

1998

Diagnóstico estratégico de la empresa Distriaceites S.A

Catalina García Cabrera
Universidad de La Salle, Bogotá

María del Pilar Moreno Segura
Universidad de La Salle, Bogotá

Follow this and additional works at: https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios

Citación recomendada

García Cabrera, C., & Moreno Segura, M. d. (1998). Diagnóstico estratégico de la empresa Distriaceites S.A. Retrieved from https://ciencia.lasalle.edu.co/administracion_agronegocios/544

This Trabajo de grado - Pregrado is brought to you for free and open access by the Facultad de Ciencias Agropecuarias at Ciencia Unisalle. It has been accepted for inclusion in Administración de Agronegocios by an authorized administrator of Ciencia Unisalle. For more information, please contact ciencia@lasalle.edu.co.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DISTRIACEITES S.A

CATALINA GARCÍA CABRERA

12951042

MARÍA DEL PILAR MORENO SEGURA

12951038

UNIVERSIDAD DE LA SALLE

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS

SANTAFÉ DE BOGOTÁ, D. C.

1998



DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA DISTRIACEITES S.A.

**TRABAJO DE GRADO PARA OPTAR EL TÍTULO DE
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS AGROPECUARIAS**

**CATALINA GARCÍA CABRERA
MARÍA DEL PILAR MORENO SEGURA**

Directora

Dra. CLAUDIA ALVAREZ

**UNIVERSIDAD DE LA SALLE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS AGROPECUARIAS
SANTAFE DE BOGOTA, D. C.**

1998

REGLAMENTO ESTUDIANTIL

ARTÍCULO 94

Los trabajos de grado no deben contener ideas que sean contrarias a la doctrina de la iglesia Católica en asunto de dogma y de moral.

ARTÍCULO 95

Ni la Universidad, ni el asesor, ni el jurado calificador, son responsables por las ideas expuestas por el graduando.

DIRECTIVAS

RECTOR :Dr. FABIO GALLEGO ARIAS. F. S. C.

VICERECTOR ACADÉMICO :Dr. ALBERTO PRADA SANMIGUEL
F.S.C.

VICERECTOR DE PROMOCIÓN Y DESARROLLO HUMANO :Dr. EDGAR FIGUEROA ABRAJIM
F.S.C.

VICERECTOR ADMINISTRATIVO : Dr. ORLANDO ORTÍZ PEÑA

DECANO DE LA FACULTAD : Dr. AQUILEO PARRA ARTEAGA



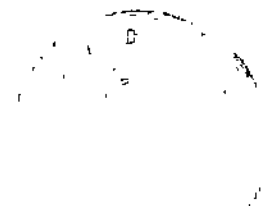
DEDICATORIA

Especialmente a mi padre, mi madre y mis hermanas, por su infinito apoyo, a Javier por su amor y a Paula por ser el motor de mi vida.

CATALINA

Dedico este trabajo a mis cuatro grandes amores, en primer lugar a Dios por ser mi razón diaria de existir, en segundo lugar a mis padres quienes hacen día a día de mis sueños una maravillosa realidad, a mis hermanas que con su compañía me dan ánimo para continuar el camino y a Cesar con quien comparto mis ilusiones y mi afecto.

PILAR



AGRADECIMIENTOS

Las autoras expresan sus agradecimientos a:

Dra. Claudia Alvarez, Ingeniera de Alimentos, directora de la Investigación por su acertada guía y su valioso tiempo.

Dr. Guillermo Toro , Docente en Administración y Dr. Luis Fuentes, Docente en Planeación Estratégica, por la oportuna atención que prestaron a nuestro trabajo de grado.

Dr. Aquileo Parra, Decano de la Facultad por su apoyo y orientación durante la carrera, y a Florecita por su incansable ayuda.

A la Empresa DISTRIACEITES S.A. por abrir sus puertas para el desarrollo de este trabajo.

A la familia Quevedo por su hospitalidad.

A la Universidad De La Salle.

Y a todas aquellas personas que de cualquier forma colaboraron en la realización de este trabajo.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	
OBJETIVOS	
1. MARCO TEÓRICO	1
1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	1
1.1.1 Estrategia directiva	3
1.1.2 Estrategia Operativa	4
1.1.3 Estrategia del área funcional	4
1.1.4 Empresa centralizada	5
1.1.5 Organización funcional	5
1.1.6 Estrategia Empresarial	5
1.2 CRISIS DE LA MEDIANA Y PEQUEÑA EMPRESA	6
1.2.1 Crisis de lanzamiento	7
1.2.2 Crisis de Liquidez	7
1.2.3 Crisis de delegación	7
1.2.4 Crisis de liderazgo	8
1.2.5 Crisis de financiamiento	8
1.2.6 Crisis de prosperidad	8
1.2.7 Crisis de continuidad	9

1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	9
1.3.1 Importancia de la planeación estratégica	10
1.3.2 Análisis situacional	15
1.3.3 Recursos de la empresa	16
2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIACEITES S.A	19
2.1 RESEÑA HISTÓRICA	19
2.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL	19
2.3 FASE DE DESARROLLO EN QUE SE ENCUENTRA	20
2.4 ÁREA DE GERENCIA	22
2.5 ÁREA DE MERCADEO	22
2.5.1 Canales de comercialización	22
2.5.2 Comportamiento de las Ventas	24
2.5.3 Competencia	25
2.5.4 Líneas productivas	25
2.5.4.1 Toma y entrega de pedidos	27
2.5.5 Presentación del empaque del producto	29
2.5.6 Precios del producto	32
2.6 ÁREA DE PRODUCCIÓN	33
2.6.1 Organización y localización de la planta	33
2.6.2 Compras	34
2.6.3 Descripción del proceso	38
2.6.3.1 Almacenaje de materia prima	38
2.6.3.2 Refinería	40
2.6.3.3 Margarinas	43

2.6.3.4 Empaque del producto terminado	44
2.6.4 Equipos utilizados en el proceso	44
2.6.4.1 Equipos utilizados en refinería	45
2.6.4.2 Equipos utilizados en margarina y empaque	46
2.6.5 Factores externos que afectan la producción	47
2.7 ÁREA DE PERSONAL	47
2.7.1 Situación actual	47
2.7.2 Selección de personal	48
2.7.3 Comunicación	48
2.7.4 Salarios	48
2.7.5 Horarios	49
2.8 ÁREA FINANCIERA	50
2.8.1 Razones de liquidez	50
2.8.1.1 Razón circulante	50
2.8.1.2 Prueba Acida	51
2.8.2 Razón de endeudamiento	51
2.8.3 Razón de actividad	51
2.8.3.1 Rotación de inventario	52
2.8.3.2 Rotación del activo fijo	52
2.8.3.3 Rotación del activo total	52
2.8.4 Razón de Rendimiento	53
2.8.4.1 Margen neto de utilidad	53
2.8.4.2 Margen bruto de utilidad sobre ventas	53
2.8.4.3 Potencial de utilidad	53
2.8.5 Razón de estabilidad	54

2.8.6 Capital de trabajo	54
2.8.7 Razón de solidez	55
2.9 ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y PROBLEMAS	56
2.9.1 Área de gerencia	56
2.9.2 Área de producción	56
2.9.3 Área de mercadeo	58
2.9.4 Área de personal	59
2.9.5 Área financiera	61
3.DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO	63
3.1 ANALISIS INTERNO	63
3.1.1 PCI (Perfil de capacidad interna)	63
3.1.2 Matriz de evaluación del factor interno	69
3.2 ANALISIS EXTERNO	71
3.2.1 POAM (Perfil de oportunidades y amenazas en el medio)	71
3.2.2 Matriz de evaluación del factor externo	73
3.3 ANÁLISIS DOFA	76
4. OPCIONES ESTRAÉGICAS	80
4.1ESTRATÉGIAS FO	80
4.2ESTRATÉGIAS FA	81
4.3ESTRATÉGIAS DO	81
4.4ESTRATEGIAS DA	83
5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	87
5.1MISIÓN CORPORATIVA	87

5.2CULTURA CORPORATIVA	88
5.2.1 Formación de cultura corporativa	88
5.3OBJETIVOS CORPORATIVOS	91
5.4METAS	92
5.5POLÍTICAS	93
CONCLUSIONES	
BIBLIOGRAFIA	

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Formulación de estrategias	14
Gráfico 2. Índice de gestión	15
Gráfico 3. Participación porcentual de las ventas	17
Gráfico 4. Layout de la planta	34
Gráfico 5. Diagrama de proceso	36

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Manual de Seguridad Industrial

Anexo B. Organigrama de DISTRIACEITES S.A.

Anexo C. Manual de Funciones

Anexo D. Evaluación del desempeño

Anexo E. Sondeo de mercado

Anexo F. Logotipo propuesto

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Comportamiento de ventas 1998	25
Tabla 2. Precios	32
Tabla 3. Diagnóstico interno PCI (I)	64
Tabla 4. Diagnóstico interno PCI (II)	65
Tabla 5. Diagnóstico interno PCI (III)	66
Tabla 6. Diagnóstico interno PCI (IV)	67
Tabla 7. Diagnóstico interno PCI (V)	68
Tabla 8. Matriz de evaluación del factor interno	70
Tabla 9. Diagnóstico externo POAM	72
Tabla 10. Matriz de evaluación del factor externo	75
Tabla 11. Matriz de impacto DOFA	77
Tabla 12. Cultura organizacional	90

INTRODUCCIÓN

La industria se mueve en un mundo lleno de cambios e incertidumbres, que las empresas enfrentan de acuerdo con la capacidad de reacción con que cuentan sus dirigentes.

Es este el motivo por el cual toda organización debe prepararse estratégicamente para asumir los retos que la industria le impone. La competencia es cada vez más intensa y agresiva donde la supervivencia de empresas ineficientes es cada vez más dudosa.

Con una definición clara de la misión, objetivos y estrategias para la empresa DISTRIACEITES S.A. se logrará una organización con colaboradores comprometidos integrados en equipo listos para enfrentar el cambio y poner en práctica estrategias preventivas.

Esta empresa pertenece al sector agroindustrial, es productora de margarina industrial, donde los directivos luchan contra las adversidades en búsqueda de un camino para surgir y de esta manera obtener beneficios económicos, sociales y personales.

Esperamos lograr el desarrollo de un sistema y estilo de gestión basado en la gerencia estratégica, como alternativa de solución para la crisis que enfrenta, detectando y atacando los puntos débiles y aprovechando los puntos fuertes.

Por otro lado estructurar una cultura operacional donde los miembros se desenvuelvan con mayor libertad, dando lo mejor de sus capacidades para el fortalecimiento de la empresa.

OBJETIVOS

GENERAL

Realizar un diagnóstico estratégico de la empresa DISTRIACEITES S.A, con el fin de establecer sus fortalezas y debilidades y la forma de aprovecharlas, e identificar sus oportunidades y amenazas para poder plantear una serie de opciones estrategias que sirvan como prevención y control para la empresa.

ESPECIFICOS

Obtener información teórica acerca de la planeación estratégica para establecer las bases de desarrollo del presente estudio.

Establecer la situación actual de la empresa para definir los patrones que actualmente se manejan en las operaciones empresariales.

Realizar un diagnóstico estratégico que arroje como resultado las debilidades y fortalezas mas sobresalientes de la empresa.



Proponer opciones estratégicas que posibiliten el desarrollo del potencial actual y permitan utilizar las herramientas con que cuenta la organización .

1. MARCO TEÓRICO

1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Es importante recordar cuales fueron los inicios de las teorías sobre el estudio administrativo de la empresa, pues al igual que esta evoluciona, la acción empresarial lo debe hacer a la par.

El origen de la planeación se remonta a las empresas de principios de siglo cuyos negocios se basaban en decisiones empresariales tomadas por personas que actuaban como propietarios, gerentes y trabajadores debido a que se trataba de empresas pequeñas.

En este entonces las estrategias eran esencialmente un número de ideas intuitivas acerca del mercado y como competir en él. A medida que la empresa crecía aumentaba su rendimiento y con esto el número de personas, es entonces cuando se hace necesario departamentalizar la acción administrativa y formalizar las políticas de las áreas funcionales.

Durante los años veinte se originó un cambio determinante que consistió en la diversificación de los productos por la demanda mundial. Desde el punto de vista organizacional esta nueva

complejidad era excesiva para el modelo que hasta este momento se utilizaba, llamado Multi-departamental.

A partir de 1950 se adoptó un nuevo modelo Multi-divisional predominante en las grandes compañías. Pero en los años setenta el modelo de planeación estratégica desplazó los modelos existentes.

La evolución histórica de la perspectiva hacia una mejor administración se puede dividir principalmente en tres etapas:

- La primera etapa se sitúa entre los años de 1900 a 1910 cuando Taylor y Fayol se dedican a la investigación de fenómenos parcelados, es decir, se fundamentó el estudio en casos parciales para determinar una situación específica.
- La segunda etapa se ubica unos años mas tarde entre 1950 y 1960, cuando se estudiaba la empresa como un conjunto de acciones independientes y aisladas del mundo exterior lo que llevó a Barnard al siguiente postulado: "Una empresa bien organizada no tiene problemas, lo cual no es cierto, pues las empresas con mucha frecuencia se hunden por el peso de factores estratégicos económicos".
- Por último en el año de 1970 hasta 1980 se concibe un nuevo enfoque que define la empresa como las relaciones entre esta y su medio ambiente tomando el nombre así de acción empresarial.

Algunas de las principales definiciones de planeación estratégica por los estudiosos del tema a través de la historia son:

- ◆ Peter Drucker (1954): "Es la respuesta a un doble interrogante, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿Cuál debe ser?."

- ◆ Alfred Chandler (1962): La definió como la determinación de las metas y objetivos a largo plazo en una empresa y la adopción de medios de acción con asignación de recursos necesarios para alcanzar las metas.

- ◆ Kenneth Andrews (1971): "La estrategia es el patrón de objetivos, propósitos o metas principales para alcanzar la definición del tipo de negocio que es o va a ser."

Es a partir de estos conceptos cuando se empieza a priorizar la estrategia en diferentes áreas las cuales se mencionarán a continuación:

1.1.1 Estrategia Directiva: Es manejada por los niveles superiores de la organización y debe dar respuesta a las necesidades del ambiente externo de la empresa, suministrando información a niveles inferiores.

1.1.2 Estrategia Operativa: Se concentra en como competir con calidad con el producto y hacer mejoras en el mismo para imprimir mayor compromiso por parte del negocio.

1.1.3 Estrategia del Área Funcional: Comprende el hecho de maximizar la producción y los recursos, esto implica coordinación e integración de las actividades.

En conclusión el modelo directivo y el operativo se encuentran relacionados entre sí, siendo el directivo el que suministra restricciones y liderazgo para el nivel operativo.

Según esta teoría se define al Gerente General como el eje estratégico de la empresa y el encargado de determinar los objetivos y los medios para lograrlos, además de esto organiza las tareas para los demás actores de la empresa dentro de la estructura organizacional.

El Gerente General determina las estrategias de la empresa es decir las relaciones entre el medio ambiente externo e interno para la interacción y desempeño óptimo de estos.

De estos discernimientos se obtuvo un compendio de reglas básicas para un desempeño ejemplar por parte del Gerente General:

- ▣ Saber ordenar las prioridades.
- ⊗ Jamás delegar lo esencial.

- ⊗ Exigir lo mejor.
- ⊗ Actuar rápido.
- ⊗ Informarse bien.
- ⊗ Comprometerse con su trabajo.
- ⊗ No ocuparse si no de lo posible.
- ⊗ Saber perder.
- ⊗ Ser justo y decidido.
- ⊗ Disfrutar el trabajo que realiza.¹

Pero dentro de estos primeros estudios administrativos se vio la necesidad imperiosa de diferenciar claramente conceptos básicos:

1.1.4 Empresa Centralizada: Consiste en un esquema mediante el cual todas las decisiones y responsabilidades recaen y corresponden al Gerente General, considerado como un "Hombre Orquesta".

1.1.5 Organización Funcional: La responsabilidad y la autoridad en este caso son distribuidas por funciones y cargos.

1.1.6 Estrategia Empresarial: La estrategia debe ser el logro de los objetivos al menor costo posible: La lucha por la capacidad de la competencia es la esencia de la estrategia empresarial.

¹ SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. 1985

Debe considerarse como un plan de utilización y de asignación de recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa.

Los componentes de una buena estrategia deben ser: Los objetivos, los planes, las acciones y los recursos.

Antes de elaborar una acción empresarial se debe conocer el medio ambiente dentro del cual opera la empresa mediante unas preguntas claves, Cuales son sus oportunidades?, A que amenazas y restricciones se enfrenta? y Existe una estrategia?.

Una información errónea se traduce en una falla en la acción; por esto que a partir de una confrontación de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se puede proponer un diagnóstico estratégico, que debe responder a las siguientes preguntas.

¿Dónde estamos?

¿Adónde iríamos si no efectuamos ningún cambio en las políticas?

1.2. CRISIS DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA:

Una vez se realiza el análisis de acción empresarial las fallas más comunes y recurrentes son las siguientes:

1.2.1. Crisis de Lanzamiento:

- Inexperiencia de los dirigentes.
- Sistemas de información inadecuados.
- Sub-capitalización.

1.2.2 Crisis de Liquidez:

- Aumento de las inversiones ligado al crecimiento.
- Endeudamiento exagerado para compensar la sub-capitalización.
- Mala planeación de la tesorería.

1.2.3 Crisis de Delegación:

- Concentración de la información y del poder.
- Falta de personal de nivel intermedio.
- Aumento del personal.
- Diversificación de las operaciones.

1.2.4 Crisis de liderazgo:

- El gerente general concibe la empresa como una continuación de sí mismo.
- El gerente general no escucha a los demás.
- El gerente general no controla.

1.2.5 Crisis de financiamiento:

- Expansión rápida.
- Límites de crédito con proveedores.
- Límites de crédito Bancario.

1.2.6 Crisis de prosperidad:

- Complacencia.
- Relajamiento.
- Dividendos excesivos.



1.2.7 Crisis de Continuidad:

- Divergencia entre accionistas.
- Impuestos de sucesión.
- Desavenencias entre el equipo dirigente.

Como resultado de los problemas que se presentan en las organizaciones se crea la Planeación Estratégica como una herramienta de uso frecuente para prevenir y corregir las posibles desviaciones organizacionales, a continuación se hará una reseña de los principales planteamientos acerca del tema.

1.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

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

Según George A. Steiner existen dos diferentes tipos de dirección base fundamental para la planeación estratégica, la primera es aquella que se realiza en los niveles más altos de la organización y es llamada dirección estratégica, la segunda es la que se realiza en los demás

niveles y se llama dirección operacional. La planeación estratégica es esencial para ayudar a los directivos a cumplir con sus responsabilidades.

Hoy en día la dirección y planeación estratégica son de vital importancia para el éxito de una compañía ya que una estrategia inadecuada puede crear serios problemas, no importando lo eficiente que pueda llegar a ser una empresa.

Por otro lado Steiner agrega que es indispensable crear un sistema propio de planeación para cada organización pues este debe ser diseñado para satisfacer las necesidades propias y únicas de la compañía.

1.3.1 Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica exige al director que pregunte y conteste preguntas claves acerca de su compañía, y a cuales de estas debe prestar su atención.

- ◆ La planeación puede simular el futuro en papel, experiencia que no solo es relativamente económica, sino que también permite a las empresas tomar mejores decisiones acerca de las medidas a tomar en cuanto a oportunidades y peligros futuros, en vez de esperar hasta que sucedan las cosas.

- ♣ Es importante pues permite mirar al negocio como un sistema, y así evitar la sub-optimación de partes del sistema a costa de todo.

- ♣ Permite el desarrollo de metas apropiadas para la compañía lo cual constituye una motivación para los empleados.

- ♣ Adecua una estructura para la toma de decisiones en toda la empresa. Así mismo permite que los ejecutivos a nivel inferior tomen decisiones de acuerdo con los deseos de la alta dirección.

- ♣ La planeación es necesaria para el mejor desempeño de la mayoría de las demás funciones directivas.

- ♣ Los sistemas de planeación estratégica son canales perfectos de comunicación, mediante los cuales el personal en toda la empresa habla el mismo lenguaje al tratar con problemas sustanciales tanto para ellos como para la misma empresa.

- ♣ Proporciona una oportunidad para la gente que integra una organización con sus talentos en el proceso de toma de decisiones, dándole al mismo tiempo un sentido de participación y satisfacción único.

- ♣ La planeación estratégica no garantiza el éxito, pero considerando todos los factores, los directivos en la mayoría de la empresa harán

mejor en utilizarla. Para asegurar un resultado positivo será necesario adaptar el sistema a las características de la empresa.

♣ Es posible que una compañía tenga éxito sin la planeación, pero en la mayoría de los casos el éxito se obtiene más fácilmente con ella.

A continuación se señalarán los principales componentes y términos usados en la gerencia estratégica:

∇ *Los estrategas:* Son aquellas personas ubicadas en la alta dirección de la empresa (miembros de la junta directiva, presidente o en su defecto el gerente) a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización. Pero esta definición limita la capacidad creativa, es por este motivo que se entiende como estrategas a todas las personas o funcionarios que tienen la capacidad de tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Por esto la capacidad de su talento humano y su participación en los procesos decisorios consolidará definitivamente sus ventajas competitivas.

∇ *El direccionamiento estratégico:* Las organizaciones para crecer, y generar utilidades deben tener muy claro hacia donde van, es decir, dar rumbo a sus acciones. Deben establecerse por medio de principios corporativos que son:

- **Visión:** Es la imagen que proyecta la empresa hacia el futuro. No se expresa en términos numéricos, la define la alta dirección, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos, además proporciona un propósito a la organización.

- **Misión:** Son aquellos propósitos de una organización que la distingue de otra en cuanto a cubrimiento, productos, mercados y talento humano. La misión por tanto debe ser claramente formulada y conocida por todos los colaboradores, crear compromisos e inducir comportamientos.

∇ *El Diagnóstico estratégico:* El direccionamiento estratégico servirá de marco referencial para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como de su entorno. Este análisis es conocido como DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas.

Al final de este se deben responder las siguientes preguntas:

¿Tiene la empresa posiciones de fuerza suficiente?

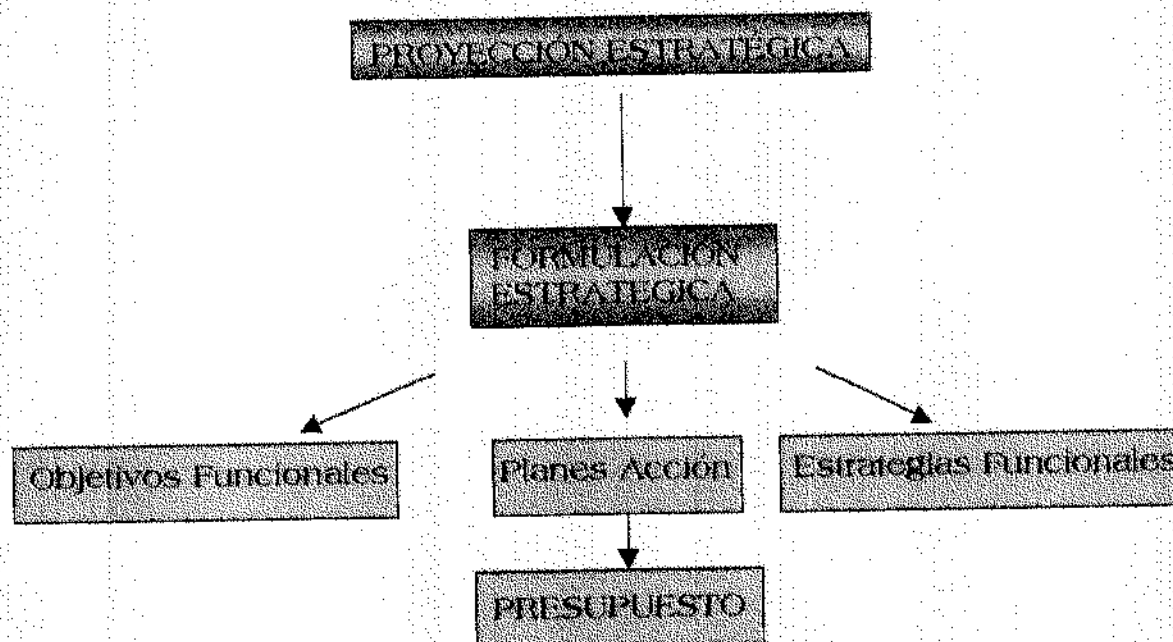
¿Ha ganado o ha perdido participación en el mercado?

¿Es satisfactoria la rentabilidad?

∇ *Opciones Estratégicas:* Partiendo del análisis DOFA deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas como sus fortalezas y debilidades. La compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado.

∇ *Formulación Estratégica:* Las opciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos. Por esto se debe proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos reflejados en el presupuesto estratégico que en definitiva constituye el verdadero plan.

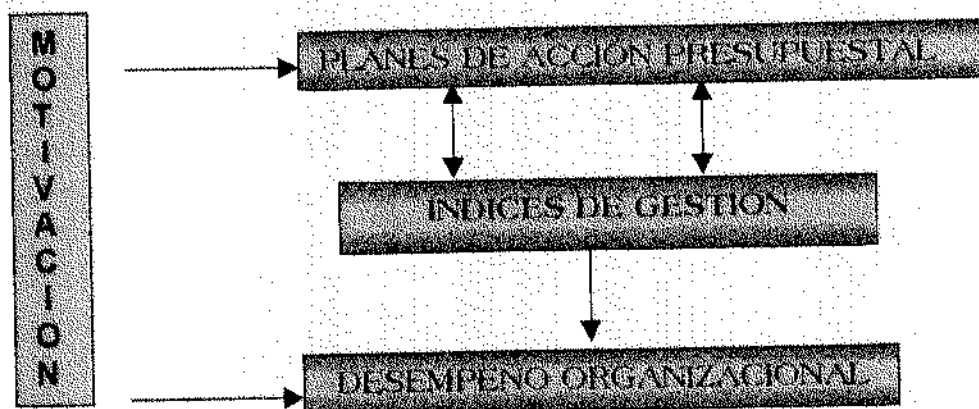
Gráfico 1. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



∇ *Indicadores de Gestión:* Es basado en los objetivos planes de acción y el presupuesto y permiten medir el desempeño de la organización.

Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica.

Gráfico 2. INDICES DE GESTIÓN



∇ *Difusión Estratégica:* La comunicación del plan estratégico a toda la organización logrará que todos los colaboradores identifiquen su responsabilidad en la ejecución del plan y se comprometan con él.

1.3.2 **Análisis Situacional:** Existen varias dimensiones del análisis de la situación que deberían entenderse desde el principio. Primero, no existe una manera única de realizar este análisis; en algunas puede llegar a ser un proceso completo y amplio, por el contrario en otras es inexacto y sin estructura.

Segundo, el alcance potencial de un análisis situacional es amplio y cubre cualquier factor importante en el medio ambiente, tanto interno como externo. Sin embargo, en la mayoría de los casos abarca las áreas convencionales de la empresa, que son: producción, mercadeo, finanzas, competencia y dirección.

El análisis varia dependiendo de la situación de la entidad organizacional involucrada en la planeación. En unidades comerciales estratégicas descentralizadas el análisis puede cubrir esta unidad, mientras que en una empresa centralizada puede abarcar la misma en su totalidad. En algunos casos puede tratarse con una parte de la unidad comercial es decir ubicarse en un solo sector.

El cuarto elemento lo constituye una parte muy importante, es la observación directa por parte de directores del medio ambiente en el cual se desarrolla la actividad comercial y explorar en forma casual con los colegas las impresiones para visualizar de mejor forma la situación del sector.

1.3.3 Recursos de la Empresa: Es importante señalar que para realizar un análisis real de la situación se debe determinar los recursos con que cuenta la empresa entre los cuales se cuentan:

◆ *Recursos financieros:*

Utilidades

Ventas

Deudas

Flujo de caja

◆*Eficiencia del uso de los recursos:*

Ventas por empleado

Utilidades por empleado

Inversión por empleado

Aprovechamiento de la planta

Uso de habilidades por los empleados

◆*Evaluación de los empleados:*

Habilidades

Productividad

Rotación

Composición étnica y racial

◆*Instalaciones:*

Principales unidades de producción

Índice de capacidad

Índice de modernización

◆*Inventarios:*

Materia prima

Productos finales

Porcentaje obsoleto

◆*Situación del medio ambiente:*

Conformidad con las leyes de contaminación

Conformidad con las normas de seguridad

Imagen pública

◆*Sistemas de mercadotecnia y distribución:*

Numero de vendedores

Ventas por vendedor

Distribuidores independientes

Distribuidores exclusivos

◆*Desarrollo de nuevos productos:*

Gastos de investigación y desarrollo

Introducción de nuevos productos

◆*Desempeño directivo:*

Capacidad de mando

Planeación

Desarrollo de personal

Delegación

2. SITUACIÓN DE LA EMPRESA DISTRIACEITES S.A.

2.1 RESEÑA HISTÓRICA

La empresa DISTRIACEITES S.A inició sus actividades el 18 de enero de 1991 como sociedad limitada y cuya junta directiva era la familia Duque, en esta época estaba ubicada en una bodega en la zona industrial de la Floresta, posteriormente el 20 de febrero de 1995 el tipo de sociedad cambio a sociedad anónima trasladando los equipos a la planta actual ubicada en Bosa.

El objeto social de la empresa ha sido desde su inicio el procesamiento y comercialización de materias primas para la obtención de grasas comestibles.

2.2 ACTIVIDAD PRINCIPAL

La empresa a la cual se hace referencia en este trabajo es DISTRIACEITES S.A., cuya trayectoria en el ramo de las grasas es de 12 años; durante este tiempo la empresa se ha dedicado a la producción y comercialización de margarinas y aceites con diferentes características, 5 socios conforman su junta directiva, cada uno con el 50% , 42% , 6% , 1.3% , y 0.7% de las acciones respectivamente.

2.3 FASE DE DESARROLLO EN QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA

En 1995 se inicio un proceso de negociación el cual consistía en conceder la producción total de margarinas a la empresa LEVAPAN S.A., para este efecto se realizaron varias pruebas de calidad en diferentes tipos de margarinas para saber si se llenaban las expectativas de LEVAPAN.

En algunos productos DISTRIACEITES S.A. logro obtener el primer lugar en calidad frente a la competencia que en este caso era COGRA LEVER, principal proveedor hasta entonces de LEVAPAN.

Se presentaron tres circunstancias con las que no se contó desde el inicio de la negociación, en primer lugar no se sabía exactamente el volumen real requerido por LEVAPAN, en segundo lugar no se realizó un contrato por escrito ni se firmo ningún tipo de documento que soportara la negociación, solo se estableció un contrato verbal. Por último el volumen real sobrepasaba la capacidad de producción de la empresa; pues a pesar de adquirir nueva tecnología solo se pudo acoplar al sistema varios meses después.

Desperdiciando esfuerzos para poder dar cumplimiento a los pedidos de LEVAPAN se descuidó casi por completo a los demás clientes, quienes tuvieron que acceder a la compra de otras marcas.

Tiempo después la empresa LEVAPAN empezó a hacer devoluciones cada vez más continuas argumentando baja calidad del producto pero esta razón se basaba en exigencias de una calidad similar a la de COGRA LEVER y esta no podía ser suministrada por DISTRIACEITES en un corto plazo, sin embargo allí se continuaban los esfuerzos por satisfacer el que ahora era su principal y único cliente.

Finalmente en octubre de 1997 la empresa LEVAPAN decidió clausurar las compras a la DISTRIACEITES, quedando con 4.800 cajas de producto terminado y sin ningún cliente a quien venderlas.

En este mismo mes la empresa fue presentada en concordato ante la Superintendencia de Sociedades, siendo aceptado este el 4 de noviembre de 1997

Fue entonces cuando se inicio el plan de volver a capturar de los clientes perdidos aumentando ventas de noviembre del 97 a 7.000 cajas, En diciembre del 97 10.000 cajas, alcanzando en enero del 98 las 15.000 cajas de margarina terminada y vendida

Para el logro del equilibrio operacional es necesario llegar a vender 17.000 cajas de margarina y la producción esperada es de 30.000 cajas que es la capacidad de producción total de margarina de la planta.

2.4 AREA GERENCIAL

La gerencia de la empresa **DISTRACIETES S.A** se caracteriza por poseer un proceso de comunicación eficiente donde las ideas fluyen de forma cruzada entre personas de un mismo o similar nivel organizacional y con personas en diferentes niveles que no tienen relaciones directas de autoridad o subordinación. El ambiente gerencial brinda oportunidades para la comunicación oral.

Tanto en la gerencia como en otros cargos administrativos no hay una definición clara de las funciones de cada persona por lo cual la toma de decisiones puede llegar a ser inoportuna. No existen unas claras políticas de control de gestión ni de evaluación del desempeño haciendo falta un sistema de auditoria para el área directiva

El gerente por experiencia en el campo proporciona un buen nivel de liderazgo y el ambiente a su alrededor refleja esta situación.

2.5 AREA DE MERCADEO

2.5.1 Canales de Comercialización:

◆ **Detallistas:** La ciudad se ha dividido en 10 zonas a cada una de las cuales se le hacen un presupuesto de ventas y cobros estas áreas son atendidas por 12 vendedores cuya labor es analizada trimestralmente para conocer el comportamiento de la demanda y el

desempeño del vendedor quien debe cumplir con un mínimo de 80% de la meta de ventas. El área de mayor demanda es la comprendida por los barrios de Usme, San, Lucero alto, medio y bajo, Meissen, México, Candelaria, Diana Turbay, Las Acacias, San Agustín, y Los Molinos.

Esta área presentó en Enero una demanda de 1920 cajas, siendo este numero mayor que el de las otras áreas por la gran cantidad de panaderías presentes en esos barrios.

La zona que registra menores ventas es la zona nor-oriental con 630 cajas mes, pues la cantidad de panaderías es menor y las familias prefieren los almacenes de cadena.

◆ Mayoristas: Son los grandes productores de pan como son Palace , Comapan y Santa Clara entre otros con un consumo mensual de 920 cajas en promedio. Los productores mayoristas son atendidos con precios especiales ya que la mayoría hacen solicitud de muestras para realizar las pruebas respectivas en sus productos.

◆ Institucional: Es un canal directo que surte hoteles, restaurantes, pequeñas empresas, casinos entre otros.

◆ Ejecutiva: Directamente se realizan las negociaciones desde la presidencia, en la actualidad su único cliente en esta modalidad es la Compañía Nacional de Chocolates.

2.5.2 Comportamiento de las ventas: Para junio del 96 el volumen de ventas era de 22.000 cajas al mes el cual fue sobrepasado ampliamente durante los meses siguientes. Las ventas de DISTRIACEITES se mantienen niveladas en los meses de temporada escolar aunque en enero del 98 las ventas fueron altas con respecto de los anteriores años.

El presupuesto de ventas para enero del 98 fue 14.295 cajas logrando los objetivos con una venta total de 14.886 cajas equivalentes a \$235.975.884 y para febrero de este mismo año la meta fijada fue de 15.000 cajas llegando solo a las 13.000 equivalentes a \$228.966.591 esta reacción del mercado se debe a un aumento de precios que ocurrió precisamente en este mes. Para marzo se programó una meta de 16.000 cajas, objetivo que no será alcanzado puesto que al 26 de este mismo mes solo se han vendido 11.932 cajas equivalentes a \$191.084.418, esta notable disminución en ventas es causada por un déficit de materia prima ocasionada por el paro de transporte de carga de la zona oriental del país hacia el interior.

Tabla 1. Comportamiento de Ventas 1998

MES	VENTAS PROGRAMADAS	VENTAS REALIZADAS	EQUIVALENTE EN PESOS
ENERO	14.295 Cajas	14.886 Cajas	\$235'975.884
FEBRERO	15.000 Cajas	13.000 Cajas	\$228'966.591
MARZO	16.000 Cajas	11.932 Cajas	\$191'084.418

FUENTE: DISTRIACEITES S.A.

2.5.3 Competencia: La competencia de DISTRIACEITES se divide en tres partes, la competencia de nivel alto comprendida por GRASCO, ACEGRASAS y COGRA LEVER, competencia de perfil medio comprendida por FANAGRA Y PRODIGIO entre otras, para el perfil bajo están SANTANDEREANA DE ACEITES Y DUQUESA que compiten principalmente con sus bajos precios pero su menor calidad.

2.5.4 Líneas de productos: DISTRIACEITES maneja en la actualidad cuatro líneas de margarinas que son:

♣ **MANTEPAN SUAVE:** Excelente margarina para utilizar con óptimos resultados en toda la línea de repostería, tortas, ponqués, galletería, mantecadas, en general en aquellos productos que exigen calidad en el cremado, conservando por mayor tiempo la suavidad del producto terminado.

Permite una mayor incorporación de aire, suavidad, excelente homogenización y proporciona color, sabor y olor característico.

Especificaciones: Punto de fusión de 37°C, contenido graso del 80% , aceites y grasas vegetales selectivamente hidrogenados, leche, sal, emulsificantes, color vegetal, vitaminas, preservativos y antioxidantes.

Presentación: Bloque de 15 kilos empacado en caja de cartón corrugada con bolsa interior en polietileno asegurado con liga elástica.

(Para todas las líneas)

♣ **MANTEPAN FINA:** Margarina especial para usar con óptimos resultados en la elaboración de pan, bizcochos, galletas y ponqué. Ya que por su contenido graso del 76% garantiza calidad, rentabilidad y productividad.

Características : Permite una buena incorporación de aire al cremado, proporciona mayor durabilidad a los productos y uniformidad a la miga. Brinda mayor rendimiento y buena textura.

Especificaciones. Punto de fusión aproximado de 37°C a 38°C en clima frío y de 39°C a 40°C en clima cálido. Contenido graso mínimo del 76%, aceite, grasas vegetales hidrogenados, emulsificantes, preservativos, lecitina, sal, colorantes y aromas permitidos.

♣ **MANTEPAN INDUSTRIAL:** Grasa industrial para ser utilizada en todo tipo de productos para panadería, con óptimos resultados en pan, que requiera del 4 al 16% de grasa por peso de harina y productos específicos que no requieran demasiado cremado.

CARACTERISTICAS: Proporciona mayor tiempo de vida útil en el pan. Evita el crecimiento del moho por su contenido graso mínimo del 70% garantiza rentabilidad y productividad.

ESPECIFICACIONES: Punto de fusión aproximado de 37 a 38°C en clima frío y 39 a 40°C en clima cálido. Contiene aceites y grasas

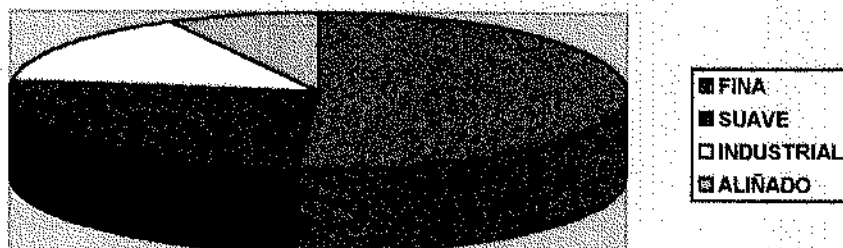
comestibles con un mínimo del 68%, emulsificantes, preservativos, sal, colorantes y aromas permitidos.

♣ **MANTEPAN ALIÑADO GRASO:** Margarina para elaborar productos de consumo rápido.

ESPECIFICACIONES: Punto de fusión de 37 a 38°C para clima frío y entre 39 y 41°C para clima cálido, con un contenido graso del 57%, emulsificantes, preservativos, colorantes y aromas permitidos.

A continuación se muestra la participación porcentual de cada línea productiva dentro del total de las ventas:

Gráfico 3. Participación porcentual en ventas



2.5.4.1 **Toma y entrega de pedidos:** En el sistema de comercialización existen dos modalidades de venta, la autoventa que consiste en hacer un recorrido por algunas zonas de Bogotá que representan un mayor riesgo para los vendedores por cuestión de seguridad, este recorrido se hace en un furgón de la empresa que transporta cierta cantidad de

producto terminado el cual es entregado al consumidor en el mismo momento que hace el pedido.

La otra modalidad es la preventa, para esta se cuenta con 14 vendedores cada uno de los cuales atiende una zona determinada de la ciudad; El procedimiento inicia a diario a las 7 A.M hora en la cual se debe visitar el primer cliente del día. Se ha estipulado que un vendedor ágil debe gastar en promedio 17 minutos por cada visita extendiéndose hasta las 4 PM, haciendo por lo menos 20 visitas diarias obteniendo un total de ocho pedidos día que representan un 40% de efectividad en su labor. Sin embargo esta efectividad debe alcanzar el 70% para que sea una actividad netamente rentable.

Es así como el vendedor hace la toma del pedido y en la tarde al regresar a la planta este se factura para al otro día ser entregado al cliente por los carros distribuidores.

Las visitas pueden ser mensuales, quincenales o semanales de acuerdo al conocimiento que el vendedor tiene de cada cliente.

Se cuenta actualmente con cuatro carros de distribución para toda la ciudad.

Para el cobro de las facturas, que puede ser de contado o a treinta días máximo cada vendedor se responsabiliza de hacer la captación de pagos a sus respectivos clientes y en caso de presentarse alguna

impuntualidad en el pago por parte del cliente, está bajo criterio del vendedor seguir surtiendo mercancía a este punto o detenerse hasta no recibir su dinero.

Por otro lado existe una red de distribución fuera de Bogotá con puntos de venta mayorista en las ciudades de Medellín, Bucaramanga, Ibagué, Barranquilla y parte de Boyacá.

2.5.5 Empaque del Producto: No existe un producto que en el transcurso de su producción y/o comercialización se utilice sin requerir un determinado sistema de empaque. Por el contrario, una gran mayoría requiere de dos o más clases de envase o empaque para ser llevados a su mercado de destino.

Las margarinas de DISTRIACEITES son empacadas en bloques de 15 kilos, en cajas de cartón corrugado blanco con bolsa interior en polietileno asegurado con liga plástica.

Cada línea de producto se distingue por el color de la impresión de la caja para MANTEPAN SUAVE la caja es blanca con impresión azul, para MANTEPAN FINA la caja es con impresión negra, para MANTEPAN INDUSTRIAL es con impresión roja y para MANTEPAN CON ALIÑADO GRASO es caja blanca con impresión café.

Cada caja contiene información acerca de los componentes, fabricantes, distribuidor, fecha de vencimiento, peso neto, registro y número del lote.

A continuación se observan los requisitos mínimos que cumplen los empaques de productos grasos sólidos como la margarina para asegurar su buena conservación:

- No imparten olor, color, ni sabor al producto.
- Es impermeable al agua y a la grasa.
- Sus propiedades físicas y mecánicas permiten los procesos de empaque mecánico sin presentar roturas o pérdidas de consistencia.
- La tinta usada para la impresión es insoluble en el producto y de secado rápido con el objeto de evitar paso de tinta al lado no impreso.
- El acabado del empaque resiste las condiciones de manejo, transporte y almacenamiento y asegura la protección del producto contra agentes externos que puedan causar su alteración.
- El embalaje es higiénico y garantiza el manejo, transporte y almacenamiento del producto empacado.

- Protección sanitaria, significa protección contra la introducción de microorganismos y suciedad, resistencia a la penetración de insectos que perforan algunos materiales y a los dientes filosos de los roedores.

- Protección contra pérdida de humedad y grasa: No absorbe humedad el alimento de la atmósfera y la margarina no pierde humedad ni se reseca, la protección relacionada con la grasa está destinada a impedir que los alimentos grasos como la margarina se filtre por las envolturas.

- La protección relacionada con gases y olores también funciona en dos sentidos: Los olores extraños son excluidos, pero los olores deseables como el aroma o la esencia se conservan.

- Protección del producto contra la luz.

- Ausencia de toxinas y compatibilidad con el alimento.

- Tiene características de inviolabilidad.

2.5.6 Precios del producto.

Tabla 2. PRECIOS

	1 a 25 cajas	25 cajas o más.	May or más
MANTEPAN SUAVE	\$20.800	\$20.100	\$19.500
MANTEPAN FINA	\$19.300	\$18.500	\$17.900
MANTEPAN INDUSTRIAL	\$17.600	\$17.000	\$16.500
MANTEPAN ALINADO	\$15.800	\$15.000	\$14.500

FUENTE: DISTRIACEITES S.A.

La anterior escala de precios es la que maneja DISTRIACEITES con sus diferentes tipos de clientes, dentro de esta tabla el producto que mayor salida tiene al mercado es la margarina MANTEPAN FINA.

Adicional a esto se manejan descuentos por pronto pago o pagos en efectivo, del 6% si se cancela en los 10 días siguientes a la compra y del 4% a los 20 días de la compra.

Como estrategias de venta la empresa tienen muestras gratuitas que se obsequian a los clientes con el único fin de dar a conocer el producto, este mecanismo tiene un alto índice de aceptación dentro de clientela, lo cual hace que las ventas se incrementen por este método.

Otra especie de motivación es que en algunos meses del año se obsequia por la compra de 10 cajas de producto 1 caja adicional

2.6 AREA DE PRODUCCIÓN

2.6.1 Organización y localización de la planta: Localizada al frente de la estación de Bosa, limita con PROTABACO por el norte, por el sur con una bodega de almacenamiento, por el oriente con helados ROBIN HOOD, y por el occidente con una distribuidora de materiales para la construcción. Esta zona presenta ventajas por las características del sector, como primera medida los costos en cuanto a servicios públicos se refiere son muy económicos, además se encuentra rodeada por empresas de diferentes actividades económicas y no se interfiere con zonas residenciales.

Como se observa en el siguiente plano la empresa esta organizada de acuerdo a las áreas para cada proceso, las diferentes secciones están claramente delimitadas de manera que ninguna interfiere en otras de manera significativa.

Gráfico 4. Layout de la Planta

Almacenamiento Producto terminado					Entrega Producto Terminado
Laboratorio	Calderas	Refinería	Margarinas	Empaque	Administración
Zona de desplazamiento					
Recepción Materia Prima	Almacenamien Materia Prima	Margarinas	Empaque	Recepción Insumos	

2.6.2 Compras: Las compras tanto de materia prima como de insumos, se realizan teniendo en cuenta una programación especial que se realiza al inicio del mes de acuerdo con los requerimientos del mercado.

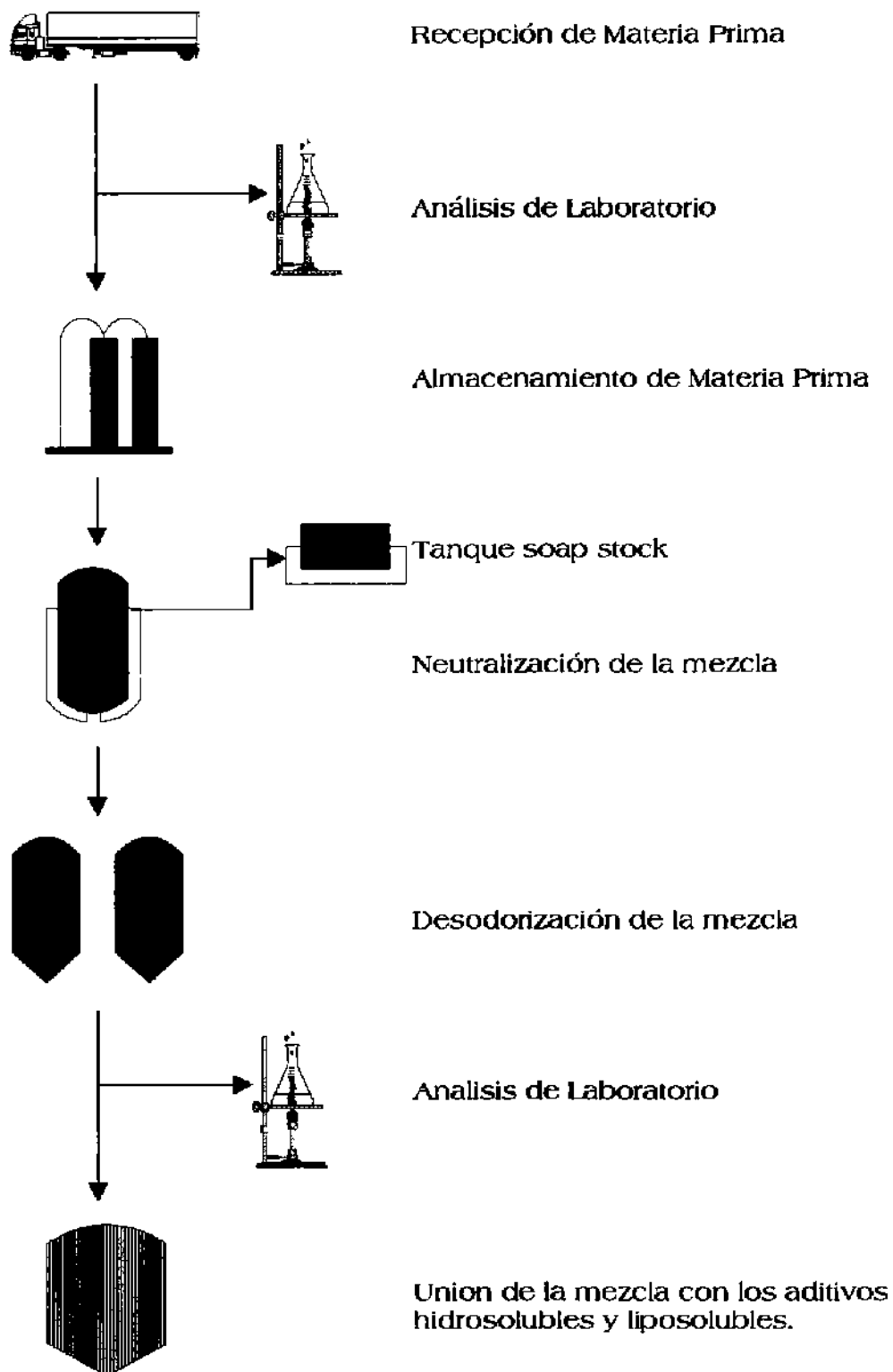
Las negociaciones de Materia Prima están bajo la responsabilidad del presidente de la compañía el Dr. Gabriel Duque y la parte de insumos le corresponde al Dr. Javier Mejía.

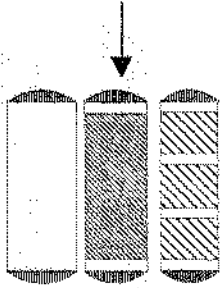
La palma y el palmiste se compra directamente a plantaciones ubicadas en los llanos orientales, algunas de estas son Hacienda La

loma y Manaure, por otro lado la soya utilizada es importada ya que la producción nacional no abastece con eficiencia el mercado.

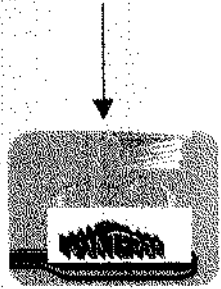
Los sebos se negocian con COMPRIMAD y CONALSEBOS.

Gráfico 5. DIAGRAMA DE PROCESO

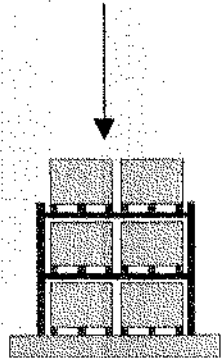




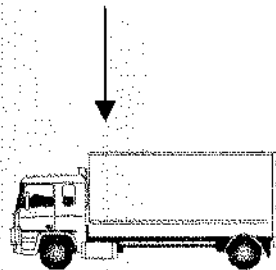
Texturización de la margarina, incorporación de aire y amasado.



Empaque de la margarina terminada



Almacenamiento producto terminado



Despachos de producto terminado

2.6.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

2.6.3.1 Almacenaje de la materia prima: La planta de DISTRIACEITES S.A. posee una capacidad total de almacenamiento de materia prima de 500 toneladas las cuales son recibidas directamente del carrotanque a los tanques de almacenaje que poseen un fondo con serpentín especial para proporcionar calor al aceite y que este no se solidifique.

En cada una de las fases del proceso se realiza un estricto control de calidad con el fin de supervisar que durante el transcurso de la transformación, la materia prima no sufra modificaciones que incidan en la calidad del producto final. Estos análisis son efectuados ya sea por el supervisor o el analista del laboratorio.

→ *Porcentaje de acidez:* En el caso de la palma debe estar entre 2,5 a 4% , para el palmiste de 5 a 7% , para los sebos refinados de 0,5% y sebos crudos el 2% .

→ *Humedad:* La máxima humedad permitida para cualquiera de las materias primas es el 1% pudiéndose aceptar hasta el 2% donde el proveedor estará obligado a hacer un descuento en el precio puesto que este mayor porcentaje de humedad representa mermas en el posterior proceso de producción.

→ *Punto de fusión:* El punto de fusión es la temperatura en la cual una grasa sólida se vuelve líquida, para la palma cruda esta temperatura debe oscilar entre 35 y 38 C, para el palmiste de 25 a 28 C, para la estearina de 40 a 47 C, para el sebo blando 38 a 43 C y el sebo duro 44 a 48 C.

→ *Índice de peróxido:* Este indicador se aplica principalmente a las grasas refinadas y desodorizadas el cual no debe sobrepasar 2Meq. /Kg

Se utiliza principalmente para medir la estabilidad de las grasas, el tiempo de vida útil del producto se reduce entre más alto sea el índice de peróxido, dado que la oxidación tanto de la materia prima como del producto terminado es más rápida si la cantidad de oxígeno es alta.

→ *Índice de yodo:* Se toma algunas veces para determinar la pureza, a la soya por ejemplo se le mide para controlar la presencia de oleinas pues la presencia de esta algunas veces es usada para rendir el aceite de soya, debe estar entre 135 y 140 y para la oleína de palma debe ser máxima de 60.

Esto indica el número de gramos de yodo que se combinan con 100gr. de sustancia grasa.

Luego de que estos análisis salgan óptimos se pasa el aceite crudo a los tanques de refinería que tienen en el fondo un serpentín que sirve para proporcionar calor y así evitar la solidificación del aceite.

2.6.3.2 Refinería:

Según la formulación de la margarina que se va a producir se realiza la mezcla de grasas pasando al tanque neutralizador. A este tanque entra el aceite con acidez alta, para contrarrestar esta acidez se adiciona soda cáustica (hidróxido de sodio NaOH); en la neutralización se hace un estricto control de temperatura, que debe promediar 90 C.

En el tanque neutralizador se decanta una sección de jabón producida por reacción química. Este sedimento jabonoso es atrapado en un tanque de pequeña dimensión denominado soap stock.

A pesar de que se decanta la mayor cantidad de jabón y se atrapa en el tanque pequeño, quedan algunas partículas de jabón en la mezcla las cuales se eliminan haciendo un lavado que consiste en adicionar agua por aspersion a 90 C que baja por entre la mezcla arrastrando el jabón al fondo.

El agua se deja salir por tubería hasta la trampa de grasa, que consiste en una especie de dique que retiene las grasas que posteriormente pueden ser aprovechadas llevándolas al soap stock.

En el mismo tanque se deja secar la mezcla a alta temperatura; se sabe que ya esta seco el aceite cuando deja de salir vapor de agua. Posteriormente se realiza el blanqueo que consiste en la adición de arcillas sulfatadas. Después de esta mezcla se realiza un filtrado

reteniendo las arcillas que arrastran el color oscuro del aceite saliendo por ultimo este casi blanco.

Cada paso del proceso posee un sistema de retorno que permite que bajo cualquier anomalía el aceite sea devuelto para reiniciar la refinación y así poder corregir las fallas.

Después de la neutralización el aceite aunque blanco posee un mal olor por la cual se desodoriza en un tanque al vacío que tiene un sistema de barbotaje para moverlo continuamente, en este momento el aceite sube a un promedio de 200°C sin presencia de oxígeno, por el calor las moléculas aromáticas se vuelven vapor saliendo de esta manera por el sistema de vacío a un tanque anexo que las lleva por ultimo al soap stock en este momento se termina el proceso de refinación de la mezcla.

Por último se deja enfriar por debajo de 80°C y es entonces, no antes, cuando se rompe el vacío para evitar que la mezcla se queme, es en este punto donde se termina el proceso de refinación del aceite. En caso que sobre mezcla se guarda para balancear otras formulaciones.

Las pruebas respectivas en la refinería en cuanto a control de calidad de se enuncian a continuación:

→ *Porcentaje de acidez:* Para determinar la cantidad de soda cáustica (NaOH) que se le debe adicionar para hacer la respectiva neutralización del aceite.

→ *Partes por millón de jabón:* Para determinar la cantidad de partículas jabonosas que quedan suspendidas después de la neutralización y saber si es necesario o no perfeccionar este paso.

→ *Porcentaje de acidez:* Esta se realiza también después de la neutralización y debe oscilar entre 1 y 1.5.

→ *Punto de fusión:* Se realiza en este paso para determinar el punto de fusión definitivo de la mezcla.

Durante la desodorización es necesario realizar cada hora los siguientes análisis:

→ *Porcentaje de acidez:* No debe sobrepasar el 0.05% de acidez.

→ *Color:* Al igual que el olor y el sabor, este análisis se deriva de una percepción organoléptica realizada por el supervisor.

→ *Índice de peróxido:* Se realiza de acuerdo al procedimiento explicado anteriormente y su resultado debe ser negativo.

2.6.3.3 Margarinería

Después de la refinación del aceite se inicia el proceso de la elaboración en sí de las margarinas, con el vaciado del aceite en la marmita y la adición de los componentes oleosolubles que son aquellos que emulsifican la mezcla permitiendo la unión de las moléculas de grasa y de agua.

Paso seguido se agrega los aditivos hidrosolubles como la sal, las esencias, las vitaminas y los preservativos y se espera hasta obtener una mezcla homogénea.

La mezcla es inyectada en el votator que es un equipo cuya función es dar vueltas a la mezcla con el fin de incorporar aire, además conserva una temperatura muy baja y esto favorece para que la margarina tome el cuerpo necesario, en la siguiente fase del votator se hace un amasado el cual produce la formación de una pasta homogénea para luego pasar a la última fase que es el texturizado, al salir de allí se hace la prueba de brillantez homogeneidad y esparcibilidad.

El control de calidad en la sección de margarinería es el siguiente:

→ *Humedad y porcentaje de acidez:* Estas variables dependen del tipo de margarina que se esté analizando.

→ *PH y punto de fusión:* Se realizan para determinar las condiciones en que se encuentra la fase acuosa.

2.6.3.4 Empaque del producto terminado.

Se inicia el proceso de empaçado, el cual es automático a través de una empacadora que posee una báscula digital que activa y desactiva las válvulas de llenado cada vez que el peso alcance los 15 kilos.

Finalmente las cajas son almacenadas en estibas por número de lote y destino.

Por otra parte la zona de almacenamiento de producto terminado tiene una capacidad promedio de 50 toneladas es decir 3000 cajas de margarina terminada.

En esta sección se hacen pruebas organolépticas para determinar brillo, textura, color, y anomalías tales como emulsiones divididas y otras.

2.6.4 Equipos utilizados en el proceso:

Es importante hacer una reseña de los elementos que se utilizan en cada una de las secciones.

2.6.4.1 Equipos utilizados en refinería

- Bomba de recepción de crudo de Castilla.
- Tanque de almacenamiento de crudo de Castilla x 3000 gl.
- Caldera de 160 PSI de presión promedio.
- Tanque precalentamiento de crudo en hierro con serpentín x 300 gl.
- Tanque subterráneo para almacenamiento de agua de 50 mt³.
- Bomba de alta presión para agua.
- Tanque neutralizado en lamina de hierro de 3500 KL de capacidad operativa con serpentín motoreductor y válvulas.
- Tanque neutralizador en lamina de hierro de 5700 KL de capacidad operativa con serpentín motoreductor y válvulas.
- Tanque de almacenamiento en lamina de hierro con serpentines en el fondo, de 18.000 Kl de capacidad.
- Bombas para el aceite.

- Tanque para agua y soda de 2m³ de capacidad, en lamina inoxidable.

- Bomba para agua y soda

- Calderín de aceite térmico.

- Tanque para ACPM x 800 gls.

- Tanque desodorizador.

- Sistema de vacío para los desodorizadores.

2.6.4.2 Equipos para margarina y empaque.

- Tanque de acero inoxidable para mezclas.

- Equipo votator.

- Marmitas.

- Bomba de pistones.

- Empacadora de 40 cajas por hora.

2.6.5 Factores externos que afectan la producción: Principalmente las políticas agrícolas afectan la provisión de materias primas, obligando a los cultivadores a fallar por inestabilidad de los precios; Además los problemas de orden público ocasionado por incursiones guerrilleras en zonas de cultivo obligan a los cultivadores a frenar sus procesos ocasionando así perjuicios a la empresa.

Por otro lado los paros de transporte de carga pueden también afectar la llegada de materias primas a su respectivo destino.

Otro factor que interviene negativamente la producción de margarinas es la lentitud en los tramites de importación, presentándose demora en los envíos y como consecuencia retraso en la producción.

2.7. ÁREA DE PERSONAL

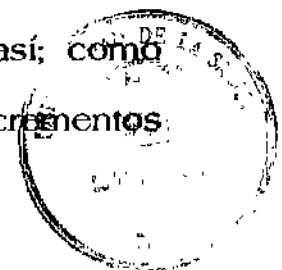
2.7.1 Situación actual: En agosto de 1995 se encontraban laborando en la planta 62 personas, posteriormente el 1 de enero del 96 aumentó la nómina a 100 personas, por requerimientos de mano de obra para enero de 1997 se aumento a 147 personas sin embargo a la fecha de hoy se cuenta con 52 personas; Esto debido a la situación de crisis que obligo una reducción significativa en la nómina. Se hizo solicitud de renuncias al personal del cual era necesario prescindir, estas solicitudes tuvieron respuesta positiva por parte del personal y esto facilito la gestión.

En este momento la situación se ha estabilizado y no se han producido más despidos. Toda esta situación generó una distensión laboral ya que anteriormente la presión con la cual trabajaban estaba influenciada por la inestabilidad de la empresa.

2.7.2 Selección de personal: Inicialmente se hace un reclutamiento haciendo una recepción de hojas de vida, luego un análisis de estas para así seleccionar a las personas a las cuales se les llama a entrevista. Luego de que las personas son seleccionadas se revisan las referencias laborales, personales y familiares, por ultimo se hace una segunda entrevista con el jefe de departamento al cual este destinada la persona. Las contrataciones generalmente se realizan a término indefinido y la persona se somete a un periodo de prueba de 2 meses dentro de los cuales se realiza una inducción y el empleado es evaluado y si su rendimiento es el esperado continúa trabajando, de lo contrario se cancela el contrato antes de la finalización de los dos meses.

2.7.3 Comunicación: Dentro del esquema organizacional siempre se ha manejado un tipo de comunicación directa donde no existen barreras pues se trabaja con un flujo de información en varios sentidos.

2.7.4 Salarios: En la actualidad todo tipo de aumento de salario es manejado directamente por la presidencia y siempre ha sido así; como consecuencia de la situación actual de la empresa los incrementos



salariales para este año han sido sujetos a los estrictamente decretados por la ley.

En estos momentos la nómina asciende a \$45.000.000 de pesos, pero es un valor demasiado alto que no esta dentro del presupuesto de la empresa por lo tanto se hace esfuerzos para reducirla más.

Los salarios son consignados en DAVIVIENDA, este sistema tiene muchas ventajas pues el trabajador cuenta con una tarjeta para retiros y no tiene el problema de cargar dinero en efectivo pues la zona en la que se encuentra ubicada la empresa es muy inseguro en días de quincena. Además la empresa asume el costo de manejo de la tarjeta.

2.7.5 Horarios: La empresa trabaja con 3 turnos, variando a 2 o 1 turno dependiendo la cantidad de pedidos que haya y los requerimientos de personal, los empleados timbran tarjeta una vez están con su informe de trabajo; son supervisados por su jefe inmediato o el vigilante, si la tardanza es mayor a 15 minutos y es de carácter repetitivo se deben regresar a su casa sin laborar.

2.8 ÁREA FINANCIERA

El análisis de esta área incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: deuda o capital, disponibilidad de líneas de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y área de análisis.

A continuación se expone el Balance General a 31 de Diciembre de 1997 y 1996 con la variación de un año a otro.

2.8.1 Razones de Liquidez: Es la capacidad que tiene la empresa para cubrir las obligaciones a menos de un año "corto plazo".

2.8.1.1 Razón circulante = Activo Corriente / Pasivo Corriente

$$\text{año 1997} = 1.594.176.610 / 4.897.207.169 = 0.3255$$

$$\text{año 1996} = 3.491.359.578 / 3.544.067.827 = 0.9851$$

Esto indica que por cada 100 pesos que la empresa tiene de deuda en el 97, posee 32.55 pesos para cubrirla siendo esto un resultado de illiquidez total, que comparado con 1996 es bastante bajo pues en este año se tenían 0.98 pesos para cubrir la deuda.

2.8.1.2 Prueba Ácida = Activo corriente - Inventarios / Pasivo Corriente

$$\text{año 1997} = (1.594.196.610 - 330.371.829) / 4.897.207.169 = 0.2580$$

$$\text{año 1996} = (3.491.359.578 - 1.481.421.355) / 3.544.067.827 = 0.567$$

Esto quiere decir que por cada 100 pesos de endeudamiento se tiene en el activo 25.80 pesos para cubrir dicha deuda sin afectar los inventarios, es decir, la producción de la empresa, esto para 1997. Para 1996 este valor se acerca a los 60 pesos lo que deja ver que en el año inmediatamente anterior la deuda no era tan significativa. Además para 1997 el inventario disminuyó notablemente.

2.8.2 Razón de endeudamiento: Esta mide el porcentaje de los fondos totales proporcionados por los acreedores.

Razón de endeudamiento = Deuda total / Activos totales

$$\text{Año 1997} = 4.922.868.747 / 4.505.554.225 = 1.0926 * 100 = 109. \%$$

$$\text{año 1996} = 4.472.301.978 / 5.945.625.072 = 0.752 * 100 = 75.2\%$$

Esta razón significa que por cada peso que se tiene en el activo, el 109% se debe a terceros, lo que deja ver que en este momento la empresa es mas propiedad de terceros que de los mismos socios. Mientras que en el 96 las deudas con terceros se elevaban al 75% .

2.8.3 Razones de actividad: Mide la eficiencia de la empresa en el uso de los recursos disponibles.

2.8.3.1 Rotación de Inventario = Ventas / Inventarios

$$\text{año 1997} = 6.581.723.557 / 330.371.829 = 19.92$$

$$\text{año 1996} = 8.954.838.815 / 1.481.421.355 = 6.04$$

Esto significa que los inventarios rotan 19.92 veces al año. Mientras que en el 96 rotaron aproximadamente 6 veces al año. Esto quiere decir que en la actualidad rotan los inventarios con mayor frecuencia puesto que se produce prácticamente sobre pedido, cuestión que no deja aumentar mercancía en la bodega por mucho tiempo, sino que esta sale a medida que se va produciendo.

2.8.3.2 Rotación del activo fijo = Ventas / Activo Fijo Neto

$$\text{año 1997} = 6.581.723.557 / 2.570.010.649 = 2.5609$$

$$\text{año 1996} = 8.954.837.815 / 2.326.467.633 = 3.84$$

Este resultado nos indica que la rotación de activos fijos es de 2.56 veces en el año, es decir que no se están utilizando al máximo los recursos. Para 1996 esta rotación era de aproximadamente 4 veces al año siendo una posición más aceptable que la actual.

2.8.3.3 Rotación de activos totales = Ventas / Activos totales

$$\text{año 1997} = 6.581.723.557 / 4.505.554.225 = 1,4608$$

$$\text{año 1996} = 8.954.834.815 / 5.945.625.072 = 1.50$$

Esto significa que el valor de los activos totales rotan 1,46 veces con respecto a las ventas totales para 1997. Para 1996 rotaron 1.50 veces.

2.8.4 Razones de rendimiento

2.8.4.1 Margen neto de utilidad sobre ventas = Ingreso neto / Ventas

$$\text{año 1997} = (2.046.844.842) / 6.581.723.557 = -0,31 * 100 = - 31\%$$

$$\text{año 1996} = 94.999.644 / 8.954.838.815 = 0.01 * 100 = 1\%$$

Esto significa que el margen de utilidad es negativo en un 31% , debido a la disminución en ventas en un 36% de 1996 a 1997. Variación que significo una caída del margen de utilidad del 30% razón que hace que la utilidad se vea afectada además con elevados gastos financieros.

2.8.4.2 Margen bruto de utilidad sobre ventas: Utilidad Bruta /Venta

$$\text{año 1997} = 382.486.980 / 6.581.723.557 = 0.06 * 100 = 6\%$$

$$\text{año 1996} = 1.793.466.311 / 8.954.838.815 = 0.20 * 100 = 20\%$$

En 1996 se tenía un margen de utilidad bruta del 20% , mientras que para el 97 solo se llego al 6% , porcentaje que no alcanza a cubrir ni los gastos operacionales.

2.8.4.3 Potencial de utilidad: Sirve para medir la eficiencia de los recursos en generación de utilidades:

$$\text{PU} = \text{Ingreso Neto} / \text{Activos Totales}$$

$$\text{año 1997} = 2.046.844.842 / 4.505.554.225 = -0,4542 * 100 = -45.42\%$$

$$\text{año 1996} = 94.999.644 / 5.945.625.072 = 0.015 * 100 = 1.5\%$$

Los recursos invertidos en la empresa generan una utilidad negativa de 45.42 % o sea, que por cada peso invertido en activos totales la empresa dejó de ganar 45.42 centavos en 1997, observándose una disminución alarmante en la utilidad con respecto a 1996 que fue de 1.5% .

2.8.5 Razón de Estabilidad: Indica la capacidad o garantía que tiene la empresa para el pago del pasivo a largo plazo.

Razón de estabilidad = Activo fijo / Pasivo a largo plazo

$$\text{Año 1997} = 2.570.010.649 / 25.661.578 = 100.15$$

$$\text{Año 1996} = 2.326.467.633 / 928.234.151 = 2.50$$

Lo anterior significa que la garantía de pago para las obligaciones a largo plazo es de 100.15 pesos por cada peso de deuda, debido a que el pasivo a largo plazo es de baja cuantía en 1997. En 1996 se tuvieron 2.50 pesos por cada peso de deuda a largo plazo ya que en este año esta era mas alta.

2.8.6 Capital de trabajo: Se obtiene de restar del activo corriente el pasivo corriente.

Capital de Trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente

$$\text{Año 1997} = 1.594.197.610 - 4.897.207.169 = - 3.303.009.559$$

$$\text{Año 1996} = 3.491.359.578 - 3.544.067.827 = - 52.708.249$$

Aunque es desalentador con este dato se puede ver que la empresa no cuenta con capital disponible para inversiones de ninguna índole, crisis que se visualiza mejor en 1997.

2.8.7 Razón de Solidez: Es la garantía que tienen todos los proveedores sobre los activos de la empresa.

Razón de solidez = Activo Total / Pasivo total

$$\text{Año 1997} = 4.505.554.225 / 4.922.868.747 = 0,91$$

$$\text{Año 1996} = 5.945.625.072 / 4.472.301.978 = 1.32$$

Indica que se tiene 91 pesos para responder por cada 100 pesos de deuda total que se posee en 1997, mientras que para 1996 se tenía 132 pesos para responder por cada 100 pesos de deuda que se tenía, cuestión que termina por colocar en una situación crítica en el área financiera en el año 1997.

2.9 ANÁLISIS Y PRIORIZACIÓN DE PUNTOS FUERTES Y PROBLEMAS

2.9.1 ÁREA GERENCIAL

Puntos Fuertes

- ◆ La junta directiva se ha hecho partícipe del problema y ayuda en la solución.
- ◆ La experiencia de los gerentes da un respaldo seguro a la compañía.

PROBLEMAS: Falta de políticas de control interno para prever fallas en los procesos.

2.9.2 AREA DE PRODUCCIÓN

Puntos fuertes:

- ◆ Los desperdicios en el proceso de producción son mínimos pues la poca grasa que se desprende del proceso es recapturada en las trampas y aprovechada en la jabonería.
- ◆ Las devoluciones que se presentan son reprocesadas desde el inicio de la refinación de manera que no hay pérdidas mayores de producto.

- ◆ La planta está organizada de tal forma que se separan las áreas una de la otra obteniendo un flujo continuo de producción.
- ◆ Se observa en la empresa un aseo minucioso de los equipos e instalaciones brindando higiene y seguridad al consumidor.

Problema: Los daños en los equipos frecuentemente son causados por la necesidad de tenerlos prendiendo y apagando constantemente, ya que la producción no es continua; esta situación genera problemas de orden mecánico que requiere la frecuente presencia de los técnicos, además de demoras que causan gastos innecesarios.

Problema: A veces hay fallas en el sistema de calderas que obligan el detenimiento completo de la planta, causando pérdidas en tiempo y dinero.

Problema: Las devoluciones aunque son pocas son causadas por mal manejo en la distribución o por la exposición prolongada de las cajas a la intemperie, principalmente por falta de conocimiento acerca de los daños que puede sufrir el producto como causa de una mala manipulación.

2.9.3 ÁREA DE MERCADEO

Puntos Fuertes

- Precios inferiores a la competencia.
- Sistema organizado de distribución.
- Calidad Garantizada.
- Mínimo porcentaje de devoluciones de producto terminado.
(1.3% sobre las ventas)
- Reuniones continuas para seguimiento de las ventas.
- Estimación de presupuesto de ventas y fijación de metas para las mismas.

Problema: Escaso conocimiento de las clientes por parte de los vendedores para el otorgamiento de créditos; esto puede ser causado por la rapidez con la que deben "recapturar" los clientes perdidos, por otro lado, un factor determinante de los salarios por comisión es su exigencia de un mayor número de clientes activos haciendo que el objetivo del vendedor sea dejar la mayor cantidad de producto en

manos de los clientes sin muchas veces cerciorarse del cumplimiento en pagos que estos le ofrecen.

Problema: Cartera morosa elevada; Siendo consecuencia del punto anterior se presenta por faltas de garantías que aseguren el pronto pago de las cuentas.

Problema: No existe stock de inventarios para eventuales pedidos; Esto como consecuencia del déficit de efectivo que impide a la empresa hacer compras de materia prima en grandes volúmenes, de manera que la producción se reduce a la estrictamente necesaria para dar cumplimiento a los pedidos.

Problema: Los vendedores no alcanzan a aumentar el volumen de ventas lo suficiente para lograr el punto de equilibrio operacional de la empresa, dado que la competencia en este sector es fuerte y por el descuido de los clientes a raíz del problema con la empresa LEVAPAN estos cayeron en manos de otras empresas productoras de margarinas.

2.9.4 AREA DE PERSONAL

Puntos fuertes:

- ◆ No existe sindicato.

◆ El personal en general conoce y acepta la situación que atraviesa la empresa.

Problemas: Multiplicidad de funciones para cada cargo; No hay definición limitada de las funciones de cada cargo dado por la falta de mano de obra disponible y esto genera una desorganización de las operaciones.

Problemas: No se cuenta con el personal suficientemente capacitado para reemplazar a las personas que salen a vacaciones o requieren incapacidad. Por la misma razón que el punto anterior no hay mano de obra calificada para reemplazar algún cargo en un momento dado lo que afecta las operaciones.

Problemas: El bienestar social no es un punto primordial entre las políticas empresariales. Los problemas del personal no se consideran como asunto de la empresa lo que puede deteriorar las relaciones empresa empleado.

Problemas: No hay normas de control interno para tomar medidas preventivas ante las fallas en cualquier área. Es por esta razón que los problemas se visualizan cuando no tienen solución y cuando las pérdidas han sido bastante grandes.



2.9.5 ÁREA FINANCIERA

Puntos fuertes

∇ Como principal punto fuerte se puede decir que DISTRIACEITES S.A. cuenta con unas instalaciones y equipos aptos para aumentar la producción en el momento que sea necesario, pues todas las decisiones de la empresa se toman basadas en los resultados financieros que se obtengan. Además el personal del área financiera no escatima esfuerzos para encontrar una solución viable que saque a la empresa de la crisis económica en la que se encuentra.

El pie de fuerza puede motivarse y hasta ampliarse para el logro de las estrategias propuestas.

Problema: Un aspecto que afecta el área financiera es que la deuda acarrea un costo muy alto, difícil de cubrir teniendo en cuenta las circunstancias actuales de iliquidez de la empresa.

Problema: Los bajos volúmenes de ventas no ayuda a contrarrestar la crisis pues no son suficientes para alcanzar el equilibrio.

Problema: La situación financiera actual también se vio afectada por la falta de un estudio de la capacidad instalada que arrojara datos reales

acerca de la producción máxima de la que podía hacerse cargo la empresa.

Problema: La dependencia de un bajo número de clientes coloca en riesgo la estabilidad económica de la organización.

Problema: El aumento de gastos operacionales y las bajas ventas son indicadores de alarma a la cual se les debe prestar la atención debida.

3. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

3.1 ANÁLISIS INTERNO

Consiste en evaluar la situación presente de la compañía, esto depende de la empresa que se esta evaluando pues cada caso es particular.

3.1.1 Perfil de Capacidad Interna: El perfil de capacidad interna de la empresa (PCI), y el análisis de vulnerabilidad son algunos de los mecanismos para describir en detalle la situación.

Esta evaluación debe efectuarse a la par con el análisis del entorno para que los resultados sean más aproximados.

En la tabla que se expone a continuación se analizan diferentes variables de manera que a cada una se le da una valoración dentro de la escala de alto, medio o bajo, según la cual se clasifica su impacto en la empresa.

Tabla 3. Diagnóstico Interno PCI (I)

Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Imagen corporativa					✓		✓		
Uso de planes estratégicos				✓			✓		
Evaluación y pronóstico del medio				✓				✓	
Velocidad de respuesta a las condiciones cambiantes					✓		✓		
Flexibilidad de la estructura organizacional					✓			✓	
Orientación empresarial		✓						✓	
Habilidad para responder a la tecnología					✓			✓	
Agresividad para enfrentar la competencia			✓				✓		
Sistemas de control			✓				✓		
Sistemas de toma de decisiones					✓		✓		
Sistema de coordinación		✓						✓	
Evaluación de gestión				✓			✓		

A = Alto M = Medio B = Bajo

Tabla 5. Diagnóstico Interno PCI (III)

Capacidad de talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Nivel académico del talento			✓				✓		
Experiencia técnica	✓						✓		
Estabilidad					✓		✓		
Rotación				✓			✓		
Ausentismo		✓							✓
Pertenencia		✓						✓	
Motivación					✓		✓		
Nivel de remuneración					✓		✓		
Accidentalidad	✓						✓		
Retiros	✓								✓
Indices de desempeño				✓				✓	
Comunicación	✓						✓		

A = Alta M = Media B = Baja

Tabla 6. Diagnóstico Interno PCI (IV)

Capacidad Competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Fuerza de producto, calidad, exclusividad.		✓					✓		
Lealtad y satisfacción del cliente por diversidad de productos			✓				✓		
Participación del mercado					✓		✓		
Bajos costos de distribución y ventas		✓						✓	
Tiempo de vida del producto			✓					✓	
Inversión en investigación para el dllo. De nuevos productos				✓			✓		
Fortaleza del proveedor y disponibilidad de insumos.				✓			✓		
Concentración de consumidores			✓					✓	
Administración de clientes					✓			✓	
Portafolio de productos			✓				✓		
Programas pos - venta		✓					✓		
Control de comportamiento de ventas		✓					✓		

A = Alta M = Media B = Baja

Tabla 7. Diagnóstico Interno PCI (V)

Capacidad Financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Acceso a capital cuando lo requiere				✓			✓		
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				✓				✓	
Comunicación y control gerencial		✓						✓	
Habilidad para competir con precios	✓								✓
Inversión de capital				✓			✓		
Estabilidad de costos					✓			✓	
Habilidad para mantener la demanda cíclica		✓							✓
Cartera morosa				✓			✓		
Rentabilidad de las operaciones				✓			✓		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos				✓			✓		
Eficiencia de los recursos				✓			✓		

A = Alta M = Media B = Baja

3.1.2 Matriz de evaluación del factor interno: Esta matriz es una herramienta analítica que resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las posibles relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa. Cinco pasos se requieren para el desarrollo de la matriz son:

Inicialmente se identifican las fortalezas y debilidades claves de la organización, luego se asigna una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar uno; Luego se asigna una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad importante (1), una debilidad menor (2), una fortaleza menor (3), una fortaleza importante (4), se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable; Por último se suman los resultados ponderados, con el objeto de establecer el resultado total para la empresa.

Tabla 8. Matriz de Evaluación del factor Interno

	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Oferta de diversidad de tipos de margarina	0.2	4	0.8
2. Fuerte sistema distributivo	0.1	4	0.4
3. Eficaz departamento de servicio al cliente	0.1	3	0.3
4. Alta calidad del producto	0.1	4	0.4
5. Producto 100% natural	0.02	3	0.06
6. Producción intensiva de margarina	0.02	3	0.06
7. Inestabilidad organizativa por la crisis	0.06	2	0.12
8. Falta de capacitación específica del personal	0.05	2	0.1
9. Insuficiencia parcial de producción falta de materia prima	0.05	2	0.1
10. Altos costos salariales	0.2	1	0.2
11. Capacidad de innovación	0.1	1	0.1
	1		2.64

Según la matriz de evaluación del factor interno se observa que la empresa se encuentra apenas por encima del promedio común de las empresas productoras de margarinas con un puntuación de 2.64.

Las fortalezas más predominantes y en las que la empresa debe hacer hincapié son la oportunidad de ofrecer diversidad de tipos de

margarinas, además la adopción de un fuerte sistema distributivo y la alta calidad del producto que se va a ofrecer.

Las debilidades que son de mayor prevalencia dentro de esta empresa son la posible inestabilidad organizativa que afecta a la empresa, así como los altos costos por falta de continuidad de la producción.

3.2 ANALISIS EXTERNO

Las organizaciones son consideradas como organismos que tienen relaciones con su entorno, y es precisamente el medio quien ofrece las oportunidades y las amenazas. Un equipo gerencial estratégico encuentra en el medio que se mueve la empresa "nichos" que se ajustan particularmente bien a los productos, servicios y capacidades que ofrece. Igualmente debe identificar elementos que pueden ser nocivos e incluso destructivos.

En un medio como en el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o el fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio.

3.2.1 EL POAM (perfil de oportunidades y amenazas en el medio)

Esta metodología permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia un grupo estratégico puede determinar si un

factor dado en el entorno constituye una amenaza u oportunidad para la firma. A continuación se utiliza una matriz para la elaboración del POAM:

Tabla 9. Diagnóstico Externo POAM

Factores	Calificación			Oportunidades			Amenazas			Impacto		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B	A	M	B
ECONÓMICOS												
Apertura económica					*			*				
Inflación				*								*
Devaluación				*						*		
Inversión Política					*					*		
Nuevos impuestos					*					*		
Ley Entidades financieras	*								*			
POLITICOS												
Constitución		*										*
Normas					*							*
Estabilidad política				*				*				
Renovación clase dirigente		*										*
SOCIALES												
Tasa de natalidad	*									*		
Distribución del ingreso				*				*				
Desempleo							*					*
Seguridad Social		*								*		
Incremento índice delincencial					*			*				

TECNOLOGICOS						*		*	
Nivel de tecnología									
Flexibilidad de Procesos		*							*
Automatización					*			*	
GEOGRÁFICOS									
Ubicación		*					*		
Clima		*					*		
Vías de acceso					*		*		
Costos en el transporte					*		*		
COMPETENCIA									
Variedad de marcas en el mercado				*			*		
Precios competitivos		*					*		
Surgimiento de nuevos competidores		*					*		
Importación margarinas industriales		*					*		
Estudios periódicos de la competencia	*						*		
Realización de Benchmarking			*				*		

3.2.2 Matriz de evaluación del factor externo: El análisis de evaluación de factor externo hará posible resumir y evaluar la información referente a variables decisivas de carácter externo que afectan

determinantemente el ambiente empresarial. Se utilizan juicios de tipo subjetivo; Por ello, esta herramienta no debe usarse de forma indiscriminada ya que puede desviarse el resultado obtenido.

Inicialmente se hace una lista de amenazas y oportunidades que son decisivas para la empresa, luego se asigna una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de esta industria. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.

Entonces se hace una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización. Después de esto se multiplica la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable; Por último se suman los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa en estudio.

A continuación se presenta la matriz aplicada a la empresa objeto de este estudio de mercado.

Tabla 10. Matriz de evaluación del factor Externo.

	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
1. Alta demanda de margarina industrial	0.1	3	0.3
2. Demanda de diversidad de productos	0.05	4	0.2
3. Demanda de productos cero colesterol.	0.1	3	0.3
4. Acceso a tecnología avanzada	0.1	4	0.4
5. Privilegios crediticios para la agroindustria	0.3	4	1.2
6. Alto nivel de competencia	0.05	1	0.05
7. Desconocimiento del producto y la empresa	0.2	2	0.4
8. Desarrollo inestable de la economía	0.05	2	0.1
9. Auge de nuevas marcas	0.05	2	0.1
	1		3.05

La matriz de evaluación del factor externo, nos señala que la empresa está en posibilidad de competir con las demás empresas productoras y comercializadoras de margarinas industriales tradicionales, puesto que el resultado total ponderado de la matriz (3.05) indica que la empresa



compite en un ramo atractivo y que dispone de oportunidades externas.

Las oportunidades más importantes que se deben tener en cuenta son que el consumo de margarinas industriales se encuentra en un elevado nivel en comparación al consumo de margarinas para mesa y cocina; además se presenta como oportunidad la apertura económica que permite el acceso a tecnología avanzada para el sector.

3.3 ANALISIS DOFA

Es un método muy utilizado como complemento del perfil de capacidad interno, y el análisis de competitividad, pues fusiona estas dos convirtiéndolas en un compendio de probabilidades hacia el éxito.

El desarrollo de una estrategia corporativa comprende tres elementos claves:

- * Identificación de ventajas distintivas o competitivas, es decir algo que haga particularmente bien y por tanto lo distinguen los competidores. Tal ventaja puede ubicarse en cualquier área de la organización.

- * Encontrar la posición de la empresa en el medio.

* El tercero es encontrar las ventajas competitivas, las corporativas y los nichos que estén a su alcance.

Tabla 11. MATRIZ DE IMPACTO D O F A

FORTALEZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Comunicación y control gerencial	✓		
Nivel de coordinación e integración entre áreas	✓		
Flexibilidad de la producción	✓		
Experiencia técnica	✓		
Accidentalidad	✓		
Comunicación	✓		
Aprovechamiento de subproductos		✓	
Habilidad para competir con precios			✓

DEBILIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Uso de planes estratégicos	✓		
Evaluación de gestión	✓		
Capacidad de innovación	✓		
Aplicación de tecnología de computadores	✓		
Rotación	✓		
Inversión en investigación para el desarrollo de nuevos productos	✓		
Acceso a capital cuando lo requiere	✓		
Liquidez, disponibilidad de fondos internos	✓		
Rentabilidad de las operaciones	✓		
Eficiencia de los recursos	✓		
Cartera morosa	✓		
Evaluación y pronóstico del medio		✓	
Indices de desempeño		✓	
Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento		✓	
OPORTUNIDADES	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Ley de entidades financieras	✓		
Incremento del consumo de margarina industrial	✓		
Ubicación geográfica de la planta	✓		
Clima	✓		
Estudios periódicos de la competencia	✓		

AMENAZAS	IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo
Estabilidad política	✓		
Distribución del ingreso	✓		
Incremento en el índice delincencial	✓		
Variedad de marcas en el mercado	✓		
Apertura económica		✓	
Nuevos impuestos		✓	
Vías de acceso		✓	
Costo en el transporte		✓	

4. OPCIONES ESTRATÉGICAS

4.1 Estrategias FO (fortalezas y oportunidades)

- * Diversificación de productos que satisfaga nuevas necesidades del cliente.
- * Aceptación de nuevos socios accionistas para inyección de capital.
- * Intensificar la comercialización en las zonas próximas a la planta.
- * Control riguroso de costos para activar precios competitivos.
- * Aplicar las normas de seguridad industrial básicas para el mantenimiento seguro de los empleados y los equipos. Aunque en la actualidad no se han tenido mayores problemas por esta causa la seguridad debe caracterizarse por ser preventiva mas no curativa. (Ver anexo B)

4.2 Estrategias FA (fortalezas y amenazas)

- * Intensificar los programas de difusión y conocimiento del producto a través del contacto que tienen los vendedores con los clientes que aún se encuentran cautivos.

- * Una estrategia a largo plazo puede ser la ampliación de mercados internacionales aprovechando la apertura económica.

- * Contemplar la posibilidad de la apertura de puntos de distribución (Bodegas) en sitios estratégicos de la ciudad.

- * Aprovechar la comunicación para motivar a los empleados y que estos encuentren un sentido de pertenencia hacia la empresa, que sientan que las utilidades de la empresa los benefician también a ellos aunque de manera indirecta, porque mejoran las condiciones salariales y dan oportunidades para desarrollarse totalmente en sus profesiones y labores.

4.3. Estrategias DO (debilidades y oportunidades)

- * Estudiar la posibilidad de dar una nueva imagen corporativa, más moderna y llamativa que atraiga al cliente. Puede realizarse con un diseño de logotipo y eslogan nuevo. (Ver anexo F)

- * Hacer hincapié en la búsqueda de alianzas estratégicas con otras empresas similares a la compañía Nacional de Chocolates, que en la actualidad representa un importante cliente que está abriendo su propio mercado con las margarinas producidas por DISTRIACEITES S.A
- * Búsqueda de acuerdos con los acreedores tanto los financieros como los proveedores de materia prima para la consecución de ampliación de plazos para el pago de las deudas.
- * Desarrollar políticas de ventas que realmente ayuden en la crisis financiera, que no requiera una inversión alta ni fuertes cambios estructurales.
- * Ampliar la gama de clientes atendidos para no depender demasiado de clientes grandes que pueden fallar.
- * Ampliar la gama de proveedores nacionales cuestión que ayuda a sobrellevar la situación de orden público que afecta la zona que provee la empresa de materia prima.
- * Acogerse a las ventajas de la figura del concordato, principal oportunidad para salir a flote en esta crisis.
- * Definir un organigrama empresarial donde se identifiquen todas las líneas de autoridad y operaciones. (Ver anexo)

- * Crear un manual de funciones donde se establezcan uno a uno los cargos y sus respectivas responsabilidades: (Ver anexo C)

4.4 Estrategias DA (debilidades y amenazas)

- * Elaborar un plan de servicio al cliente que respalde al producto frente a este, para que se mantenga fiel a la empresa, sintiéndose cómodo al presentar sus dudas o comentarios sobre el producto.
- * En lo posible mantener un stock de inventario de materia prima que permita soportar los problemas de orden público y así no detener la producción.
- * Agilizar los tramites legales para hacer efectivos los cobros de cartera morosa.
- * Para lograr que las devoluciones de producto terminado aumenten por mal manejo aconsejamos imprimir en la caja donde se empaca el producto las recomendaciones del cuidado que se deben tener con este.
- * Se puede aprovechar el recurso de la promoción por medio de muestras para dar a conocer la diversidad de productos al cliente.

- * Iniciar un programa de investigación para el desarrollo de un nuevo producto; Se plantea la introducción de una margarina saborizada para uso industrial (ver sondeo anexo E).

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en el sondeo de mercado se encontraron puntos favorables que muestran la opinión de los consumidores hacia el producto.

Como se observó, el uso de esencias y saborizantes en la industria de panaderías es común pues los productos que se ofrecen requieren de este elemento para modificar sabores y brindar una gran gama, que permita al consumidor final elegir el de su predilección.

Basados en lo anterior se logrará incursionar en un nicho de mercado al cual ninguna empresa ha incursionado hasta ahora.

Los consumidores que se visualizan como posibles clientes de la empresa tienen varios requerimientos, dentro de los cuales se encuentran la garantía de una calidad constante, facilidad de uso por su presentación, resaltar el sabor y aroma del producto final, además su mejor conservación, fácil mezcla y ante todo su destino multipropósito.

Lo que hace que el nuevo producto tenga viabilidad de comercialización dentro del mercado es la cualidad de proporcionar agradables sabores a todos aquellos productos horneados que lo

contienen, tales como pasteles, postres, panes, etcétera, transmitiéndole al paladar del consumidor una agradable sensación natural.

Eslogan propuesto para el nuevo producto:

El eslogan del producto nuevo sería "RENDIMIENTO Y CALIDAD MANTEPAN SABORIZADA SE LO DÁ ", con esta frase se quiere dar una imagen fresca del producto involucrando los diferentes sabores, además se sugiere un lenguaje familiar tanto para los panificadores como para la empresa.

VENTAJAS DEL PRODUCTO PROPUESTO:

- * El producto proporciona diversidad de sabores al cliente.
- * La empresa poseerá un fuerte sistema de distribución del producto.
- * El cliente tendrá la palabra por medio del departamento de servicio al cliente.
- * Exclusividad, ya que hasta ahora ninguna empresa ha incursionado en el campo de las margarinas industriales saborizadas.

- * No presenta costos adicionales de inversión, pues los equipos necesarios son los mismos de la margarina industrial que actualmente se produce.

DESVENTAJAS DEL PRODUCTO PROPUESTO:

- * Puede presentar inestabilidad de mercado en la fase inicial.
- * Falta de capacitación específica del personal.
- * Empezar la evaluación del desempeño con el fin de determinar la eficiencia del recurso humano. (Ver anexo D)

5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1 MISIÓN CORPORATIVA

Son las razones que justifican la existencia de una organización; sobrevivir, crecer, proveer un servicio o producto define con claridad el propósito de la organización.

La misión indica la manera como una institución pretende lograr y consolidar las razones de su existencia. Señala las prioridades y dirección de los negocios de una empresa. Identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer.

DISTRICEITES S.A, tiene como misión ser una empresa de alimentos que satisfaga plenamente las necesidades y expectativas de sus clientes, brindando productos de excelente calidad que garanticen bienestar y rendimiento.

Promover el mejoramiento de la calidad de vida del personal, impulsar la innovación tecnológica y el desarrollo de productos asegurando permanente progreso de la empresa y una retribución justa para lo



miembros de la organización , sus familias los accionistas, la sociedad y el Estado

5.2 CULTURA CORPORATIVA

Desde el punto de vista estratégico, la cultura de una organización es un factor clave del éxito. Estrategia y cultura no pueden ser elementos conflictivos en la organización.

La cultura corporativa el sello distintivo entre una empresa y otra por mas que su actividad económica sea la misma, la cultura incluye los valores, las creencias y los comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

Es decir, la cultura, es la forma de hacer las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además la forma en que los gerentes resuelven las cosas.

5.2.1 Formación de cultura: La cultura de una organización, es el resultado de un proceso en el cual los miembros de la organización interactúan en la toma de decisiones para la solución de problemas, inspirados en los principios, valores, creencias, reglas y procedimientos que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

La cultura es el patrón general de conducta, creencias compartidas y valores que los miembros tienen en común. La cultura puede inferirse

de lo que los empleados hacen, dicen y piensan dentro de una situación organizacional. Implica el aprendizaje y comunicación de conocimientos, creencias y patrones de conducta dentro de un período.

Esto también significa que la cultura de una organización es bastante estable y no cambia rápidamente. A menudo establece el tono de la compañía y reglas implícitas de la conducta que los trabajadores deberían tener. Muchos de nosotros hemos oído temas que nos dan una idea general acerca de lo que la compañía busca.

Hay cuatro formas con las que la empresa puede expresar y mantener su cultura empresarial:

- ∇ Las cosas que se comparten (el lugar de trabajo).
- ∇ Las comunicaciones establecidas (dichos ,reportes, memorandos).
- ∇ Las actividades que se realizan conjuntamente (ceremonias, reuniones, fiestas).
- ∇ Los sentimientos comunes (satisfacción en el trabajo, compromiso, organizacional, lealtad, seguridad laboral).

Se presenta a continuación una estructura opcional de cultura organizacional para DISTRIACEITES S.A. donde se abarcan las cinco áreas fundamentales de la empresa.

Tabla 12. Cultura Organizacional

PLANEACIÓN
<p>Las metas se establecerán con gran participación mediante una extensión de la comunicación a todas las líneas de la organización.</p> <p>La toma de decisiones estará descentralizada de manera que cada persona sea responsable y autónoma en las decisiones que a su cargo corresponden.</p>
ORGANIZACIÓN
<p>La autoridad debe estar descentralizada pues cada persona debe adquirir un compromiso con su cargo, y de esta forma colaborar con el proceso productivo de la organización.</p> <p>La autoridad se definirá en términos generales, es decir, con el mismo grado de importancia para cada uno de los cargos y de esta manera ningún empleado se sentirá con menor libertad.</p>
INTEGRACIÓN
<p>Selección de la gente con base en criterios de desempeño, pues los empleados de mayor eficiencia deben tenerse en cuenta y los de bajo rendimiento mayor atención para que adquieran habilidad en la labor asignada.</p> <p>La capacitación debe ser funcional.</p>
DIRECCIÓN
<p>Los gerentes practicarán un liderazgo participativo.</p> <p>La comunicación fluirá de arriba abajo, de abajo a arriba, horizontal y diagonalmente.</p>
CONTROL
<p>Los individuos ejercerán un gran auto control.</p> <p>Se hará hincapié en todos los criterios que afectan la empresa, sin dar lugar a desviaciones irremediable en el futuro.</p>

5.3 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión por ser globales deben cubrir e involucrar todas las áreas que integran la empresa.

PARA DISTRIACEITES S.A:

Consolidación en el mercado mediante la actualización tecnológica y la diferenciación de su servicio al cliente, con estrictos estándares de calidad.

Diversificación de las líneas de producto especialmente para cubrimiento de nuevas necesidades del consumidor.

DISTRIACEITES S.A, insistirá en una política central donde el cliente es el principio y el fin de las actividades.

Para hacer más ágil y competitiva la empresa se flexibilizará la organización promoviendo la introducción de técnicas y sistemas administrativos que mejoren la productividad laboral.

Obtener un margen de rentabilidad constante que garantice la estabilidad financiera de la empresa.

Crear una división de servicio al cliente donde se atiendan las sugerencias reclamos o dudas sobre el producto.

Proporcionar al consumidor una asistencia técnica que aclare sus dudas sobre las ventajas y el uso que se aconseja dar al producto.

5.4 METAS

- Se desea lograr la excelente y constante calidad del producto que garantice la estabilidad de este en el mercado.
- Lograr el reconocimiento por parte de los clientes del nombre y características de los productos de DISTRIACEITES S.A. y sus ventajas frente al producto de la competencia.
- Producir la cantidad suficiente de producto para satisfacer la demanda que se genere posterior al conocimiento y evaluación del producto por parte del consumidor, aumentando esta cantidad siguiendo la tendencia del mercado.
- Inicialmente el cubrimiento geográfico del producto se desarrolla en la ciudad de Santafé de Bogotá, en un mediano plazo se debe lograr un cubrimiento más amplio alcanzando clientes de la mayor parte del País.

5.5 POLÍTICAS

- Cualquier información relacionada con los procesos administrativos y productivos de la empresa, no podrán ser divulgadas salvo previa autorización del gerente.
- Todo negocio que se realice debe ser autorizado previamente por el gerente de la empresa.
- No se aceptarán devoluciones de mercancía una vez se haya celebrado el contrato de compraventa, salvo deficiencias de calidad en el producto.

CONCLUSIÓN

Como se vio en el análisis financiero la caída de la estabilidad económica de la empresa del 1996 a 1997 fue precipitada debido a diversos factores económicos y de negociaciones realizadas sin haber sido discutidas previamente analizando sus ventajas y desventajas más profundas, cuestión que hace evidente el indispensable desarrollo de planes estratégicos, así se puede ver que es fundamental que un proceso de planeación estratégica desemboque en una forma de pensar dinámica, innovadora y anticipadora del entorno en el que se desenvuelve la empresa.

Se puede decir que la mayoría de los problemas de una organización tienen solución siempre y cuando sean detectados a tiempo, cuando no es así y el problema se detecta cuando esta afectando los procesos es más difícil superarlos, es por este motivo que todos los instrumentos se deben dirigir hacia el logro de una respuesta inmediata en circunstancias adversas antes de que llegue la crisis.

Con controles efectivos en las áreas claves como la financiera, administrativa y productiva se puede llegar al logro de una

productividad constante donde los clientes son los mayores beneficiados con la calidad de los productos, el cumplimiento y constancia; de igual manera la empresa así siempre irá en busca de un futuro más promisorio donde se garantiza a sus empleados y a la organización misma unas ganancias que animen cada vez más a la inversión y a la innovación tecnológica.

Con el desarrollo de los diferentes pasos del diagnóstico se obtuvo una visión estratégica donde las variables que intervienen, controlan totalmente las consecuencias de los procesos que se realizan día a día.

Se concluye que es tan importante el departamento de seguridad industrial como el de gerencia general o cualquier otro, dado que cualquier detalle que quede al azar puede influir drásticamente en el proceso productivo.

BIBLIOGRAFÍA

1. DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica. Ed. Legis Bogotá 1988
2. Enciclopedia TERRANOVA, Tomo 5 y 6. Terranova Editores, Colombia 1995.
3. GOODSTEIN, Leonard. Planeación estratégica aplicada. Mc. Graw Hill
4. HOFER, Charles y otro. Planeación estratégica. Conceptos analíticos. Ed. Norma Bogotá 1985
5. KOONTZ, Harold y otro. Administración. México 9ª. Edición Mc. Graw Hill 1990
6. OGLIASTRI, Enrique. Manual de planeación estratégica. 1ª. Edición Uniandes. Ed. Tercer Mundo 1998
7. OHMAE, Kenichi. La mente del estratega. Ed. Mc. Graw Hill. México 1988

8. SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y planeación estratégica. Ed. Norma. Colombia 1985

9. SERNA, Humberto. Gerencia estratégica, 5ª. Edición 3R editores. Colombia 1997

10. Síntesis Económica Vol. 12. Marzo 23 1997.

Anexo A. Manual de Seguridad Industrial

Seguridad industrial: Está constituida por el conjunto de medidas técnicas destinadas a conservar la vida, la salud y la integridad física de empleados, tendientes a conservar los materiales e instalaciones exentas de peligros y deterioros y en las mejores condiciones de servicio y productividad. Esto se ha conseguido a través del estudio sistemático de todos aquellos factores que puedan impedir, dañar o amenazar las normales condiciones de trabajo del hombre, el equipo y la maquinaria.

Razones para la prevención de accidentes: Consideramos que la eliminación de accidentes es de interés público, porque causan pérdidas económicas y sociales, menoscaban la productividad y retardan el mejoramiento de condiciones de vida, con evidente perjuicio para el país.

En la práctica, los accidentes, además de sus costos directos e indirectos, asegurables o no asegurables, disminuyen la capacidad laboral de la fuerza de trabajo, afectando la productividad. Por esto la prevención de accidentes se basa en razones de carácter moral, económico y social.

En lo moral la destrucción innecesaria de la vida y la salud humana es un mal que estamos en la obligación de evitar y por tanto, el descuido

en las precauciones contra los accidentes previsible es culpa que nos atañe directamente en lo económico es axiomático que la seguridad en el trabajo produce eficiencia y que no hay eficiencia si no hay seguridad.

En lo social, los accidentes causan grandes daños al perjudicar a numerosos núcleos de población que dependen de los trabajadores lesionados y que representan una disminución de sus posibilidades y una carga para sus familias y la sociedad, siendo de interés público prevenir este daño.

¿ Pueden eliminarse los accidentes?

Los accidentes pueden eliminarse porque son causados y sus causas, una vez conocidas pueden prevenirse.

◆ Las condiciones inseguras: Equipo defectuoso, falta de guardas, iluminación y ventilación inadecuadas, desaseo y desorden, falta de espacio, falta de elementos de protección personal adecuados, etcétera.

◆ Los actos inseguros: negligencias, exceso de confianza, ignorancia, preocupaciones ajenas del trabajo, falta o deficiencia de supervisión, órdenes mal impartidas o mal ejecutadas, temor, falta de cooperación, etcétera.

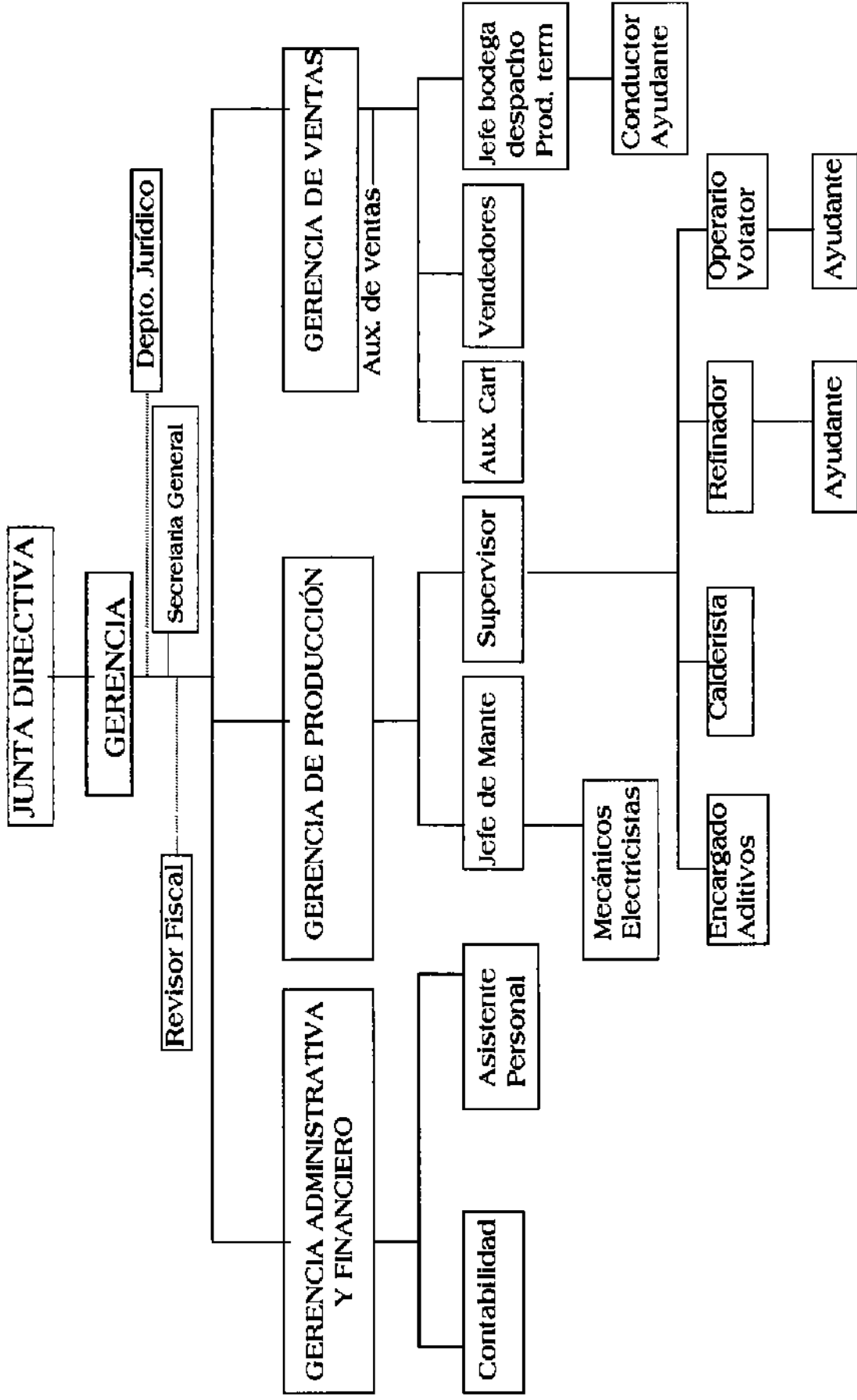
◆ Actitudes inseguras: Indiferencia ante la seguridad y las normas, falta de interés, etcétera.

Entrega de elementos de trabajo. La dotación esta comprendida por el overol que para la sección de margarinas son blancos y para la refinería son oscuros, botas antideslizantes para la misma sección, tapaoidos, tapabocas guantes de carnaza o caucho que son suministrados obligatoriamente cada cuatro meses o según las necesidades del empleado.

Cada dotación depende de las necesidades del cargo.

Mantenimiento. Actualmente es mínimo el mantenimiento preventivo que se brinda a los equipos, los arreglos que se hacen son completamente correctivos. Lo ideal es que se realicen revisiones preventivas cada 15 días en forma periódica, de acuerdo con la importancia y utilización del equipo.

ANEXO B. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA DISTRIACENTES S. A.



ANEXO C. Manual de Funciones

JUNTA DIRECTIVA

Denominación de cargos: Socios Accionistas.

Descripción del cargo: Conjunto de personas que hacen el aporte de capital necesario para la puesta en marcha y normal funcionamiento de la empresa.

Requisitos:

- ◆ Cumplir con el mínimo aporte que ha establecido la empresa.
- ◆ Que el dinero aportado sea legal.
- ◆ El pasado judicial del aspirante debe ser impecable.
- ◆ Que adquiriera un compromiso directo con el logro de los objetivos de la empresa.
- ◆ Prometer lealtad y discreción con relación a los asuntos privados de la empresa.

Funciones:

- ◆ Inyecciones de capital.
- ◆ Diseñar y reestructurar las políticas de la empresa.
- ◆ Fijar metas a largo y mediano plazo.
- ◆ Formular estrategias a seguir.
- ◆ Evaluar el funcionamiento general y por departamentos de la empresa.
- ◆ Distribuir el capital y las utilidades.
- ◆ Aprobar inversiones.

GERENCIA GENERAL

Denominación del cargo: Gerente general.

Descripción del cargo: Persona encargada de ejercer actividades de planeación, dirección, control y toma de decisiones presentes y futuras de la organización.

Requisitos:

- ◆ Ser profesional en el área de Administración de Empresas Agropecuarias.
- ◆ Tener experiencia mínima de tres años en cargos similares.
- ◆ Edad promedio de 30 años.

- ◆ Manejar el idioma inglés.
- ◆ Tener rasgos de liderazgo definidos.
- ◆ Tener una especialización en el área gerencial (opcional)

Funciones:

- ◆ Diseñar los mecanismos de control para el cumplimiento de los presupuestos de ventas, costos, gastos, inversiones, efectivo, y márgenes de rentabilidad.
- ◆ Definir niveles salariales de acuerdo a los parámetros establecidos por la junta de socios.
- ◆ Supervisar y controlar el cumplimiento de las funciones y la labor operativa de las áreas administrativa, comercial y de producción, según lo establecido en este manual de funciones.
- ◆ Aprobar todos los cheques girados por concepto de nómina, gastos, pagos a proveedores, pagos a acreedores, compras, inversiones y pagos financieros.
- ◆ Actuar y firmar como representante legal de la compañía en los diferentes eventos que lo requieran, tales como declaración de renta, declaración ante la Cámara de Comercio, licencia de

funcionamiento, licencia de sanidad, procesos jurídicos, legalización de contratos, declaración de IVA y Retención en la fuente, certificaciones, procedimientos, procesos laborales y contrataciones con compañías de seguros y bancos.

- ◆ Aprobar y autorizar la compra de materia prima.

SECRETARÍA GENERAL

Denominación del cargo: Secretaria general.

Descripción del cargo: Desarrollo de todas las actividades secretariales concernientes a la gerencia.

Requisitos:

- ◆ Ser secretaria bilingüe
- ◆ Experiencia mínima de un año.
- ◆ Manejo de herramientas de informática relacionadas con el cargo.
- ◆ Tener experiencia en el manejo de archivos y documentos contables.

Funciones:

- ◆ Elaborar todo tipo de documentos de correspondencia, cartas, memorandos, etcétera, que se originen en la gerencia.
- ◆ Recibir y organizar toda la correspondencia dirigida a la gerencia y darle trámite oportuno, así como hacer los envíos respectivos.
- ◆ Atender llamadas de teléfono y fax.
- ◆ Programar y coordinar con el gerente las actividades diarias.
- ◆ Responder por el orden y buen cuidado de los elementos asignados en su trabajo.
- ◆ Elaborar el presupuesto mensual de papelería.

GERENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA

Denominación del cargo: Gerente administrativo y financiero.

Descripción del cargo: Utilización de herramientas financieras y administrativas que provean resultados operacionales de la empresa.

Requisitos:

- ◆ Ser profesional en administración.
- ◆ Ser técnico en el área de finanzas.
- ◆ Conocer el manejo contable

- ◆ Tener experiencia mínima de cinco años en manejo de personal administrativo.
- ◆ Ser honesto y responsable en todas sus acciones.

Funciones:

- ◆ Llevar a cabo las políticas y estrategias referentes al manejo de personal administrativo y financiero.
- ◆ Estar al tanto de todos los procesos de negociación internacional cerciorándose de que sean legales todas las transacciones que se realicen.
- ◆ Tener en orden y al día los datos correspondientes a negociaciones, documentación y demás que se requieran.
- ◆ Representar a la empresa frente a los acreedores, siendo su responsabilidad las negociaciones con estos.
- ◆ Analizar las razones financieras, los respectivos índices de rentabilidad, endeudamiento, tasa interna de retorno, etcétera, para así tomar decisiones sobre los aspectos económicos de la empresa.

GERENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA

Denominación del cargo: Gerente Administrativo y financiero

Descripción del cargo: Desarrollo de diversas funciones de valiosa importancia, de carácter administrativo y financiero.

Requisitos:

- ◆ Ser profesional en el área de administración de empresas
- ◆ Experiencia mínima de 5 años en cargos similares.
- ◆ Ser de comprobada honestidad y responsabilidad.
- ◆ Tener un don de gentes que le permita ejercer una autoridad.

Funciones:

- ◆ Pedidos de insumos y demás elementos indispensables para la producción.
- ◆ Asesor en el proceso de concordato.
- ◆ Colabora en la elaboración de las proyecciones de ventas.
- ◆ Responsable de los pagos de la empresa a los proveedores
- ◆ Fiscalización de los inventarios y su tratamiento.

CONTABILIDAD

Denominación del cargo: Contador.

Descripción del cargo: Velar por que la contabilidad de la empresa se genere en forma oportuna y regularia de acuerdo a la legislación colombiana vigente y acondicionarla de tal forma que sea una base clara y confiable para la toma de decisiones comerciales.

Requisitos:

- ◆ Ser contador con tarjeta profesional vigente.
- ◆ Experiencia mínima de tres años en empresas del sector agroindustrial.
- ◆ Tener conocimientos básicos referentes al comercio exterior.

Funciones:

- ◆ Conservar debidamente los soportes que respalden la información contable, impartiendo las instrucciones necesarias para tales fines.
- ◆ Informar al jefe administrativo las irregularidades que dentro del proceso estén afectando directamente las operaciones contables.

- ◆ Colaborar con las instituciones gubernamentales que ejercen inspección y vigilancia de las empresas rindiendo informes y declaraciones a que haya lugar.

- ◆ Presentar a la gerencia estados financieros dentro de los diez primeros días de cada mes.

- ◆ Apoyar y asesorar a la gerencia en la toma de decisiones que involucren aspectos contables, financieros y tributarios.

- ◆ Mantener actualizados los libros contables oficiales de la empresa.

- ◆ Revisar periódicamente el paquete de inventarios.

RECURSOS HUMANOS

Denominación del cargo: Asistente de personal

Descripción del cargo: Realiza las tareas respectivas del área del personal, toso lo referente a salarios y contrataciones.

Requisitos:

- ◆ Técnico en carreras afines con la sicología.

- ◆ **Experiencia mínima de dos años en un cargo similar**
- ◆ **Facilidad de buenas relaciones interpersonales.**

Funciones:

- ◆ **Encargado en hacer cuentas y pagos de nomina.**
- ◆ **Hacer las contrataciones de personal necesario, con el respectivo reclutamiento y selección de las personas indicadas.**
- ◆ **Organiza y controla las acciones legales referentes a la afiliación de los empleados a cajas de compensación y sistema de salud**

GERENTE DE PRODUCCIÓN

Denominación del cargo: Gerente de producción .

Descripción del cargo: Es el responsable del manejo de la programación de los aspectos relacionados con producción, así como del manejo del personal de la planta.

Requisitos:

- ◆ **Profesional en ingeniería química o de alimentos.**
- ◆ **Experiencia mínima de dos años.**

◆ Tener serenidad y disponibilidad constante para la solución de problemas.

Funciones:

◆ Se responsabiliza de la programación de la producción de acuerdo con los pedidos existentes y la materia prima disponible.

◆ Realiza las programaciones de mano de obra requerida según el nivel de producción.

◆ Se encarga de verificar que las formulaciones de las mezclas para las margarinas se realicen correctamente .

◆ Esta pendiente de los problemas que se presenten en la planta.

◆ Lidera la aplicación de correctivos para las fallas de la producción.

SUPERVISOR

Denominación del cargo: Supervisor.



Descripción del cargo: Es el responsable del manejo de las normas sanitarias de la planta así como del buen mantenimiento de las instalaciones y equipo a su cargo.

Requisitos:

- ◆ Ser bachiller.
- ◆ Ser mayor de 25 años.
- ◆ Tener experiencia mínima de un año.
- ◆ Ser honesto y responsable.
- ◆ Tener espíritu emprendedor y de liderazgo.

Funciones:

- ◆ Es el responsable de la correcta manipulación y acondicionamiento de la materia prima e insumos en planta.
- ◆ Velar por el buen mantenimiento de maquinaria, equipo e instalaciones de la planta.
- ◆ Garantizar que la margarina cumpla con las condiciones de calidad requeridas tales como homogeneidad, color, frescura y demás que se requieran para su comercialización.

- ◆ Tener al día la relación de los inventarios de existencias disponibles para la venta.
- ◆ Aplicar los correctivos necesarios para solucionar fallas en cualquier aspecto relacionado con el acondicionamiento y empaque de la margarina.

SECCIÓN DE REFINERÍA

Denominación del cargo: Refinador.

Descripción del cargo: Desarrolla los macro – procesos correspondientes a la preparación, refinación y desodorización de las mezclas de grasas para margarina.

Requisitos:

- ◆ Hombre o mujer con 9 grado de bachillerato aprobado.
- ◆ Gran capacidad organizativa específica de su área.
- ◆ Conocimiento previo de sus funciones.
- ◆ Experiencia mínima de dos años en esta labor.
- ◆ Edad mínima de 25 años.
- ◆ Ser padre o madre de familia.

Funciones:

Control de macro – procesos donde la temperatura, la presión, el vapor y los volúmenes deben ser exactos para obtener resultados excelentes.

Reporta a: Supervisión de producción.

Denominación del cargo: Calderista

Descripción del cargo: Manejar la caldera y hacerle el mantenimiento preventivo que corresponda.

Requisitos:

- ◆ Bachiller técnico
- ◆ Experiencia en campo similar de un año mínimo
- ◆ Edad mínima de 25 años
- ◆ Hombre de comprobada serenidad, con alta capacidad de interacción con sus compañeros de trabajo, preferiblemente padre de familia.

Funciones:

Será el encargado de hacer mantenimiento preventivo a la boquilla y demás piezas removibles del quemador y desarrollará las actividades pertinentes para proveer el vapor suficiente para los equipos de planta durante su funcionamiento procurando que la cadena trabaje bajo las mejores condiciones de eficiencia y deberá mantenerse siempre limpio y conservar su área de trabajo en las mejores condiciones que pueda.

Reporta a: Supervisión de producción.

Denominación del cargo: Ayudante de refinería,

Descripción del cargo: Colaborar coordinadamente con el refinador en los procesos a cargo de la sección.

Requisitos:

- ◆ Hombre con 9 grado de bachillerato aprobado.
- ◆ Facilidad de aprendizaje y deseo de superación.
- ◆ La experiencia previa es preferible pero no determinante.
- ◆ Edad mínima de 18 años.
- ◆ Alto sentido de responsabilidad y colaboración.

Funciones:

- ◆ Colabora con el cargue y descargue de los neutralizadores.
- ◆ Limpia los filtro – prensas.
- ◆ Mantiene aseada y ordenada la refinería.
- ◆ Controla el flujo del filtrado.
- ◆ Alcanza al refinador los bultos de aditivo que sean requeridos.

Reporte a: Supervisión de producción.

SECCIÓN DE MARGARINAS

Denominación del cargo: Operario del Votator.

Descripción del cargo: Prepara la fórmula correspondiente a los diferentes tipos de margarinas.

Requisitos:

- ◆ Hombre o mujer bachiller graduado.
- ◆ Preferiblemente con estudios tecnológicos en el manejo de alimentos.
- ◆ Debe tener dos años en labores afines como mínima experiencia en equipos tipo Votator.

- ◆ Edad mínima 22 años.
- ◆ Alto grado de responsabilidad.
- ◆ Capacidad de evaluar situaciones anómalas en macro procesos.

Funciones:

- ◆ Es el encargado de elaborar la fórmula de la margarina que se programa.
- ◆ Disolver y alistar los aditivos.
- ◆ Incorporar los aditivos hidro y liposolubles.
- ◆ Controlar todas las variables como temperatura, presión, etcétera, del equipo en las diferentes fases.
- ◆ Asegurar que el flujo de la producción sea continuo.

Reporta a: Supervisión de producción.

Denominación del cargo: Ayudante de margarina.

Descripción del cargo: Colabora al operario de margarina en el proceso de preparación de la fórmula y en la recepción y empaque del producto terminado.

Requisitos:

- ◆ Hombre o mujer mayor de 18 años.
- ◆ Comprobado sentido de la responsabilidad y colaboración

Funciones:

- ◆ Ayuda en la preparación de la fórmula controlando la medida de los tanques de acuerdo con el operario de la sección.
- ◆ Prepara las cajas y bolsas para la recepción del producto final.
- ◆ Coloca los sellos de codificación del lote y respectiva fecha de vencimiento.
- ◆ Desarrolla la labor de empaque de margarina con control de velocidad de flujo para que la temperatura sea la indicada.
- ◆ Cierra y encinta las cajas una vez que el contenido de cada una tenga el peso requerido.
- ◆ Estiba las cajas listas para entregar.
- ◆ Traslada la estiba al área de despachos de producto.

Denominación del cargo: Operario de oficios varios.

Requisitos:

- ◆ Hombre mayor de 18 años.
- ◆ 5° grado de primaria aprobado.
- ◆ Alto sentido de colaboración e ingenioso.

Funciones:

Orden y aseo de todas las secciones, limpia las trampas colectoras de grasas, colabora en el descargue de carrotanques y puede hacer esporádicamente diligencias menores cercanas a la empresa.

Denominación del cargo: Encargado de aditivos.

Descripción del cargo: Se encarga de organizar los aditivos respectivos para cada tipo de margarina.

Requisitos:

- ◆ Mujer mayor de 25 años.
- ◆ Graduada de bachiller.
- ◆ Un año de experiencia en cargos similares.

- ◆ Tener buena memoria y buena letra.
- ◆ Conocimientos y aptitud matemática notable.

Funciones:

- ◆ Mantiene limpio y ordenado el sector de aditivos.
- ◆ Pesa las cantidades de cada aditivo.
- ◆ Identifica cada paquete y se encarga de entregarlo al operario de margarina.
- ◆ Lleva un kardex organizado y actualizado del inventario de los insumos y avisa oportunamente para que el suministro sea el necesario.

Reporta a: Control de calidad.

GERENCIA DE VENTAS

Denominación del cargo: Gerente de ventas.

Descripción del cargo: Integra las actividades de finanzas comerciales y de mercadeo al área de comercialización del producto de acuerdo a los objetivos planteados y adecuándolos a las metas propuestas.

Requisitos:

- ◆ Ser profesional en economía y comercio exterior.
- ◆ Experiencia mínima de tres años.
- ◆ Tener conocimiento de las rutas internacionales de mercadeo.
- ◆ Tener conocimiento de herramientas informáticas necesarias para el eficaz desarrollo del departamento.

Funciones:

- ◆ Elaborar, fiscalizar y modificar las estrategias y políticas de comercio de la empresa, como son presupuestos, canales, análisis de endeudamiento y cartera, términos de negociaciones, etcétera.
- ◆ Diseñar los planes de búsqueda de nuevos mercados para el producto.
- ◆ Reportar informes mensuales del comportamiento comercial del producto frente a la competencia y productos sustitutos en cuanto a volúmenes de venta, precios, concentración de demanda, presentaciones, etcétera.
- ◆ Analizar el comportamiento del producto en el mercado exterior y las perspectivas que presenta.

- ◆ Responder por la elaboración y trámite oportuno de todos los documentos y trámites necesarios para las exportaciones.
- ◆ Asegurarse de la legalidad de las negociaciones con otros países.

CARTERA

Denominación del cargo: Auxiliar de cartera.

Descripción del cargo: Establecer los controles y mantener al día el programa de cartera y los datos de los clientes con el fin de presentar los informes a tiempo.

Requisitos:

- ◆ Carrera técnica en el área contable.
- ◆ Experiencia mínima de un año.
- ◆ Referencias personales impecables.

Funciones:

- ◆ Garantizar mediante un adecuado seguimiento de clientes los niveles de rotación y vencimiento de la cartera.

- ◆ **Recepciona y revisa los documentos relativos a los créditos con el fin de verificar que estén completos para su estudio y aprobación.**

- ◆ **Elaborar la facturación.**

- ◆ **En el momento en que el cliente va a cancelar las cuotas elaborar la liquidación y el respectivo recibo de caja.**

- ◆ **Preparar un informe semanal a la gerencia sobre el estado de la cartera vencida y las actividades realizadas para su cobro.**

- ◆ **Actualizar y mantener en forma adecuada el archivo con los documentos de cada cliente.**

BODEGA

Denominación del cargo: Jefe de Bodega y despacho de producto terminado.

Descripción del cargo: Realiza un control sobre las existencias del almacén garantizando el nivel de inventarios acorde con los análisis de rotación y costos.

Requisitos :

- ◆ **Ser bachiller.**

- ◆ Conocimiento en el manejo de inventarios.
- ◆ Experiencia mínima de dos años en cargos similares .
- ◆ Ser honesto y responsable.

Funciones:

- ◆ Cumplir con los despachos requeridos, garantizando a los clientes la oportuna atención mediante la adecuada organización y evaluación del stock; Según los parámetros establecidos por el gerente de ventas.
- ◆ Garantizar el buen estado de conservación de los productos almacenados.
- ◆ Responder por el cuidado y buen uso de los elementos asignados en su trabajo.

Denominación del cargo: Vendedor

Descripción del cargo: Realización de todas las labores concernientes a la venta .

Requisitos:

- ◆ Ser bachiller
- ◆ Experiencia de un año en ventas.
- ◆ Excelente presentación personal.
- ◆ Ser honesto y responsable.

Funciones:

- ◆ Cumplir con las diferentes etapas del proceso de ventas acorde a la capacitación y las instrucciones impartidas a la gerencia de ventas manteniendo siempre la buena atención.
- ◆ Manteniendo siempre la buena atención al cliente
- ◆ Mantener actualizado el informe de ventas para rendir cuentas con gerencia.
- ◆ Cumplir con todos los compromisos en cada una de las reuniones de ventas.

Denominación del cargo: Conductor.

Descripción del cargo: Persona encargada de llevar los despachos de productos a los lugares de entrega, conservando el nivel de calidad del producto.

Requisitos:

- ◆ Ser bachiller.
- ◆ Tener experiencia mínima tres años en cargo similar.
- ◆ Mayor de 25 años.
- ◆ Tener pase de conducción de quinta categoría.
- ◆ Ser honesto y responsable.

Funciones:

- ◆ Transportar el producto final manteniendo al máximo la calidad de este.
- ◆ Hacer las entregas de producto en el lugar y hora indicados.
- ◆ Responder por el buen estado del vehículo que se le asigne.
- ◆ Transportar las materias primas e insumos hasta la planta garantizando su buen estado.

◆ Conducir con precaución.

Finaliza con este cargo la propuesta de manual de funciones conveniente para DISTRIACEITES S.A.

ANEXO D. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

Nombre: _____

Tiempo en el cargo: Años _____ Meses _____

Cargo: _____

Oficina/Departamento _____

ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO

Escriba aquí el resultado final de esta evaluación	Evaluaciones años o semestres anteriores			
	Año / Mes			
	Resultado			

FACTORES A EVALUARSE

REFERENTE AL TRABAJO	Ste	E	B	Sat	Ins	NA
Cantidad de trabajo						
Calidad de trabajo						
Habilidad analítica						
Toma de decisiones						
Planificación						
Delegación						
Control						
Comunicación						
Desarrollo personal						

Puntualidad						

CARACTERÍSTICAS PERSONALES	Ste	E	B	Sat	Ins	NA
Creatividad						
Perseverancia						
Habilidad para trabajo en equipo						
Juicio						
Adaptabilidad						
Persuasión						
Liderazgo						
Auto confianza						
Actitud						

Comentarios:

Nombre y firma del evaluador:	Firma del supervisor del evaluador:

Firma del empleado: _____ Fecha: _____

Ver definición de factores a continuación:

REFERENTES AL TRABAJO:

Cantidad de trabajo: La labor cumplida comparada con lo que el cargo exige. Resultados evaluados contra los objetivos. Cumplir a tiempo las obligaciones por las cuales es responsable.

Calidad de trabajo: El grado de excelencia de los resultados finales; la cabalidad, la precisión, y la perfección del resultado final de las asignaciones.

Habilidad analítica: ¿Analiza las situaciones, identificando las partes esenciales lógicamente y sistemáticamente? Reúne los hechos para examinarlos a fondo para obtener sus verdaderos significados e importancia?

Toma de decisiones: ¿Examina los hechos minuciosamente y toma decisiones acertadas y a tiempo?

Planificación: ¿Planifica su trabajo sistemática y funcionalmente, y establece prioridades para obtener mayor eficiencia?

Delegación: ¿Asigna trabajos y delega autoridad apropiadamente a los supervisados y mantiene un seguimiento (follow-up) sobre los resultados?

Control: ¿Utiliza eficientemente a su personal y equipo y mantiene dominio sobre los proyectos y asignaciones bajo su responsabilidad?

Comunicación: ¿Expresa su punto de vista en forma clara, lógica y convincente en comunicaciones verbales y por escrito?

Desarrollo del personal: ¿Escoge su personal con efectividad, maneja y entrega a sus subordinados y planifica su desarrollo?

Puntualidad: ¿Cumple con el horario de trabajo?

CARACTERÍSTICAS PERSONALES:

Creatividad: Habilidad para emplear imaginación y originalidad al trabajo para desarrollar nuevos procedimientos o encontrar nuevas aplicaciones.

Perseverancia. ¿Es persistente?. ¿Persigue sus metas resueltamente?

Habilidad para trabajar en equipo: Habilidad para llevarse bien con las personas, ¿tiene tacto y diplomacia, se da cuenta en que grado influye sobre los demás?

Juicio: Habilidad para comprender todas las fases de un problema y dar el verdadero valor a cada aspecto que debe considerarse para tomar una decisión.

Adaptabilidad: Habilidad para ajustarse a cambios y enfrentar nuevas situaciones.

Persuasión: Habilidad para influir sobre los demás y convencer.

Liderazgo: Habilidad para motivar acción en los supervisados y compañeros de trabajo y grado de aceptación que logra.

Auto confianza: Habilidad para conservar la serenidad, seguridad en sí mismo y tranquilidad. Firmeza en sus decisiones.

Actitud: Entusiasmo en el trabajo, lealtad a la compañía y habilidad para aceptar críticas.

FACTORES DE EVALUACIÓN

Definición de factores

Ste - Sobresaliente: Excepcional; superior. Sólo se aplica en casos extraordinarios.

E - Excelente: Considerablemente sobre el promedio; sobresale; demuestra habilidad extraordinaria.

Sat - Satisfactorio: Rinde lo necesario para cumplir con los requerimientos de su trabajo, pero el nivel de rendimiento podría ser mejorado.

Ins - Insatisfactorio: El rendimiento del trabajador está por debajo del mínimo requerido para su cargo.

NA : No se aplica a la persona evaluada.

La anterior evaluación del desempeño se puede aplicar en cualquier nivel de la estructura organizacional.

ANEXO E. SONDEO DE MERCADO

Método de análisis

Encuesta: Es una estrategia utilizada como fuente de información de la cual no se puede prescindir en la toma de decisiones en el área de la mercadotecnia en cualquier proyecto.

Para la realización de las encuestas es necesario hacerlo en forma personalizada que es el método más completo de investigación de campo, pues le da tiempo al encuestado de ponderar y responder las preguntas y al entrevistador le brinda la oportunidad de hacer preguntas adicionales o aclarar una respuesta determinada. Sin embargo, es muy costosa desde el punto de vista de tiempo.

Inicialmente se determinará la población a la que está dirigida la investigación esta es la que corresponde a consumidores de margarina

industrial como son panaderías, pastelerías y confiterías. La muestra de investigación es aleatoria y se obtendrá un total de 50 encuestas.

Para el compendio de los datos se utiliza un procedimiento común que consiste en servirse de porcentajes, los cuales representan la proporción de los elementos de la muestra que caen dentro de varias categorías.

El porcentaje se calcula fácilmente y no es difícil de entender, cualidades que ayudan a la explicación y comunicación de lo hallado en la investigación.

A continuación se encuentra el formato utilizado para la encuesta:

EMPRESA: _____ TELÉFONO: _____

FECHA: _____

Agradeciendo de antemano su colaboración le solicitamos atender las siguientes preguntas y responderlas de la mejor manera posible:

1. Utiliza una margarina diferente para cada tipo de producto:

Sí___ No ___. Si es afirmativa nombre las margarinas que utiliza _____

Con esta se define cuáles son los tipos de margarinas más consumidas por los industriales.

2. ¿ Con qué frecuencia compra margarina?

Semanalmente _____, Quincenalmente _____, Mensualmente _____

En este numeral se busca una información sobre la continuidad de consumo establecido.

3. ¿ Está satisfecho con las características de la margarina que usa?

Completamente _____, Regular _____, Poco _____, Nada _____.

¿Porqué? _____

Nos indica el grado de conformidad del consumidor con respecto a las margarinas actualmente existentes en el mercado.

4. ¿Adiciona a los productos que elabora saborizantes o esencias?

Sí _____, No ____ Cuáles: _____

Con esta pregunta se obtendrán datos acerca del nivel de uso de esencias y saborizantes en la elaboración de los productos alimenticios señalados anteriormente.

5. ¿Estaría interesado en utilizar margarina saborizada en su industria?

Sí _____, No _____. Si su respuesta es afirmativa, ¿Qué sabores cree que necesitaría utilizar? _____

Conoceremos el porcentaje de la población que estaría interesada en el producto y además la preferencia por los distintos sabores ofrecidos.

6. ¿Cree que utilizar margarina saborizada simplificaría el proceso de elaboración de sus productos? Sí _____, No _____

Esta pregunta nos indica la opinión de los consumidores acerca de la principal ventaja del producto.

7. ¿Cuál es la presentación de margarina que más utiliza en su industria?

Esta última pregunta provee información acerca de la presentación más comercializada.

Las encuestas se realizaron a un grupo de industriales productores de alimentos en cuya elaboración se utiliza la margarina, aleatoriamente se ubicaron empresas situadas en la ciudad de Santafé de Bogotá, se habló personalmente con los encargados del manejo de compras de cada empresa, además con los respectivos encargados de la producción de los diversos productos. De esta forma se consiguió la información necesaria para tomar posteriormente una determinación viable en cuanto a la producción de la margarina saborizada.

Pregunta por pregunta se tabuló la información; a continuación se realiza el análisis de los datos obtenidos:

1. ¿Utiliza una margarina diferente para cada tipo de producto?

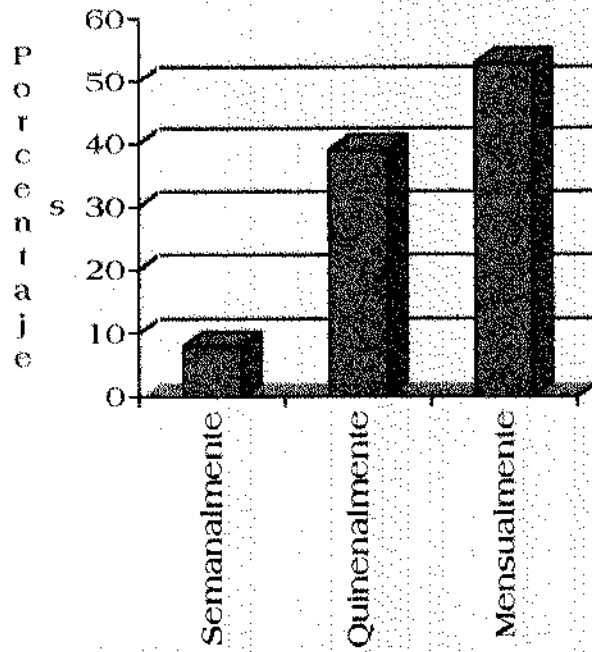
Sí	36%
No	64
Cuáles	Cogra, La Fina, Astra, Vitina.



Como se ve en este numeral, en la mayoría de industrias no se hace una diferenciación específica de la margarina según el producto a elaborar; si no que se usa la misma para todos.

2. ¿ Con qué frecuencia compra margarina?

Semanalmente	8%
Quincenalmente	39%
Mensualmente	53%

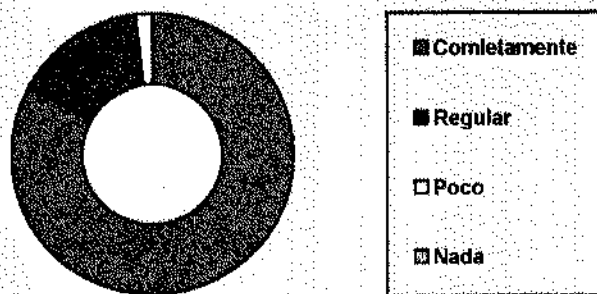


Generalmente las industrias hacen sus pedidos mensualmente para conservar un stock permanente del insumo.

3.¿Está satisfecho con las características de la margarina que usa?

Completamente	83%
Regular	17%
Poco	0%
Nada	0%

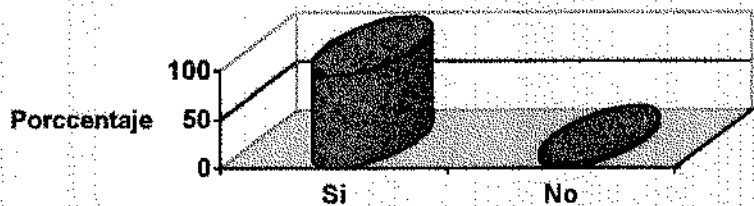
¿Porqué? Porque rinde, por tradición.



La mayor parte de los encuestados dijeron estar completamente satisfechos de la calidad de la margarina que actualmente utilizan, los que contestaron una regular satisfacción con el producto observaron que este en algunos casos se deteriora en la misma caja en que llega a las fábricas.

1. ¿Adiciona a los productos que elabora saborizantes o esencias?

Sí	96%
No	4%

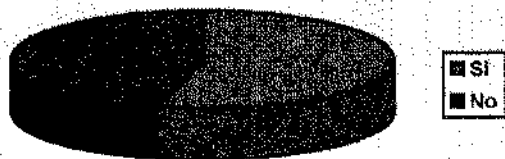


Cuáles? Coco, Fresa, Vainilla, Naranja.

Como se observa en la anterior gráfica la mayoría de los encuestados utiliza esencias y/o saborizantes en el proceso de elaboración de los productos de su industria, esto es una muestra de que la margarina saborizada si puede ser una buena alternativa para la industria panadera.

6.¿Estaría interesado en utilizar margarina saborizada en su industria?

Sí	54%
No	46%

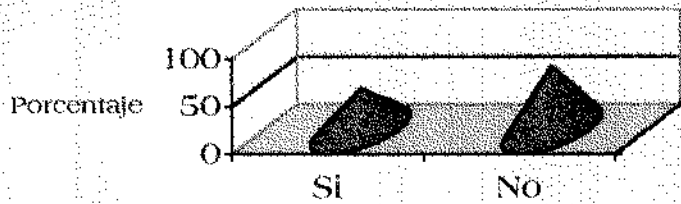


Esta es la pregunta clave de la encuesta donde se puede observar la buena disposición de los posibles clientes hacia el uso de la margarina saborizada.

7.¿Cree que utilizar margarina saborizada simplificaría el proceso de elaboración de sus productos?

Sí 43%

No 57%



El 57% de los encuestados respondieron que no utilizarían margarina saborizada, esto se debe a la falta de conocimiento del producto.

8.¿Cuál es la presentación de margarina que más utiliza en su industria?

Presentación en Caja de 15 kilogramos.

Esta pregunta nos da una idea clara de la presentación que predomina en el mercado de la margarina industrial.

MARGARINA

NUOVA

ANTIPANICOMOLTO

DISTRIBUCIONES S.A.