clásica de la administración pretende que se hagan las cosas por medio de las personas con los mejores resultados y a menores costos. También, en cualquier tipo de organización humana se busca el alcance de determinados objetivos con eficiencia y eficacia.

La administración por lo tanto dirige el esfuerzo de los grupos organizados. Se define entonces el concepto Administración, como el conjunto de principios y técnicas sistemáticas que permiten al hombre lograr objetivos que deben ser comunes para todos los miembros de una organización, estos se lograra mediante las acciones de planeación, organización, dirección, supervisión y control de los recursos humanos y físicos que conforman cada unidad económica.

Desconocer la importancia de las anteriores funciones administrativas, pone en riesgo de iliquidez a las empresas y por ende de desaparición del sector económico al que pertenezca. La ciencia Administrativa cumple entonces un papel estabilizador entre las empresas y la sociedad, el estar inmersa en ella el recurso humano de hoy, que sea necesario planear cada actividad o decisión que tenga que ver con la empresa, cualquiera que esta sea.

El objeto de la Administración es la organización de las actividades que ésta desarrolle. Inicialmente el objeto de la administración era simplemente la actividad fabril, después se extendió a las empresas industriales y mas adelante a todo tipo de organización humana, pasando gradualmente a involucrar el intercambio de las organizaciones y sus ambientes.

La administración en la sociedad moderna se volvió vital e indispensable. En una sociedad de organizaciones, donde la complejidad y la interdependencia de las organizaciones son un

aspecto crucial. La administración sobresale como el factor clave tanto para el mejoramiento de la calidad de vida como para la solución de los problemas más complejos que afligen a la humanidad de hoy.

Siempre existió en el transcurso de la historia de la humanidad, alguna forma rudimentaria de administrar las organizaciones, desde las más simples hasta las más complejas. El desarrollo de las ideas y teorías acerca de la Administración fue extremadamente lenta hasta el siglo XIX, acelerándose a partir del inicio del siglo actual.

Igualmente, la organización militar trajo gran influencia en la administración, contribuyendo con algunos principios que la teoría clásica, - más adelante -, iría a asimilar e incorporar.

Aun conociendo el empleo de la palabra administración como sinónimo de organización, Fayol hace una profunda distinción entre estas palabras. Para él, “ administración es un todo del cual la organización es una de las partes”¹ . su concepto amplio y comprensivo de administración como un conjunto de procesos estrechamente relacionados y unificados, abarca aspectos que la organización por sí sola no abarcaría tales como la planeación, dirección y control”.

La organización abarca solamente el establecimiento de la estructura y de la forma, siendo por lo tanto estática y limitada. A partir de esto, la organización pasa a ser utilizada con significados diferentes:

Organización como una unidad o entidad social, en la cual las personas interactúan entre sí para alcanzar objetivos específicos.

En este sentido, la palabra organización denota cualquier iniciativa humana hecha intencionalmente para alcanzar ciertos objetivos. De ahí, que las empresas constituyan un ejemplo de organización social.

Desde este punto de vista la organización puede ser visualizada desde dos aspectos:

¹ Fayol, Henry. Administración Industrial en General. Pag. 10 .

ORGANIZACIÓN FORMAL: Es la organización basada en la organización del trabajo racional, en la diferenciación e integración de los participantes de acuerdo con algún criterio establecido por aquellos que manejan el proceso decisorial.

Es la organización planeada, la que esta en el papel. Es generalmente aprobada por la dirección y comunicada a todos los integrantes a través de manuales de organización de descripción de cargos, de organigramas de reglas y procedimientos.

En otros términos, es la organización formalizada oficialmente, y la que pretende el presente estudio, como resultado de la aplicación de la Planeación Estratégica.

ORGANIZACIÓN INFORMAL: Es la organización que emerge espontánea y naturalmente entre las personas que ocupan posiciones en el organización formal y a partir de las relaciones que establecen entre si como ocupantes de cargos.

Se forma a partir de las relaciones de amistad o del surgimiento de grupos informales que no aparecen en el organigrama o en cualquier otro documento formal. La organización informal, se constituye de interacciones y relaciones sociales entre las personas situadas en ciertas posiciones de la organización formal. Lo anterior, parece ser la forma como surgen las empresas que están a una planeación formal como es el caso de Productos Alimenticios Jordania.

Es interesante y necesario en esta oportunidad analizar con un poco mas en detalle cuales son los verdaderos orígenes e importancia de esa función administrativa tan importante como es “planificación” para designar el ordenamiento e integración de las actividades administrativas, que es justamente el enfoque teórico del presente estudio investigativo. Siguiendo así las modernas corrientes sobre este campo se aborda a continuación algunos referentes teóricos en los cuales se basa la Planeación Estratégica.

Algunos tratadista, entre los cuales se destaca Steiner (1984)², cuando propone la conjugación de las diferentes planificaciones de corto, mediano y largo plazo en el concepto de Planeación Estratégica, como proceso que garantice el sostenimiento y crecimiento de las empresas en entornos cambiantes como el nuestro. Indica (Steiner), que las premisas de esa planificación estratégica reciben algunas veces el nombre de “ análisis de la situación” y éste, comprende el conocimiento de las expectativas, intereses, objetivos, base de datos relacionada con las experiencias pasadas, del presente y la previsión del futuro a través de la evaluación y valoración de las actividades de la empresa u organización. Referentes que se ajustan al estudio en cuestión.

Tales premisas, permiten elaborar las estrategias maestras y las programadas, las cuales a su vez permiten contar con los flujos de información para establecer las normas de decisión y evaluación para formular tácticas bajo las cuales se desarrollarán los planes y programas - a todo nivel -, a corto, mediano y largo plazo, implementación de unos y otros para llevar a cabo la revisión y análisis de los mismos.

La Planeación Estratégica, ha venido teniendo una amplia aplicación en el de las empresas de los países mas desarrollados y en cierta medida en el sector privado. El mismo Steiner, indica que la Planeación Estratégica facilita la introducción de fuerzas y medios para mejorar el proceso de toma de decisiones, adelantándose a lo que puede acontecer en el futuro de las empresas, mediante la puesta en evidencia de puntos críticos orientados a la simulación de ejercicios teóricos y experimentación que capacita a los ejecutivos, mandos medios y trabajadores en general, en el comprender que la empresa esta formada por diversas partes que actúan interrelacionadamente como subsistemas menores, haciendo mas exigibles los objetivos previamente establecidos en forma precisa y con base en los cuales se revisa o perfecciona la organización indispensable; estableciendo las bases de un comportamiento participativo de todo el personal involucrado, aspecto éste generador de pertinencia y limitador de alta rotación.

² Steiner, George A., Planificación Estratégica. En : Lo que todo empresario debe saber. Una guía paso a paso. México. Editorial Continental S.A. 1984. pag. 20

Para Drucker, la Planeación Estratégica es “ un proceso continuo que consiste en adoptar ahora decisiones (asunción de riesgos) sistemáticamente y con el mayor conocimiento posible de su carácter de futuro; en organizar sistemáticamente los esfuerzos necesarios para ejecutar ciertas acciones y medir los resultados de estas decisiones comparándolas con las experiencias vividas mediante la retroacción sistemática organizada”³

Planeación Estratégica

La planeación estratégica es una planeación de largo alcance que se centra en la organización como un todo. Para hacer planeación estratégica, los administradores consideran la organización como una unidad total y se preguntan que se tiene que hacer a largo plazo para cumplir con los objetivos de la organización. El largo alcance se define como un periodo que se extiende de tres a cinco años en el futuro. Por tanto en la planeación estratégica los gerentes tratan de determinar lo que sus organizaciones deben hacer para tener éxito entre tres y cinco años desde ahora.

Los gerentes de mayor éxito serán aquellos capaces de adelantar un pensamiento estratégico innovador dentro de su organización.

Los gerentes que tienen dificultades para decir exactamente cuán lejos en el futuro debe extenderse su plan estratégico. Como regla general, ellos siguen el **principio de compromiso**, que afirma que los gerentes deben comprometer fondos para planeación sólo si pueden anticiparse en el futuro cercano a una recuperación de los gastos de planeación. En realidad los costos de planeación constituyen una inversión y, por lo tanto, no se debe incurrir en ellos, a menos que se anticipe una razonable recuperación sobre esa inversión.

Algunos tratadistas, entre los cuales está George A Steiner, proponen la conjunción de las diferentes planificaciones de corto, mediano y largo plazo en un concepto de “planificación

³ Drucker Peter F., La Gerencia. En: Tareas, responsabilidades y Prácticas. Ed. Ataneo. Buenos Aires. 1984, p.88.

estratégica formal”, comprendiendo cuatro puntos de vista complementarios: el resultado o porvenir de las decisiones actuales; el proceso que demanda; la actitud o filosofía de vida que requiere y la estructura de planes estratégicos, programas, presupuesto y planes operativos.

El mismo Steiner dice que no existe un criterio uniforme entre los diversos estudios de la planificación estratégica sobre lo que ella significa, variando por el contrario ...el nivel de abstracción, sustancia y aceptación general.

Indica que las premisas de esa planificación estratégica reciben algunas veces el nombre de “análisis de la situación” y éste comprende el conocimiento de las expectativas y de los principales intereses exteriores e interiores, la base de datos relacionada con experiencias pasadas, del presente y la previsión del futuro y la evaluación del ambiente y de la propia empresa o institución.

Tales premisas permiten elaborar las estrategias maestras y establecer las normas de decisión y de evaluación, y formular planes tácticos bajo los cuales se desarrollan planes y programas de mediano y de corto plazo, se implantan unos y otros y se llevan a cabo la revisión y análisis de los mismos.

La planificación estratégica, o integrada como también se denomina, ha venido teniendo una amplia aplicación en el mundo de las empresas de los países en vía de desarrollo.

El mismo Steiner indica que la planificación estratégica facilita la introducción de fuerzas y medios para mejorar el proceso de decisiones, adelantándose a lo que puede acontecer el futuro mediante la simulación a base de ejercicios teóricos y experimentación que capacita a los ejecutivos; aplicando el enfoque sistémico; comprendiendo que la empresa o institución esta formada por diversas partes que actúan interrelacionadamente como subsistemas menores, haciendo mas exigibles los objetivos previamente establecidos en forma precisa y con base en los cuales se revisa o perfecciona la organización indispensable; estableciendo las bases de un comportamiento participativo para el personal involucrado en el proceso de planificación estratégica.

Completa el anterior criterio indicando que no es nada nuevo, bien sea la planificación de corto o de largo plazo, puesto que es únicamente ... *el desempeño organizado de una tarea. Pero hemos aprendido que rara vez se ejecutará la tarea si no se le organiza. Sobre todo, rara vez se convertirá en realización si no se la ejecuta intencionadamente.*

El autor comparte plenamente el esclarecido criterio del Dr. Drucker, puesto que en su propia experiencia como funcionario responsable del proceso político técnico de la planificación nacional en su país de origen pudo comprobar la estrecha relación operativa que existe entre la planificación y la organización. Ha podido también analizar cómo cuando otros funcionarios no le otorgan tal importancia a la organización de los planes, éstos pierden la oportunidad de aplicarse, y se quedan como aspiraciones no realizadas o como simples ejercicios o proposiciones. Tal experiencia se ha dado en otras naciones, y posiblemente a ello obedece el criterio tan generalizado de que la planificación es más teoría, esfuerzos técnicos, que práctica. Y esto mismo acontece en el sector privado cuando los dirigentes empresarios no otorgan importancia a la relación entre la planificación y su organización.

PRINCIPIOS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.⁴

El primer principio, es contar con unos **OBJETIVOS CLARAMENTE DEFINIDOS**, de lo contrario el proceso administrativo se hace en el vacío y sin sentido, o bien con un costo humano, de tiempo y material muy alto.

Para evitar el peligro de la complejidad en los planes, estos deben basarse en el segundo principio: **LA SENCILLEZ**, la cual puede describirse como el establecimiento preciso y en detalle de todos los aspectos que implica un plan, a fin de evitar la improvisación en las realizaciones.

El tercer principio es el de la **UNIFORMIDAD**, a través de cuya aplicación se establecen de antemano a la puesta en práctica, las normas de actuación que permitirán medir las

realizaciones en unidades monetarias, en unidades de fabricación, comercialización o realización o en unidades de tiempo; estos aspectos constituyen lo que se llama estandarización o normatividad, es decir, la formulación de factores predeterminados con base en los cuales será factible hacer generalizaciones y obtener experiencias controladas.

El principio de uniformidad es muy importante dada la dinámica administrativa y el proceso constante de autocontrol de sus experiencias en que se encuentra toda empresa o institución en operación, para proyectar sobre ellas las actividades futuras, es decir, tener un plan continuo de labores.

CONTINUIDAD, constituye el cuarto principio de la planeación y se ilustra al decir que el plan reducido a su mas elemental expresión, es la constante labor de reafinar y agudizar los objetivos que deben cumplirse a través de la acción administrativa.

El quinto principio es el de la ELASTICIDAD y se basa en el hecho de que por perfecto que sea un plan teórico, en su aplicación práctica debe modificarse temporalmente, dadas las circunstancias imperantes, pero una vez que ellas no existen o que han sido superadas, el plan puede llevarse a efecto en la forma inicialmente diseñada, pues existe una diferencia radical entre la elasticidad, que es falta de rigidez y la imprecisión, o falta de objetivos claros.

El sexto principio sobre el que descansa la Planeación Estratégica es el EQUILIBRIO, bajo el cual se establece que debe haber armonía entre los diferentes factores incluidos en el plan. Hace énfasis en la utilización racional de los recursos de toda empresa o institución, tanto humanos como materiales, antes de recurrir a crear otros.

Los seis principios indicados en los que se basa la Planeación Estratégica, - referente teórico base del presente estudio -, forja una actitud de previsión, de mantenimiento y de cohesión de políticas a corto, mediano y largo plazo. Es lo opuesto a la improvisación, al descuido de inversiones y al despilfarro de recursos humanos y materiales.

⁴ JIMÉNEZ, Castro Wilburg., Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa . En. La Planificación como Proceso administrativo. México. Editorial Limusa. 1995. p 139. 24

Teniendo en cuenta que una de las variables de comportamiento inestable en el presente estudio es la programación de actividades de producción, se abordan algunos referentes teóricos relacionada con esta variable.

En el orden administrativo lógico, después de que se formulan los planes, bien sean ellos de corto, mediano o largo plazo, se requiere diseñar los programas de trabajo para asignarlos a los individuos que tendrán la responsabilidad de ejecutarlos. Para programar es necesario contar con una visión total y panorámica de la realidad, teniendo en cuenta lo siguiente:

Lo que debe hacerse

Cuando debe hacerse

Identificación de recursos disponibles (humanos y materiales)

Qué formas o reglas deberán observarse en la ejecución del trabajo.

Cuántos empleados serán necesarios y cuales sus especialidades.

Cuánto será el costo de cada parte de la programación.

Conceptos de varios autores que pueden dar una visión general acerca del concepto de Planeación Estratégica.

K. I. Hatten, 1987. Análisis y Acción del Mercadeo Estratégico: Dirección de Planeación Estratégica es el proceso a través del cual una Empresa u Organización formula objetivos, esta dirigida a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía para obtención de los objetivos de una organización. Es el arte (maña) de entre mezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos reglas claves: Hacer que lo que haga, bien. Y otra, escoger a los competidores que pueda derrotar. Análisis y acción están integrados en la dirección de la planeación estratégica.

H. Mintzberg, 1987. Fines de la estrategia. La palabra estrategia ha sido definida de diversas formas: cinco definiciones con **P**.

Plan curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. En esta definición la estrategia tiene dos características esenciales. Son hechos como “ adelantados” de la acción que quiere realizar y son desarrollados conciente e intencionalmente dirigidas a un propósito.

Play (maniobra) dirigida a derrotar un oponente o competidor.

Patrón de comportamiento en el curso de una organización, consistencia en el comportamiento aunque no sea intencional.

Posición, identifica la posición de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc)

Perspectiva, relaciona a la organización con su entorno, que lo lleva a adoptar diferentes cursos de acción.

H, Koontz, Estrategia, Planeación y Control. Las estrategias y la planeación son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y cursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos los cuales se ha concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la empresa una dirección planificada.

Theodore A. Smith. La planeación estratégica es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en qué comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprometer las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.

Chandler J. La planeación estratégica es determinar los objetivos y las metas fundamentales a largo plazo, adoptar políticas correspondientes y asegurar los recursos necesarios para llegar a esas metas.

Planteamiento personal

Como análisis de los significados de planeación estratégica, puedo concluir que es un proceso que implica un largo alcance para el logro de objetivos enfocados al mejoramiento de la empresa o de procesos a desarrollarse al interior de ella determinado por una visión del futuro en un periodo de tres a cinco años aproximadamente. Este proceso implica diversos factores a considerar como por ejemplo: el planteamiento cronológico del plan, ¿cómo estamos?, que se quiere conseguir con su ejecución y cuáles son las implicaciones que tiene este plan estratégico, es decir que se busca y que factores pueden intervenir en su desarrollo, la consecución del mismo y la respuesta que se espera de él, la cual implica resultados muy ambiciosos, también indica a donde queremos llegar y como podemos lograrlo.

Un tema al cual quiero referirme, visto en esta investigación es la conciencia que tienen algunos dirigentes de organizaciones en la actualidad acerca de la creación y ejecución de un plan estratégico, desde mi perspectiva considero que hay una falta elevada de conciencia social tanto en la empresa privada como la empresa pública, puesto que no existe el compromiso que se requiere para ejecutar adecuadamente un plan estratégico que logre los objetivos planteados para el beneficio general, creo que esto se debe a que muchos dirigentes (directivos de algunas empresas) no ven la importancia de la consecución del plan, o simplemente se desvían del objetivo principal de dicho plan por perseguir beneficios personales sin tener conciencia social que permita visualizar a futuro y por encima de sus propios beneficios, trabajar por conseguir beneficios generales para las compañías y para el desarrollo del país.

En la evaluación realizada se integraron criterios reales de los factores que intervienen en la creación de un plan estratégico en la empresa, creo que este punto se desarrolló a plenitud considerando las implicaciones de un plan estratégico real.

3.2 MARCO CONCEPTUAL

Administración: Conjunto de principios y técnicas sistemáticas que permiten al hombre lograr fines . Acción de planear organizar, dirigir, controlar e integrar los recursos de una entidad con el fin de lograr unos objetivos.

Análisis interno: Consiste en una evaluación orientada a identificar sus fortalezas y debilidades, lo que permite definir el posicionamiento frente a los clientes y comparación con otras empresas que son o pueden resultar competidoras. Consiste en identificar el tipo de información requerida y cómo obtenerla. Al finalizar el análisis interno se dispondrá de una idea suficientemente clara de las capacidades de la empresa para enfrentar el entorno.

Análisis externo: Permite identificar como influyen los factores económicos, tecnológicos, demográficos, sociales y políticas, además, de la competencia y el mercado.

Cualquier empresa, vista como un sistema abierto conlleva al estudio de las interrelaciones con su entorno, así como la distinción de los posibles tipos de entorno en los que la empresa tenga que desarrollar su actividad.

El entorno está constituido, por un conjunto de elementos, cada uno de ellos puede ejercer una influencia sobre la empresa. Los elementos componentes del entorno impactan sobre las empresas proporcionando el marco general de actuación, aunque cada una perciba los impactos de distinta forma en función de sus características. Es decir, el impacto de un determinado fenómeno producido en el entorno puede ser positivo o negativo para una u otra empresa, puede representar una amenaza o una oportunidad.

Amenaza: son factores en el entorno, cuya acción no se puede evitar ni provocar, pero su ocurrencia afecta el funcionamiento del sistema y puede dificultar el cumplimiento de la misión.

Biología: Toda tecnología que utiliza seres vivos para generar bienes y servicios.

Biología tradicional: Es la aplicada a la industria láctea, industria del pan, salud, cerveza y vinos.

Biotecnología Moderna: Basada en el conocimiento. Utilización de herramientas sofisticadas, producción de antibióticos y vacunas, genética vegetal y animal.

Biología de tercera generación: Aplicada en la producción de productos terapéuticos, plantas que sintetizan productos industriales, plantas que descontaminan el medio ambiente.

Competitividad: Situación en la que un gran número de empresarios venden un producto o un servicio idéntico, de modo que ninguno de ellos puede ejercer control alguno sobre el precio establecido por la oferta y la demanda, y que a dicho precio puede vender la cantidad de producto que desee.

Control: Comparación de resultados con lo planeado, inspección, fiscalización, intervención.

Control de calidad: Examen de los productos fabricados para comprobar si satisfacen las condiciones estipuladas de calidad exigidas por el ente regulador de la norma.

Energizantes e hidratantes: Balance de electrolitos requeridos por el organismo para personas de alto grado de actividad física.

Debilidad. Son factores de la empresa que forman puntos débiles que son necesarios superar para lograr la efectividad.

Diagnóstico integral : Es el proceso mediante el cual se analiza el estado interno actual de la empresa y su relación con el entorno.

Desarrollo organizacional: Esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia, tendiente a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización por medio de una eficaz administración de la cultura organizacional.

Dirección: Proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros de la organización relacionadas con las tareas.

Fortaleza: son factores propios de la empresa que constituyen pilares de apoyo para el cumplimiento de la Misión.

Oportunidad: Son factores que se manifiestan en el entorno, sin que sea posible influir sobre su ocurrencia o no, pero que pueden ser aprovechados convenientemente si se actúa en esta dirección.

Planeación: Proceso de establecer objetivos y recursos de acción adecuados antes de iniciar la acción.

Planeación estratégica: Formulación activa por la alta gerencia de los objetivos de la organización y la definición de sus estrategias para conseguirlos.

Procedimientos: Plan permanente de pautas detalladas para manejar las acciones de la organización que se llevan a cabo en forma regular.

Producción: Transformación de los recursos organizacionales en productos terminados y servicios.

Organización: Proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

3.3 MARCO JURÍDICO

La empresa PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA, es una figura jurídica, diferente de los socios, individualmente considerados y que solamente están obligados con ella en cuanto al monto de sus aportes, sin que las participaciones puedan estar representadas en títulos negociables al portador, puesto que solo pueden ser cedidas por escritura pública, registrada en la Cámara de Comercio de la Jurisdicción.

La mayor autoridad esta en cabeza de la Asamblea de socios, quienes exponen las decisiones que son aprobadas por la mayoría de votos y ello tiene en cuenta que cada socio tiene derecho a tantos votos, como cuotas de participación posea, las utilidades también son repartidas en proporción al monto de los aportes.

La administración y representación de la sociedad corresponde a todos y cada uno de los socios. El capital se divide en cuotas de igual valor y se debe pagar totalmente en el momento de constituir la compañía. Al existir aportes en especie, los socios que los realizan se vuelven solidariamente responsables en cuanto al valor atribuido o los aportes, lo cual se registra en la escritura de constitución.

La actividad económica a la que se dedica la empresa está regida y regulada por el INVIMA. En su marco normativo el decreto 3466 de 1982 establece normas relativas a la idoneidad, la calidad, las garantías, las marcas, las leyendas y las propagandas y la fijación pública de precios, así como la responsabilidad de sus productores, expendedores y proveedores.

3.3.1 NORMATIVIDAD:

Normatividad relacionada con lácteos:

Decreto 2437:

1983 Ministerio de salud. Regula la producción, procesamiento, transporte y comercialización de la leche.

Decreto 1397:

1992 Ministerio de salud. Reglamenta la comercialización y publicidad de los alimentos de fórmula, para lactantes y complementarios de la leche materna.

Decreto 476:

1998 Min. Salud y Min. Agricultura. Modifica algunos artículos del decreto 2437/83 y deroga el decreto 2473/86 sobre leches.

Presolución 2310:

1986 Ministerio de salud. Regula lo concerniente a procesamiento, composición, requisitos transporte y comercialización de los derivados lácteos.

Presolución 1804:

1989 Ministerio de salud. Regula lo referente al procesamiento, composición, requisitos, transporte y comercialización de los derivados lácteos.

Resolución 11961:

1989 Ministerio de salud. Modifica parcialmente la resolución número 2310 del 24 de febrero de 1986.

Resolución 2387:

1999 Ministerio de salud. Por la cual se oficializa la norma técnica colombiana NTC 512-1, relacionada con el rotulado de alimentos.

4 HIPÓTESIS

4.1 FORMULACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El bajo nivel de preparación en la aplicación de procesos administrativos efectivos, de los propietarios de empresas pequeñas, en general, ponen en riesgo no solo el capital invertido, sino también el crecimiento y sostenibilidad de las mismas en mercados altamente competitivos.

Ante la falta de aplicación de las funciones administrativas básicas, estas empresas luchan por mantenerse en pie mediante la solución de problemas inmediatos, dejando de lado análisis serios sobre el futuro de la empresa. Sin embargo, aquellas que se detienen en el análisis de todas y cada una de las funciones de planeación, organización, dirección y control de sus departamentos de producción, comercialización mejoramiento de la calidad, control de cartera, logran en un mediano plazo, convertirse en Medianas y por que no en grandes empresas.

4.2 OPERACIONALIZACION DE VARIABLES

4.2.1 HIPÓTESIS DE TRABAJO

La existencia y aplicación de las teorías administrativas procuran herramientas para el buen funcionamiento de las organizaciones, sin embargo, el desconocimiento de las mismas, la falta de planeación por parte del personal que tiene la responsabilidad de gerenciar o administrar las organizaciones, o la poca importancia dada a la teorización, por considerarla trivial, parece incidir negativamente en el crecimiento de las empresas, afectando seriamente el desarrollo económico de los sectores a los cuales pertenecen y por consiguiente al desarrollo empresarial del país.

VARIABLE INDEPENDIENTE: una acertada aplicación de las funciones básicas de la Administración enmarcadas dentro de un adecuado clima organizacional.

VARIABLE DEPENDIENTE: El crecimiento y sostenibilidad de las pequeñas empresas

5 ASPECTOS METODOLÓGICOS

5.1 TIPO DE ESTUDIO:

La investigación está enmarcada en el modelo de investigación empírica, de tipo descriptivo, dentro de un marco experimental, se desarrollo a partir de un diseño deductivo (de lo particular a lo general)

5.2 POBLACION Y MUESTRA

Los datos que se analizaron en este estudio, se recopilaron durante visitas a tres (3) empresas competidoras ubicadas en el Municipio de Chiquinquirá, determinadas en la unidad de análisis.

Desde el punto de vista metodológico se hizo un reconocimiento a través de la observación directa, así como la aplicación de la encuesta denominada diagnostico estratégico de una empresa; revisión de estudios anteriores sobre este sector productivo, se levanto un censo con el fin de cuantificar las empresas competidoras de acuerdo al tamaño, procesos de producción utilizados, número de trabajadores, propietarios y no propietarios, nivel educativo, capacitación del recurso humano, disponibilidad de recursos económicos, utilizando fuentes primarias y secundarias.

De este universo se seleccionaron las siguientes empresas, Coagrolehe, Doña Leche y Tío Campo, con características similares a Productos Alimenticios Jordania, ubicadas en la zona centro del Municipio de Chiquinquirá.

5.3 INSTRUMENTOS

Para la recolección de la información sobre aspectos de la competencia se elaboró un plano actualizado del sector, donde se conoció la ubicación de las empresas de interés, identificándolas con un código. De acuerdo a un orden ascendente de 1 a 3 empresas legalmente constituidas seleccionadas por la similitud a la empresa objeto de estudio y 5

reconocidas como Famiempresas.

Recolectada la información de la competencia para la elaboración del diagnóstico externo, se procedió a la identificación de los indicadores relacionados con las variables dependientes registradas en cuadro 1.

5.3.1 ELABORACIÓN DE UN DIAGNOSTICO EXTERNO

Para el elaboración del mismo fue necesario acudir a fuentes secundarias localizadas en la Alcaldía Municipal y relacionada con los planes de desarrollo y otras actividades encaminadas por esta, a brindar apoyo a los pequeños microempresarios de la zona donde esta ubicada la empresa objeto de estudio. De esta documentación se identificaron las variables externas que pueden estar influyendo en el crecimiento de la empresa.

5.3.2 ELABORACIÓN DE UN DIAGNOSTICO INTERNO

La información recopilada para la elaboración del diagnóstico interno, estuvo orientada a identificar las fortalezas y debilidades al interior de la empresa, y contrastar con las oportunidades y amenazas de la competencia.

5.3.3 IDENTIFICACION DE VARIABLES E INDICADORES

Para realizar esta actividad fue necesario identificar las variables dependientes e independientes con sus respectivos indicadores tanto internos como externos. Proceso de importancia para registrar en matriz DOFA, que permite además el cruce de variables, actividad orientada a la construcción de las estrategias de mejoramiento propuestas como resultado del estudio investigativo. Ver cuadros 1 y 2 siguientes.

Cuadro 1. IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS

VARIABLE	INDICADORES
<p align="center">Factor Interno</p> <p>Independiente: Acertada aplicación de las funciones básicas de la Administración enmarcadas dentro de un adecuado clima organizacional.</p>	<p>Estilo de organización. Clima Organizacional La estructura organizacional facilita la iniciativa del personal Excesiva carga prestacional Como se encuentra la relación de los empleados dentro de la empresa Alta rotación del Recurso Humano que inciden en una alta carga laboral Lealtad de los empleados para con la organización Estabilidad laboral de la empresa Responsabilidad de los empleados frente a su labor Comunicación entre directivos y empleados Importancia que le dan las directivas al recurso humano Iniciativa en la planeación por parte de los directivos Tipo de liderazgo del Administrador o gerente general Grado en que se encuentra la organización respecto a tecnología informática y telecomunicaciones Sistemas de información actualmente utilizados Sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la organización. Existe algún sistema de estrategias de producción y/o comercialización La estructura organizacional compagina con algún tipo de estrategia La organización aplica normas, procedimientos, supervisión o control permanente sobre los miembros de la organización. La infraestructura de producción, la tecnología y las telecomunicaciones utilizadas son las adecuadas. Los objetivos de la organización son claros y alcanzables. Los objetivos de la organización tiene visión empresarial de mediano plazo. Los objetivos de la organización tiene una perspectiva de largo plazo. Como califica el nivel educativo de cada individuo de la organización Como califica la experiencia laboral de cada individuo de la organización Como califica el compromiso organizacional por parte de cada individuo Como califica el respeto por la dignidad de cada individuo en la organización y su reconocimiento como ser humano. Como califica la satisfacción personal, la remuneración equitativa y las oportunidades de desarrollo de cada individuo en la organización. Como califica el trabajo en equipo y la colaboración de los individuos en la organización.</p>

Fuente: Resultados de la investigación .

Cuadro 2. IDENTIFICACIÓN FACTORES EXTERNOS

VARIABLE DEPENDIENTE:	
El crecimiento y sostenibilidad de las pequeñas empresas	
INDICADORES	INDICADORES
<p>ECONOMICOS Tasa de inflación Devaluación El valor del producto interno bruto PIB Inversión política Apertura económica Creación de nuevos impuestos Política fiscal Importaciones Exportaciones Precio de dólar Tasa de cambio Secesión Nivel general de precios Tasa de desempleo</p>	<p>POLITICOS Constitución Normas Impositivas Estabilidad política El congreso Políticas tributarias Políticas fiscales Políticas laborales Políticas económicas Políticas comerciales Políticas aduaneras</p>
<p>COMPETENCIA Características del sector Segmento del sector donde se ubica la competencia Principales competidores Nuevos competidores Modalidad y rivalidad en el sector Relación de proveedores y distribuidores por parte de la empresa Relación de proveedores y distribuidores por parte de la competencia Conocimiento de las características de los principales competidores Conocimiento de las políticas, objetivos, estrategias, y metas de los principales competidores. Factores claves de éxito en el segmento definido Estudios sistemáticos de la competencia Bases de datos de la competencia Conocimiento de los perfiles de la competencia Sistemas de Inteligencia Comercial Conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa Conocimiento de las ventajas competitivas de la competencia Conocimientos de las debilidades de la competencia Conocimiento de las fortalezas de la competencia.</p>	<p>TECNOLOGICOS Nivel de tecnología Flexibilidad se procesos Automatización Cambios acelerados Internet Sistemas de información Equipos veloces</p>
	<p>GEOGRAFICOS Ubicación Clima Vías de acceso</p>
	<p>6 SOCIALES Desempleo. Inseguridad. Violencia. Desplazamientos.</p>

Fuente: Resultados del estudio investigativo.

6. ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

A partir del análisis y cruce de esta información mediante la utilización de la **Matriz Dofa**, se construyen las estrategias o cursos de acción a seguir, amparadas en la teoría de la Planeación Estratégica, registrados en el Marco Teórico.

6.1 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

La recolección de información parte de la observación participante apoyada en la técnica de encuesta denominada “ diagnóstico estratégico de una empresa”, aplicada al personal directivo y operativo, la cual se desarrolló con base en un listado fijo de preguntas que permitan conocer las opiniones respecto al clima organizacional, estructura administrativa y otros aspectos que permitan soportar el diagnóstico objeto de estudio. Ver anexo 1. Formato encuesta.

7 DESARROLLO TEMATICO

7.1 DIAGNOSTICO EXTERNO

La empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda., para mantenerse en un mercado altamente competitivo, esta obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno, especialmente aquellos indicadores que sean de mayor influencia y de las de carácter socioeconómico y social. Tales indicadores se clasificaron y les fue asignado un valor porcentual con miras a la elaboración del correspondiente análisis, así:

Cuadro 3. Indicadores externos

<p>ECONOMICOS Tasa de inflación Devaluación El valor del producto interno bruto PIB Inversión política Apertura económica Creación de nuevos impuestos Política fiscal Importaciones Exportaciones Precio de dólar Tasa de cambio Secesión Nivel general de precios Tasa de desempleo</p>	<p>POLITICOS Constitución Normas Impositivas Estabilidad política El congreso Políticas tributarias Políticas fiscales Políticas laborales Políticas económicas Políticas comerciales Políticas aduaneras</p>
<p>SOCIALES Tasas de natalidad Distribución del ingreso Desempleo Migraciones Clases sociales Inseguridad urbana Violencia del país</p>	<p>TECNOLOGICOS Nivel de tecnología Flexibilidad se procesos Automatización Cambios acelerados Internet Sistemas de información Equipos veloces</p>
<p>COMPETENCIA Características del sector Segmento del sector donde se ubica la competencia Principales competidores Nuevos competidores Modalidad y rivalidad en el sector Relación de proveedores y distribuidores por parte de la empresa Relación de proveedores y distribuidores por parte de la competencia Conocimiento de las características de los principales competidores Conocimiento de las políticas, objetivos, estrategias, y metas de los principales competidores. Factores claves de éxito en el segmento definido Estudios sistemáticos de la competencia Bases de datos de la competencia Conocimiento de los perfiles de la competencia Sistemas de Inteligencia Comercial Conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa Conocimiento de las ventajas competitivas de la competencia Conocimientos de las debilidades de la competencia Conocimiento de las fortalezas de la competencia</p>	
<p>Vías de acceso</p>	<p>Contaminación Aire Ruidos</p>

7.1.1 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES EXTERNOS

A continuación se presenta la definición de los indicadores clasificados como oportunidades o amenazas de los factores externos inmersos en las siguientes categorías: Económicos, sociales, políticos, tecnológicos, geográficos, ecológicos y los correspondientes a la competencia.

Cuadro 4. OPORTUNIDADES - AMENAZAS

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICOS: Inversión política Apertura económica Exportaciones Precio del dólar Nivel general de precios Tasa de desempleo Tratado de Libre Comercio TLC.	ECONOMICOS: Tasa de inflación Devaluación El valor del producto interno bruto Creación de nuevos impuestos Política fiscal Importaciones Tasa de cambio Secesión
POLITICOS: Estabilidad política El congreso Políticas laborales Políticas económicas Políticas comerciales	POLITICOS: Normas Impositivas Políticas tributarias Políticas fiscales Políticas aduaneras
SOCIALES: Tasa de natalidad Desempleo Migraciones	SOCIALES: Distribución del ingreso Clases Sociales Inseguridad urbana Violencia del país
TECNOLOGICOS: Flexibilidad de procesos Internet Sistemas de información Equipos veloces	TECNOLOGICOS: Nivel de tecnología Automatización Cambios acelerados

COMPETENCIA: Características del sector Relación de proveedores y distribuidores por parte de la empresa Conocimiento de las características de los principales competidores Conocimiento de las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores Factores claves de éxito en el segmento definido Estudios sistemáticos de la competencia Bases de datos de la competencia Conocimiento de los perfiles de la competencia Sistemas de inteligencia comercial Conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa Conocimiento de las ventajas competitivas de la competencia Conocimiento de las debilidades de la empresa Conocimiento de las fortalezas de la competencia	COMPETENCIA: Segmento del sector donde se ubica la empresa Principales competidores Nuevos competidores Modalidad y rivalidad en el sector Relación de proveedores y distribuidores por parte de la competencia
GEOGRAFICOS: Clima	GEOGRAFICOS: Vías de acceso Ubicación
ECOLOGICOS: Medio ambiente Aire	ECOLOGICOS: Agua Ruidos Contaminación

Fuente: El autor

7.1.2 PONDERACION DE INDICADORES

A continuación se presenta el cuadro correspondiente a la ponderación de los indicadores, actividad básica a tener en cuenta para el análisis del diagnóstico externo en la Matriz Dofa. Actividad que facilitará el análisis y construcción de las estrategias a implementar en pro del crecimiento y sostenibilidad de la empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda.

Cuadro 5. Ponderación de indicadores externos

Factores	CLASIFICACIÓN			CLASIFICACIÓN			Promedio Ponderado
	ALTO 0.50	MEDIO 0.30	BAJO 0.20	ALTO 0.50	MEDIO 0.30	BAJO 0.30	
	OPORTUNIDAD			AMENAZA			
ECONÓMICOS:			X				
Inversión política							
Apertura económica	X						

Exportaciones		X					
Precio del dólar		X					
Nivel general de precios			X				
Tasa de desempleo			X				
Tasa de inflación				X			
Devaluación				X			
El valor del producto interno bruto					X		
Creación de nuevos impuestos						X	
Política fiscal						X	
Importaciones				X			
Tasa de cambio					X		
Recesión					X		
POLITICOS:							
Constitución		X					
Estabilidad política		X					
El congreso		X					
Políticas laborales			X				
Políticas económicas			X				
Políticas comerciales		X					
Normas				X			
Impositivas				X			
Políticas tributarias				X			
Políticas fiscales					X		
Políticas aduaneras					X		
SOCIALES:							
Tasa de natalidad		X					
Desempleo		X					
Migraciones			X				
Distribución del ingreso				X			
Clases sociales					X		
Inseguridad urbana				X			
Violencia del país				X			
TECNOLOGICOS:							
Flexibilidad de procesos		X					
Internet		X					
Sistemas de información		X					
Equipos veloces			X				
Nivel de tecnología				X			
Automatización				X			
Cambios acelerados				X			
GEOGRAFICOS							
Clima		X					
Ubicación				X			
Vías de acceso					X		
ECOLOGICOS							
Medio ambiente		X					
Aire		X					
Agua				X			
Contaminación				X			
Ruidos					X		
COMPETENCIA							

Características del sector			X				
Relación de proveedores y distribuidores por parte de la empresa			X				
Conocimiento de las características de los principales competidores		X					
Conocimiento de las políticas, objetivos, estrategias y metas de los principales competidores.			X				
Factores claves de éxito en el segmento definido.			X				
Estudios sistemáticos de la competencia.			X				
Bases de datos de la competencia		X					
Conocimiento de los perfiles de la competencia			X				
Sistemas de inteligencia comercial			X				
Conocimiento de las ventajas competitivas de la empresa			X				
Conocimiento de las ventajas competitivas de la competencia			X				
Conocimiento de las debilidades de la competencia		X					
Conocimiento de las fortalezas de la competencia			X				
Segmento del sector donde se ubica la competencia				X			
Principales competidores					X		
Nuevos competidores				X			
Modalidad y rivalidad en el sector				X			
Relación de proveedores y distribuidores por parte de la competencia				X			

Fuente: El auto cuadro 1. Ponderación de indicadores externos

7.1.3 RESULTADOS PRELIMINARES DE LA PONDERACIÓN

De acuerdo a lo anterior este resultado de **2.21%** sobre 100% indica, que la Empresa Productos Alimenticios Jordania, esta en una situación desfavorable, para competir en el mercado debido la difícil situación financiera; baja calidad de los productos y, por ende disminución de sus ingresos; el surgimiento de nuevas empresas productoras que están en mejores condiciones de reaccionar frente al entorno, por lo tanto se deben tomar medidas para contrarrestar las grandes amenazas, y aprovechar las oportunidades.

7.2 DIAGNOSTICO INTERNO

7.2.1 RESEÑA HISTORICA DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio fue creada el 4 de noviembre del 1.997, en la vereda Sucre Oriental, Finca el Jordán del Municipio de Chiquinquirá con el nombre de Granja Avícola e Integral El Jordán Buitrago Peña, Sociedad en Comandita Simple, con el objetivo principal de producir y comercializar productos lácteos aprovechando la gran producción de leche del altiplano Cundí boyacense.

Inicialmente se creó como una empresa en Comandita simple, con un capital de \$ 20.000.000, conformada por 4 miembros (Pedro Nel Buitrago, Ludivia Peña, Johanna Marcela Buitrago Peña y Diana Paola Buitrago Peña), como empresa generadora de ingresos para el sostenimiento familiar y desarrollo Municipal, a continuación se presenta la infraestructura inicial de la empresa:

Cuadro 6. Inversión inicial Productos Alimenticios Jordania Ltda.

Cant	DETALLE DE INVERSIÓN	VALOR
1	TERRENO: Finca el Jordán	\$ 100.000.000
1	Finca El Pino	30.000.000
	CAPITAL DE TRABAJO	20.000.000
	EDIFICACIONES Y CONSTRUCCIONES	
1	Bodega de 100 mts. ²	35.000.000
2	Bodegas de 80 mts ² C /U	70.000.000
	Acceso vehicular	12.000.000
1	Cuarto Frió Permanente	13.000.000
1	Cuarto de Herramientas	1.500.000
1	Cuarto de Laboratorio	6.000.000
1	Cuarto Vestier Empleados	4.500.000
	Floculación y Coagulación	7.500.000
	Oficinas	70.000.000
1	Planta Tratamiento de Aguas Residuales	7.000.000
	Infraestructura en Acero Inoxidable de Pulgada y Media	
	4 válvulas, 3 vías, 8 llaves de paso y 50 mts de Recorrido	
	Uniones Tipo Clan y Férulas Universales	30.000.000
	Instalación de 2" en Acero Galvanizado y Accesorios	3.500.000
	Instalación de Aire Para Maquinas en Tubería de Acero Inoxidable	1.500.000
	Instalación Tubería Para Gas	2.500.000
	Red Eléctrica	28.000.000
	MAQUINARIA Y EQUIPO	
1	Equipo de Refrigeración	22.000.000
1	Tanque de Deposito	6.000.000
1	Enfriador y Pasteurizador	20.000.000

	Nevera Mostrador	2.000.000
2	Congeladores	3.000.000
1	Cuarto Frió Móvil	15.000.000
1	Maquina Incubadora Hidráulica	12.000.000
	Equipo de Pasterización	35.000.000
3	Marmitas	35.000.000
1	Envasadora	35.000.000
1	Empacadora al Vacío	30.000.000
1	Maquina Dosificadora y Llenadora de Botellas	25.000.000
1	Lavadora de Frutas	8.000.000
1	Despulpador	17.000.000
1	Maquina Dosificadora y Llenadora (Viscosos)	38.000.000
1	Selladora de Foil	13.500.000
1	Maquina Prepack (Empacadora de Leche-Dosificada)	55.000.000
1	Descremadora	35.000.000
3	Tanques de 500 lt Acero Inoxidable	4.800.000
1	Tanque de Recibo de 800 lt Acero Inoxidable	3.000.000
3	Mesas de Trabajo Acero Inoxidable-desagües	3.000.000
	Electro bomba Desplazamiento Positivo 1.500 lt	4.200.000
3	Electro bombas Acero Inoxidable	7.500.000
1	Batidora Mantequilla 100 Kl. Por Hora	6.500.000
1	Molino Para Queso Parmesano 200 Kl. Por Hora	4.800.000
	Molino y Cortador para Carnes 100 Kl. Por Hora	6.000.000
3	Pailas Acero Inoxidable Capacidad de 50 Kl.	2.400.000
2	Estufas de Gas Industrial	2.000.000
1	Planta de Rayos U.V. Luz y Tanque 500 Lt de Deposito	10.500.000
2	Compresores de Aire 30 Pies Cúbicos Tanque 5000 lb.	12.000.000
1	Empacadora Semiautomática	9.500.000
1	Empacadora Manual	2.500.000
1	Compresor de 300 lb.	2.500.000
1	Reflatometro	5.000.000
1	Centrífuga	7.500.000
1	Incubadora	3.500.000
1	Horno laboratorio	680.000
	Material Vidrio	2.500.000
1	Incubadora de maltex	700.000
1	Lactómetro	1.800.000
	Canastillas de Empaque	850.000
	Cantinas Para Frutas	900.000
	Implementos de Mantenimiento y Accesorios Acero Inoxidable	5.000.000
	Porquerizas	20.000.000
	Registros Invima de Marca y Código De Barras	65.000.000
	TOTAL INVERSIÓN	\$ 601.330.000

Fuente: Estado financiero Productos Alimenticios Jordania Ltda.

El propietario administrador entusiasmado por el crecimiento de su empresa, tomo la decisión de hacer una significativa inversión en activos, sin tener una asignación para el capital de trabajo (adquisición de materia prima y mano de obra), evento que incide negativamente en la producción y comercialización.

Con miras a recuperar la inversión, el señor Pedro Nel Buitrago, busca 2 socios capitalistas y la misma se constituye en una Sociedad Ltda, de nombre Productos Alimenticios Jordania Ltda., estructurando básicamente un área de producción y una área administrativa. Posteriormente se estructura un departamento comercial y se estandariza los procesos productivos relacionados con la manipulación, transformación empaque y almacenamientos de los diversos productos en cada una de las líneas.

La empresa en ese momento (2004) se encuentra en un periodo de estancamiento caracterizado por la falta de capital de trabajo que limita la penetración a nuevos mercados locales; mayor volumen de ventas, fabricación de nuevas líneas, (Jugo y empaque de agua) aumento del número de personas ocupadas e introducción de nuevas tecnologías. La administración y la propiedad de los medios de producción pertenecen a los propietarios de la empresa; sin embargo aún no ha superado su etapa de nacimiento relacionado con su sistema de organización Administrativo, disponibilidad y prohibición de recursos, establecimiento de controles; pero sí cumple con los requisitos legales y formales de constitución.

MISIÓN

La Empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda, basada en principios de eficiencia, eficacia y ética tiene como Misión: “Comercializar productos alimenticios para el consumo humano, obtenidos a partir de procesos biotecnológicos de tercera generación “

VISION

Implementación de una empresa sólida con tecnología de punta, capaz de colocarse a la vanguardia de las necesidades del consumidor en un corto plazo.

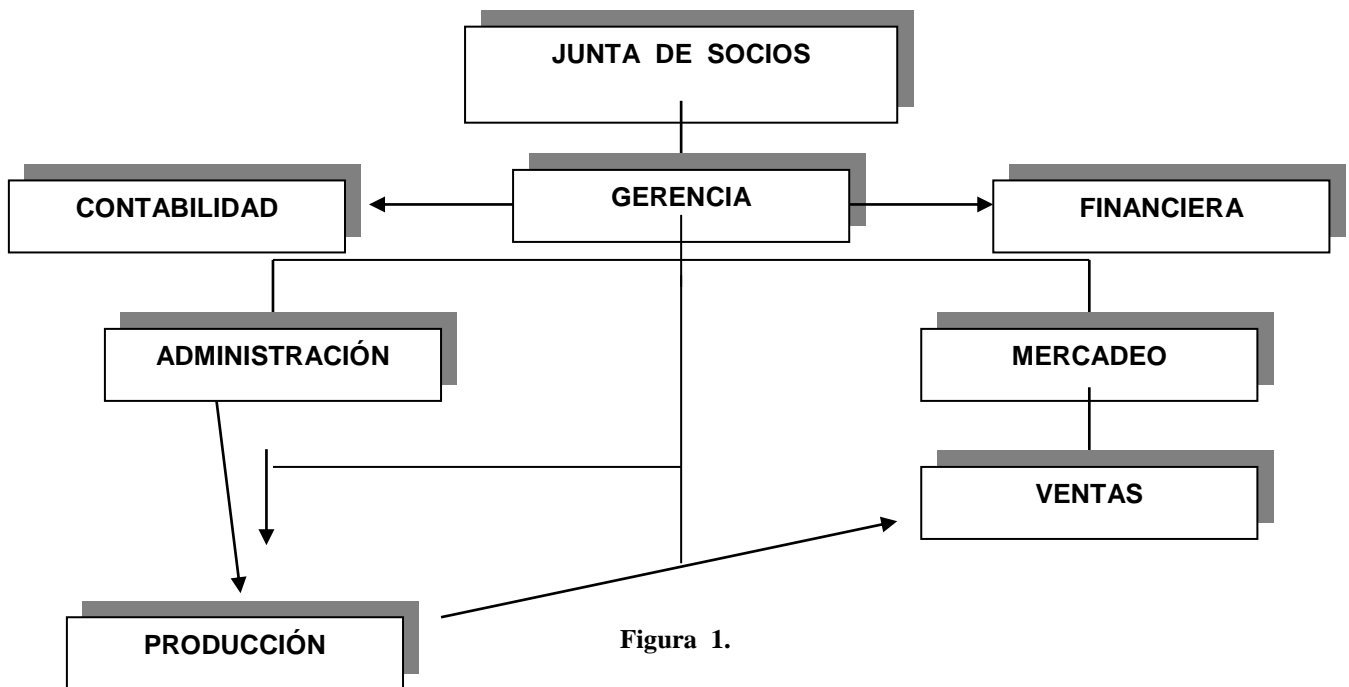
ESTRUCTURA ORGANICA

Compuesta por un selecto grupo de profesionales y empresarios comprometidos en el desarrollo de empresas con alto nivel de tecnología a bajo precio.

ÁREAS DE TRABAJO : Organización Administrativa:

Junta de socios y representante legal.
Administrador general
Contador (staff)
Asesor de Mercadeo
Depto de Producción
Depto de Ventas
Depto de finanzas

ORGANIGRAMA ACTUAL DE LA EMPRESA



7.3 EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO

Se presentan a continuación los indicadores tenidos en cuenta para el análisis interno. Y a continuación la clasificación de los mismos, teniendo en cuenta cuales corresponden a fortalezas y cuales a debilidades.

7.3.1 INDICADORES

- Infraestructura física adecuada
- Excesiva carga prestacional
- Programación de turnos de trabajo
- Alta rotación del Recurso Humano que inciden en una alta carga laboral
- Definición de estrategias de Mercadeo, para capturar mas clientes.
- Información confiable de los costos.
- Implementación de un buen sistema de Planeación Estratégica
- Recursos financieros insuficientes, porque los gastos superan los ingresos, siempre hay un déficit presupuestal.
- Falta de liquidez para capital de trabajo, lenta recuperación de cartera.
- Decisiones conjuntas y participativas
- Sistematización en procesos de producción.
- Compromiso de todo el Recurso Humano en el buen funcionamiento de la empresa.
- Conocimiento de las funciones básicas de la Administración de Empresas.
- Toma de decisiones apoyada en análisis previos.
- Revisión del logro de objetivos planteados.

7.3.2 CLASIFICACIÓN DE INDICADORES

Se clasifican a continuación los indicadores internos presentados en el cuadro 1, para su respectivo análisis.

7.3.2.1 FORTALEZAS

- Infraestructura física adecuada
- Facilidad de consecución de materia prima.

7.3.2.2 DEBILIDADES

- Excesiva carga prestacional
- Programación de turnos de trabajo
- Alta rotación del Recurso Humano que inciden en una alta carga laboral
- Omisión de estrategias de Mercadeo, para capturar mas clientes.
- Ausencia de un buen sistema de Planeación Estratégica
- Recursos financieros insuficientes para la producción.
- Falta de liquidez para capital de trabajo, lenta recuperación de cartera.
- Falta de decisiones conjuntas y participativas
- No sistematización en procesos de producción.
- Débil compromiso de todo el Recurso Humano en el buen funcionamiento de la empresa.
- Desconocimiento de las funciones básicas de la Administración de Empresas.
- Toma de decisiones sin análisis previo de cada situación.
- Recursos financieros insuficientes, porque los gastos superan los ingresos, siempre hay un déficit presupuestal.

7.3.3 PONDERACIÓN DE FACTORES.

Actividad orientada a la asignación de un valor porcentual, de acuerdo a la importancia dada por el investigador a cada indicador incidente en el desarrollo y sostenibilidad de la empresa objeto de estudio.

Cuadro 7. Ponderación de Indicadores Internos

Calificación Factores	CLASIFICACIÓN				CLASIFICACIÓN			
	FORTALEZAS				DEBILIDADES			
	ALTO 0.50	MEDIO 0.30	BAJO 0.20	TOTAL	ALTO 0.50	MEDIO 0.30	BAJO 0.20	TOTAL
Estilo de administración					X			.50
Clima organizacional					X			50
La estructura organizacional facilita la iniciativa del personal						X		30
Excesiva carga prestacional						X		30
Como se encuentra la relación de los empleados dentro de la empresa		X		30				
Alta rotación del Recurso Humano que inciden en una alta carga laboral						X		30
Lealtad de los empleados para con la organización		X		30				
Estabilidad laboral de la empresa						X		30
Responsabilidad de los empleados frente a su labor			X	20				
Comunicación entre directivos y empleados						X		30
Importancia que le dan las directivas al recurso humano			X	20				
Iniciativa en la planeación por parte de los directivos					X			50
Tipo de liderazgo del Administrador o gerente general						X		30
Grado en que se encuentra la organización respecto a tecnología informática y telecomunicaciones						X		30
Sistemas de información actualmente utilizados					X			50
Sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la organización.							X	20
Comunicación entre directivos y empleados			X	20				
Existe algún sistema de estrategias de producción y/o comercialización			X	20				
La estructura organizacional compagina con algún tipo de estrategia							X	20
La organización aplica normas, procedimientos, supervisión o control permanente sobre los miembros de la organización.						X		30

La infraestructura de producción, la tecnología y las telecomunicaciones utilizadas son las adecuadas.						X		30
Los objetivos de la organización son claros y alcanzables.						X		30
Los objetivos de la organización tiene visión empresarial de mediano plazo.							X	20
Los objetivos de la organización tiene una perspectiva de largo plazo.							X	20
Como califica el nivel educativo de cada individuo de la organización			X	20				
Como califica la experiencia laboral de cada individuo de la organización								
Como califica el compromiso organizacional por parte de cada individuo		X		30				
Como califica el sentido de pertenencia a la organización por parte de cada individuo.			X	20				
Como califica el respeto por la dignidad de cada individuo en la organización y su reconocimiento como ser humano.		X		30				
Como califica la satisfacción personal, la remuneración equitativa y las oportunidades de desarrollo de cada individuo en la organización.			X	20				
Como califica el trabajo en equipo y la colaboración de los individuos en la organización.			X	20				
				3.0				5.7

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
Infraestructura física adecuada	0.10	1	0.10
Facilidad de consecución de materia prima.	0.10	1	0.10
DEBILIDADES			
Alta rotación del Recurso Humano	0.10	5	0.50
Programación de turnos de trabajo	0.05	3	0.15
Omisión de estrategias de Mercadeo, para capturar mas clientes.	0.05	5	0.25
Excesiva carga prestacional	0.05	5	0.25
Ausencia de un buen sistema de Planeación Estratégica	0.10	2	0.20
Recursos financieros insuficientes para la producción.	0.04	2	0.08

Falta de liquidez para capital de Trabajo, lenta recuperación de Cartera	0.05	2	0.10
Falta de decisiones conjuntas y participativas	0.08	2	0.16
La no sistematización en procesos de producción.	0.05	3	0.15
Desconocimiento de las funciones básicas de la Administración de Empresas.	0.08	4	0.32
Compromiso débil de todo el Recurso Humano en el buen funcionamiento de la empresa.	0.05	4	0.20
Toma de decisiones sin previo análisis de la situación.	0.05	3	0.15
Recursos financieros insuficientes, porque los gastos superan los ingresos, siempre hay un déficit presupuestal.	0.05	4	0.20
TOTALES	100 %		2.91

7.3.4 ANÁLISIS FINANCIERO “PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA”

Se presentan a continuación los Balances de la empresa objeto de estudio de los años 2002 y 2003, con miras a ser sometidos a comparación y contraste para determinar la liquidez actual de la empresa, así como también la relación de pasivos del último año.

PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA.
BALANCE GENERAL - 31 Dic. 2003
 Nit: 820001666-4

ACTIVOS		PASIVOS	
Activos corrientes		Obligaciones bancarias	65.693.501
Caja	\$ 300.000	Proveedores	59.875.000
Bancos	0	Laborales	4.050.000
Cuentas por cobrar	0	Terceros	589.000.000
Inventarios		Impuestos	0
Envases	1.500.000	Total Pasivo Corriente	718.618.501
Total Activo Cte.	1.800.000	Pasivo a largo plazo	
Activos fijos		Pedro Nel Buitrago	308.575.499
No depreciables		Total pasivo largo plazo	308.575.499
Terrenos	150.000.000	Total pasivos	1.027.194.000
Depreciables		PATRIMONIO	
Edificac. Y Construc	292.000.000	Capital Social	20.000.000
Maquinaria y equipo	516.330.000	Resultado periodo anter.	-1.754.000
Muebles y enseres	310.000	Total Patrimonio	18.246.000
Total Activos Fijos	958.640.000	Total Pasivo y Patrimonio	1.045.044.000
Otros activos	85.000.000		
Total activos	1.045.440.000		

PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA.
BALANCE GENERAL - 30 JUNIO 2004
 Nit: 820001666-4

ACTIVOS		PASIVOS	
Activos corrientes		Obligaciones bancarias	70.292.046
Caja	\$ 163.500	Proveedores	65.456.000
Bancos	0	Laborales	5.023.000
Cuentas por cobrar	0	Terceros	578.502.878
Inventarios		Impuestos	0
Envases	570.000	Total Pasivo Corriente	719.273.924
Total Activo Cte.	733.500	Pasivo a largo plazo	
Activos fijos		Pedro Nel Buitrago	308.575.499
No depreciables		Total pasivo largo plazo	308.575.499
Terrenos	150.000.000	Total pasivos	1.027.849.423
Depreciables		PATRIMONIO	
Edificac. Y Construc	292.000.000	Capital Social	20.000.000
Maquinaria y equipo	516.330.000	Resultado periodo anter.	-3.475.923
Muebles y enseres	310.000	Total Patrimonio	16.524.077
Total Activos Fijos	958.640.000	Total Pasivo y Patrimonio	1.044.373.500
Otros activos	85.000.000		
Total activos	1.044.373.500		

ANÁLISIS DE LOS DOS ÚLTIMOS PRESUPUESTOS

ASPECTO	2003	I Semestre 2004
INGRESOS	373.290.958	384.989.386
Ventas		
GASTOS		
Gastos producción	262.531.471	266.709.634
Gastos de Financiacion	112.513.487	114.304.129
Total Gastos	375.044.958	381.013.763
Perdidas Periodo	-1.754.000	-3.475.923

Fuente: Soportes contables empresa.

Analizando los resultados anteriores se puede observar que el aumento de las ventas del último año, incidió en el aumento de los gastos de producción; lo cual quiere decir que a pesar del esfuerzo realizado para obtener este incremento la pérdida aumentó afectando significativamente el patrimonio de la empresa.

Se registra en el formato siguiente, Matriz DOFA, los resultados de la identificación de las oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, que se han venido obteniendo del proceso de investigación.

De igual manera, se sintetizan en el cuadro las estrategias originadas por el cruce de variables, las mismas, serán evaluadas y concretizadas de acuerdo a los nuevos objetivos y planes de acción a incorporar en la nueva propuesta de funcionamiento.

AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	Numeral 7.3.2.1 . Pag. 47	NUMERAL: 7.3.2.2 Pag. 48
8 OPORTUNIDADES	8.1.1 Estrategias FO	8.1.2 ESTRATEGIAS DO
<p>Mano de obra disponible. Tratado de Libre Comercio TLC. Características del sector Relación de proveedores y distribuidores por parte de la empresa Conocimiento de las características de los principales competidores Conocimiento de los perfiles de la competencia Conocimiento de las ventajas competitivas de la competencia Conocimiento de las debilidades de la empresa Conocimiento de las fortalezas de la competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definir el tipo de sociedad en que se encuentra enmarcada la empresa, forma de pensar de sus trabajadores actuales, educación y medio en el que se ha desarrollado. -Diseñar y comunicar una nueva visión corporativa, a fin de comprometer con ella a todos los miembros de la organización. - Sistematización de actividades y procedimientos, en el desarrollo de las funciones administrativas. - Diseño y aplicación de un plan logístico, orientado a cumplir el Just on Time. - Definición de estrategias de mercadeo frente a la competencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de líneas de autoridad y responsabilidad. - Clasificación y selección de l recurso humano. - Capacitación del recurso humano. - Asignación de cargos y funciones. Personal administrativo y de planta. - Diagramación del proceso de producción, según capacidad instalada, disponibilidad de materia prima. - aplicación del proceso de prorrateo como base de costos. - Implementación de estrategias de Marqueting -- Establecimiento del plan de incentivos, recurso humano. - Sistema de control, logro de objetivos corporativos propuestos. - Especialización y diversificación de maquinaria, con miras al uso de nuevas tecnologías en la producción. -Regularización en el manejo y compras de materias primas y demás insumos.

<p>COMPETENCIA: Segmento del sector donde se ubica la empresa Principales competidores Nuevos competidores Modalidad y rivalidad en el sector Relación de proveedores y distribuidores por parte de la competencia Normas Impositivas Políticas tributarias Políticas fiscales</p> <p>SOCIALES: Distribución del ingreso Inseguridad urbana Violencia del país</p> <p>TECNOLOGICOS: Nivel de tecnología Automatización Cambios acelerados</p>	<p>- Planteamiento de objetivos alcanzables, reducción de costos y pérdidas. - La gerencia se concentrará en alcanzar un desempeño eficiente en cada área de la empresa y en beneficio del cliente. - Centrar la atención en dos segmentos del mercado, inicialmente, fortalecerlos y luego intentar mayor cobertura. Orientar todos los esfuerzos en la producción del mejor producto y en el menor tiempo. Procurar márgenes de utilidad altas, contra una baja participación en el mercado. - Profunda penetración en el mercado cautivo, contra el desarrollo de nuevos productos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación de un plan de mercadeo en la venta de servicios para la población con necesidades básicas insatisfechas. • Instaurar un sistema de recuperación de cartera mas efectiva, para consecución de recursos económicos. • Asumir actitud flexible frente a los cambios del entorno. • Voluntad gerencial para examinar el entorno cambiante y adaptar nuevas metas y comportamientos. • Aplicar sistemas de evaluación y medición en las principales áreas de la empresa. Ajustar, si es necesario los planes de acción. • Analizar la posibilidad de ampliar el mercado. • Estar al tanto de las nuevas reformas tributarias y arancelarias, así como de las negociaciones enmarcadas en el TLC.
--	---	--

CUADRO 9. MATRIZ DE CORRELACIÓN ESTRATEGIAS – PROYECTOS

NOMBRE DEL PROYECTO	RESPONSABLE
Estrategia 1 Replanteamiento de la visión, planes de acción y puesta en marcha de objetivos estratégicos	Gerencia Administrativa de la empresa
Estrategia 2 : Selección y capacitación del recurso humano. Asignación de cargos y funciones, acordes con la nueva línea de autoridad y jerarquización.	Recursos humanos
Estrategia 3 : Reprogramación de la producción, omitiendo turnos extras de trabajo, pero haciendo mas eficiente el proceso de producción a partir de nuevas tecnologías.	Area de producción.
Estrategia 4: Desarrollo de estrategias de comercialización, para asegurar el mercado y procurar cautivar nuevos mercados.	Aérea de producción y comercialización.
Estrategia 5: Adaptación de la capacidad instalada en sistemas de información para afrontar los requerimientos del entorno y mejorar el sistema de costos.	TODAS LAS ÁREAS
Proyecto Estratégico: Apropriación de los recursos financieros a fin de implementar medios de sostenibilidad financiera	Responsable ÁREA FINANCIERA
Estrategia 6. Aplicación del plan logístico, orientado a dar cumplimiento a la teoría del Just on Time.	Gerencia administrativa

Fuente: Resultados del estudio investigativo

Tareas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
	Inicial	Final				
información de planes de acción a todo el personal de la empresa.		2 meses	Acceder a las oportunidades	Gerente	Fuentes de información-	Acceder oportunamente a la información
Elaborar el programa de producción y asignar tareas		2 semanas	Cronograma de actividades Difusión	Area de producción.	Reglamentación vigente Implementación Anexos, soportes	No obtener la habilitación
Revisar el desarrollo de los procesos y ajustar inconsistencias al plan de contingencia inicialmente propuesto.	1era. Semana	Cada 15 días.	Alcanzar metas de producción en el menor tiempo posible.	Areas de Produccion, administrativa y financiera.	Ordenes de trabajo.	
Distribuir los recursos según los proyectos presentados y utilidades obtenidas.		1 mes	Alcanzar del proyecto según la planeación presupuestal	Área financiera	Estructura de costos Planeación presupuestal	Distribución de los recursos
Seguimiento de la inversión		1 año	Diagnóstico de apropiación del recurso	A. Financiera	Estados financieros	Fuentes de información

Fuente: Resultados del estudio investigativo

Tareas	Tiempo		Metas	Responsable	Recursos	Limitaciones
	Inicial	Final				
Estudio de necesidades insatisfechas	Comienzo de cada periodo	4 meses	Identificar los productos a ofrecer	Estadística	Ordenes de pedidos	Falta de Información
Clasificación y priorización de las necesidades		2 semanas	Ponderación de los productos identificados	Área de Mercadeo	Informes de jefe de sección.	Inconsistencias o errores de la información.
Auditoria a estrategias de mercadeo		2 semana	Portafolio de Servicios con tarifas muy económicas	Área financiera	Estudio de Costos	Costos de funcionamiento muy elevados
Implementar y promocionar nuevos productos		1 mes	Cobertura de nuevos mercados	Área de mercado y ventas	Infraestructura física y Recursos Humanos	Poca de Demanda de la población Escasos recursos económicos de la población
Venta de Servicios		1 mes	Población cautiva	Área de Mercadeo	Insumos y adecuación física y tecnológica	Pago oportuno por parte de los clientes.

Fuente: Resultados del estudio investigativo

8.0 APLICACIÓN DEL MODELO DE PLANEACION ESTRATEGICA AL PROYECTO

Realizado el diagnóstico de los factores internos y externos de la empresa **PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA.** Se observo que la empresa no tiene definida su proyección estratégica, se aprovechara el presente estudio auxiliado en el marco teórico expuesto, para definir un modelo de Planeación Estratégica, adaptable a las condiciones de la empresa objeto de estudio. En consecuencia, se plantean nuevamente la misión, visión, objetivos estratégicos y planes de acción que permitan evaluar las operaciones para hacer de la empresa una organización mas competitiva y logre así su crecimiento y sostenibilidad en el mercado.

8.1 MISION

Esta orientada a satisfacer las necesidades de los clientes a partir de la producción y comercialización de productos de alta calidad, en procura del fortalecimiento del entorno regional, brindando bienestar a la comunidad, promoviendo el mejoramiento de la calidad de vidas de sus empleados , impulsar la innovación tecnológica y la implementación de nuevos productos, con el mas alto valor agregado.

8.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS INTERNO

Los elementos mas importantes que la empresa debe tener en cuenta en su valoración y desarrollo, deben ser sus recursos internos, que a corto plazo se convertirán en fortalezas y oportunidades.

Calidad del producto: La empresa a partir de la asignación de recurso humano capacitado, mejor tecnología entrará a mantener el mercado actual y a penetrar en nuevos mercados con productos de alta calidad y un elevado valor agregado. Just on Time.

Satisfacción del cliente: El cliente siempre deberá sentirse a gusto con el producto adquirido, de ahí la necesidad de implementar un plan logística amparado en la distribución del mismo, distribución que surge desde la adquisición de materia prima, almacenamiento y bajos inventarios.

Participación en el mercado: La empresa orientará sus operaciones hasta alcanzar en el primer año el 35% del mercado nacional y entrar a competir con calidad y precios.

Reducir costos de venta y distribución: Una de las políticas a revisar continuamente es la de controlar los costos de producción, ventas y administración.

Fortaleza de los proveedores: El estar ubicada la empresa en una región rica en la producción de lácteos y frutas, favorece el suministro de materia prima a precios competitivos, además, de productos de primera calidad.

Concentración de clientes: Los habitantes de la región de sucre Oriental, cerca a Chiquinquirá, son altos consumidores de estos productos, evento que se convierte en una demanda efectiva para la empresa.

Nivel tecnológico: La empresa contará con buena tecnología en la industrialización y procesamiento de lácteos. Tecnología que será adquirida con la venta de algunos activos obsoletos como maquinaria y terrenos.

Efectividad en la programación de entrega de pedidos: Se trabajará sobre cronogramas funcionales de producción con el fin de cumplir en tiempos reales a los clientes actuales y nuevos.

Rentabilidad: Otra política importante es la recuperación de cartera por el sistema de outsourcing especializado en recuperación de cartera. El retorno de la inversión estará asegurado con la diversificación de productos.

Imagen corporativa: La empresa contará con toda la estructura necesaria para mantener una imagen corporativa que le permita competir con los mercados actuales.

Con los anteriores enunciados, la empresa, deberá estar en capacidad de identificar sus fortalezas internas y engranar esas fortalezas con las oportunidades del entorno y el mercado; convertir las debilidades en fortalezas, evitar las amenazas del entorno para el mercado y seguir adelante con la planeación de nuevos mercados, estableciendo bases sólidas para posesionarse en el mercado.

RESULTADOS DEL ANÁLISIS EXTERNO

Junto con el análisis interno y del mercado, la empresa centrará su atención y orientará sus políticas en el conocimiento, revisión y diagnóstico de todas las condiciones del entorno nacional y mundial, que afectarán sus operaciones, sobre todo los elementos de las estrategias de mercadeo cuando entre en ejecución.

Factores económicos: Los más importantes son la tasa de inflación, las tasas de interés, la política cambiaria, política laboral, ley de preferencias arancelarias, tratados de comercio internacional, estabilidad social y política, tendencia del ingreso per Cápita, volumen de rotación de las ventas de los productos que normalmente se derivan de otros bienes afectados por las condiciones económicas coyunturales.

Factores políticos: El gobierno y los órganos legislativos continúan desempeñando un papel de primer orden, a través de toda la normatividad

vigente, en varias dimensiones. SE han estimulado nuevos patrones de conducta entre los consumidores finales, que pueden afectar la dinamización de las ventas. Los cambios en los estilos de vida son elementos fundamentales dentro del quehacer tradicional con respecto a la formación de nuevos conglomerados, internacionalización de la industria, rotación del talento humano calificado y nuevos competidores.

8.3 VISION

La empresa PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA. Será una empresa líder en la producción y comercialización de lácteos y jugos, procesados y empacados con altos parámetros de calidad, bajos niveles de contaminación y responsabilidad por el desarrollo sostenible de la región, consolidándose en el mercado nacional como la empresa que considera a sus clientes el recurso más importante, satisfaciendo con gran rapidez sus demandas. Para ello contará con:

- Alta tecnología.
- Recurso humano altamente calificado en el conocimiento del entorno y experiencia en el manejo de los productos.
- Aseguramiento de la calidad aplicando normas ISO 9000 de la excelencia.

AREAS DE RESULTADOS CLAVES

Técnico productivo; aseguramiento de la calidad; Comercialización, capital humano y control interno.

8.4 OBJETIVOS ESTRATEGICOS POR AREA DE RESULTADOS

- 1. Técnico productivo :** Tiene como objetivo asegurar altos niveles de producción, de acuerdo con la demanda del mercado nacional e internacional. Desarrollar el sistema de calidad e introducción de procesos de reconversión industrial cuando así lo estime conveniente.
- 2. Aseguramiento:** Asegurar la contratación de todas las materias primas, así como lograr un flujo estable de las mismas de acuerdo con las necesidades de los centros de producción.
- 3. Capital humano:** Comprometer el 100% del capital humano en el cumplimiento de la misión y el fortalecimiento de la visión, compromiso con las metas para alcanzar los resultados definidos en la estrategia de dirección.
- 4. Comercialización:** Orientar toda la organización hacia un trabajo de marketing continuo, hasta alcanzar los niveles requeridos de eficiencia en la colocación de los productos en los mercados cambiantes, a través de un eficaz operador logístico.
- 5. Control interno:** Desarrollar un sistema de control interno confiable y acorde a las condiciones empresariales, empleando métodos automatizados de gran confiabilidad.

8.5 IMPLEMENTACIÓN Y CONTROL DE RESULTADOS CLAVES

Objetivos anuales por área de resultados.

1. TÉCNICO PRODUCTIVO

Garantizar los niveles de producción requeridos por los clientes, desarrollando el sistema de control de calidad, nuevas tecnologías y producción exportable.

Criterios de medida:

- Producir el 35% de lácteos que demande el mercado de la región de Cundinamarca.
- Obtener un coeficiente de calidad total entre 0.98 y 0.99 %
- Implementar el sistema de análisis de riesgo y punto crítico de control de calidad en todos los procesos administrativos y de producción.

2. ASEGURAMIENTO

Garantizar el flujo de materias primas y materiales, así como de los productos terminados en cada punto de distribución.

Criterios de medida:

- Garantizar el 100% de la contratación de materias primas con las especificaciones de calidad requeridas.
- Mantener la extracción de productos terminados que garanticen la disponibilidad del área de almacenamiento. (just on Time)
- Buscar las mejores ofertas valorando precio y calidad de los proveedores .
- Aprovechar todo el esquema de aprovisionamiento en todo su componente logístico.

3. CAPITAL HUMANO

Lograr el funcionamiento del sistema de gestión del capital humano que tal forma que garantice una elevada utilización de su capacidad.

Criterios de medida:

- Remuneración acorde a la labor desarrollada.
- Garantizar la entrega de dotación y medios de protección industrial.
- Garantizar el 100% de las acciones de capacitación necesarias para satisfacer las necesidades de aprendizaje.

- Mantener los índices de accidentalidad al 0%
- Aplicar cumplidamente el plan de incentivos.

4. COMERCIALIZACIÓN

Garantizar el incremento estable de los niveles de venta e insertar nuevos productos cuando las condiciones del mercado lo permitan, tanto interna como externamente.

Criterios de medida:

- Mantener los productos en el mercado con una eficiente distribución.
- Colocar el 100% de los productos en el mercado nacional y producir a nivel de productos de exportación.
- Consolidar por lo menos tres puntos clave del mercado actual, independiente de los puntos de distribución manejados por los operadores logísticos.

5. CONTROL INTERNO

Mantener un sistema de control empresarial que garantice la confiabilidad permanente de la utilización eficiente de todos los recursos de la empresa.

Criterios de medida:

- Analizar los resultados de los procesos productivos, los presupuestos y la eficiencia en la aplicación de los costos de producción y ventas.
- Aplicar los procedimientos descritos en el manual de compras y adquisiciones para el control de la eficiencia económica en cada área de la empresa.
- Mantener un ciclo de rotación de cartera en menos de 20 días .
- Realizar mensualmente el estudio económico a fin de conocer la efectividad de la gestión de la dirección y la aplicación de la planeación estratégica propuesta.

8.6 VALORES CORPORATIVOS

Los nuevos paradigmas de la administración significan auténticos desafíos para las empresas en el nuevo orden económico. Cada una de ellas, puede interpretar el cambio como una oportunidad o como una amenaza y desarrollar una actitud diferente frente a las transformaciones. En algunos casos, la propia supervivencia de la empresa dependerá del proceso de cambio. Estos procesos se generan a partir de un conjunto de valores corporativos o institucionales que para el presente estudio investigativos serán los siguientes:

- Trabajo en equipo.
- Personas que trabajen y se sientan comprometidas con su labor y con la empresa
- Principios profesionales.
- Responsabilidad
- Respeto por la competencia leal.
- Compromiso corporativo.
- Espíritu de servicio.
- Honestidad.

8.7 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Estos serán la carta de navegación que utilizará la empresa PRODUCTOS ALIMENTICIOS JORDANIA LTDA., en su nueva etapa de operación, los mismos determinarán la dirección de la empresa en las decisiones gerenciales y forma el criterio contra el cual los logros reales pueden ser medidos.

La empresa no tendrá un solo objetivo, que en un simple análisis sería, el de generar utilidad, sino que para la futura empresa tiene mayor importancia el proporcionar productos de alta calidad, todos los objetivos propuestos son viables, consecuentes y adecuados a las circunstancias, flexibles, permanentes en el tiempo.

La empresa tiene como objetivo financiero desarrollar una empresa fuerte en el mercado de alimentos, con una visión futurista, de cara a la globalización y sintetizados en:

- Crecimiento sostenible en el mediano y largo plazo.
- Ingresos estables en tiempo de recesión.
- Crecimiento continuo de las utilidades.

El proyecto tiene como objetivo social ser ente capacitador de talento humano respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de los habitantes de la región, estos objetivos sociales se concretan en:

- Mejoramiento del balance social.
- Mejoramiento de la calidad de vida
- Reducir el índice de migración a otras ciudades en busca de oportunidad de empleo.

9.0 ANÁLISIS DESCRIPTIVO

Realizado el diagnóstico es necesario retomar en este punto la hipótesis planteada. “La existencia y aplicación de las teorías administrativas procuran herramientas para el buen funcionamiento de las organizaciones, sin embargo, el desconocimiento de las mismas, la falta de planeación por parte del personal que tiene la responsabilidad de gerenciar o administrar las organizaciones, o la poca importancia dada a la teorización, por considerarla trivial, parece incidir negativamente en el crecimiento de las empresas, afectando seriamente el desarrollo económico de los sectores a los cuales pertenecen y por consiguiente al desarrollo empresarial del país.”

La gestión administrativa consciente, es entonces la relacionada con las actividades sociales humanas orientadas al logro de fines concretos, solo ello, garantiza la existencia y sostenibilidad económica de las empresas, como es el caso en estudio de la empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda., y su gestión empresarial.

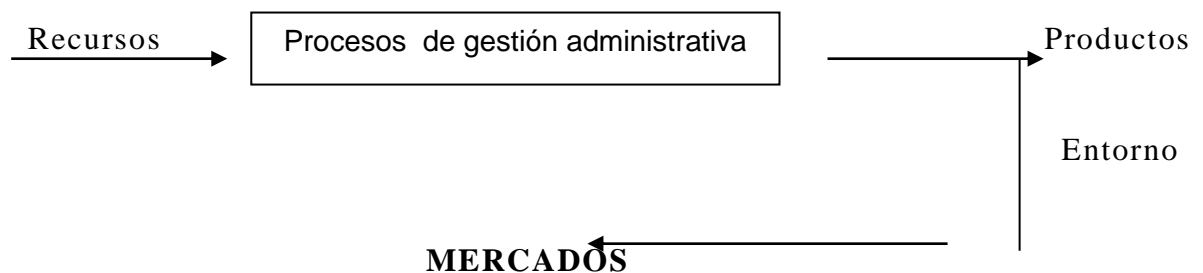
Sin embargo, se debe reiterar que el carácter específico de la gestión empresarial, no puede desestimar otras formas de gestión espontánea, vegetativa y subconsciente inherentes a todos los sistemas sociales, en estos términos la gestión empresarial implica:

1. Procesos de gestión que tienen que ver con la estructura organizacional y aspectos estáticos de la empresa.
2. Procesos de gestión que tienen que ver con la dinámica y desarrollo de la empresa.

En estos términos, la gestión empresarial comprende, entre otros procesos, garantizar la supervivencia de la empresa, la adopción de su misión y objetivos, la formulación de planes y programas orientados al cumplimiento de los

objetivos propuestos , la apropiación y acumulación de los recursos necesarios, el desarrollo de labores de procesamiento y transformación de esos recursos, la obtención de productos o resultados, el control de los logros y objetivos alcanzados, la comercialización y la obtención de información sobre sus resultados parciales o globales, todo lo anterior corresponde exactamente al estudio realizado, es decir , al estudio y análisis de la gestión administrativa de la empresa objeto de estudio.

De acuerdo con lo analizado, la primera función de gestión y primera obligación de la gerencia de Productos Alimenticios Jordania Ltda., es garantizar la supervivencia de la empresa, actividad gerencial consubstancial al mantenimiento de la integralidad del sistema y su adecuada interacción con el entorno, lo cual se puede representar así:



Son factores determinantes de la supervivencia de la empresa, las actividades que tienen que ver con los componentes estructurales básicos del sistema a saber: los recursos, los procesos de gestión y transformación, los productos y el entorno, en este caso, el mercado.

Los objetivos de carácter estratégicos, propuestos, constituyen los logros fundamentales a alcanzar por el equipo gerencial y se orientan a garantizar la existencia de la empresa. Así, los objetivos básicos a alcanzar son, en esencia, sobrevivir, crecer y alcanzar buenos niveles de rentabilidad, es decir sobrevivir en el presente para crecer y sobrevivir en un futuro cercano.

Los objetivos de carácter estratégicos tienen que ver con las siguientes actividades:

1. Rentabilidad sobre las ventas y la inversión.
2. Crecimiento.
3. Viabilidad financiera en el entorno, en cuanto a liquidez y capacidad de endeudamiento.
4. Responsabilidad social y servicio a la comunidad.
5. Competitividad en cuanto a costos, precios, productividad, tecnología, calidad, servicio, atención al cliente e innovación.

Para el logro de los objetivos estratégicos, la gerencia formula las estrategias administrativas orientadas a garantizar la supervivencia de la empresa, objeto de estudio. Así, el análisis interno y externo de la empresa, realizado; se constituye en el insumo fundamental para la formulación de estrategias que se orientan a enfrentar las dificultades internas y externas que la empresa enfrenta y que en el marco de los factores básicos determinantes de la supervivencia empresarial se pueden clasificar como situaciones de equilibrio, en tiempos de crisis. Estos factores se pueden identificar así:

1. El producto o servicio.
2. El entorno.
3. El desarrollo tecnológico de la empresa.
4. La composición patrimonial.
5. El capital de trabajo.
6. El personal a cargo
7. La calidad del equipo gerencial.

Veamos algo acerca de cada uno, por ser estas las variables que dieron origen al presente estudio.

El producto. Empresa que no diversifica su oferta de productos o servicios dura lo que dura la demanda de su producto. Hay productos de muy corta duración, por ejemplo, los que dependen de una tendencia o una moda. Otros

productos de primera necesidad, tienen demanda indefinida. En general, las empresas cuya existencia depende de un solo producto tienen escasa posibilidad de supervivencia, particularmente cuando se relacionan con entornos muy aleatorios y en rápido cambio.

El entorno. El entorno natural de la empresa en su mercado. Los cambios inesperados en el mercado, constituyen importantes elementos a tener en cuenta, cuando se trata de mantener la supervivencia de la empresa. Los desarrollos tecnológicos, las políticas, normas sociales, los comportamientos de la competencia y en fin, la oferta, la demanda pueden afectar de manera importante la rentabilidad o las fuentes de ingreso de la empresa afectando, consustancialmente la supervivencia. Aspectos que fueron estudiados para la empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda.

Los comportamientos de la competencia, constituyen un factor determinante de la supervivencia empresarial. Un competidor, en cualquier momento puede llegar a constituirse en una importante amenaza por diferentes razones como pueden ser las políticas económicas, monetarias y arancelarias a nivel nacional o internacional, los costos de los fletes, los seguros, los pactos regionales o la producción de productos similares, (competencia visible) o productos afines.

Otro componente fundamental del entorno empresarial es la comunidad. Hoy, las comunidades son muy celosas de aspectos como la protección del medio ambiente, la defensa de la moralidad y las sanas costumbres del entorno social, esto se da especialmente en la zona de Boyacá. Estas razones son de peso por las cuales, la gerencia de la empresa debe prestar especial atención a sus relaciones con la comunidad, dada su importancia para la supervivencia de la organización empresarial.

El desarrollo tecnológico de la empresa. El nivel actual de desarrollo tecnológico de la empresa es uno de los aspectos importantes a tenerse en cuenta en

función de la supervivencia de la empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda.. Por su parte, un avance o atraso tecnológico pueden llegar a ser igualmente peligrosos para la supervivencia de la empresa. Igualmente, llegar demasiado temprano a un mercado con un avance tecnológico puede llegar a ser peligroso, si el mercado objetivo no se encuentra preparado para acceder a este avance.

La composición patrimonial.- La divergencia de objetivos y las desavenencias entre los propietarios pueden constituirse en importante factor que puede llegar a afectar la supervivencia de la empresa, en la medida en que estas diferencias pueden llegar a constituirse en intromisiones inadecuadas o entramientos para la toma de decisiones de inversión y operación.

El capital de trabajo. La falta de capital de trabajo conduce a la empresa a niveles excesivos de endeudamiento, particularmente cuando la deuda se orienta al financiamiento de activos fijos con obligaciones de corto plazo. Por otra parte, el costo de capital puede ser excesivo y superar los índices de rentabilidad de la empresa, amenazando la viabilidad de la organización empresarial.

El personal a cargo. Las exigencias salariales y prestacionales desbordadas, punto crítico de la empresa en estudio; los rechazos sistemáticos al cambio y la obstrucción obcecada al desarrollo de los objetivos de la organización constituyen otro importante elemento que frecuentemente pone en peligro la viabilidad de la empresa.

Calidad del equipo gerencial. Punto neurálgico de la empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda.. Un equipo gerencial imaginativo, proactivo y con visión estratégica del negocio, puede constituirse en factor fundamental de supervivencia empresarial. Bien por el contrario, los equipos de gerencia con visión limitada del negocio, problemáticos y sin rumbo constituyen un peligro muy serio para la supervivencia de la organización.

10. SINTESIS DE ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA

La identificación oportuna de los factores que ponen en peligro la supervivencia empresarial determina el tipo de estrategias a seguir para la superación de la crisis. Cabe recordar y destacar que el enfoque sistémico, las relaciones de causalidad no son lineales y por tanto, a cada efecto lo preceden multiplicidad de causas, las cuales, tratándose de una crisis, es necesario atacar de manera holística y no individual, como generalmente sucede.

Estrategias de ampliación de la demanda. Esfuerzos en mercadeo orientados a lograr mayor participación en el mercado.

Estrategias de desarrollo del mercado a través de las cuales la empresa se propone la conquista de nuevos segmentos de mercado con sus productos. Este tipo de estrategias comprenden también la segmentación del mercado, entendida como la identificación de nichos con mayores facilidades y menores costos para su abordaje por parte de la organización.

Estrategias para el desarrollo de la oferta que implican la introducción de nuevos productos. Estas comprenden la diversificación y la innovación.

Estrategias de reducción de costos, orientadas a una reducción de costos o de los activos. Cabe destacar el cuidado que es necesario tener cuando se trata de reducir costos de personal lo que de hacerse de manera inadecuada puede, eventualmente, ahondar la crisis que permitir superarla.

Estrategias de aumento de la productividad, orientadas a mejorar los procedimientos y eliminar las actividades innecesarias.

Estrategias de refinanciación de las obligaciones, también denominadas de renegociación de la deuda.

El planteamiento del problema estuvo orientado a investigar los factores internos y del entorno que pudieran estar limitando la sobrevivencia de la empresa. Hasta aquí, el estudio permitió identificar esos factores y comprobar la hipótesis cuando se afirma que la falta de conocimiento y manejo de las funciones administrativas, ponen en riesgo el crecimiento de las empresas, así sus propietarios cuenten con los recursos, entusiasmo y experiencia, pero los factores cambiantes del mercado pueden afectar significativamente el desarrollo de las mismas, cambios, que exigen estudios juicios sobre las nuevas tendencias de los mercados.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El proceso de planeación estratégica, se piensa mejor en términos de un proceso en que nunca termina el aprendizaje y que incluye a un amplio sector de las personas de la organización. Bajo tal enfoque del manejo del proceso, el valor de la planeación descansa tanto en el desarrollo de la habilidad de pensamiento de las personas acerca de la organización y su futuro como en hacer que algún plan pudiera presentarse.

Las actitudes y creencias sostenidas respecto a algún proceso de investigación es tan importante como el proceso de investigación usado. Si los investigadores creen que ellos pueden, aún cuando solo en teoría, llegar a una descripción perfecta de la realidad, entonces, ellos tienden a esperar que otros hagan lo que ellos dicen. Un planeador estratégico debe estar, por consiguiente, consiente de sus propias actitudes y se debe preparar para desafiarlas.

La investigación es un proceso social. Refleja las preocupaciones e intereses de aquellos involucrados. Los sistemas apreciativos de Vickers, modelan este fenómeno, así como los intentos de los investigadores. Los planeadores necesitan conocer la subjetividad inherente y lo que esto trae a su papel y hacer que esos intereses y preocupaciones sean públicos en lugar de ignorarlos para pretender objetividad.

Las herramientas específicas para la investigación necesitan tomar en cuenta las creencias de los involucrados. Estas creencias necesitan ser hechas a partir de algún debate, en lugar de ignorarlas como si ellas no existieran, es decir, la planeación se hace con y entre los miembros de la empresa.

En la actualidad, los elementos administrativos claves de cualquier empresa u organización son los individuos, la estructura, la tecnología, el ambiente

externo y la información; los administradores requieren de esta última como fundamento para enfrentarse y superar los cambios del entorno y sobre todo los que provoca la competencia y los que el fenómeno de la globalización implican. Los dirigentes que no cuenten con la información necesaria para tomar decisiones correctas y oportunas, pondrán a su negocio en una posición de desventaja competitiva frente a sus competidores y además serán incapaces de resolver con bases sólidas la incertidumbre y los problemas de índole administrativa que se presenten.

La información que se obtiene como resultado de aplicar coherentemente el proceso de planeación, es el punto de partida de la actividad de administrar ; sin embargo, esto aún no ha sido verdaderamente valorado en nuestro entorno por los responsables de determinar los caminos futuros de las organizaciones, debido probablemente a que las operaciones diarias absorben todo el tiempo que dedican a su trabajo sin dar cabida a la planeación; sin embargo, debo establecer la importancia de establecer anticipadamente los que se desea ser como negocio, determinar su producto no solo en lo que es físicamente, sino también lo que al cliente esta satisfaciendo y conocer con mayor detenimiento las características de su mercado; toda esta información ofrece la posibilidad de definir posibilidades de crecimiento con mayor seguridad.

En nuestro medio, muchos de los negocios son dirigidos por personas basadas en la intuición y que por lo general han obtenido buenos resultados o al menos han permanecido activos en el mercado durante la vida de su negocio y es a estas personas a las que me interesa hacerles notar la importancia que tiene la información como parte de la planeación estratégica, a través de la cual pueden pensar en el futuro de forma anticipada tratando de adelantarse a los probables retos que esta presenta y podrá ser parte de la evolución del entorno social, tecnológico y económico.

Es necesario insistir en que el éxito del proceso de planeación radica en el valor de la información con que cuente la organización en el momento de tomar decisiones, esto es, información que realmente le sirva a quienes deban tomar decisiones, en el momento en lo que requieran además, que dicha información cumpla con la veracidad y relevancia necesarias que le permitan elegir la mejor alternativa.

Los administradores deben reconocer también la importancia de su participación en la integración de los sistemas de información administrativa, en especial los automatizados, ya que son ellos los que determinan las características de los datos que los sustentarán; un amigo dice que los sistemas de información automatizados son como las casas, una vez que están construidas, difícilmente puedes hacerle cambios.

Para terminar, me permito apuntar que en la formulación de planes estratégicos, funcionales, operativos y de cualquier otra naturaleza, los diagnósticos seguirán siendo la base de la planeación de las organizaciones del siglo XXI, y que muchos de los criterios de éxito administrativos que se puedan alcanzar, debe incluir la toma de decisiones eficaz y la cohesión social; por lo tanto, para que en nuestro medio se integren sistemas de información administrativos significativos, es importante que la gerencia de las empresas, tomen conciencia de que es necesaria su participación activa en cada área de la empresa, no es aceptable que hoy día un gerente o director cabeza de una organización, se conforme con asignar a sus mandos medios y dejarlos a la deriva sin saber que están haciendo cada uno de ellos, cual es el comportamiento de cada área con el personal a cargo pero especialmente estar atento a las repercusiones que unas malas decisiones tomados por los mandos medios, puedan repercutir en la imagen corporativa de la empresa.

RECOMENDACIONES

El autor , dado el conocimiento de la empresa Productos Alimenticios Jordania Ltda., se permite presentar las siguientes recomendaciones, por lo general los propietarios de las empresas revisan y agradecen el informe escrito, pero pocas cosas ponen en funcionamiento las estrategias resultantes del análisis DOFA. Sin embargo es conveniente que la gerencia Administrativa de Productos Alimenticios Jordania Ltda., tenga presente las siguientes recomendaciones:

1. Conocer la situación actual del mercado, identificar la parte del mismo que esta atendiendo y mejorar la atención para asegurar inicialmente, este mercado.
2. En este mismo aspecto, es necesario evaluar el potencial de crecimiento del proyecto y la futura posición, frente a la actualización tecnológica y diferenciación técnica con estrictos estándares de calidad.
3. Identificar quienes son los futuros competidores y que grado de amenazas representan para el proyecto.
4. La gerencia administrativa, deberá estar especialmente atenta al cambio de las fortalezas y debilidades en el cambiante entorno económico.
5. Reflexionar acerca cual será la posición futura de la empresa de no darse los cambios y aplicar las estrategias planteadas en el presente estudio.
6. Si no operan o no se dan los cambios y el resultado esperado, es poco satisfactorio, se entraría a modificar la forma de mercadeo, el recurso humano, la capacidad instalada y las proyecciones futuras.

7. Es importante conocer cual será nuevamente la posición futura de la empresa si se aplican las estrategias y se controlan las actividades.
8. Estar preparados para decidir seguir con la empresa, o por el contrario, evaluar la posibilidad de entrar a otro actividad económica , incluso se puede contemplar la opción de adquirir alguna empresa ya constituida, previo estudio de sus ventas, utilidad y tasa de crecimiento.

Los siguientes objetivos estarán ligados a la implementación y control de los resultados claves del proyecto.

1. Capital humano. La empresa deberá mantener permanentemente el auge de los procesos de capacitación y selección de personal, - por ser este uno de los factores críticos que dieron lugar al proceso de investigación -, con el propósito que se integren a la empresa con los mejores índices de calidad y pertinencia.
2. Modernización industrial del departamento de producción a partir del siguiente año, es decir, Productos Alimenticios Jordania Ltda., debe iniciar un proceso de modernización o reconversión industrial de los equipos de producción para garantizar la estrategia del Just on time y el permanente control de procesos con la máxima flexibilidad y calidad.
3. El departamento de comercialización debe lanzar, inicialmente, un agresivo programa de mercadeo interno, orientado hacia el conocimiento del cliente, la satisfacción oportuna y razonable de sus necesidades. Lo fundamental es tener clara persuasión que los clientes son el único patrimonio con que se contará, por eso es tan importante identificar sus necesidades y expectativas, procurar la vinculación de los mismos a la empresa, anticipar y resolver sus expectativas y problemas de suministro a partir del plan logístico.

4. Aspecto social. La empresa tendrá como parte de su misión, el fortalecimiento integral de las actividades comunitarias que propendan por el bien común, dando capacitación y asesorías a la comunidad, incentivos y premios (campañas de promoción), como una estrategia orientada a que los pobladores quieran la empresa.

5. Gerencia general. En cabeza de la gerencia, estará la consolidación de todo el plan estratégico, entendido como la optimización de la estructura organizacional , convirtiéndola en una estructura ágil. Flexible y eficiente que habilite a la futura empresa para afrontar los retos de un mercado abierto y des regularizado.

En conclusión, la gerencia deberá encontrar un índice elevado de productividad laboral, un uso intensivo y permanente de los productos que ofrece, un desarrollo agresivo de nuevos productos y un conocimiento profundo del mercado, el cliente y la competencia. Estas estrategias se apoyarán en el mantenimiento del liderazgo tecnológico y en la creación de un sistema de inteligencia comercial que ausculte permanentemente la competencia y el entorno.

BIBLIOGRAFIA

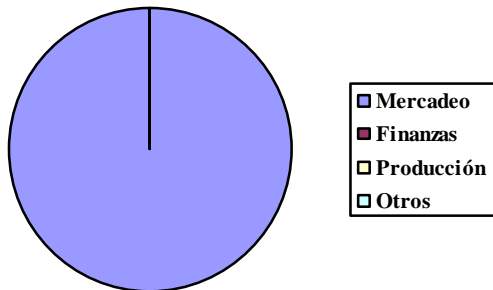
- Alce, Tomasine, Alfredo. Planeación Estratégica y Control total de calidad, Mexico, Gribaldo, 1990.
- Blanco, Illescas., Control Integrado de la Gestión. Limusa Noriega, 1976. Mexico.
- Andrade, Maria Antonieta. Apuntes de Administración Estratégica. Mexico ESCA 1.996
- David, Fred R. La Gerencia Estratégica. Colombia. Legis 1.990.
- Casanovas, August., y otro. Logística Empresarial. Edi. Gestión 2000.com.
- Cuatrecasas, Lluís. Gestión Integral de la calidad. Ed. Gestión 2.000.Com
- Garzón Castrillon Manuel A. Planeación Estratégica. Modula Unad. 2.000
- Mendez. Carlos E. Metodología de la Investigación. Diseño y Desarrollo. Ed. Mac. Graw Hill.
- Pereira. Manrique Francisco. Teoría y Praxis de la Metodología de la Investigación. Ed. Unad. 2000.

ANEXO 1 Encuesta aplicada

A continuación se presenta la tabulación de los resultados obtenidos al realizar la entrevista al personal directivo y asesores.

Actualmente la empresa cuenta con planes estratégicos de:

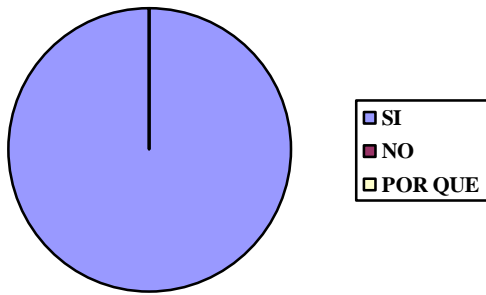
MERCADEO
FINANZAS
PRODUCCIÓN
OTROS CUAL _____



Con respecto al primer punto el 100% de encuestados afirman que solo existen planes estratégicos en mercadeo.

2.2 considera que los procesos de gestión de personal apoyarían el desarrollo de los planes estratégicos señalados anteriormente

Sí
No
porque _____



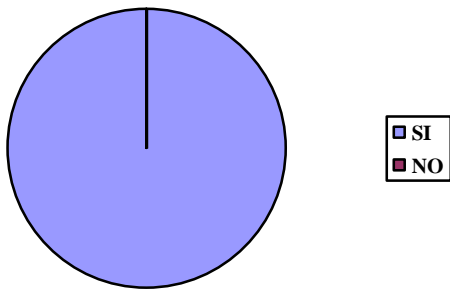
Con respecto a que si los procesos de gestión de personal apoyaría el desarrollo de los planes estratégicos el 100% afirman que si lo apoyarían.

Desarrollo de la gestión del personal

De los aspectos que se presentan a continuación relacionados con la gestión del personal señale con cuales cuenta actualmente la unidad de personal.

Establecimiento de misión y políticas para el manejo de personal

Existe si no

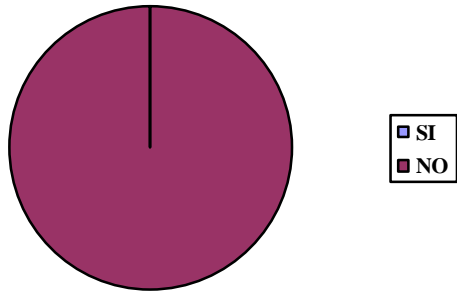


Con respecto si al SI existe o no políticas para el manejo de personal el 100% de encuestados afirman que no existen.

Establecimiento de un sistema de información para apoyar la gestión del personal.

Se han establecido manuales de funciones para adelantar los diferentes procesos de gestión de personal (reclutamiento, proceso de selección procedimiento de contratación procedimiento de inducción).

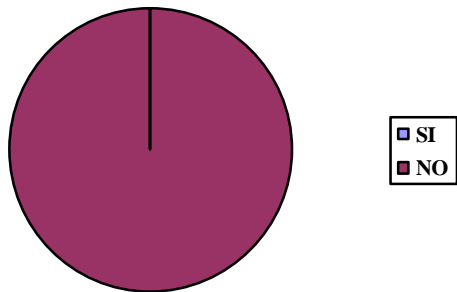
Existe Si



Con respecto si se han establecidos manuales de funciones par los diferentes procesos de gestión de personal el 100% de los encuestados afirman que no se han establecidos.

La organización cuenta con desarrollo de personal (bienestar, sistema de incentivos, administración de salarios, sistemas de evaluación de desempeño).

Existe Si No



Con respecto a si la organización cuenta con programas de desarrollo de personal el 100% de los encuestados afirman que no existen.

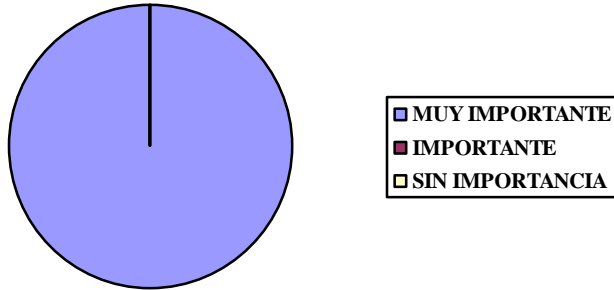
Desarrollo de personal

De los factores que se presentan a continuación establezca el orden de importancia que la empresa debería tener en cuenta para el desarrollo de su talento humano.

Capacitación para la formación en habilidades y destrezas técnicas.

Muy importante
 Importante

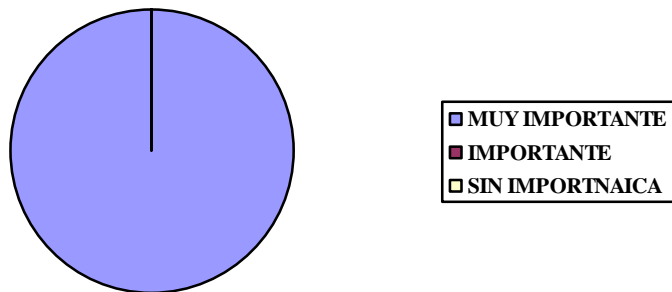
Sin importancia



Con respecto si la capacitación para la formación en habilidades y destrezas técnicas el 100% contestaron que es muy importante.

Formación en valores corporativos (Innovación, participación, compromiso)

- Muy importante
- Importante
- Sin importancia



Con respecto si la formación en valores corporativos el 100% contestaron que es muy importante.

RESULTADO DE LA ENCUESTA

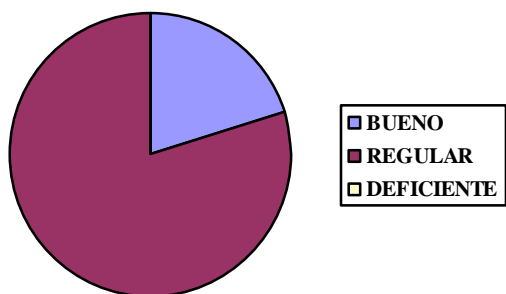
IDENTIFICACIÓN

CARGO _____ **UNIDAD DE TRABAJO** _____

Marque con una X la opción que consideré acertada de acuerdo con la situación actual.

Como considera los procesos de manejo de personal (Reclutamiento, Selección, Inducción).

- a. Bueno
- b. Regular
- c. Deficiente



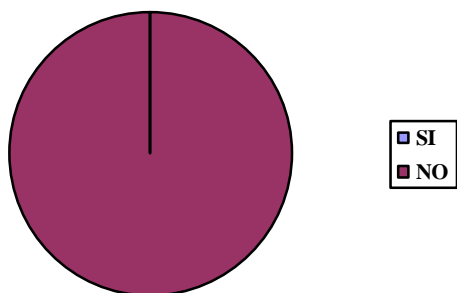
En cuanto a como se consideran los manejos de personal el 78.9% de los encuestados contestaron que regular y el 20.1% que bueno.

Para el desarrollo de sus labores la empresa lo ha venido vinculando a procesos de capacitación.

SI

NO

PORQUE _____



En cuanto a si la empresa a vinculado al personal en procesos de capacitación el 100% contestaron que no.

Si contesto afirmativamente la pregunta anterior establezca el nivel de calidad.

Excelente

Bueno

Deficiente

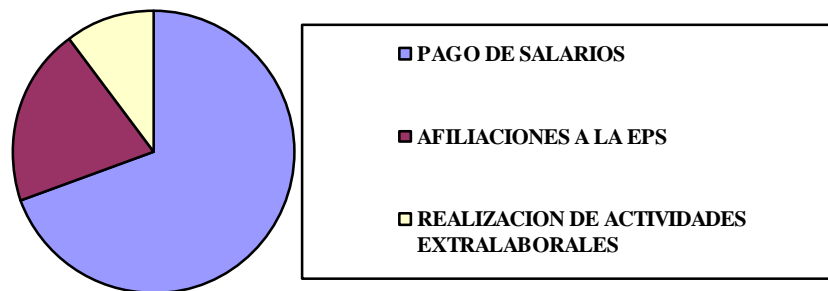
Por que

¿De las actividades que se presentan a continuación direccionadas por la oficina de personal cual a tenido la mayor satisfacción?

Pago de salarios

Afiliaciones a la EPS, Caja de Compensación

Realización de actividades extralaborales



De las actividades que se anuncian continuación señale cual debería implementar la unidad de personal.

A. Diseño de programas de incentivos _____

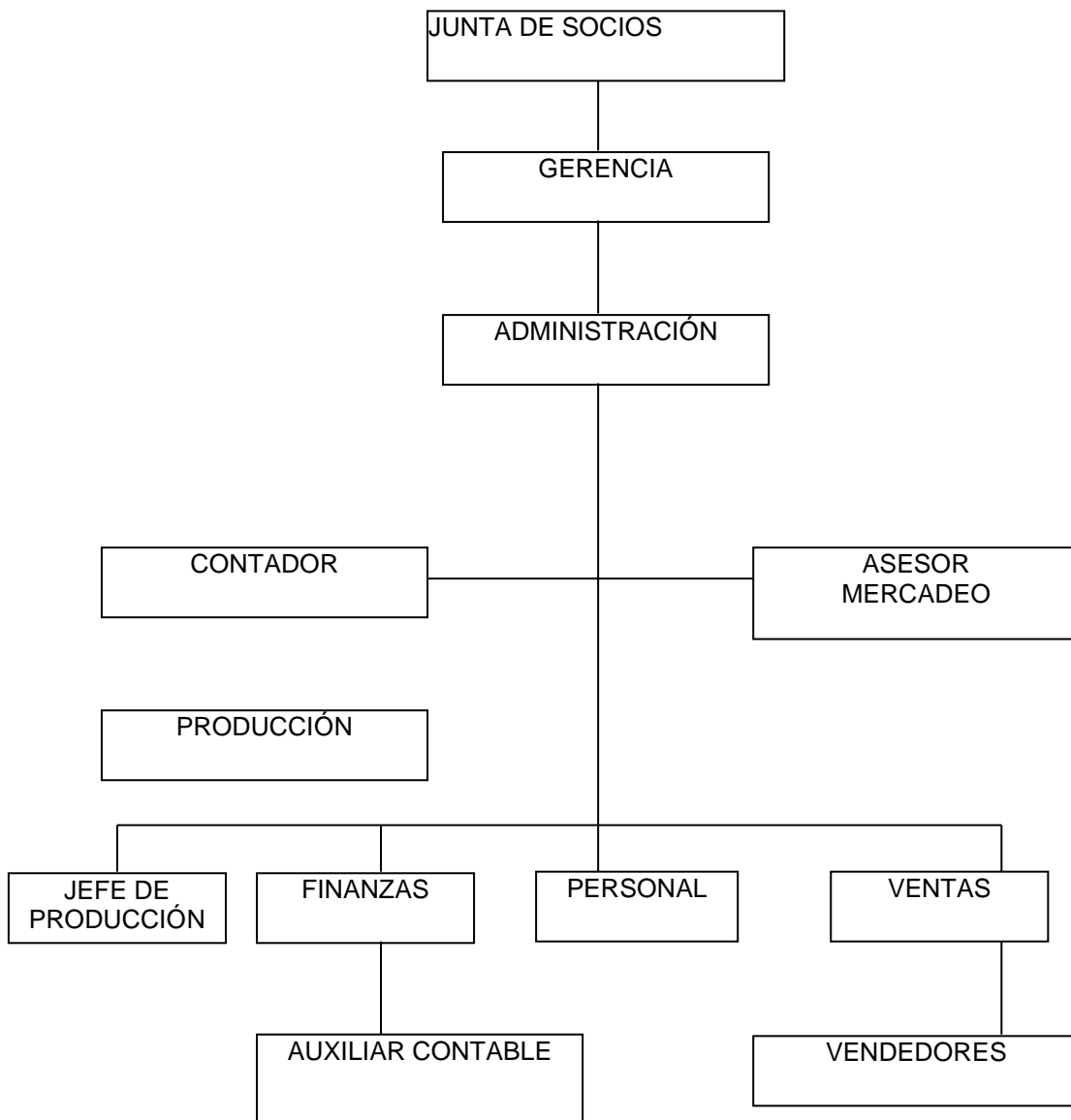
B. Proceso de apoyo a educación para el empleado y su familia _____

C. Vinculación a instituciones para vivienda y recreación _____



En cuanto a la señalización de las actividades que se deberían de implementar en la unidad de personal el 78.9% eligió diseños de programas para incentivos y el 21.1% vinculación a instituciones para vivienda.

ORGANIGRAMA INICIAL



ANEXO 2

ENCUESTA PARA PERSONAL ADMINISTRATIVO Y OPERATIVO.

Con el propósito de conocer sus impresiones con relación a las funciones que cumple la oficina de recursos humanos, se ha diseñado la siguiente encuesta para la reestructuración de los procesos, de tal forma que se puedan ofrecer servicios de desarrollo al personal de la empresa.

IDENTIFICACIÓN

CARGO _____ **UNIDAD DE TRABAJO** _____

Marque con una X la opción que consideré acertada de acuerdo con la situación actual.

Como considera los procesos de manejo de personal (Reclutamiento, Selección, Inducción).

- a. Bueno
- b. Regular
- c. Deficiente

Para el desarrollo de sus labores la empresa lo ha venido vinculando a procesos de capacitación.

SI
NO

PORQUE _____

Si contesto afirmativamente la pregunta anterior establezca el nivel de calidad.

Excelente

Bueno

Deficiente

Por que

¿De las actividades que se presentan a continuación direccionadas por la oficina de personal cual a tenido la mayor satisfacción?

Pago de salarios

Afiliaciones a la EPS, Caja de Compensación

Realización de actividades extralaborales

De las actividades que se anuncian continuación señale cual debería implementar la unidad de personal.

A. Diseño de programas de incentivos _____

B. Proceso de apoyo a educación para el empleado y su familia _____

C. Vinculación a instituciones para vivienda y recreación _____

¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!



Todo un Mundo de Sabor
 La Biotecnología al Servicio de la Salud

Planta: Vereda Sucre Oriental- Finca El Jordán - Chiquinquirá - Boyacá
 Oficina Bogotá: Calle 181 No. 30A-51 • Tels.: 674 4250 • Telefax: 679 4097