

**DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A. PLANTA  
SANTA MARTA**

**MARTHA LUZ GRANADOS VANEGAS  
LILIANA MARGARITA BARLIZA VARELA**

**UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2003**

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA POSTOBÓN S.A. PLANTA  
SANTA MARTA

MARTHA LUZ GRANADOS VANEGAS  
LILIANA MARGARITA BARLIZA VARELA

Trabajo de grado para optar  
al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS CON ENFASIS EN FINANZAS Y  
SISTEMAS

Director;  
EDUARDO CATAÑO RODRIGUEZ  
Economista

UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS  
PROGRAMA ADMINISTRACION DE EMPRESAS  
SANTA MARTA  
2003



**Nota de aceptación**

-----  
-----  
-----

*César Rodríguez*  
-----  
Presidente de jurado

*[Signature]*  
-----  
Jurado

*[Signature]*  
-----  
Jurado

## DEDICATORIA

Este Triunfo se lo dedico a:

DIOS, el ser supremo de mi existencia, por ser mi guía espiritual y darme la fortaleza y sabiduría para alcanzar una de las metas más importantes de mi vida.

A la memoria de mi madre (q.e.p.d.) quien con su apoyo incondicional, amor y su invaluable esfuerzo sembró en mí el deseo de superación y éxito, y que desde la eternidad iluminará mi camino.

A mi padre a quien quiero mucho, quien con su ejemplo y sabiduría pudo guiarme en el mejor sendero del triunfo.

A mi hija Margarita Rosa, la razón de mi vida, mi gran tesoro, que con su presencia constituyó el mayor estímulo para superarme y lograr cada día un significativo esfuerzo para alcanzar mis metas.

A mi esposo Jorge, quien con su amor, colaboración y apoyo resaltó su condición de compañero idóneo.

A mi gran Amiga y compañera de tesis Liliana Margarita que sin su valiosa colaboración no hubiese podido culminar este gran sueño.

A todas las personas que de alguna forma contribuyeron en el desarrollo de este trabajo.

Martha Luz.

## DEDICATORIA

A Dios, por la Vida, por regalarme la capacidad y la fortaleza para hacer realidad este objetivo, por acompañarme en los caminos que me ha permitido andar.

A mi mamá, Lidia Varela, por su ejemplo de integridad, de firmeza, de rectitud, por su incondicional apoyo, por sus consejos, su guía. Sin su constante preocupación no hubiera alcanzado este éxito. Mami, gracias por esforzarte tanto para que cada día sea mejor.

A mi papá, Julio Barliza, por protegerme y darme el calor de su afecto, por enseñarme a través de sus detalles y de sus actos durante toda mi vida el valor que encierra la palabra "papá". Gracias por estar a mi lado, por cuidarme y brindarme tu amor

A mi hijo, mi pequeño gran amor, Juan Pablo Manuel. Su mirada, sus palabras, su sonrisa son mi más grande motivación para luchar por cristalizar mis ilusiones. Su ternura es el motorcito que me impulsa a trabajar para lograr nuestros anhelos. Te amo, mi nene.

A Eduardo Manuel (Q.E.P.D), quien desde el cielo sigue a nuestro lado y compartirá mi alegría por este sueño, que deseaba ver cumplido. Su ausencia duele todos los días pero, hasta el último día de mi vida su recuerdo seguirá vivo en mi corazón.

A mis hermanos, Julio Rafael y Katia Luz por tener fe en mi y celebrar mis éxitos. No podía defraudar la confianza que en mí depositaron.

A Carlos Eduardo Pérez (Q.E.P.D.), por señalarme esta senda y empujarme a dar los primeros pasos para recorrerla, por darme ánimos y estimularme a seguir adelante por la consecución de esta meta.

A mi compañera de tesis, Martha Luz y a mis amigos Jorge Ruiz y Luis Martínez, por su invaluable colaboración, por estar siempre ahí y ser mi apoyo cuando sentía desfallecer. Su contribución fue definitiva para alcanzar este logro.

A mis compañeros Lilianita, Heidi, Yorlenys, Armandito, Carlos Arturo y Marthica, por todos los momentos que compartimos en nuestras aulas y hoy son vivencias que se atesoran en el pensamiento y en el corazón.

A todas las personas que de una u otra forma han caminado a mi lado y comparten mi regocijo por este triunfo y mi optimismo en las metas aún por alcanzar.

LILIANA MARGARITA

## AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos:

A la Universidad del Magdalena.

A la Facultad de Ciencias Económicas, por los aportes recibidos.

Al Administrador Oscar García, Directo del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, por prestarnos su valiosa colaboración en todos los momentos de nuestra carrera.

A los señores Avis Molina y Martín Ospino, jurados de nuestra tesis, quienes con su conocimiento, colaboración y apoyo incondicional enriquecieron el desarrollo de esta memoria de grado.

Al Dr. Eduardo Cataño, Economista y Director de Tesis, por el interés, profesionalismo y dedicación que mantuvo como director de esta memoria de Grado.

Al cuerpo de Docentes del Programa de Administración de Empresas de la Universidad del Magdalena, por haber compartido con nosotras sus conocimientos y experiencias, contribuyendo de esta manera a nuestra formación profesional.

Al nuestro compañero Armando Salas, que además de ser nuestro Amigo incondicional se convirtió en nuestro asesor y orientador a lo largo de nuestra carrera, y con quien compartimos agradables momentos.

A todo el recurso humano de Postobón Santa Marta, por la colaboración prestada en la realización de este trabajo de investigación.

A todas aquellas personas que de alguna forma contribuyeron al logro de esta meta.



J  
2570  
A  
1721



## CONTENIDO

	Pàg.
INTRODUCCION	14
1. MARCO REFERENCIAL	19
1.1. MARCO TEORICO	19
1.1.1. Los Estrategas.	20
1.1.2. El Direccionamiento Estratégico.	21
1.1.3. El Diagnóstico Estratégico.	22
1.1.4. Opciones Estratégicas.	23
1.1.5. Formulación Estratégica.	24
1.1.6. Índices de Gestión.	25
1.1.7. El proceso de Planeación Estratégica en Cascada.	25
1.1.8. Difusión Estratégica.	26
1.1.9. Cultura Organizacional.	26
1.2. MARCO CONCEPTUAL	32
1.2.1. Planeación Estratégica.	33
1.2.2. Diagnóstico Estratégico.	34
1.2.3. Definiciones básicas.	35
1.2.4. Diagnóstico Interno.	35
1.2.4.1. Capacidad Directiva.	35
1.2.4.2. Capacidad Tecnológica.	35
1.2.4.3. Capacidad Competitiva.	36
1.2.4.4. Capacidad de Talento Humano.	36
1.2.4.5. Capacidad Comercial.	36
1.2.4.6. Capacidad de Producción.	36
1.2.4.7. Capacidad Financiera.	36
1.2.5. Diagnóstico Externo.	36
1.2.5.1. Factores Políticos.	37

1.2.5.2.	Factores Económicos.	37
1.2.5.3.	Factores Sociales.	37
1.2.5.4.	Factores Ecológicos.	37
1.2.5.5.	Factores Tecnológicos.	37
1.2.5.6.	Factores Jurídicos.	37
1.2.5.7.	Factores Demográficos.	37
1.2.6.	Otros Conceptos.	37
1.2.6.1.	Globalización.	37
1.2.6.2.	Liderazgo.	38
1.2.6.3.	Competitividad.	38
2.	ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION	40
2.1.	SELECCIÓN Y MEDICION DE VARIABLES	40
2.1.1.	Variable Dependiente.	40
2.1.2.	Variables Independientes.	40
2.2.	DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO	40
2.3.	FORMAS DE OBSERVAR LA POBLACION	41
2.4.	TECNICAS O INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION	41
3.	CONTEXTO REFERENCIAL DE POSTOBON S.A.	42
3.1.	GENERALIDADES	42
3.2.	BASES HISTORICAS	43
3.2.1.	Fundadores de Postobón S.A.	43
3.2.2.	Historia de Postobón S.A.	44
3.2.3.	Organización Ardila Lulle.	48
4.	ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS DE POSTOBON	50
4.1.	CAPACIDAD DE DIRECCION	50
4.1.1.	Misión.	50
4.1.2.	Visión.	50
4.1.3.	Valores.	51
4.1.4.	Análisis de la Cultura Organizacional.	51

4.2.	CAPACIDAD TECNOLÓGICA	54
4.2.1.	Proceso de Tratamiento de Agua por Osmosis Inversa.	55
4.2.2.	Tecnología en la Información Sistematizada - SAP.	55
4.2.3.	Planta de Neutralización	57
4.3.	CAPACIDAD COMPETITIVA	58
4.3.1.	Principios para ser Mejores.	58
4.3.2.	Gestión y Situación Comercial.	59
4.4.	CAPACIDAD RECURSO HUMANO	64
4.4.1.	Una Adecuada Selección De Personal.	67
4.4.2.	Principales Cargos y su Descripción.	69
4.4.3.	El Diseño y Desarrollo de un amplio Prog. de Capacitación.	73
4.5.	CAPACIDAD COMERCIAL	74
4.5.1.	Sistema de Distribución.	75
4.5.2.	Proceso de Ventas.	76
4.5.2.1.	La Previsión de Ventas.	76
4.5.2.2.	Determinación de la Cuota de la Empresa.	78
4.5.2.3.	Estructura de la Fuerza de Ventas.	78
4.6.	CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN	79
4.6.1.	Relación con otras Áreas.	79
4.6.2.	Planeación de la Producción.	80
4.6.3.	Proceso de Producción.	80
4.7.	CAPACIDAD FINANCIERA	83
4.7.1.	Formulación de Índices.	83
4.7.2.	Diagnostico Financiero.	84
4.7.2.1.	Análisis Formal de los Índices.	84
5.	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE POSTOBON S.A.	88
5.1.	ENTORNO POLÍTICO	88
5.2.	ENTORNO ECONÓMICO	90
5.3.	ENTORNO SOCIAL	95
5.4.	ENTORNO ECOLÓGICO	96

5.5.	ENTORNO TECNOLOGICO	99
5.6.	ENTORNO JURIDICO	101
5.7.	ENTORNO DEMOGRAFICO	101
6.	ANALIS DOFA	103
6.1.	GENERALIDADES	103
6.1.1.	Debilidades.	103
6.1.2.	Oportunidades.	104
6.1.3.	Fortalezas.	104
6.1.4.	Amenazas	105
6.1.5.	Matriz Dofa	105
7.	CONCLUSIONES	
8.	RECOMENDACIONES	
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	
	ANEXOS	



## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Planeación y Gestión Estratégica	20
Figura 2. Representación Gráfica de la Misión	23
Figura 3. Formulación Estratégica	24
Figura 4. Índices de Gestión	25
Figura 5. Participaciones por Segmentación Industria	60
Figura 6. Participaciones por Segmentación Postobón	61
Figura 7. Participaciones por Segmentación Coca-Cola	62
Figura 8. Participaciones de Mercado	62
Figura 9. Organigrama General de Postobón	70
Figura 10. Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas	77

## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Representación Esquemática de Matriz DOFA	34
Tabla 2. Lista de Productos Postobon	48
Tabla 3. Formulación de Índices Financieros	84
Tabla 4. Indicadores Económicos	94
Tabla 5. Representación de Matriz Dofa	106

## LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Cuestionario sobre estudios preliminares de la estructura Administrativa de Postobón S.A.	116
Anexo B. Cuestionario sobre las Políticas de Mercadeo utilizadas en Postobón S.A.	118
Anexo C. Cuestionario de cada una de la Areas que conforman a Postobon Santa Marta.	120
Anexo D. Cuestionario de la Funciones Administrativas de Postobon S. A. Santa Marta.	124

## INTRODUCCION

Teniendo en cuenta que los logros de las empresas son el resultado de sus administraciones, es fundamental que éstas analicen su estado actual, no sólo con base en las experiencias anteriores de la organización, sino también que efectúen estudios para cotejar sus expectativas y metas de acuerdo con las condiciones objetivas y así determinar, con base en variables establecidas, cómo pueden hallarse en determinado momento.

El estudio propuesto como requisito de grado es titulado **“Diagnóstico Estratégico de la Empresa Postobón S.A. Planta Santa Marta”**, e involucra tanto el ámbito interno como externo de la organización, pues del éxito en la competencia depende en gran medida su supervivencia en el sector comercial.

A través de este estudio se hará referencia al proceso histórico, tanto de Postobón S.A., a nivel nacional, como su incidencia en el mercado local.

La investigación se limitará a las bebidas NO ALCOHÓLICAS, entendiéndose por éstas, aquellas que no poseen contenido alcohólico, tanto en su proceso de transformación, como en su proceso natural. Las bebidas no alcohólicas conforman tres grupos básicos diferenciados: las bebidas naturales, las bebidas procesadas y, finalmente, las bebidas artificiales, denominadas también, fabricadas.

Se analizarán las capacidades internas de la organización como la financiera, directiva, talento humano, tecnológico y competitivo.

El Diagnóstico Externo se efectuará teniendo en cuenta la situación económica actual nacional, las condiciones de índole político, social y de seguridad del país, las estrategias, fortalezas y



limitantes de sus competidores formales (Coca Cola y Bavaria) y de sus competidores informales (empresas que recién incursionan en el campo de bebidas no alcohólicas.).

Se pretende con este estudio el planteamiento de unos parámetros claros que permitan la coordinación efectiva de recursos y acciones que faciliten la continuidad del sólido posicionamiento de Postobon S.A. en el ámbito del mercadeo y de las ventas frente a su competencia y continuar, bajo esta premisa, políticas orientadas a un mercado específico alcanzando mayor cobertura y ventajas comparativas frente a su competencia.

### **El Planteamiento del Problema es el siguiente:**

Es inherente a la naturaleza humana el deseo de superación y búsqueda permanente de mejores condiciones de vida a nivel particular; mucho más válida aún es esta premisa en el caso de las organizaciones empresariales que procuran la optimización de su estructura y su producción en el entorno económico, con el objeto de lograr la preferencia de los consumidores.

POSTOBON S.A. Santa Marta, no es ajena a estas pretensiones y, analizando el creciente proceso de globalización de la economía, fenómeno que se presenta súbitamente y que determina un cambio fundamental en la orientación básica de las empresas, se hace necesario un análisis con respecto al desarrollo de su labor empresarial hasta el momento, con el propósito de conocer qué tan preparada está en relación con su competencia. Al efectuar un estudio de la situación interna y externa de la Organización, es posible determinar cómo podrá afrontar los cambios que le propone el exigente y competitivo marco de la actividad económica en la cual se desenvuelve.

A pesar de la amplia cobertura a nivel Nacional de POSTOBON S.A., y la elevada inversión destinada a investigación, se observa la carencia de suficiente información referente a la gestión empresarial particular de la sede Santa Marta y la ausencia de estudios relativos a la actividad desarrollada por las organizaciones que actualmente constituyen su competencia en el ámbito de las bebidas no alcohólicas. Si se efectúan estudios dirigidos a suplir estas falencias, será más fácil la aplicación oportuna de las estrategias que permitan garantizar el óptimo

desarrollo operacional y el máximo aprovechamiento cualitativo y cuantitativo de sus recursos humanos, tecnológicos y logísticos.

**Los Antecedentes de este estudio son los siguientes:**

Existen numerosos estudios investigativos, que han llegado a la conclusión de que las Organizaciones que emplean los conceptos de dirección estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los utilizan<sup>1</sup>

Solamente un estudio importante de los realizados desde 1973, ha encontrado una relación negativa significativa entre la dirección estratégica y el desempeño de las empresas. Dicho estudio fue realizado por Fulmer y Rue en 1974, se encontró que las empresas que no planificaban daban mejores resultados que aquellas que realizaban planificación en el área de las industrias de servicios. La conclusión de estos autores, fue que los conceptos de dirección estratégica, en el momento del estudio, estaba en su adolescencia, hecho que es cierto.

Actualmente organizaciones de todo tipo y tamaño usan y se benefician de los conceptos y técnicas de la dirección estratégica. Pero esto no ha sido siempre así, antes de la década de los 80, eran considerados demasiados refinados para ser utilizados en todas las empresas, y solo eran utilizados en empresas grandes, sin embargo, su uso efectivo puede ser el único modo para sobrevivir de algunas empresas en este momento.

A través de su existencia se han desarrollado estudios cuyo objeto de conocimiento ha sido la realidad de POSTOBON a nivel nacional, la mayoría de ellos dirigidos por las directivas y personal de investigación de la Compañía, encaminados principalmente a reconocer las necesidades y gustos de los consumidores, con el propósito de satisfacerlos efectivamente mediante esfuerzos armónicos y coordinados en las estrategias de mercadeo, selección de productos y cadenas de distribución. Algunos de los estudios que pueden hallarse y cuyo análisis ha sido útil en la ejecución del presente proyecto son:

- Proyecto SIGNAL 2000 Una Oportunidad Estratégica e Histórica, en el cual se describe el portafolio de proyectos integrales que buscan mejorar la competitividad de la Organización,

---

David, Fred. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá: Legis Editores S.A., 1993. p.46

a través del rediseño de los procesos, con el soporte de la mejor tecnología, información y talento humano.

- Diseño de un Plan Estratégico de Mercadotecnia para Gaseosas Posada Tobón S. A. Santa Marta como instrumento Competitivo. Gonzalez, Carlos. Rico, Cindy. Facultad de Ingeniería Industrial. Universidad Antonio Nariño. Santa Marta, 2001.

Adicionalmente, POSTOBON S.A. emite una publicación interna denominada "EL REFRESCANTE", cuyas políticas informativas e investigativas constituyen una forma de innovación importante no solo para el desarrollo productivo de la organización, sino que constituyen igualmente una creativa herramienta para el distribuidor y para el consumidor final, por su contenido creativo, informal y actualizado.

Finalmente, la página interactiva [www.postobon.com.co](http://www.postobon.com.co) ha representado un invaluable instrumento para conocer de cerca el entorno interno de la compañía, su historia y proyecciones.

La revisión del conocimiento disponible con relación al proyecto que se pretende adelantar ha hecho posible corroborar la necesidad de desarrollarlo debido a que su ejecución facilitará a los futuros estrategias de Postobon S.A. Santa Marta la toma de decisiones adecuadas para afrontar efectivamente el ámbito competitivo en un futuro, en el sector de las bebidas no alcohólicas y, adicionalmente, permitirá al lector la verificación de las referencias que a bien requiera.

**El desarrollo de este proyecto se justifica por las siguientes connotaciones:**

- Permitirá la aplicación de los diferentes conocimientos, técnicas y procedimientos asimilados durante el lapso de formación académica en Administración de Empresas a una organización real en al área administrativa, efectuando proyecciones y cálculos objetivos.



- Permitirá a la empresa objeto de estudio, Postobón S.A., conocer y manejar las diferentes herramientas administrativas de diagnóstico, de acuerdo con la perspectiva de los autores de este estudio, lo cual servirá como base para la toma de decisiones en la administración de sus recursos organizacionales.
- Servirá de marco de referencia para otros proyectos similares al presente, resaltando la relevancia que tiene para cada negocio o actividad comercial el estudio objetivo de sus estrategias con base en la competencia.

#### **El Objetivo General de este Trabajo fué:**

- ◆ Identificar mediante la aplicación de los conocimientos, técnicas y procedimientos de la formación administrativa, las características propias de la situación tanto Interna como Externa de la Organización, mediante una investigación exploratoria y descriptiva que permita un **diagnóstico estratégico** de su operación.

#### **Los Objetivos Específicos fueron:**

- ◆ Realizar la evaluación de las capacidades internas de la fábrica mediante un análisis de la información existente con respecto al producto, sus características particulares y las peculiaridades de los segmentos meta de cada uno, con el objeto de determinar las proyecciones de necesidades particularizadas y establecer, de esta forma, las estrategias más adecuadas para optimizar su mercadeo y ventas.
- ◆ Identificar las características, fortalezas y debilidades de los diferentes sectores de la Organización en cuanto a su capacidad financiera, tecnológica, de recurso humano, de producción, competitiva y administrativa.
- ◆ Efectuar la evaluación externa de la fábrica mediante un análisis del sector para identificar las limitantes y oportunidades que puedan servir de base para la formulación de planes estratégicos.



## 1. MARCO REFERENCIAL

### 1.1. MARCO TEORICO

La 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 de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro<sup>2</sup>.

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

- a. ¿Dónde queremos ir?
- b. ¿Dónde estamos hoy?
- c. ¿A dónde debemos ir?
- d. ¿A dónde podemos ir?
- e. ¿A dónde iremos?
- f. ¿Cómo estamos llegando a nuestras metas?

La planeación Estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los Estrategas
2. El Direccionamiento
3. El Diagnóstico
4. Las Opciones

5. La Formulación Estratégica

6. La Auditoria Estratégica (**Figura 1**)

---

<sup>2</sup> Las definiciones básicas fueron tomadas de la obra Planeación y Gestión Estratégica de Gómez Serna Humberto. , Editorial Norma. Bogotá 1996.

## PLANEACION Y GESTION ESTRATEGICA – PROCESO

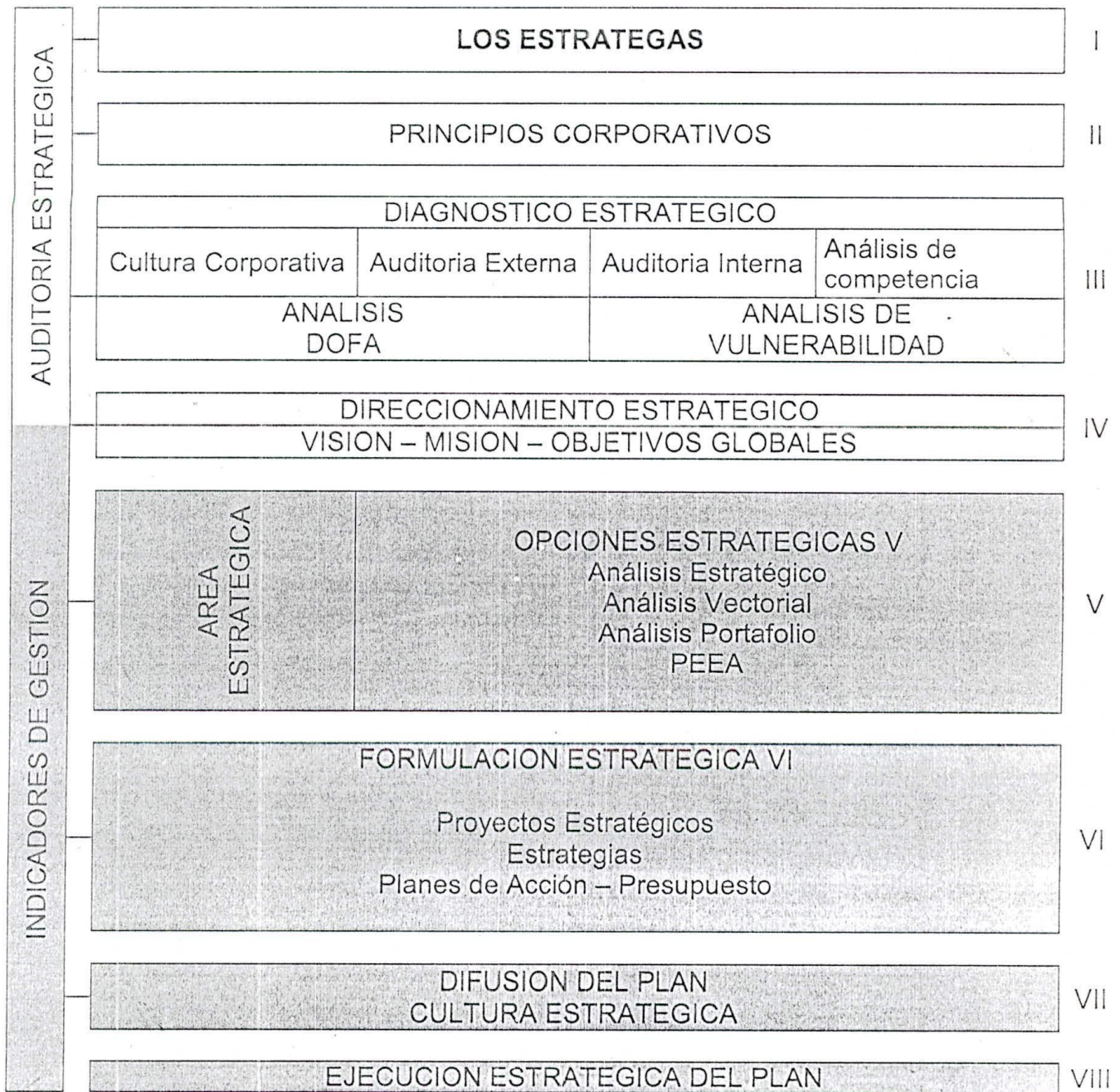


Figura 1. Planeación y Gestión Estratégica

### 1.1.1 Los Estrategas.



Se definen como estrategas aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización, sin embargo puede extenderse este término a todas las personas o funcionarios de una organización que tiene capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente o futuro de la organización. Tal es el caso de Gerentes de área, directores y jefes de departamento quienes cada vez tienen más participación en las decisiones a largo plazo de la compañía.

Por ello, el proceso de Planeación Estratégica debe ser lo más participativo posible, de tal manera que todos los colaboradores se sientan comprometidos con los valores, la visión, la misión y los objetivos de la organización.

La Planeación Estratégica más que un mecanismo para elaborar planes, es un proceso, que debe conducir a una manera de PENSAR ESTRATEGICA, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una CULTURA ESTRATEGICA. Este es el objetivo verdadero de este proceso. De allí, la importancia de la calidad y el compromiso del talento humano que participa en él y el cuidado que debe tenerse en la selección de los estrategas. La gestión estratégica requiere de líderes y esos son los estrategas.

### **1.1.2 El Direccionamiento Estratégico.**

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia donde van, es decir haber definido su direccionamiento estratégico.

## **PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

Los principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización. Ellos definen aspectos que son importantes para la organización y que deben ser compartidos por todos. Por lo tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional. Los principios de una corporación son el soporte de la visión y de la misión.

Toda organización implícita o explícitamente tiene un conjunto de principios corporativos. No existen organizaciones neutras, sin principios y valores. Por ello en un proceso de Planeación

Estratégica, estos deben ser analizados, ajustados o redefinidos y luego divulgados como parte del proceso.

## VISION

La visión corporativa es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro. La visión debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor. Requiere de líderes para su definición y para su cabal realización.

La visión señala rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro. La visión de una compañía sirve de guía en la formulación de las estrategias, a la vez que le proporciona un propósito a la organización.

## MISION

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

Para qué existe la organización, cuál es su negocio, cuáles sus objetivos, cuáles sus clientes, cuáles sus prioridades, cuál su responsabilidad y derechos frente a sus colaboradores, y cuál su responsabilidad social. **(Figura 2)**

### 1.1.3 El Diagnóstico Estratégico.

El direccionamiento estratégico servirá de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la compañía tanto internamente como frente a su entorno. Es responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.



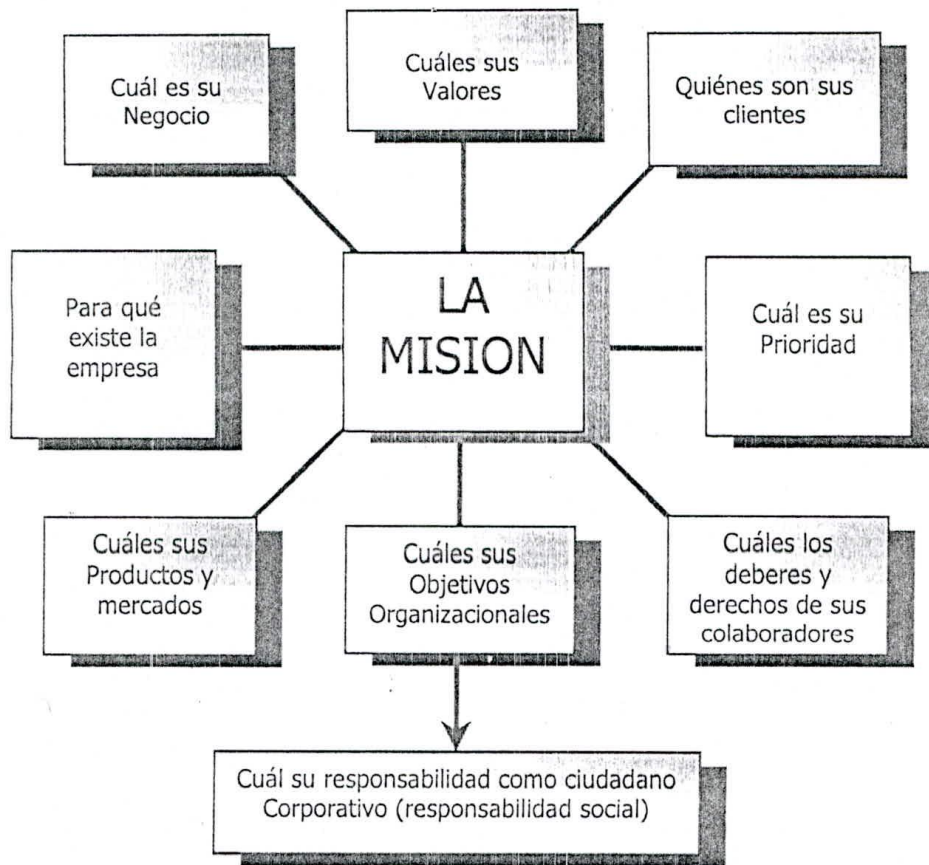


Figura 2. La Misión

Para ello, es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar allí oportunidades y amenazas, así como sobre las condiciones, fortalezas y debilidades internas de la organización. El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual permitirá a la organización definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas. Este análisis es el gran aporte del DOFA.

#### 1.1.4 Opciones Estratégicas.

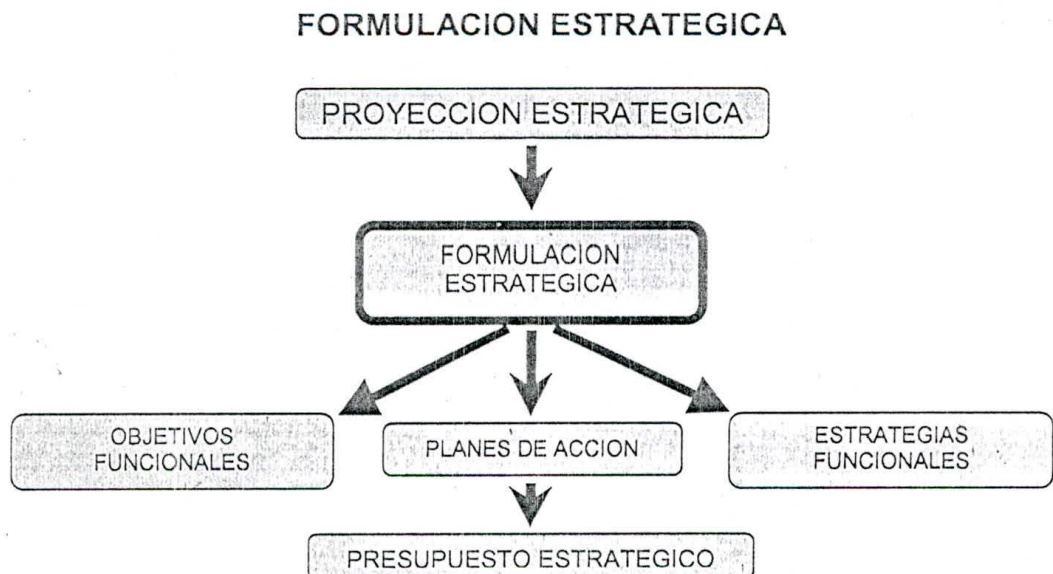
Definido el direccionamiento estratégico de la compañía. Realizado el diagnóstico estratégico y el análisis DOFA, deberán explorarse las opciones que la compañía tiene para anticipar tanto sus oportunidades y amenazas, como sus fortalezas y debilidades.

Para ello, partiendo del DOFA y del análisis de vulnerabilidad efectuando en el diagnóstico, la compañía deberá definir los vectores de su comportamiento futuro en el mercado, analizar el comportamiento de su portafolio de productos, definir los objetivos globales de la compañía y determinar las estrategias globales y los proyectos estratégicos que le permitirán lograr eficiente y eficazmente su misión.

### 1.1.5 Formulación Estratégica.

Las opciones estratégicas, deberán convertirse en planes de acción concretos, con definición de responsables. Para ello, es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos, definir los objetivos y las estrategias de cada área funcional dentro de estos proyectos, así como diseñar planes de acción concretos.

Los proyectos estratégicos y los planes de acción deben reflejarse en el presupuesto estratégico, el cual en definitiva es el verdadero Plan Estratégico. (Figura 3).



### 1.1.6 Índices de Gestión.

El desempeño de la organización debe ser monitoreado y auditado. Para ello, con base en los objetivos, en los planes de acción y en el presupuesto estratégico, se definirán unos índices que permitirán medir el desempeño de la organización.

Esta medición se realizará en forma periódica, de tal manera que retroalimente oportunamente el proceso de planeación estratégica y puedan, por tanto, introducirse los ajustes o modificaciones que la situación requiera.

La formalización de este proceso de evaluación y medición periódicas, institucionaliza la Auditoría Estratégica, componente fundamental en la creación y consolidación de una cultura estratégica. La auditoría estratégica, como sistema, asegura la persistencia, permanencia y continuidad del proceso, evitando que la planeación estratégica sea sólo una moda, que dura muy poco. (Figura 4)

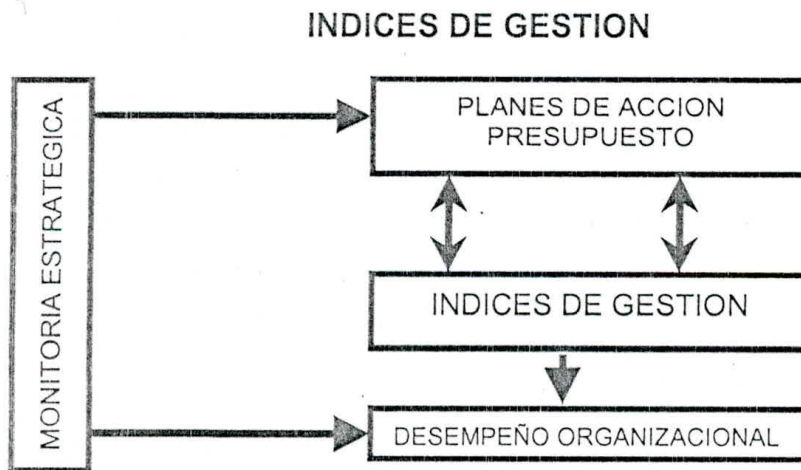


Figura 4.

### 1.1.7 El proceso de Planeación Estratégica en Cascada.

El modelo de planeación estratégica presentando, parte del supuesto que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.



Este se inicia al nivel superior de la organización – Planeación Corporativa – en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la compañía.

El segundo nivel lo integran las Entidades Estratégicas de negocio – Planeación Funcional -. En este nivel se definen una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las Unidades Administrativas – Planeación Operativa – en el cual los objetivos y estrategias son a más corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución eficiente de los planes de acción definidos a nivel funcional.

La planeación operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin que éste se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran.

#### **1.1.8. Difusión Estratégica**

Definido el plan estratégico, y antes que sea implementado, debe ser difundido a toda la organización. 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. Las personas sólo pertenecen a lo que conocen.

La difusión del plan debe realizarse en cascada, al igual que la formulación. Así se consolidará el liderazgo en cada nivel, se le hará más responsable y facilitará la monitoría estratégica.

#### **1.1.9. Cultura Organizacional.**

El diagnóstico estratégico se inicia con la identificación de la Cultura de la organización y su concordancia con los principios corporativos.



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 una empresa.

La puesta en marcha de las estrategias gerenciales deberá considerar los elementos culturales que las facilitan u obstaculizan y diseñarlas en forma apropiada para aprovechar o inducir los cambios culturales que se requieran. Por ello, deben ser el punto de partida del diagnóstico estratégico.

### **¿Qué es la Cultura Corporativa?**

Cada organización tiene su propia cultura, distinta de las demás, lo que le da su propia identidad. La cultura de una institución incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial. El estilo de liderazgo a nivel de alta gerencia, las normas, los procedimientos y las características generales de los miembros de la empresa completan la combinación de elementos que forman la cultura de una compañía.

Es decir, la cultura de una institución es la manera como las organizaciones hacen las cosas, como establecen prioridades y dan importancia a las diferentes tareas empresariales, además de incluir lo que es importante para la empresa. Así mismo, la cultura influye en la manera como los gerentes resuelven las estrategias planteadas. La cultura corporativa es, por tanto, una de las mayores fortalezas de una organización si coincide con sus estrategias. Pero si esto no ocurre, será una de sus principales debilidades.

Por lo general, uno de los mayores errores gerenciales está en separar la cultura organizacional de las estrategias corporativas. Es importante que, cuando éstas se definan incluyan programas y acciones que coincidan o, si se quiere, modifiquen los elementos culturales que impidan o faciliten la puesta en marcha de las estrategias.

### **¿Cómo se forma una Cultura Corporativa?**

La cultura de una corporación, tal como se anotó, 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 procedimiento que comparten y que poco a poco se han incorporado a la empresa.

En este proceso hay muchas fuerzas que influyen en la creación y consolidación de una cultura. Algunos de estos factores son:

#### **a. Los Fundadores**

Los fundadores incorporan a la empresa sus iniciativas, principios, prioridades, la comprensión que tienen de la organización. En efecto, las empresas inician su desarrollo alrededor de los valores de sus fundadores, los cuales son primordialmente en la etapa inicial de cada compañía.

#### **b. El Estilo de Dirección**

Uno de los factores críticos de la puesta en marcha de una estrategia gerencial es el estilo de dirección, especialmente en los niveles altos. El estilo de la alta gerencia fija el tono de las interacciones entre los miembros de la organización, influye el sistema de comunicaciones, la toma de decisiones y la forma de dirigir el sistema total.

Dentro de las administración empresarial se han identificado diferentes estilos gerenciales que van desde el administrador autocrático hasta el permisivo, del democrático o el integrador, cuyas características son analizadas frecuentemente cuando se aborda el estudio de habilidades gerenciales.

Estos estilos de administración crean a su vez culturas organizacionales, algunas de las cuales se basan en el control, totalmente normalizadas. Otras son individualistas y contrastan con las participativas o grupales que son generalmente descentralizadas. También hay estilos que combinan el sistema autocrático con el democrático para crear una cultura institucional integradora.

Así mismo, existen culturas permisivas, sin normas comunes, con entes autónomos desintegrados. Cada una de ellas debe estudiarse y entenderse para poder determinar el grado

en que facilitan o no la realización de las estrategias y, por consiguiente, el logro de los objetivos institucionales.

### **c. La claridad de los Principios Organizacionales**

Las organizaciones deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuente con ellos. Así se crea cultura, viviendo los valores en cada operación organizacional. No puede haber culturas neutras, es decir, sin valores.

Las compañías tienen que establecer el marco axiológico que defina el comportamiento de los individuos en la institución.

Cada miembro de una organización debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa. Por su parte, los empresarios deberán establecer programas de Mercadeo Corporativo Interno, dirigidos a los integrantes de la institución y monitoreados en forma permanente.

### **d. Autonomía individual (Empowerment)**

El grado de responsabilidad, independencia, autonomía y creatividad permitida a los miembros de la organización, también crea cultura. Los niveles y grados de centralización o descentralización en la administración generan contextos culturales diferentes.

No es lo mismo una organización donde los individuos aplican su iniciativa y gozan de autocontrol a otra donde no existe la libertad para desarrollar las propias ideas y ejecutar las iniciativas.

Esto no significa que una u otra de estas situaciones sea la mejor. Lo importante es identificar y definir hasta dónde las características descritas facilitan o dificultan el logro de los objetivos de una organización. No es cierto que una organización centralizada y rígida sea más adecuada que una descentralizada y autónoma, o viceversa.

La centralización o descentralización dependen del tipo de negocio, de la tecnología, de los objetivos planteados, del entorno y de la posición competitiva de la empresa.



Lo importante es no equivocarse al escoger el plan estratégico, el cual debe ser el grado de autonomía más apropiado para el presente y el futuro de la organización.

#### **e. Estructura**

La estructura organizacional crea cultura. Hay estructuras altas que requieren abundantes normas y procedimientos, las cuales necesitan supervisión directa y un permanente control sobre el comportamiento de los miembros de la organización.

Por su parte en las estructuras planas, los procesos son más ágiles y flexibles, facilitan la comunicación entre los diferentes niveles de la organización, requieren menos reglas y procedimientos. Además, fomentan la interacción entre sus miembros y están más cerca al cliente.

Cada una de ellas genera comportamientos diferentes y, por tanto, un contexto cultural distinto.

Así mismo, las estructuras deben compaginar con las estrategias. La bondad de una u otra estructura dependen en gran medida de las estrategias que defina la organización. Es decir, la estructura sigue a la estrategia. Este es un concepto claro que ha sido universalmente aceptado en el mundo empresarial.

#### **f. Sistema de apoyo**

La cultura de una organización también se define por las situaciones de apoyo o la infraestructura de que dispone la empresa. Especialmente en una era como la actual, el manejo y la distribución de la información crean una cultura. Unas son manualizadas, otras automatizadas. Salir de la cultura basada en papeles a una apoyada en la información es un paso cultural de gran trascendencia. La tecnología informática y de comunicaciones está revolucionando la empresa de hoy.

Pero no son sólo los sistemas de manejo de la información los que crean cultura. Es también la infraestructura de producción, la tecnología, las telecomunicaciones que se utilizan, los





sistemas de apoyo entre los diferentes niveles de la institución los que crean cultura. Todos ellos merecen atención como elementos importantes en la cultura de una organización.

#### **g. Sistemas de recompensas, reconocimientos y sanciones**

La manera como una organización incentiva, evalúa, reconoce o sanciona a sus miembros crea cultura. Los sistemas de evaluación de oficio y desempeño, las formas de remuneración, los sistemas de promoción y ascenso, los procedimientos de sanción son elementos que contribuyen a la formación de una cultura organizacional.

Las estrategias de incentivos y reconocimientos no monetarios como los escudos institucionales, el club de líderes el empleado destacado, los clubes deportivos, sociales y artísticos y otros estímulos diseñados por cada organización, contribuyen igualmente para la creación de una cultura.

El grado de realización y desafío que genera el cargo y la importancia de cada persona dentro de la compañía, también son factores de motivación que completan la creación de la cultura empresarial.

#### **h. El estímulo al riesgo**

Hay organizaciones que limitan y generan en sus ejecutivos el temor frente al riesgo. Otras estimulan la agresividad empresarial, la innovación y el riesgo calculado. Una y otra actitud crea contextos culturales bien diferentes que requieren un determinado tipo de liderazgo. Así mismo, originan conductas diversas e influyen en el sistema de toma de decisiones.

Las características de cada organización, el entorno en que se desenvuelve la empresa, las estrategias planteadas por la misma, determinan las circunstancias y la forma como cada organización maneja el riesgo, creando así un elemento determinante en su conducta.

#### **i. Direccionamiento Estratégico**

Hay organizaciones operativas con objetivos corto - placistas. Otras con visión empresarial de mediano plazo y muchas con una perspectiva de largo plazo. Esta visión corporativa también influye como elemento en la configuración de la cultura organizacional.

La preocupación empresarial en una y otra visión es bien diferente. En las primeras, el día a día es más importante y, por lo tanto, la preocupación por las cosas internas de la organización tiene prioridad. Son organizaciones hechas para reaccionar al diario quehacer.

Otras al tiempo que se preocupan por una operación, auscultan frecuentemente su entorno con el fin de anticiparse a las oportunidades y amenazas que lo rodean. Al igual que reactivas son empresas preactivas frente al ambiente y sus mercados. Para ellas el cliente es su centro estratégico. Los comportamientos organizacionales de cada situación son bien diferentes y, por tanto, sus contextos culturales muy distintos.

Una y otra visión corresponden a etapas diferentes de la vida empresarial. El punto clave está en saber hasta dónde la visión empresarial coincide con las estrategias. Es importante que éstas no se contrapongan entre sí.

#### **i. El Talento Humano**

El talento humano, su nivel educativo, su experiencia, compromiso y pertenencia a la organización representan un elemento fundamental de la cultura empresarial. La satisfacción personal de cada individuo en la organización, su reconocimiento como ser humano, el respeto por su dignidad, la remuneración equitativa, el reconocimiento, las oportunidades de desarrollo, el trabajo en equipo y la evaluación justa, son componentes no solo del clima organizacional sino de la cultura empresarial.

### **1.2. MARCO CONCEPTUAL**

La planeación estratégica es un proceso reiterativo. Ésta y la administración estratégica – que definimos como la implementación diaria del plan estratégico – constituyen las labores más importantes e interminables, especialmente, de la alta gerencia. Una vez que se completa el ciclo de planeación estratégica, la tarea de la gerencia consiste en asegurar su implementación

y luego decidir cuándo comenzar el siguiente ciclo. El futuro, por definición, siempre ésta al frente; por tanto, las organizaciones siempre deben estar en los procesos simultáneos de planeación e implementación de sus planes.

### **1.2.1. Planeación Estratégica**

Es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Supone la participación activa de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre sus factores claves de éxito, su revisión, monitoría y ajustes periódicos para que se convierta en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

### **1.2.2. Diagnóstico Estratégico**

Diagnóstico estratégico: Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**ANALISIS DOFA:** Este análisis ayuda a determinar si la Organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la Empresa, mayor probabilidades tiene de éxito y permitirá a la Organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

**Fortalezas:** Actividades o atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**Debilidades:** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Oportunidades:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de ésta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.



**Amenazas:** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	Enumerar las de mayor impacto FCE	Enumerar las de mayor impacto FCE
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	FO	FA
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	DO	DA

Tabla 1. Representación esquemática de Matriz Dofa

### 1.2.3. Definiciones básicas

**Objetivos globales:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa, o área de negocio.

**Proyectos estratégicos:** Son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios, o departamento, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos son aquellas áreas "condición para que el negocio logre sus objetivos".

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos.



Las estrategias son entonces las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos. Son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

**Planes de acción:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

**Monitoría estratégica:** Seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso. Deben proveer la información para la toma de decisiones estratégicas.

**Índices de desempeño esperado:** Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción. Esta puede ser en tiempo o cuantitativo.

**Índice de desempeño alcanzado:** Logro alcanzado en la ejecución de las acciones básicas. Resultado real de las acciones planeadas en tiempo o cuantitativamente.

**Índice de gestión:** Resultado obtenido de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

#### **1.2.4. Diagnóstico Interno.**

Proceso para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnóstico lo integran el análisis de:

1.2.4.1 Capacidad Directiva: Todas aquellas fortalezas o debilidades que tengan que ver con el proceso administrativo, entendido como fortalezas o debilidades en: Planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones, control.

1.2.4.2. Capacidad Técnica o Tecnológica: Aquí se incluyen todos los aspectos relacionados con el proceso de producción en las empresas industriales y con la infraestructura y los procesos en las empresas de servicio. Por tanto incluye entre otras: Infraestructura tecnológica (Hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a los servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de

mano de obra, patentes, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad de software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

1.2.4.3. Capacidad Competitiva: Todos los aspectos relacionados con el área comercial, tales como calidad del producto, exclusividad, portafolio de productos, participación en el mercado, canales de distribución cubrimiento, investigación y desarrollo, precios, publicidad, lealtad de los clientes, calidad en el servicio al cliente, etc.

1.2.4.4. Capacidad de Talento Humano: Se refiere a todas las fortalezas y debilidades relacionadas con el recurso humano e incluye: Nivel académico, experiencia técnica, estabilidad, rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

1.2.4.5. Capacidad Comercial: Se refiere a todas las actividades que se desarrollan con el propósito de incrementar el proceso de comercialización e incluyen el sistema de Distribución y Ventas.

1.2.4.6. Capacidad de Producción: Abarca las dependencias relacionadas con los procedimientos y procesos del desarrollo del producto e implica la interacción de las áreas de calidad, maquinaria y almacén.

1.2.4.7. Capacidad Financiera: Esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía tales como: Deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de inventarios, estabilidad de costos, y otros índices financieros que se consideren importantes para la organización y área de análisis.

### **1.2.5 Diagnóstico Externo**

Proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno.

El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

1.2.5.1. Factores Políticos: Aquellos que se refieren al uso o migración del poder. Datos de Gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local, (acuerdos internacionales, normas, leyes implementos); de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.

1.2.5.2. Factores Económicos: Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índices de crecimiento, inflación devaluación, ingresos per cápita, ingresos per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

1.2.5.3. Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

1.2.5.4. Factores Ecológicos: Son los relacionados con el medio ambiente, y interacción con los elementos y procesos de la gestión empresarial.

1.2.5.5. Factores Tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).

1.2.5.6. Factores Jurídicos: Comprenden las normas referentes a todas las actividades que implican fabricación, procesamiento, preparación, envase y almacenamiento de alimentos o bebidas.

1.2.5.7. Factores Demográficos: Se relacionan con la composición social de la población, sus tendencias y variables.

## 1.2.6. Otros Conceptos

### 1.2.6.1 GLOBALIZACION



El término de globalización se define como un fenómeno radicalmente amplio que se precipita súbitamente y que determina un cambio fundamental, una orientación básica.

Un estudio de este proceso nos revela además, que el sintetiza el efecto de varios procesos simultáneos: la integración y la creciente intercomunicación de los mercados; la reciente difusión de tecnologías de información y datos; la creación de redes y "supercarreteras" computarizadas; la transformación de las estructuras administrativas ; la reingeniería de las entidades y empresas que comercializan desde chicles hasta satélites espaciales; la interconexión masiva de telecomunicaciones; la amplia difusión de medios que combinan la voz, el video y el procesamiento de información (multimedia); pero sobre todo, la transferencia y reubicación casi instantánea de unidades de producción y servicios para atender cualquier aumento en la demanda de bienes nuevos o mejorados.

#### 1.2.6.2 LIDERAZGO

##### El liderazgo en la organización

El Talento Humano constituye la base fundamental de toda organización. Dentro de éste, está el más escaso y valioso: los líderes. Las transformaciones aceleradas exigen renovar la concepción y estilos de liderazgo por uno más visionario, audaz, innovador e imaginativo, capaz de correr riesgos para cumplir la misión organizacional. Se pretende un **líder transformacional**, que pueda conducir los procesos de cambio en las mismas organizaciones y en su entorno. Es un liderazgo más emprendedor e innovador, que tiene su centro y su fuerza clave en todos los niveles de la organización, en el análisis sistemático de los factores que determinan una situación para tomar decisiones acertadas con arreglo a las oportunidades, la evaluación de los riesgos y control de las amenazas.

#### 1.2.6.3 COMPETITIVIDAD

Entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

El término competitividad es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros



agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando obviamente una evolución en el modelo de empresa y empresario.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos. El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de competitividad nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

## 2. ASPECTOS METODOLOGICOS DE LA INVESTIGACION

Según el planteamiento del problema, los objetivos y justificación de la investigación se aplicó un tipo de estudio exploratorio, con base en los diferentes parámetros de análisis que representaba la empresa Postobón S.A., desde un enfoque descriptivo y formulado con base en la observación.

### 2.1 SELECCIÓN Y MEDICION DE VARIABLES

#### 2.1.1 Variable Dependiente

- **Diagnóstico del Plan Estratégico:** Consistió en la relación de ciertas actividades que permitieron analizar los problemas y limitaciones que enfrenta la empresa, así como sus puntos de mayor fortaleza.
- **Diagnóstico Estructura Organizacional:** Permitió dirigir el estudio en dos sentidos: hacia el interior y hacia el exterior de la Empresa, identificando las características de su realidad particular y las de su entorno inmediato.

#### 2.1.2 Variables Independientes

- **Planeación Estratégica:** permitió el estudio de las orientaciones futuras de la empresa teniendo como base su misión, visión, valores, objetivos y principios corporativos, al igual que el de instrumentos como el Manual de Funciones y Procedimientos para procesar y analizar la información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente y su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

### 2.2. DETERMINACIÓN DEL UNIVERSO GEOGRAFICO Y TEMPORAL DEL ESTUDIO

Esta investigación se realizó en el municipio de Santa Marta, D.T.C.H., en la empresa POSTOBON S.A., ubicada en la carrera 20A No 24-65 del Barrio Porvenir, ciudad situada a orillas del Mar Caribe, al norte de Colombia en las coordenadas geográficas 11°14'50" latitud norte y 74°12'6" longitud este, con una altura sobre el nivel del mar que varía entre cero (0) y cinco (5) metros.

El estudio tuvo una duración programada de dieciséis meses, desde abril del año 2002 hasta agosto de 2003.

### **2.3. FORMAS DE OBSERVAR LA POBLACION**

La población estuvo conformada por los empleados de nivel administrativo y operativo, jefes de sección y personal de planta de la empresa Postobón S.A., así como por un grupo de consumidores seleccionado al azar entre los diferentes segmentos socio económicos de la ciudad, sin dejar de estudiar, de igual forma, la incidencia de la competencia en el mercado de las bebidas no alcohólicas. Básicamente se analizó a la población de forma descriptiva.

### **2.4. TECNICAS O INSTRUMENTOS A UTILIZAR PARA LA RECOLECCION DE LA INFORMACION**

- **Fuentes Primarias:** se utilizó la información directa, a través de entrevistas al personal objeto de estudio y formulación de cuestionarios de acuerdo con la naturaleza de los datos requeridos.
- **Fuentes Secundarias:** Se acudió a aportes bibliográficos de libros de administración, tesis de grado relacionadas con el tema, búsqueda de información referente al tema en Internet, documentos internos de la empresa y publicaciones externas.
- **Técnicas de Recolección de la Información:** La principal técnica aplicada fue la observación directa, lo que antecedió al análisis propiamente dicho, con base en el cual fue posible el diagnóstico objeto del presente estudio.



### 3. CONTEXTO REFERENCIAL DE POSTOBON S.A.

#### 3.1 GENERALIDADES

A través de diferentes épocas el Estado ha fomentado la creación y desarrollo de las Organizaciones Empresariales como herramienta fundamental para la conformación de una base social que posibilite la materialización de proyectos económicos a nivel nacional, regional y local. Las Organizaciones Empresariales representan, hoy por hoy, un papel fundamental en la Sociedad y su existencia ha tenido gran trascendencia en la vida del país.

Una de las más antiguas y reconocidas empresas que ha realizado un muy importante aporte al desarrollo nacional es POSTOBON S.A., su historia se forja a la de su gestor y fundador, Carlos Ardila Lulle, Ingeniero Civil egresado de la Facultad de Minas de la Universidad Nacional de Colombia en Medellín y quien, a partir de 1951, incursionó en el sector de las bebidas gaseosas dando origen a esta pujante organización que actualmente tiene proyección internacional.

POSTOBON S.A. Es una Compañía especializada en la fabricación y comercialización de bebidas. Su indiscutible liderazgo se remonta a la formulación y el posicionamiento de marcas propias, que cuentan con una tradición de consumo que llega casi a los 100 años. Postobón fabrica las gaseosas bajo las tradicionales marcas de Postobón, Lux, Colombiana, Hipinto, Bretaña y Castalia. También cuenta con las franquicias para embotellar Pepsi Cola y Canada Dry.

Este sector está conformado por 27 plantas embotelladoras y 62 centros de distribución localizados en diversos sitios de la geografía colombiana. Para la distribución y comercialización de los productos, dispone de una moderna flota de transporte de más de tres mil vehículos de reparto como respaldo a una estructurada fuerza de ventas y servicio al cliente que permite llegar a todos los consumidores del país, incluso a quienes se encuentran en los más remotos lugares. Tiene unidades de operación en casi todos los departamentos, no sólo



en ciudades capitales, sino también en zonas intermedias, cuyo progreso ha girado alrededor de estas embotelladoras.

POSTOBÓN permanece atenta a los avances tecnológicos que se han desarrollado en la industria embotelladora mundial. Sus procesos han involucrado modernos equipos que garantizan calidad total y los más altos parámetros de eficiencia. De igual manera, se mantiene a la vanguardia del mercado, con la introducción permanente de nuevas presentaciones y el desarrollo de empaques, que cada vez dan una respuesta más efectiva a las necesidades y preferencias de los consumidores.

POSTOBÓN divide sus productos en cuatro importantes segmentos: gaseosas, jugos, aguas e isotónicas. Para todos estos sectores se dispone de una avanzada tecnología. La ubicación estratégica de las plantas embotelladoras le permite efectuar operaciones comerciales con distintos países de la zona Andina, Centro América y El Caribe.

POSTOBON S.A. SANTA MARTA se fundó el 25 de mayo de 1964, luego de comprobar la insuficiencia para cubrir la demanda de la bodega que funcionaba en la ciudad hasta ese momento, y que era surtida desde la ciudad de Barranquilla. La fábrica, montada con el objeto de satisfacer la demanda de productos POSTOBON en el Departamento del Magdalena, Ciénaga, Fundación y La Guajira, ha contado desde su inicio con tres máquinas embotelladoras, cuyo propósito es el aumento en la producción y calidad del producto, manteniendo una óptima infraestructura que facilita su fabricación y almacenamiento. La ciudad ha recibido muchos beneficios a través de empleos directos e indirectos, mientras el Departamento ha sido destinatario de un porcentaje importante de impuestos.

## **3.2 BASES HISTORICAS**

### **3.2.1 FUNDADORES DE POSTOBON S.A.**

**GABRIEL POSADA VILLA** Nació en Medellín el 15 de marzo de 1869, hijo de Juan Crisóstomo Posada y María Josefa Villa. Gabriel Posada estudió en los mejores colegios de Medellín, viajó a Londres donde se graduó de químico, dominaba el inglés, el francés y tenía una gran colección de libros, lo que le facilitaba la lectura y la asimilación de los grandes

tratadistas. Gabriel Posada murió en Nueva York en 1945. Del matrimonio nacieron 2 hijos, uno aviador que murió en un accidente y otro que se dedicó a la docencia universitaria.

**VALERIO TOBÓN** Nació en Guarne el 7 de febrero de 1878, fue único hijo de Froilana Olarte y Valerio Tobón Zuluaga. Cuando apenas tenía 2 años la familia se trasladó a Medellín e hizo sus estudios en el Instituto Caldas. Valerio Tobón comenzó a trabajar muy temprano y pronto adquirió fama en el oficio de Farmaceuta. Con sus primeros ahorros compró una casa que luego vendió para hacer su aporte de capital a Posada y Tobón. En 1925 cuando se desvinculó de la Empresa, que había fundado y contribuido a engrandecer, Don Valerio se convirtió en el primer consejero de la Junta Directiva. Desvinculado de la Empresa, la mayor parte de su considerable fortuna la invirtió en la promoción de la Compañía Suramericana de Seguros y en la Compañía Colombiana de Tabaco, de las cuales llegó a ser uno de los mayores accionistas. Se casó con Carlota Toro Martínez en 1914 y sólo tuvo un hijo quien murió prematuramente a los 17 años.

**CARLOS ARDILA LÜLLE** Ingeniero Civil egresado de la Universidad Nacional de Colombia, Seccional Medellín. En 1951 inició su ejercicio profesional en la actividad de las gaseosas, punto de partida que le permitió consolidar una de las más grandes e importantes organizaciones industriales de Colombia, con proyección internacional.

Las vivencias del Dr. Ardila Lulle le han caracterizado como un hombre capaz y emprendedor que ha generado empleo, pujanza y desarrollo en todas las zonas geográficas del país y que ha sabido hacer perdurables los principios que hoy son proyectados por las personas a quienes preside y quienes directamente laboran para la Organización.

### **3.2.2 HISTORIA DE POSTOBON S.A.**

Con una historia industrial y comercial relevante, Postobón ha arribado al siglo XXI, con un desarrollo basado en el crecimiento y el progreso de su gente, el apoyo tecnológico, y fundamentalmente, en el respaldo del pueblo colombiano.

El 11 de octubre de 1904, se constituyó formalmente la sociedad de comercio denominada "Posada y Tobón". Sus fundadores fueron Gabriel Posada, prominente hombre de negocios de la época y Valerio Tobón quien había obtenido el título de boticario. Las primeras instalaciones de la fábrica de bebidas gaseosas, estuvieron localizadas sobre la calle Colombia con Sucre, en el centro de la ciudad de Medellín.

La primera bebida que se produjo fue la "Cola Champaña". Estos primeros productos se embotellaron utilizando las maquinas "dos patadas", llamadas así porque el operador encargado oprimía con el pie una palanca cada vez que ponía una botella bajo la válvula corchadora.

En el año de 1917, fue lanzada al mercado el Agua Cristal Postobón, mediante el empleo de equipos de filtración y purificación por rayos ultravioleta para el tratamiento del agua. Desde un principio, este producto líder ha contado con la más alta tecnología y los mayores estándares de calidad.

En 1918 empezó a usarse la "tapa corona", y a venderse el producto "Bretaña" en la ciudad de Bogotá; antes se había lanzado en Medellín. En ese mismo año salió al mercado "Freskola".

Los productos de la Empresa se presentaron internacionalmente por primera vez en 1924, durante una exposición en Roma; allí Freskola obtuvo el único premio concedido en tan exigente certamen industrial, la medalla de oro Gran Cruz Diploma. Postobón inició la distribución exclusiva de Coca Cola en Colombia en el año 1927; en 1936 terminó la concesión, porque la casa productora pensaba establecerse en Colombia y Panamá; para competir con ella, Postobón tenía la Freskola y además lanzó King Cola, para atender la clientela que había obtenido y seguía fiel. También durante esta época se inició la movilización motorizada de los productos.

En la década de los 30 existieron productos de efímera existencia como Sangría Postobón y Gallito Punch, adicionalmente las gaseosas tenían 38 impuestos diferentes; con el fin de disminuir costos se decidió envasar bebidas como el Extracto de Tamarindo y la Naranjada que no contenían gas carbónico.



En 1940 se contempla la idea de fabricar gaseosas con un poco de alcohol, y es así como aparecen las bebidas denominadas King-Kola Coctel y Champaña Coctel, llamadas también gran aperitivo Postobón.

En 1951 se vinculó a la marca Postobón Gaseosas Colombianas, la cual tenía como producto bandera "Colombiana".

Cuando el doctor Carlos Ardila Lülle asumió en 1968 la presidencia de la Compañía, se dieron cambios fundamentales que contribuyeron a mantener el liderazgo que hoy conserva Postobón:

- Se dotó a la Empresa con la flota más moderna y eficaz de América Latina.
- Se adquirió una sede central para la Compañía en el Edificio Coltejer en Medellín.
- Se implementó nueva tecnología en las diferentes plantas del país.
- Se inició el patrocinio a los diferentes deportes, especialmente al ciclismo, como una forma de contribuir al desarrollo cultural del país.

En la década de los sesenta, se obtiene la franquicia para embotellar Pepsi Cola.

En 1971 se amplió el sistema de distribución, mediante la implementación del Servicio Residencial Postobón, el cual permite optimizar el servicio a nuestros clientes en los hogares, oficinas, el comercio y el sector industrial.

En 1980 se lanzó al mercado la línea "Dietéticas Postobón, siendo Postobón la primera empresa de Latinoamérica en envasarlas. Además se lanzó con gran éxito el envase Friopack, una nueva presentación personal y de fácil manejo para los consumidores.

En 1990 se desarrolla y aplica el cambio tecnológico más importante en el tratamiento del agua: La Ozonización, proceso que garantiza la calidad y la pureza del Agua Cristal Postobón.

Un año especial fue 1991 porque se inicia una nueva estrategia para mercadeo: La preventa. Un sistema de ventas que ofrece a los clientes un servicio más eficiente para pedidos y despachos, permite mayor cobertura de mercado y optimiza los recursos humanos y técnicos.



En junio de 1991 se produjo el cambio que revolucionó la industria de las bebidas en Latinoamérica: Postobón trajo a Colombia la más alta tecnología para el embotellado del PRB, (botellas plásticas retornables), novedad que se constituyó en una gran innovación en el mercado de los tamaños familiares, por sus especiales características: Livianas, retornables, resistentes y seguras.

En 1994 de España llegan a Colombia los Jugos Postobón, 100% puro jugo de fruta. Un producto nutritivo, refrescante y práctico; en el más moderno empaque, tetrabrik, que garantiza su conservación y calidad, sin necesidad de refrigeración.

De esta manera la Compañía logra un importante posicionamiento al tener productos líderes en el mercado de las gaseosas, los jugos naturales, el agua pura y bebidas de nueva generación.

En 1997 se lanzaron al mercado los Jugos Hit en cinco deliciosos sabores: Mora, Mango, Naranja-Piña, Frutas Tropicales y Guayaba. Para su elaboración la Compañía cuenta con la más moderna tecnología mundial para la producción, pasteurización y envasado de jugos.

El 5 de marzo de 1997 la Compañía obtiene para sus productos el Sello de Calidad ICONTEC, convirtiéndose en la primera empresa del sector de bebidas de Colombia en obtenerlo.

Este hecho garantiza que los productos de esta Empresa son fabricados bajo un sistema de calidad eficiente, confiable y estable en el tiempo, así mismo cumplen con los requisitos exigidos en la NTC 2740 "Bebidas Gaseosas" garantizando así la seguridad y durabilidad del producto y un alto grado de satisfacción del cliente con la marca.

El 25 de febrero de 1999 Postobón lanzó al mercado la nueva bebida hidratante SQUASH. Con esta nueva alternativa se dinamizó el mercado de las bebidas hidratantes. En julio de este mismo año se lanza Lulo, un nuevo sabor de Jugos Hit y en noviembre un nuevo sabor de gaseosa, Mango Viche.

En el año 2000 continuaron los lanzamientos, el 27 de junio salió al mercado la nueva línea de jugos Hit Premium 100% fruta. Un producto natural, nutritivo, saludable, sin aditivos ni conservantes. También, el 23 de julio de este año llegó al mercado 7UP, una gaseosa mundial

que no contiene preservantes, ni conservantes lo que la hace una bebida diferente y de gran calidad.

Postobón amplía así, su campo de ofertas para satisfacer a sus consumidores.

LISTA DE PRODUCTOS POSTOBON		
PRODUCTO	PRESENTACION	SABORES
GASEOSAS	8.5 Onzas	Pepsi, Manzana, Kola
	12 Onzas	Naranja, Uva, Colombiana
	10 Onzas Lata	Seven up, Bretaña, Dietetica
	1.25 Litron Familiar	
	Pet 1.65 Litros	
	Pet 2 Litros	
	Pet 2.25 Litros	
	Pet 2.5 Litros	
	Premix	
	Postmix	
JUGOS HIT	8 Onzas	Mora, Frutas Tropicales
	Hit 200 x 24 caja	Naranja, Uva con melocoton
	Hit 250 x 30	mango, guayaba, light.
	Hit Premion x 24 Caja	
AGUA	Bolsa 300	
	Bolsa 600	
	Bolsa 4 Litros	
	Botella 250	
	Vaso	
	Pet 500 Botella Plástica	
	Pet 1500 Botella Plástica	
	5 Litros Garrafa	
Botellòn		
ISOTONICAS	Botella Vidrio 473 ml.	Naranja, Mandarina, Uva, Tropical y Maracuyà.
FRUTONITA	Caja Triangular	Roja Dàctilo, Uva Còsmica Naranja Atòmica.
TWIST	Sobres 110 gr. 1 Litro	Naranja, Uva, Limòn
	Sobres 330 gr. 3 Litros	Salpicòn y Mora
	Sobres 660 gr. 6 Litros	
	Sobres 1000 gr. 9 Litros	

Tabla 2 . Lista de Productos Postobón

### 3.2.3 ORGANIZACIÓN ARDILA LULLE

La Organización Ardila Lulle comprende en la actualidad un amplio espectro de sectores que han logrado dinamizar la empresa colombiana, a través de la incursión en diferentes renglones económicos, lo cual ha permitido un desarrollo sostenido en diversas regiones del territorio nacional y los esfuerzos aunados de sus forjadores, permite en este momento que el conglomerado constituya una muy importante fuente laboral a nivel nacional.

#### **DIVISION AGROINDUSTRIAL**

- ◆ INCAUCA
- ◆ SUCROMILES S.A.
- ◆ EI INGENIO PROVIDENCIA
- ◆ SOCIEDAD AGROPECUARIA BANANAL S.A.
- ◆ CIPRESES DE COLOMBIA S.A
- ◆ SOCIEDAD DE COMERCIALIZACIÓN INTERNACIONAL DE AZÚCARES Y MIELES S.A.

#### **DIVISION TEXTIL**

- ◆ TEXTILES RIONEGRO Y CIA. LIMITADA
- ◆ COLTEJER

#### **DIVISION FINANCIERA**

- ◆ COLTEFINANCIERA S.A.

#### **DIVISION DE COMUNICACIONES**

- ◆ R.C.N
- ◆ SONOLUX

#### **OTRAS DIVISIONES RELACIONADAS CON EL SECTOR BEBIDAS**

- ◆ PELDAR S.A
- ◆ EDINSA
- ◆ IBERPLAST
- ◆ TAPAS LA LIBERTAD S.A
- ◆ LIQUIDO CARBONICO COLOMBIANA S.A
- ◆ CROWN COLOMBIANA S.



## 4. ANALISIS DE LAS CAPACIDADES INTERNAS DE POSTOBON S.A.

### 4.1 CAPACIDAD DE DIRECCION

#### 4.1.1 MISION

Ser la organización líder en el desarrollo, producción y mercadeo de bebidas para satisfacer los gustos y necesidades de los consumidores del área Andina. Superando sus expectativas mediante la innovación, la calidad y un servicio excepcional. Convirtiendo a nuestros proveedores en verdaderos socios comerciales. Aprovechando el talento humano organizado alrededor de los procesos, en equipos proactivos, generando oportunidades de desarrollo profesional y personal: contribuyendo decisivamente al crecimiento económico de la organización Ardila Lulle y actuando con responsabilidad frente al medio ambiente y la sociedad.

#### 4.1.2 VISION

- ◆ Ser una Compañía competitiva, reconocida por su liderazgo en desarrollar y ofrecer bebidas, que superen las expectativas de los consumidores y clientes en los distintos mercados del continente americano.
- ◆ Mantener un compromiso integral con la calidad, la innovación y la excelencia en el servicio.
- ◆ Proyectar una Organización ágil, eficiente, flexible, que asegure el desarrollo humano y el compromiso de nuestros colaboradores con los objetivos y valores de la Compañía.
- ◆ Lograr un crecimiento sostenido con un adecuado retorno sobre la inversión y participar en nuevos negocios que estén de acuerdo con nuestra Misión, Principios y Valores.



### 4.1.3 VALORES

#### ♦ Servicio

La devoción por la satisfacción del cliente es primordial. Mas que una obligación lo que se debe sentir por la satisfacción del cliente es una vocación que permita entender que es imposible el éxito de una empresa sin que el servicio sea realmente una devoción surgida de la vocación.

#### ♦ Calidad y Creatividad

Un producto jamás tendrá éxito si no es de calidad comprobada. Se pueden hacer grandes esfuerzos en distribución, publicidad y presentación, pero se frustraran si la base no es la calidad.

La creatividad es la capacidad de innovar permanentemente según las exigencias de la vida moderna, día a día mayores. La creatividad hace parte de la calidad y las dos, de la excelencia.

#### ♦ Compromiso Social

Son todas las manifestaciones que propenden por el desarrollo Nacional; teniendo en cuenta que muchas de las dificultades por la cual atraviesa el país son fruto de graves conflictos sociales y frustraciones permanentes por falta de oportunidades, es importante para Postobon brindar opciones para el desarrollo personal.

#### ♦ Desarrollo del Talento Humano

Es fundamental el desarrollo integral de todos los colaboradores y en este, la lucha por la creación y sostenimiento del empleo productivo es primordial para la superación integral de todos los miembros de la Organización.

### 4.1.4 ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Los momentos difíciles que atraviesa la economía han afectado de manera directa al país, y Postobón no ha sido ajena a esta situación, sin embargo, no ha desfallecido en la búsqueda permanente por alcanzar el liderazgo de bebidas, que buscan satisfacer el gusto del consumidor. Por esto y para lograr proyectarse como una organización ágil, eficiente y flexible, Postobón hace que cada uno de los que conforman la empresa se sientan integrantes comprometidos y bajo unos mismos principios y valores que oriente el comportamiento empresarial.

La cultura organizacional de Postobón está basada en:

#### ◆ CICLO DE SERVICIO

Es asistir ejercer, trabajar, estar dispuesto, proteger, defender, entregar, proporcionar, dar alcanzar y CONSENTIR. Es una actitud de disponibilidad y ayuda generosa para quien está empeñado con nosotros en la misma tarea o requiere de nuestro trabajo o de nuestra espontánea colaboración.

Es la cadena continua de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio. De lo bien que se sienta el cliente al recorrer el ciclo, depende la repetición de la compra.

En el mercado cada vez más competitivo que nos desenvolvemos, es vital proporcionarle al cliente un valor agregado a la "necesidad" que pueda tener de nuestro producto. Lo más efectivo y generalmente lo más económico que se pueda brindar se llama SERVICIO; Sin embargo, no solamente se habla del servicio y la atención personalizada que un vendedor pueda darle, sino de un servicio completo desde la recepcionista que atiende al cliente cuando llama, pasando por la asesoría profesional del vendedor y la satisfacción de la necesidad o problema del cliente, hasta la entrega del producto, el envío de la factura y el cobro de la misma todo un equipo coordinado en función de la complacencia del cliente.

Muchos trabajadores creen que su función no es velar por el cliente, sino cumplir con la labor para la que fueron contratados. Sin embargo servir al cliente ES LA PRIMERA RESPONSABILIDAD, cualquier tarea puede cumplirse después de haber atendido al cliente

hasta su satisfacción total. No se puede perder de vista que el cliente es el que manda. El que decide hacia donde debe orientarse la organización, qué productos catalogar y cuáles sacar del mercado, exige nuevas presentaciones y sabores, da la clave del crecimiento en función de sus necesidades, gustos, preferencias. A fin de cuentas da la opción de sobrevivir en un mundo comercial cada vez más exigente y competitivo.

#### ◆ TRABAJO EN EQUIPO

Rentabilidad, rendimiento y calidad son factores vitales que marcan la diferencia entre el éxito y el fracaso de la empresa. Diversas organizaciones utilizan estrategias diferentes para alcanzar sus objetivos, pero cualquiera que sea la elegida, la clave del éxito radica en la habilidad de las personas para trabajar en equipo.

La práctica de una gestión productiva a partir de la construcción y el aprendizaje en equipo, posibilitarán un acercamiento más real a una organización competitiva. El trabajo en equipo es, sin duda, el instrumento operativo y dinámico esencial, para lograr que la gestión de las personas sea más productiva.

Aprender a trabajar de forma efectiva como equipo requiere su tiempo, dado que se han de adquirir habilidades y capacidades especiales necesarias par el desempeño armónico de su labor.

La implantación de SAP R/3 en Postobón, se comenzó a trabajar a través de procesos que exigen un buen trabajo en equipo, por lo tanto la labor se convierte en una responsabilidad que afecta a todos los compañeros de la organización.

#### ◆ CULTURA DE COSTOS

Es una filosofía, una estrategia, una nueva manera de pensar y de actuar. Lo que se busca es que cada uno de los empleados de las compañías que conforman a Postobón se sientan dueños y responsables de todo lo que suceda al interior de la misma. Se trata de hacer que el dueño de la información la ingrese al centro de costo respectivo, con miras a conseguir un acertado análisis que redundará en una correcta toma de decisiones.



## ◆ APRENDIZAJE CONTINUO

A la velocidad que marcha el mundo hoy, el aprendizaje continuo es la única opción que se tiene de mantener la competitividad de la empresa. Hoy en día produce más dinero el conocimiento que la maquinaria misma y la vía para acceder a ese conocimiento es la inteligencia del personal que conforma la empresa.

### 4.2 CAPACIDAD TECNOLOGICA

El concepto de tecnología es mas complejo de lo que generalmente se supone, puesto que comúnmente se le asocia simplemente dentro del proceso de globalización, se impone una definición mas precisa: Tecnología es, fundamentalmente, conocimiento; entendiendo por conocimiento un recurso utilizable para mejorar la eficiencia de la producción o el mercado de bienes y servicios.

A través de diferentes medios: unos "duros" como equipos y maquinarias, y otros "blandos", como conocimientos y experiencias asilados, incorporados a las maquinas o a los métodos de producción. Es así como la tecnología es una combinación de software hardware, y entre ambos incluyen materiales, maquinas, mano de obra calificada, capacidad gerencial y mercadeo, y sirven para "hacer cosas" y "solucionar problemas". El uso eficiente de la tecnología se ha convertido en el elemento más importante en la producción de bienes y servicios. Esto ha sido especialmente claro desde que el desarrollo económico de los países empezó a depender más de la capacidad industrial y menos de la dotación de recursos naturales. El primer país que puso como prioridad económica su desarrollo tecnológico fue el Japón, quizás por las mismas condiciones objetivas de falta absoluta de recursos y gran abundancia de mano de obra.

Un proceso exitoso de transferencia de tecnología no es simplemente transportar maquinaria o técnicos de un lugar geográfico a otro. Este proceso requiere, ademas, la selección, transmisión, adaptación, modificación y difusión de conocimientos experimentados con éxito en otro lugar.



Postobon Santa Marta no es ajena a todos estos conceptos, ya que posee las herramientas y procedimientos tecnológicos necesarios, para la elaboración de un excelente productos con las mejores características de acuerdo con su exigente entorno.

#### **4.2.1 PROCESO DE TRATAMIENTO DE AGUA POR OSMOSIS INVERSA**

El propósito de este proceso es separar los sólidos disueltos del agua a una razón de 30.000 galones por día.

El agua se suministra al sistema a presiones entre 40 y 60 Psi (Libras/pulgadas cuadrada). Se filtra en una serie de prefiltros de cinco 5 micrones para remover partículas suspendidas grandes.

El agua filtrada entra a una bomba de alta presión donde la presión de agua es incrementada y forzada hacia las membranas de osmosis inversa. Una porción de agua alimentada llamada producto, pasa a través de una membrana barriendo y rechazando los sólidos disueltos, la porción remanente llamada rechazo lleva los contaminantes fuera de las membranas.

El proceso es asegurado almacenando el agua en tanques previamente esterilizados. Posteriormente se hace pasar el agua a través de un filtro pulidor de dos (2) micrones y se pone en contacto a la luz ultravioleta para prevenir y eliminar vestigios de contaminantes posteriores al proceso de osmosis.

El proceso de envasado se realiza en un salón estéril bajo condiciones de temperatura óptima para prevenir la generación de focos bacterianos.

Periódicamente mediante un sistema nebulizador se esteriliza el ambiente de empacados. Las láminas de empaque se esterilizan con luz ultravioleta justamente antes del envasado del agua.

Con este proceso se asegura un producto de excelente calidad.

#### **4.2.2 TECNOLOGIA EN EL INFORMACION SISTEMATIZADA ( SAP )**

SAP (Sistemas, Aplicaciones y Productos para el procesamiento de datos).

Es un sistema Modular e Integral, para la administración y control de la información financiera y del negocio.

Es una empresa alemana que produce un software con este mismo nombre, hoy líder mundial en soluciones de negocio, cuenta con una experiencia de 25 años, en 40 países y abarca más de 15.000 clientes que usan el único producto de esta empresa, R/2 y R/3.

Es un sistema de información que trabaja por módulos que tienen procesos comunes. Es una herramienta tecnológica que integra la información y la operación de los procesos Financieros, Contables, Administrativos, de Mantenimiento, de Ventas y Distribución, de Producción y Control Calidad.

Con este nuevo sistema de procesamiento de la información se está trabajando en los siguientes módulos:

**Módulo Mantenimiento de Planta (PM):** Este módulo apoya, la planificación, el procesamiento y la ejecución de tareas de mantenimiento.

Este módulo se encuentra realizando.

**Módulo de Manejo de Materiales (MM):** Apoya las funciones de abastecimiento y administración de inventarios, necesarios, para realizar las operaciones diarias.

**Módulo de Producción (PP):** Se utiliza para planificar y controlar las actividades que se relacionan con el área de producción de nuestra empresa.

**Módulo de Calidad (QM):** Posibilita realizar un control de todos los procesos en la cadena logística (materias primas, productos en procesos y producto terminado), mejora la calidad de los productos e incrementa la satisfacción del cliente.

**Módulo de Ventas y Distribución (SD):** Ayudará a optimizar todas las tareas y actividades que se presentan en las operaciones de venta, embarque y facturación.

**Módulo Contabilidad Financiera (FI):** Permite controlar los datos de contabilidad financiera dentro de un marco que contempla múltiples compañías, idiomas, tipos de cambio y esquemas de cuentas.

Los esquemas de cuentas podrán ser definidos por el usuario para la contabilidad general, la creación de reportes y la contabilidad de deudores y acreedores

El módulo de Contabilidad Financiera contiene los procesos de:

**Contabilidad General (GL):** Consolidación de información. Creación de un Plan Unico de Cuentas (PUC), y así permite ganar tiempo en la elaboración de reportes, y aporta facilidad para realizar las equivalencias.

Cuentas por Pagar (AP) Control y Administración de Egresos.

Cuentas por Cobrar (AR): Control y administración de Ingresos

Consolidación (LC)

Contabilidad de Costos (CO): Provee un sistema de información flexible con variedad de reportes que permiten manejar los ingresos y los costos de la empresa.

**Modulo de Costos (CO)** Provee un sistema de información flexible con variedad de reportes que permiten manejar los ingresos y los costos de la empresa, este módulo agrupa los siguientes procesos:

- Contabilización de Centros de Costos
- Control de Costos de Productos
- Costeo basado en actividad
- Ordenes internas.

#### 4.2.3 PLANTA DE NEUTRALIZACION



La finalidad de esta planta es evitar que el agua que proviene del lavado de envase para los cuerpos receptores (sifones, alcantarillas, etc.) interfiera en el desarrollo de la vida acuática

Esta agua tiene un ph superior a 11 y por medio de este proceso de neutralización se corrige este ph hasta un valor de 5 a 9 exigido por la Ley Ambiental según el Decreto 1594 del 1984, además se disminuye la temperatura del agua de 40°C a 33 o 34°C exigidas para efluentes industriales.

### **4.3 CAPACIDAD COMPETITIVA**

#### **4.3.1 PRINCIPIOS PARA SER MEJORES**

Estos no solo apuntan el mejoramiento del desempeño de la empresa sino a la satisfacción integral del cliente, lo cual nos garantiza coherencia entre lo que somos y lo que hacemos, con lo que debemos ser y lo que debemos hacer:

- Enfoque al Cliente:

Debemos conocer, satisfacer y anticiparse a las necesidades del cliente, actuales y futuras, es importante exceder sus expectativas por la vía de la calidad y el servicio.

- Liderazgo:

En Postobon debe haber unidad de propósito y orientación. Debemos crear y mantener un ambiente en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente con el logro de los objetivos de la organización.

- Participación del personal:

El personal es la esencia de la organización, es importante tener todas sus habilidades al servicio de la empresa y eso lo lograremos con el compromiso de todos.

- Mejora continua:

Para percibir el mejoramiento global de la empresa son necesarios los aportes individuales de mejoramiento por áreas. Mejorar debe ser un objetivo permanente de éstas.

- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones:

Las decisiones eficaces se basan en análisis de información fidedigna, los impulsos, las corazonadas y la administración del palpito no hacen parte de la gerencia contemporánea, cada vez más la planeación, la inteligencia y la estrategia le ganan terreno a la antigua manera de administrar las empresas.

- Relaciones mutuamente benéficas con los proveedores:

Somos interdependientes con nuestros proveedores, Una relación Ganar – Ganar con ellos aumenta la capacidad de ambos de crear valor. Para Postobón adoptar estos principios proporciona una base para el mejoramiento continuo y un impacto positivo sobre los procesos, esto puede conducir al aumento en la satisfacción de los clientes, al incremento en la calidad del producto, a la eficacia operativa y al óptimo desempeño financiero. El lograr un sistema de trabajo basado en estos principios encamina por una senda triunfadora que llevaría al bienestar empresarial y al éxito de la Organización.

#### **4.3.2 GESTIÓN Y SITUACIÓN COMERCIAL**

##### **MERCADOS**

En cuanto a gaseosas, Colombia es uno de los pocos países del mundo donde los habitantes prefieren tomar una gaseosa local a una cola negra, sin embargo, a nivel local las estadísticas muestran que el 53,6% de los consumidores optan por una gaseosa negra ya sea de Postobón o de Coca-cola, y el segundo sabor preferido entre las kolas rojas lo ocupan el sabor manzana con un 14,4%. (Ver figura.5)

La fortaleza de posicionamiento de las marcas Postobón actualmente está en las personas mayores de 30 años, cuando el mayor potencial de consumo de este tipo de bebidas se encuentra en los adolescentes. En otras palabras se está volviendo un producto de “viejos”.

## PARTICIPACIONES POR SEGMENTACION INDUSTRIA

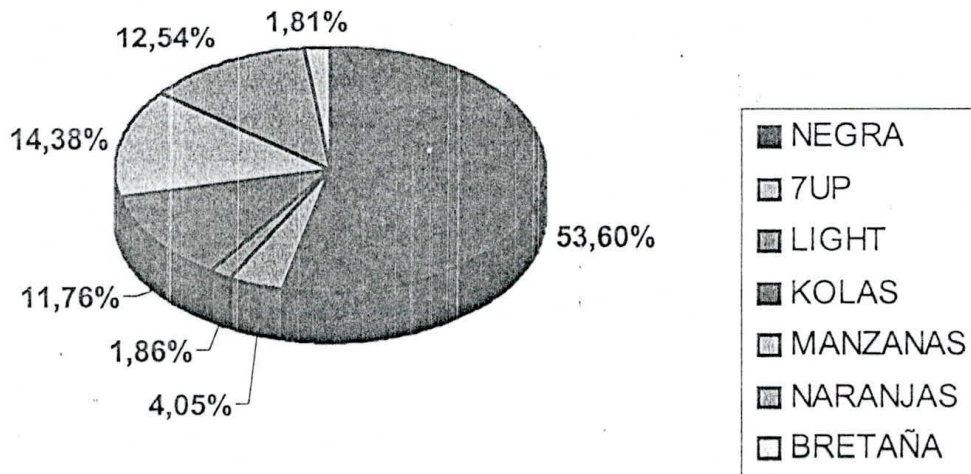


Figura 5. Participación Segmentación Industria

Esto contrasta de manera sustancial con Coca-Cola, que tiene una alta recordación en el segmento joven.

En el posicionamiento de marca, uno de los logros más importantes es crear un vínculo con el consumidor, que le permita identificarse con el producto y reconocerse en él. Y para que esto sea efectivo la consistencia en los mensajes es básica.

Para contrarrestar la ventaja de Coca-Cola en el consumidor "heavy" (entre 14 y 18 años), Postobon ha ideado estrategias cuya fortaleza es que la población adolescente quiere tener varias alternativas de producto pues no le gusta que la estandaricen, por lo cual se siente atraído por la variedad de sabores que se estima, entre el 40 y 45 por ciento del mercado de gaseosas manejado por esta compañía, que además es la franquiciadora de Pepsi-Cola en el país.



El cambio ha sido radical y no podía pasar inadvertido. En tan solo unas semanas, Pepsi Cola logró lo que no había conseguido en más de 47 años que lleva en el mercado Colombiano. No solo lanzó un nuevo sabor ajustado exclusivamente al paladar de los consumidores jóvenes del país, sino que logró reducir el porcentaje de participación en el mercado de las colas negras para Coca-Cola, el cual se situó en un 90% mientras Pepsi Cola domina el 10% restante.

En la participación por segmentación de sabores de Postobon la manzana se perfila como el sabor líder a nivel local con un porcentaje de preferencia del 27,1%. (Ver figura.6)

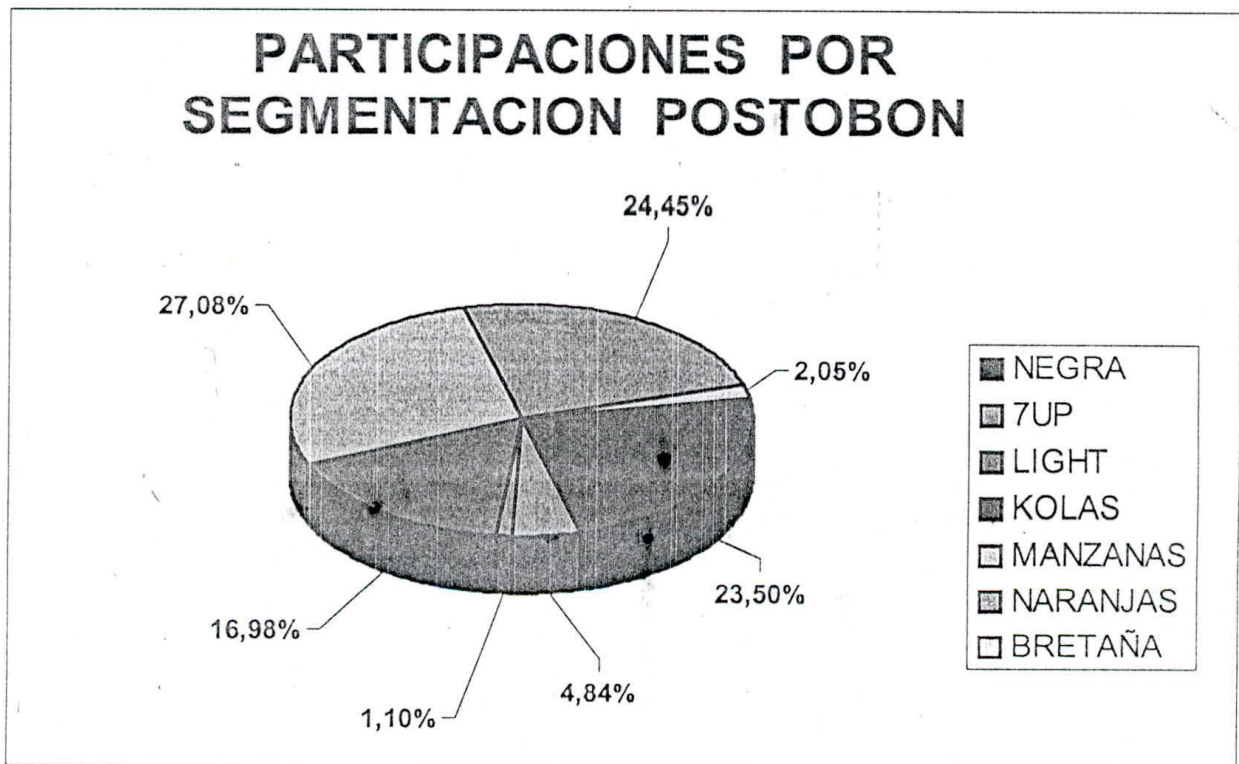


Figura 6. Participación por Segmentación Postobón

Mientras que en este mismo parámetro de estudio en Coca-Cola se observa que su producto líder es la Kola negra de su mismo nombre con un alto porcentaje de 85,3%. (Ver figura 7)

## PARTICIPACIONES POR SEGMENTACION COCA COLA

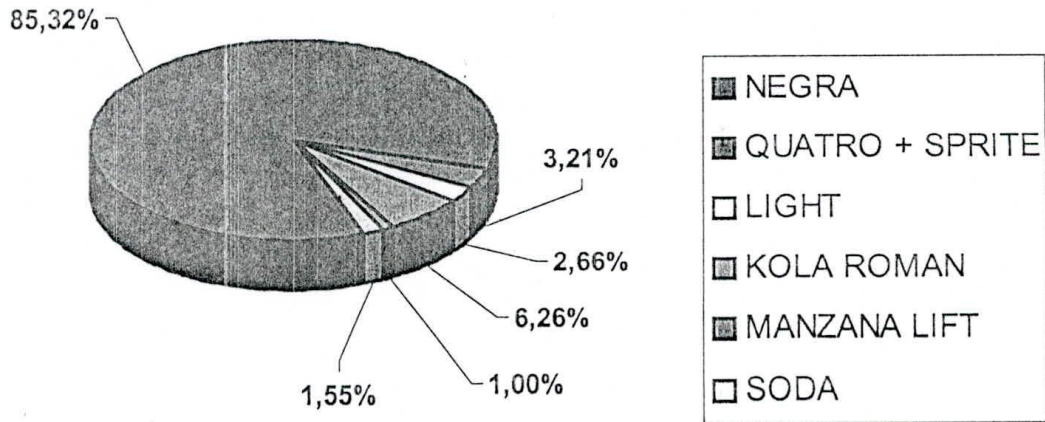


Figura 7. Participación por Segmentación Coca-Cola

Los mejores resultados en el desempeño comercial lo registran las gaseosas de sabores, que mantienen entre el 75 y 80 por ciento del mercado, según datos de la compañía a nivel nacional. En el caso concreto del mercado local la participación de las gaseosas de Postobon es del 51,3% y la de Coca-Cola del 48,7%. (Ver figura No.8)

## PARTICIPACIONES DE MERCADO

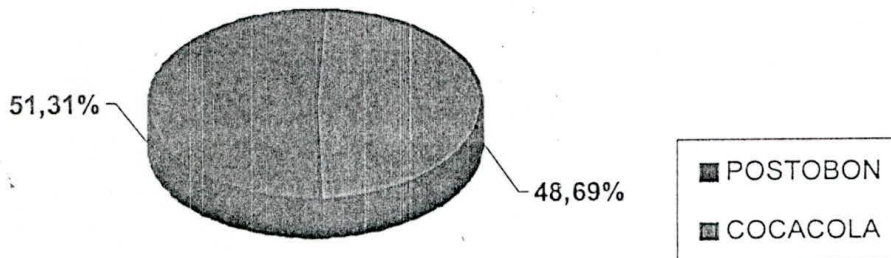


Figura 8. Participación de Mercado

Un aspecto importante de Postobón es que busca diferenciar productos de las marcas de la competencia ofreciendo mayores opciones al consumidor, un ejemplo de esto es SQUAH, cuya historia de las bebidas isotónicas en el mundo se partió en dos con la aparición de Gatorade, la marca que le dio vida a este tipo de productos y que en poco tiempo se convirtió en su líder, por eso cuando anunció su llegada al país, la reacción de los consumidores no se hizo esperar.

En aquel 1995 eran muy pocos los colombianos que tomaban bebidas hidratantes y mucho menos los que entendían el significado de la palabra isotónica. Sin embargo, la mayoría de las personas han probado el famoso Gatorade que se apoderó del 95% del mercado durante sus primeros cuatro años de operaciones, siendo el caso colombiano uno de los más reconocidos por la compañía a nivel mundial.

Mientras tanto, y debido al éxito de la isotónica de Quáker, Postobón diseñó un producto similar, que lanzó finalmente al mercado en febrero de 1999 con el nombre de Squash. Des esta manera la compañía buscó capitalizar su conocimiento en el tema de bebidas no alcohólicas y el nicho desarrollado por su potencial competidor, que dinamizó el segmento y lo hizo más atractivo.

A los parámetros científico-técnicos del líder, Squash sumó sabores que lograron grados de preferencia superiores al 85%, entre diversos grupos de consumidores. Además, salió al mercado con el mismo tamaño y un precio \$200 menor que el Gatorade.

La participación de mercado de Squash creció rápidamente y hoy alcanza el 35%, algo impensable hace apenas 20 meses. Además, la bebida exploró mercados internacionales, llegando primero a República Dominicana y luego a México, Perú y Panamá- sigue Venezuela-, Mercados que le representan por exportaciones cerca del 10% de sus ventas totales.

No obstante, Gatorade sigue siendo el líder de un mercado en expansión, que pasó de representar en Colombia el 0,2% de todas las bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) durante 1999, al 0,3%.

En el mundo la bebida le representa a Quáker- actualmente en venta cerca del 40% de sus ingresos, domina el 80% del mercado de isotónicas y en 1999 facturó US\$1.800 millones.



Actualmente en Colombia hay nuevas alternativas isotónicas en polvo como Go y Activate, lanzadas en el año 1991, las cuales dinamizan aún más una categoría que arde de sed por ganar mercado.

#### 4.4 CAPACIDAD RECURSO HUMANO

El departamento de recursos humanos interviene en todas las áreas de la empresa porque las necesidades de cargos provienen de los diferentes departamentos de la compañía. Por ende las políticas y procedimientos aplicados al personal para todas las plantas embotelladoras de Postobón sirven de guía al administrador de empresas para resolver los problemas relacionados con el talento humano. Los beneficios esperados de la óptima aplicación de estas por parte del administrador son las siguientes:

- Facilitar la adaptación y motivación de los colaboradores en sus cargos.
- Desempeño acorde con la efectividad esperada
- Minimizar la rotación de personal
- Aseguramiento de la calidad e idoneidad del recurso humano vinculado
- Logro de los objetivos de productividad, calidad y servicio, derivados de la actuación laboral de las personas seleccionadas
- Identificación de los objetivos y metas de la compañía con los del candidato.

Una de las condiciones inherentes a la vida humana es la existencia de conflictos que pueden ser de naturaleza intrapersonal e interpersonal y, en el caso de la empresa, estos deben ser asumidos por el administrador, uno de cuyos propósitos deberá ser crear condiciones o situaciones en las cuales el conflicto como parte integrante de la vida industrial y empresarial, pueden ser controlados y dirigidos hacia canales útiles y productivos.

Las respuestas posibles varían desde métodos de supresión total hasta los de negociación y solución de problemas, en el caso de la empresa Postobón se opta por estas dos últimas, que constituyen los métodos modernos evitándose los antiguos, como el de supresión y guerra total o parcial, que en última instancia son destructivos para la organización.

Existen tres condiciones antecedentes que están implicadas en la vida empresarial y tienden a generar conflictos:

- a) Diferenciación de actividades: A medida que la organización crece, desarrolla partes o sistemas más especializados y como consecuencia de ello los grupos desarrollan a su vez modos específicos de pensar, sentir y proceder, adquieren sus propios lenguajes, sus propios objetivos e intereses, divergentes.
- b) Recursos compartidos: Por lo general, los recursos disponibles son limitados y se distribuyen de manera proporcional entre las diversas áreas, así si un grupo pretende incrementar sus recursos. Otros deberán cederles los suyos presentándose de esta manera intereses antagónicos que son fuente de conflictos.
- c) Actividades interdependientes: Los individuos de una organización dependen de otros para que el trabajo conjunto sea óptimo, es decir, para que se dé la sinergia. Cuando un grupo quiere trabajar de manera autónoma o cuando otro asume aptitudes de pertenencia estas circunstancias pueden dar origen a conflictos.

Básicamente un conflicto se resuelve de tres maneras:

- 1. Resolución ganar/perder: Que consiste en que una de las partes consigue vencer en el conflicto alcanzando sus objetivos y frustrando a la otra en su tentativa de alcanzar los suyos.
- 2. Resolución perder/perder: Cada una de las partes desisten de algunos objetivos por medio de alguna forma de compromisos, ninguna de las partes alcanza todo lo que deseaba desistiendo de algunas.
- 3. Resolución ganar/ganar: Las partes consiguen identificar soluciones satisfactorias para sus problemas, permitiendo que las dos alcancen los objetivos deseados. El éxito tanto en el diagnóstico como en la solución hace que las dos partes ganen.

La administración de Postobón procura ampliar preferiblemente la última resolución puesto que si una o las dos partes no alcanzan sus objetivos, puede percibirse el problema como no terminado y permanecer motivado el personal a iniciar otro episodio de conflicto en el que quizá pudiera ganar.

En el tercer patrón, el acto de continuidad del problema es interrumpido decreciendo de esta manera la posibilidad de repetición futura, de ahí la enorme importancia que se da en Postobón S.A., al entrenamiento de gerentes y supervisores para la adquisición de habilidades de negociación para construir soluciones positivas.

Postobón es una empresa que busca alcanzar el liderazgo en el desarrollo, producción y mercadeo de bebidas, por ende, requiere de un personal idóneo que cumpla con una serie de características que definen el perfil del hombre Postobón.

Para contar con personas que posean este perfil, la División Nacional de Relaciones Individuales, trabajó en el diseño e implementación de estrategias de selección, capacitación, salud ocupacional y comunicaciones que ayudan al desarrollo de habilidades y perfilan al hombre que requiere la compañía. Cuál podría definirse como el perfil del hombre Postobón?

Es importante pensar que adicional a las competencias específicas de conocimientos requeridos para el cargo, el Hombre Postobón también debe poseer competencias de tipo personal como:

- Habilidad para establecer relaciones interpersonales
- Capacidad de análisis y síntesis
- Alta recursividad
- Alto Dinamismo
- Alta dedicación al trabajo
- Alta capacidad de adaptación a diferentes situaciones
- Alta capacidad para reaccionar
- Alta practicidad
- Actitud de servicio al cliente interno y externo
- Capacidad para auto motivarse



- Responsabilidad
- Honestidad
- Habilidades de negociación
- Deseo de mejoramiento continuo y alta persistencia

Además con valores personales que sean coherentes con los definidos por la Empresa. Son estas, pues las características mas importantes que debe poseer todo aquel que pertenece o quiera pertenecer a la compañía.

#### **4.4.1 UNA ADECUADA SELECCIÓN DE PERSONAL:**

En la que se analizan cada una de las fortalezas y debilidades del candidato para tener las bases suficientes a la hora de elegir. Cuyo proceso se hace de acuerdo con los parámetros que a continuación condensamos y describimos:

En los procesos de selección y vinculación existen unas etapas previas que de cumplirse adecuadamente, contribuyen a asegurar la calidad de sus resultados.

Cuando se tiene conocimiento de la vacante, el jefe del área a la cual está adscrito el cargo, diligencia la solicitud de personal, el cual debe ser autorizado por la división nacional de relaciones individuales.

Una vez aceptada la solicitud de personal, se procede a determinar las fuentes más adecuadas y disponibles para el reclutamiento de candidatos.

#### **➤ Reclutamiento:**

Incluye el conjunto de acciones que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados, y capaces de ocupar cargos vacantes dentro de la empresa.

Es indispensable constatar los requisitos mínimos y cualidades deseables que deben tener los aspirantes (perfil del cargo).

### 1. Fuentes de reclutamiento interno:

Se refiere a la búsqueda de candidatos potenciales que trabajan en la empresa, que cumplen los requisitos exigidos y reúna las cualidades necesarias para desempeñar el cargo vacante.

### 2. Fuentes de reclutamiento externas:

Hacen referencia a la búsqueda de candidatos potenciales, disponibles o empleados en otras empresas. El reclutamiento puede realizarse a través de referidos externos, universidades e institutos técnicos, asociaciones profesionales educativas, empresas especializadas en el reclutamiento y selección del personal y avisos de prensa.

#### ➤ **Etapas de Preselección:**

La etapa de preselección dentro del proceso general de selección comienza con el estudio de las hojas de vida recepcionadas y clasificadas al finalizar la etapa de reclutamiento de candidatos.

#### - Etapa de entrevista técnica:

Esta tiene como objeto conocer la formación académica o práctica del candidato, su facilidad para adquirir rápidamente nuevos conocimientos, su capacidad de adaptación a las condiciones particulares de trabajo

#### - Entrevista general de preselección:

El objetivo es conocer acerca de la historia familiar y social del candidato, su experiencia laboral, pero desde un punto de vista diferente al de la entrevista técnica, en este caso se hará mayor énfasis en los motivos de cambios de empleo, interacción con jefes, compañeros, colaboradores, expectativas sobre las condiciones laborales.

#### ➤ **Verificación de referencias laborales:**

Tiene como fin completar y constatar la veracidad de la información suministrada por el candidato, siendo otra fuente de información para elaborar el pronóstico ocupacional.

#### ➤ **Evaluación psicológica:**

La importancia de esta etapa del proceso radica en la posibilidad de un análisis profundo de los candidatos, que sólo los psicólogos se encuentran en capacidad de realizar

Con el psicólogo regional se coordina la realización de la entrevista y pruebas psicológicas a los candidatos que hayan pasado satisfactoriamente la entrevista y evaluación técnica, la entrevista general de preselección y la verificación de referencias:

Las pruebas psicotécnicas deben ser consideradas como una herramienta complementaria a la información previa.

➤ **Selección:**

La decisión final estará en cabeza del gerente de la planta, teniendo en cuenta los resultados de todas las etapas del proceso.

➤ **Visita Domiciliaria:**

Es una etapa de transición entre la decisión de selección del candidato y su ingreso a la empresa y por lo tanto, debe llevarse a cabo antes de notificar al aspirante al cargo vacante que ha sido elegido.

➤ **Notificación de la selección:**

El proceso de selección culmina con la notificación a los aspirantes que ha sido aprobado su ingreso a la empresa, así como también a los que no han sido seleccionados.

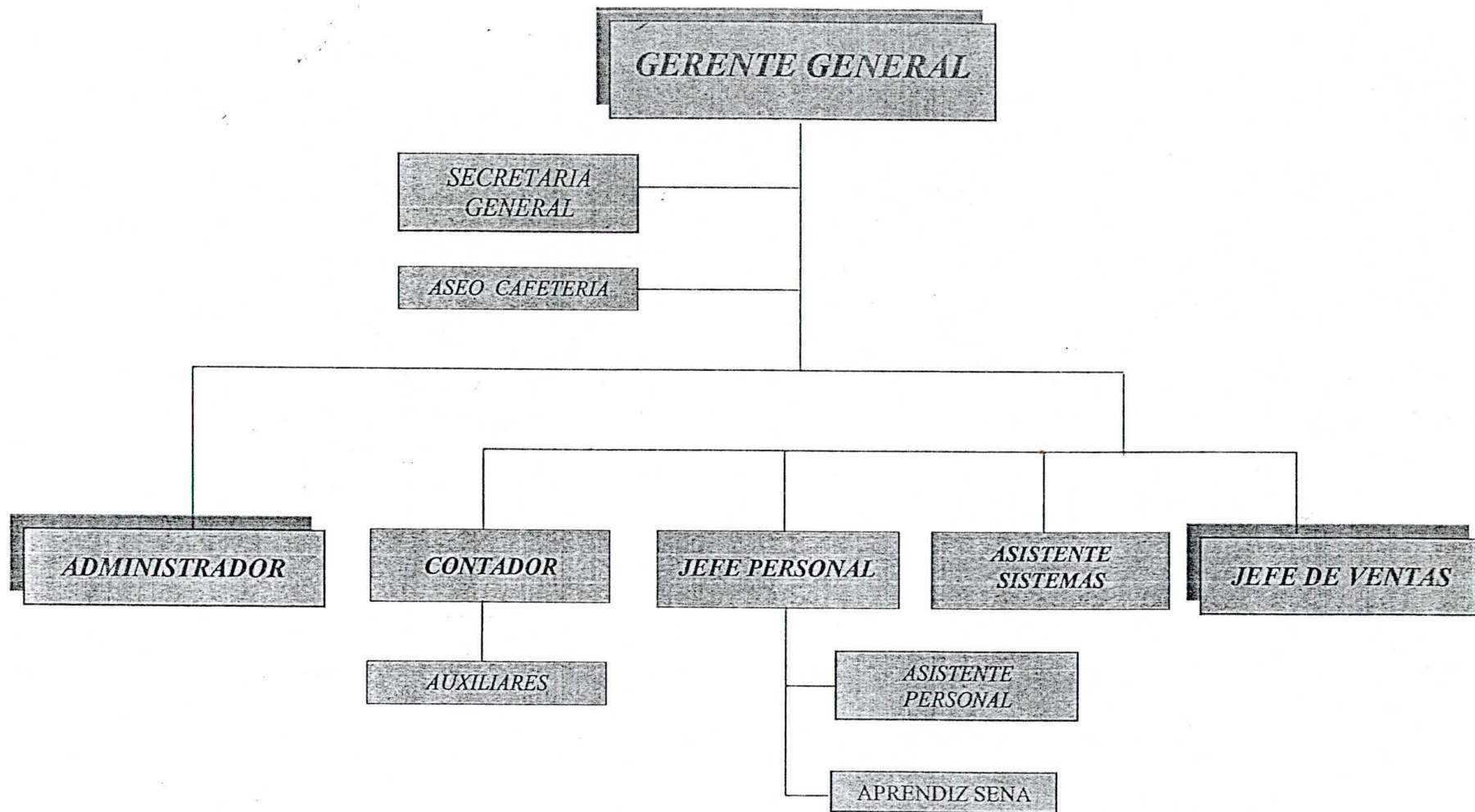
La imagen de la empresa que se toma el trabajo de informar sobre los procesos de selección que emprende está favorecida con este tipo de estrategia.

#### **4.4.2 PRINCIPALES CARGOS Y SU DESCRIPCIÓN**

Ver Organigrama (Figura 9)



# ORGANIGRAMA POSTOBON SANTA MARTA



Continuación se relaciona los principales cargos y descripción que conforman la estructura de Postobón S.A.:

#### **GERENTE**

Es responsable por que haya completa armonía y equilibrio en la producción, distribución, ventas y administración. Además, porque haya una correcta ejecución presupuestal y por el desarrollo de los diversos programas trazados por la dirección general de la organización.

#### **ADMINISTRADOR**

Es responsable por la planeación de las tareas necesarias para la ejecución de las políticas establecidas por la empresa, en las áreas de almacén, envases y bebidas, sistemas, caja pagadora, producción, mantenimiento, calidad y vehículos.

#### **AUDITOR DELEGADO**

Es responsable por supervisar, revisar y controlar que el funcionamiento administrativo y productivo de las diferentes dependencias de la planta, cumplan con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la organización.

#### **CONTADOR**

Es responsable por controlar y vigilar que la información contable de la planta, sea veraz, e entregue oportunamente y cumpla con las políticas, normas y procedimientos establecidos por la empresa y estén dentro de los parámetros fiscales y comerciales.

#### **JEFE DE VENTAS**

Es responsable por orientar, dirigir y controlar el trabajo de los supervisores de ventas y mercaderistas a su cargo, para que la labor de ventas y mercadeo del territorio asignado

cumpla con las normas, procedimientos y estrategias establecidas por la dirección de la compañía.

### **JEFE DE PRODUCCION**

Es responsable por manejar con la mayor efectividad todas las actividades pertinentes a la producción para asegurar que los productos elaborados sean producidos con eficiencia óptima, entro de las normas de calidad; al menor costo posible y cumplir con los volúmenes requeridos por el departamento de ventas.

Para lograr esto es indispensable una muy acertada planeación y programación de la producción, una buena organización, leer, analizar y discutir oportunamente los reportes de producción, mantener una comunicación abierta con los demás departamentos y velar por la más eficiente utilización de los recursos disponibles tanto de maquinaria como del personal y de los materiales.

### **JEFE CONTROL CALIDAD**

Es responsable por determinar el nivel de la calidad de la bebida producida en la planta y de las materias primas a utilizar, a través de los análisis físicos, químicos y microbiológicos de las muestras tomadas y de ejercer un control de calidad de los procesos de la planta que permiten un producto de óptima calidad.

### **JEFE DE MANTENIMIENTO DE MAQUINARIA**

Es responsable por programar, dirigir, ejecutar y controlar todos los mantenimientos mecánicos y eléctricos preventivos y correctivos a efectuarse en los equipos de producción de la planta y en los equipos auxiliares para garantizar las eficiencias de los mismos dentro de los estándares establecidos.

### **JEFE DE MANTENIMIENTO DE VEHICULOS**



Es responsable por la planeación, ejecución y control de las reparaciones de la flota de vehículos de la planta, y responder por el adecuado funcionamiento de la misma y por el efectivo control de los gastos que se efectúan.

#### **ALMACENISTA DE REPUESTOS Y MATERIAS PRIMAS**

Es responsable por la dirección, coordinación y control del oportuno suministro de materiales, repuestos y materia prima requeridos para el mantenimiento de los equipos y para la producción de la planta; cumpliendo con las normas y procedimientos relacionados con el ingreso, almacenaje, salida e inventarios de las mercancías.

#### **ALMACENISTA DE ENVASES Y BEBIDAS**

Es responsable por la dirección, coordinación, control y supervisión de todas las actividades pertinentes para asegurar que los movimientos de bebidas, envases, cajas, estibas, sean realizados en forma correcta con el fin de que el cargue, el descargue y los despachos sean efectuados oportunamente de tal forma que en ningún momento se vean afectadas las ventas por demoras o retrasos en estas actividades.

#### **LIQUIDADOR DE NOMINA**

Es responsable de la liquidación y coordinación del pago de la nómina y prestaciones sociales legales y extra-legales al personal de trabajadores de la fábrica.

#### **4.4.3. EL DISEÑO Y DESARROLLO DE UN AMPLIO PROGRAMA DE CAPACITACIÓN**

Los procesos educativos en Postobón apuntan a ser la estrategia fundamental para el desarrollo humano y la competitividad, por lo tanto deben responder a la estrategia del negocio.

El Modelo educativo de la empresa es un sistema de referencia que pretende orientar los procesos necesarios para el logro del aprendizaje organizacional, centrándolo en una

metodología apropiada para la educación del adulto. Los principios en que se ha venido fundamentando la educación en Postobón son:

- ❖ Aprender a Aprender
- ❖ Aprender a Ser
- ❖ Aprender a Hacer

Para dar cumplimiento a lo anterior se diseñó un proceso donde se está desarrollando al ser humano como parte fundamental de la empresa, combinado con aspectos que le enseñen a efectuar sus funciones con efectividad.

Este año continúa el proceso educativo con la colaboración del convenio con el Sena, implementando temas de gran importancia para la competitividad de la empresa, como son el servicio al cliente, el desarrollo de habilidades y otros aspectos fundamentales para la evolución del talento humano.

Postobón concibe este proceso educativo como el vehículo que permitirá cambiar y mejorar las actitudes, procesos y métodos tradicionales, a fin de lograr mejora en el desempeño y por ende en la satisfacción del cliente.

Además como parte de la estrategia de capacitación desarrollada para el proceso de transformación se encuentra los cursos de formador de formadores, los cuales pretenden desarrollar habilidades y brindar herramientas para llevar a cabo un adecuado proceso educativo al personal de la empresa y así convertirlo en futuro formador en diferentes áreas del conocimiento. Con todo esto, Postobón espera contribuir a una nueva cultura basada en un aprendizaje permanente.

Por último LA DEFINICIÓN DE ADECUADOS CANALES DE COMUNICACIÓN que permitan el flujo de ésta a través de los diferentes niveles de la organización.

#### **4.5 CAPACIDAD COMERCIAL**

#### **4.5.1 SISTEMA DE DISTRIBUCION**

##### **PREVENTAS:**

Mediante este sistema el cliente es visitado por un representante de ventas, que toma el pedido teniendo en cuenta las existencias de bebida del cliente, de esta forma se puede controlar el inventario de cada una de las categorías y mejorar la rotación de los productos. Tomados por requerimientos del cliente, el representante de ventas se dirige a la planta en donde sus pedidos son tabulados y organizados para proyectar los cargues correspondientes, los cuales son acomodados en camiones distribuidores que al día siguiente visitan los clientes concretados y entregan el pedido correspondiente.

##### **AUTOVENTA EN CAMIÓN:**

Con este sistema el cliente es visitado por un vendedor, quien le ofrece los productos que lleva en el camión. Se diferencia de preventa en que todas las labores de venta y entrega se hacen en una sola visita.

##### **AUTOVENTA CON BODEGAS (BUSI):**

En zonas de difícil tráfico y gran concentración de clientes se coloca una bodega, la cual es atendida por unos vendedores quienes a bordo de carretas mecánicas y motorizadas atienden los clientes de estos territorios, permitiendo una atención inmediata y asegurando que al cliente nunca le falte el producto. Estas bodegas a su vez son surtidas por camiones de la planta o por el centro de distribución más cercano.

##### **TELEVENTA:**

Este sistema de distribución está dirigido a los hogares y las oficinas, consiste en que el cliente realiza su pedido vía telefónica para ser entregado al día siguiente en el lugar indicado.

##### **DISTRIBUIDORES INDEPENDIENTES DE SERVICIO INMEDIATO (DISI):**



Este sistema de distribución funciona a través de una bodega independiente, donde una persona, que no tiene vinculación laboral con la compañía, atiende a unos 50 ó 60 clientes de su sector. Con este sistema se logra un servicio oportuno y rápido.

#### **EL SISTEMA DE FLETES:**

Ocurre cuando la persona tiene vehículo propio, compra el producto a la empresa y la distribuye de acuerdo a sus clientes basándose en un territorio específico asignado por la empresa.

#### **EL SISTEMA POR ADMINISTRACIÓN:**

Son sociedades unipersonales registradas previamente en la cámara de comercio los cuales se le entrega un vehículo con bebida y territorio específico.

### **4.5.2 PROCESO DE VENTAS**

El proceso de ventas, es uno de los más importantes de la Compañía y se fundamenta en la consecución de clientes potenciales o encontrar compradores potenciales calificados, algunas de las fuentes más comunes de clientes potenciales son los clientes antiguos, la llamada en frío, los investigadores de clientes potenciales, los directorios y listas de correo.

El proceso de ventas involucra en sí la planeación, organización y control del personal lo cual incluye reclutamiento, selección, capacitación, supervisión, remuneración, previsión de ventas, establecimiento de cuotas y zonas de ventas.

El proceso de ventas lo entendemos como un proceso sistemático que comienza con la previsión de ventas que indica qué se espera revisar y una organización de ventas adecuadas a la realización de esa previsión de ventas, volcando hacia la clientela y el mercado. (Ver Figura 12)

#### **4.5.2.1 LA PREVISION DE VENTAS**

Funciona como base para organizar el esquema de ventas a fin de atender la clientela que existe en el mercado.

La empresa necesita prever anticipadamente sus ventas, para planear sus actividades de producción y de comercialización.

### DIAGRAMA DE FLUJO DEL PROCESO DE VENTAS DE POSTOBÓN

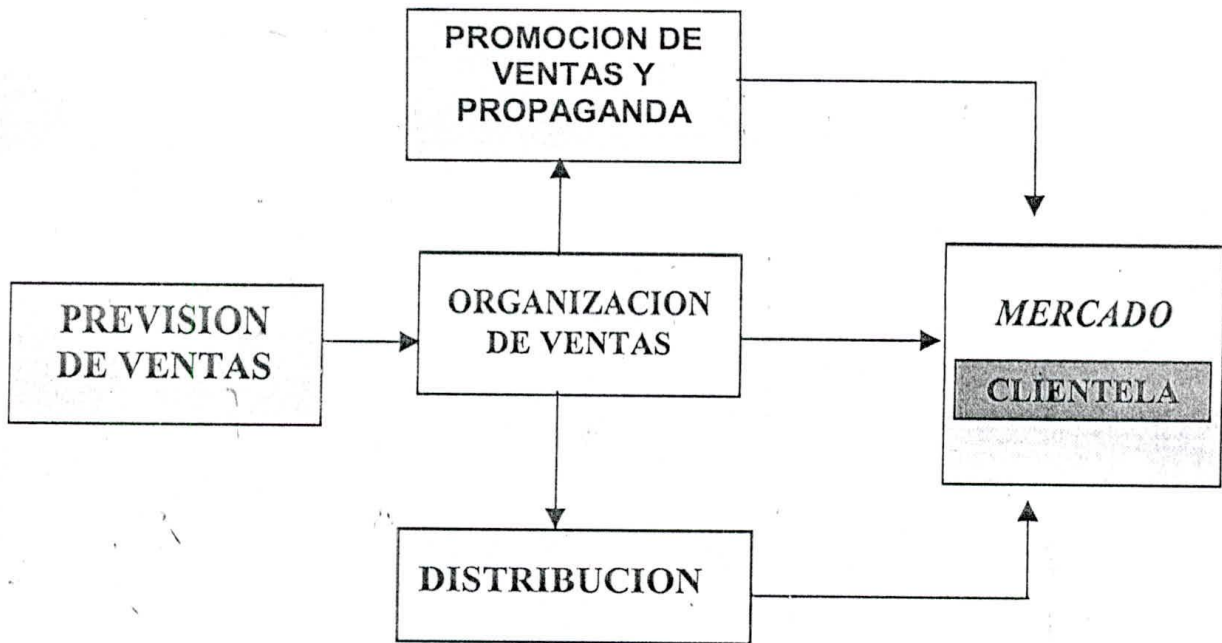


Figura 10. Diagrama de Flujo del Proceso de Ventas de Postobón

La planeación de ventas está fuera del control de la empresa, ya que está en manos del cliente o del consumidor, por eso se habla de previsión entendiendo ésta como la estimación del margen de error en cuentas futuras.

La previsión de ventas se hace por territorios con el fin de controlar regiones y equipos de ventas.

Los Objetivos de la previsión de ventas son:

- Conocer previamente lo que podrá ser vendido, en el período considerado.
- Preparar la organización de las ventas para la realización de las ventas previstas.
- Establecer los programas de producción de la empresa para atender las ventas y abastecer la distribución.
- Calcular las necesidades financieras de la empresa en función de las ventas previstas y la producción necesaria de productos.

#### **4.5.2.2 DETERMINACIÓN DE LA CUOTA DE LA EMPRESA**

Cuota de venta, es el volumen de ventas fijado para una unidad ya sea un vendedor, territorio, producto filial, etc., para uso del proceso de ventas.

La cuota de ventas, representa la cantidad de venta necesaria para alcanzar el presupuesto de venta.

La cuota de ventas, se fija generalmente para un período de ventas determinado.

#### **4.5.2.3 ESTRUCTURA DE LA FUERZA DE VENTAS**

La estructura de ventas esta conformada principalmente por:

- ◆ Gerente de Ventas  
Orienta, dirige y controla el trabajo de los Supervisores, vendedores y mercaderistas para la labor de ventas.
- ◆ Supervisores

La supervisión de ventas representa la acción administrativa directa sobre los vendedores, ésta consiste en asistir y acompañar la ejecución de las actividades operacionales.

La supervisión de ventas es la responsable de la eficiencia del trabajo de ventas, desempeña tres papeles que exigen mucho talento:



- Comunicación, liderazgo y motivación para su equipo de vendedores.

La empresa cuenta con ocho supervisores los cuales están ubicados en un territorio conformado por zonas de acuerdo a los volúmenes de ventas.

- ◆ Vendedores

La elección de los vendedores adecuados es fundamental para el éxito de la empresa, la selección del equipo de ventas es una tarea mucho más importante de lo que quiere parecer, pues la actuación de los vendedores depende mucho de su personalidad y de su preparación profesional.

- ◆ Mercaderistas

Que son las encargadas del atender los suministrar, surtir en los diferentes supermercados.

Ver Organigrama De Ventas (Anexo No.10)

## **4.6 CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN**

### **4.6.1 RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS.**

El área de producción esta en constante inter-actuar con las áreas de Calidad, Maquinaria y almacén de productos terminados. Ellos conforman lo que en la planta se conoce como comité técnico de la planta. Almacén de productos terminados proporciona a producción el envase y éste a su vez le entrega el producto terminado; Almacén General suministra la materia prima básica: esencias, ácidos, color tapas, soda cáustica, gas carbónico y todo lo necesario para que producción transforme en materia prima en el producto final. El área de calidad se encarga de verificar y controlar todos los procesos que se realizan en producción y constatar que las Normas de Postobón se cumplan a cabalidad, estas normas son mucho mas exigentes que las normas que se establecen para alimentos y bebidas no alcohólicas.

Las Normas Postobón son manuales donde se plasman los procedimientos, procesos y responsabilidades de la producción, cada producto tiene sus propios parámetros de producción. Para productos como Pepsi-Cola y Seven up las multinacionales envían sus propios lineamientos de producción.

La relación que existe con el área de maquinarias está muy ligada al eficiente proceso que se realice en producción; ellos suministran y hacen el mantenimiento de los equipos de producción, los cuales son evaluados por eficiencia mecánica, por lo que se requiere un buen funcionamiento de todo es equipo.

#### **4.6.2 PLANEACION DE LA PRODUCCIÓN**

-Semestralmente se efectúa una reunión para realizar un presupuesto de lo que se va a producir en el mes, teniendo en cuenta los requerimientos de ventas, y la materia prima que van a realizar.

- Mensualmente se reúne el comité de Planeación de Producción(ventas, envases y bebidas, contabilidad, administración y producción), se plantean las necesidades y las inquietudes y las estrategias a cumplir para lograr el objetivo. El resultado de este comité se conoce como la programación mensual.

- Semanalmente se va desglosando la programación mensual y ajustando los planes por factores nuevos que se hayan presentado, por ejemplo, un aumento en las ventas que exige que aumente la producción.

- Diariamente se revisa que se estén realizando todas las actividades en forma eficiente y efectiva con el fin único de lograr una producción de óptima calidad.

#### **4.6.3 PROCESO DE PRODUCCION**

Todo el proceso se inicia en la Planta de Tratamiento de Agua, donde se realizan unos procesos estrictamente controlados para obtener la pureza final del líquido que junto con otros

procesos se convertirá en la gaseosa Manzana, Uva, Naranja, Colombiana, Kola, Pepsi-cola y Seven up.

1- Se extrae el agua de un pozo, un líquido de calidad, que sin embargo requiere de otros tratamientos para disminuirle la dureza y obtener un agua 100 % purificada.

2- Proceso de Flocuración, según las Normas de Postobón para producción este proceso tiene por objeto purificar el agua empleando químicos como el sulfato de plata y la cal para bajar la dureza del agua.

3- El agua Flucurada pasa por los tanques de almacenamiento (3) donde se deposita para continuar siendo tratada y medir sus niveles de pureza.

4- De los tanques de almacenamiento el agua pasan por unos filtros de arena con el objeto de retirar cualquier partícula grande que tenga.

5- Finalmente llega a los Filtros de Carbón Activado donde se retira del agua todo el cloro, además el sabor, el color, el olor hasta quedar un líquido completamente puro, listo para recibir las esencias, colores y sabores.

Cada uno de los procesos de purificación de agua requiere de unos estrictos controles, cada 2 horas, otros son diarios, existen otros, más rigurosos, que son semanales. Entre los controles que realizan podemos mencionar los de microbiología, alcalinidad, PH, entre otros para garantizar la calidad del producto. Los controles son manejados en forma de reportes con personas altamente calificadas en ejercer estas inspecciones que deben quedar plasmadas en formatos que se archivan por un tiempo de 6 meses como mínimo.

6- Sala de Jarabe Simple. En este sector el agua completamente purificada es mezclada con una solución concentrada de azúcar para obtener un agua azucarada que debe ser sometida a estrictos controles de presión ya que cada producto requiere de un tratamiento distinto en y todas las fases del proceso, luego pasa por unos filtros de lonas para evitar impurezas e ir luego al siguiente proceso.



7- Sala de Jarabe Terminado en donde se va a dar origen a cada uno de los sabores que Postobón ofrece a sus consumidores; la preparación especial que recibe cada uno de los productos debe estar sujeta a las Normas de Postobón o a los lineamientos de las multinacionales para con sus productos. En esta etapa se mide el proceso de maduración del producto, el PH, la acidez, el Brix, todas estas variables se registran en formatos de control.

8- Línea de Producción: este proceso comienza por el lavado de envases, los cuales se someten a todo un proceso de desinfección. La lavadora consta de tres tanques, el primero con baja concentración de soda cáustica y bajas temperaturas, luego pasa a uno con mayor temperatura y mayor concentración de soda cáustica; los envases son sometidos a estos dos procesos para eliminar cualquier impureza que traiga. En el tercer tanque se disminuye la temperatura, se enjuagan para luego pasar por un lavado por inmersión en donde a presión se llenan las botellas con soluciones para limpiar profundamente los químicos a que fueron sometidos en los tanques anteriores. Por ultimo, el envase es sometido a un enjuague por inyectores garantizando que no lleve ningún rastro de soda cáustica ni residuo externo.

El envase al final del proceso de la lavadora debe quedar con brillo, textura, limpio, con presencia y totalmente desinfectado.

9- Finalmente el producto es embotellado y nuevamente pasa por rigurosos controles de seguridad, como el del ojo electrónico que detecta si el producto lleva impurezas y por personas que vigilan el paso del producto para depurar aquellas botellas que estén pasadas o estén bajas de nivel, que no tengan la tapa o presenten impurezas. Este producto terminado es entregado al almacén de empaques y bebidas.

La maquinaria empleada en producción en los últimos años ha sido modificada para adaptarse a las exigencias de la empresa. Anteriormente en la planta de Postobón Santa Marta contaban con una maquinaria con una capacidad de 300 botellas por minuto lo que obligaba a duplicar los turnos para poder cubrir con la demanda exigida. Actualmente se cuenta con una maquinaria con capacidad de trabajar 650 botellas por minuto lo cual permite cumplir con las exigencias de producción requerida por ventas y ya no existe la necesidad de programar turnos extras, lo que representa disminución en los costos de producción.

La maquinaria con que cuenta Postobón en la actualidad, a pesar de ser moderna, no es la última que esta en el mercado, pero sí sule las necesidades de producción de la empresa, a medida que aumente las exigencias de producción así la planta tendrá que ir modernizándose para no quedarse rezagada ante la competencia y las exigencias internas de producción con calidad.

#### 4.7 CAPACIDAD FINANCIERA

El área de contabilidad es una de las dependencias más importante de la empresa, debido a que es allí donde se recopila toda la información referente a la entrada y salida de dinero; mediante un análisis de la situación financiera de la Empresa se conocerá cual es su estado actual.

En esta oportunidad se analizará la liquidez, rentabilidad y Endeudamiento de la Empresa Postobon S.A. planta Santa Marta, con base en lo cual se dará un diagnóstico con relación a su situación financiera en términos generales.

Debido a que la información contable es estrictamente confidencial, se utilizará el Estado de Resultados y Balance General como soportes para la elaboración del diagnóstico del Estado Financiero teniendo como resultado cantidades porcentualizadas.

##### 4.7.1 FORMULACION DE INDICES

<b>RAZON CORRIENTE:</b> Activo Corriente / Pasivo Corriente	3,01
<b>ROTACION DE CARTERA</b> Ventas Crédito / Promedio Cartera	5,5 Veces
<b>DIAS DE CARTERA:</b> 360 / Rotación de Cartera	66 Días
<b>PROMEDIO DE INVENTARIOS</b> Inventario Inicial + Inventario Final / 2 =	373.588.657

<b>ROTACION DE INVENTARIOS</b> Costo de Ventas / Promedio Inventarios	8,7 Veces
<b>DIAS DE ROTACION DE INVENTARIOS</b> 360 / Rotación de Inventarios	41,37
<b>INDICE DE ENDEUDAMIENTO</b> Pasivos Totales / Activos Totales	0,50
<b>MARGEN BRUTO</b> Utilidad Bruta / Ventas	0,53
<b>MARGEN ANTES DE IMPUESTOS</b> Utilidad antes de Impuestos / Ventas	0,26
<b>ROTACION DE ACTIVOS</b> Ventas / Activo	1,48

**Tabla 3. Formulación de Indices Financieros**

#### **4.7.2. DIAGNOSTICO FINANCIERO**

Uno de los más importantes aspectos a analizar desde el punto de vista administrativo en una empresa es el financiero; en el caso que nos atañe se estudiará el Balance General y el Estado de Resultados además del cuadro de razones financieras y algunas de las estadísticas históricas a este respecto. Teniendo en cuenta, como ya se anotó anteriormente, que no se cuenta con todos los recursos e información necesarios para desarrollar de forma íntegra el diagnóstico, se trabajará con aquellos a los cuales se ha tenido acceso.

##### **4.7.1.1 Análisis Formal de los Índices**

Se iniciará con el análisis formal de los índices, teniendo en cuenta que este es la relación entre dos cifras extractadas de los Estados Financieros o de cualquier otro informe interno que permite que el analista se forme una idea del comportamiento de la Empresa en determinado aspecto, sector o área.



**RAZON CORRIENTE:** Es la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes. Se le denomina también índice de liquidez, rentabilidad del capital de trabajo o prueba de solvencia. De acuerdo con los estándares previamente establecidos, el cociente de ésta debería ser de 2; en el caso de Postobón la razón es de 3, lo cual significa que, en el corto plazo, cuenta con tres (3) pesos para cubrir cada peso que adeuda a sus acreedores, es decir, no tiene inconvenientes con su liquidez a corto plazo.

**PRUEBA ACIDA:** Es la relación entre los activos corrientes y los pasivos corrientes luego de descontar de los primeros los inventarios. Mide la capacidad de la empresa para cubrir sus deudas sin contar con el rubro que representan las mercancías en bodega. El estándar para esta prueba debe ser de 1:1; como se observa en el cuadro de las razones financieras, el de Postobón S.A. Santa Marta es de 1.6, lo cual significa que cuenta en efectivo con 1.6 pesos para respaldar las deudas a corto plazo de un (1) peso. A través de esta razón se puede verificar con mayor precisión la capacidad de liquidez de la empresa suponiendo que no se comercialice ninguna unidad de las que tiene en su inventario.

**ROTACION DE CARTERA:** Este índice mide cuántas veces al año se recauda la cartera que se ha acreditado a los clientes. Teniendo en cuenta que el estándar óptimo de ésta es de seis, el cociente de 5.5 que muestra el cuadro está dentro de los márgenes adecuados para que la labor empresarial se desarrolle sin mayores inconvenientes y significa que la empresa, de acuerdo con el número de días que tarda en efectuar el recaudo de cartera, es capaz de efectuar ésta por completo 5.5 veces al año.

**DIAS DE CARTERA:** Muy relacionado con el índice anterior, la empresa está recuperando los recursos invertidos en ventas a crédito cada 65 días. El promedio ideal es de 60 días pero, teniendo en cuenta la inestabilidad del mercado colombiano y las dificultades que ocasionalmente atraviesan las empresas para cumplir de forma eficiente con sus compromisos inmediatos, Postobón está obteniendo una muy efectiva recuperación de su cartera en términos de número de días para recaudo de ésta. Anteriormente las políticas permitían hasta 90 días para el recaudo de cartera pero éstos se han reducido y la mayoría de las ventas se efectúan de contado. Es importante anotar que este índice no afecta la operatividad de la empresa debido a que se compensa con altos cocientes de las dos primeras razones de tal forma que, si

en algún momento un cliente no cumple oportunamente con sus obligaciones para con Postobón, la organización cuenta con la suficiente liquidez que le permitirá cubrir a su vez sus compromisos y continuar con su gestión empresarial.

**ROTACION DE INVENTARIOS:** Este índice analiza el número de veces al año que se comercializa la producción de acuerdo con el margen de ventas proyectado y teniendo en cuenta las existencias físicas según los requerimientos del mercado al igual que el ciclo de vida de los productos procurando que haya un mínimo de inventarios ociosos puesto que éstos sí afectarán la operatividad de la empresa. La rotación de Inventarios relaciona el costo de ventas y el promedio de inventarios; éste último se obtiene dividiendo entre dos la sumatoria entre el valor inicial y el valor final de los inventarios durante el periodo en el cual se efectúa el análisis. El cociente de 8.7 significa que la empresa recupera 8.7 veces los recursos que ha invertido en su producción.

**DIAS DE INVENTARIO:** Muy relacionado con el anterior y de acuerdo con la naturaleza de los productos que comercializa, no se ha establecido un estándar exacto como sí se tiene en el caso de los índices anteriores; los días de inventario se calculan de forma similar a los de cartera, obteniéndose de esta forma una rotación equivalente a 42 días. Cada 42 días la empresa está comercializando completamente un inventario.

**ENDEUDAMIENTO:** Este índice relaciona los pasivos totales y los activos totales de la empresa en determinado periodo. El cociente de 0.5 se interpreta como que, de cada peso correspondiente a sus activos, 50 centavos cubren sus obligaciones tanto con clientes externos como internos, es decir, la organización cuenta con un porcentaje de endeudamiento que, en sus actuales condiciones puede asumir en su totalidad; es decir, si la empresa se liquidara en este momento, cuenta con los recursos necesarios para cubrir a cabalidad los compromisos adquiridos. La estructura financiera de la Empresa presenta el 50% de financiación con terceros y el 50% de financiación con los socios.

**MARGEN BRUTO:** Este índice hace referencia a cuánto, en promedio, del valor percibido por las ventas corresponde a utilidad bruta para la organización; en este caso, la cifra del 53% representa un margen elevado, siendo garante de la idoneidad empresarial de la organización y



de su alta capacidad para producir utilidades a los inversionistas. El cociente obtenido muestra que se ha logrado un costo de venta adecuado, lo cual le permite a la empresa, por ejemplo destinar mayor porcentaje de recursos para la labor de mercadeo.

**MARGEN ANTES DE IMPUESTOS:** Relaciona el promedio de las utilidades antes que se efectúen los pagos tributarios y las ventas que se han efectuado en el periodo y se interpretan ante la Gerencia como las utilidades que se hubiesen percibido si no se tuvieran en cuenta gastos que no dependen directamente de la planta, tales como depreciaciones, seguros y provisiones. A esta utilidad se le denomina depurada y, en este caso, el margen fue del 26%.

**RENTABILIDAD DEL ACTIVO ANTES DE IMPUESTOS:** Este índice relaciona el margen de utilidad y la rotación de activos y en él se reflejan los datos condensados tanto en el Balance General como en el Estado de Resultados. Es el básico para iniciar el análisis del estado financiero de una Empresa. En el caso de Postobón la rentabilidad del activo es de 39% y el estándar ideal en el sector es del 40%.

**ROTACION DE ACTIVOS:** Es el promedio entre las ventas y los activos y el resultado representa el número de veces en que el activo corriente se convierte en efectivo durante un período. A mayor capacidad de hacer circular los fondos habrá mayor rotación de activos, lo cual se verá reflejado en mayores utilidades. Si la rotación es baja puede ser indicios de fondos ociosos; si la rotación es alta puede indicar un manejo adecuado de fondos, el encubrimiento de una baja rotación de productos en proceso o un insuficiente capital de trabajo, por lo tanto es necesario analizar las diferentes partidas que componen el activo corriente.



## 5. ANALISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE POSTOBON S.A.

### 5.1 ENTORNO POLÍTICO

El entorno político de Colombia, influye decididamente en todos los sectores de la economía y entre ellos, obviamente, está el de las bebidas. La situación política del Gobierno actual se caracteriza por la existencia de un plan de supervivencia al subdesarrollo en el cual se conjugan estrategias para el resurgimiento nacional.

Se observan situaciones negativas como la emergencia de los hospitales, el abandono del campo y con el, de una valiosa fuente de ingresos, el crecimiento acelerado del desempleo y la marginalidad, elementos todos estos en lo que influye en gran medida el frustrado proceso de negociación con los grupos armados y relaciones internacionales, en especial con E.E.U.U.

Esta triste realidad se condensa en un estado autoritario, un congreso en el que pocos confían, el degeneramiento de los partidos políticos, que lleva a su excesiva proliferación, sin parámetros conceptuales definidos, la guerra civil que ha terminado convirtiéndose en un negocio nacional y la dispersión de las fuerzas sociales y la sociedad civil.

El nivel esperado por los socios comerciales, depende del tamaño del mercado, el nivel de desarrollo y la distancia. Así, como el comercio de Colombia con los Estados Unidos, ha estado muy por debajo del nivel que correspondía esperar y que se cree, puede mejorar. Es necesario que todos los sectores vulnerables colombianos estén dispuestos a participar y se respeten unos principios fundamentales. En el ámbito político Colombia debe asumir una posición que aspire a cambiar las tendencias, en lugar de adaptarse a ellas. Esto exige consistencia, trabajo duro y voluntad firme para soportar el ventarrón que vendrá.

La verdad es que si algún país ha explorado la estrategia de tener una posición gradualista y respetuosa de los consensos en su política comercial, ese ha sido Colombia. Por lo mismo, en el momento en que decida que ha llegado a los límites de esa posición, tiene pleno derecho de cambiarla. La suma de todos estos factores podría, aquí también, arrojar un resultado inesperado. Colombia estaría asumiendo una posición de alto perfil en la atracción de la inversión extranjera. En la medida en que logre una recepción positiva, no sería extraño que otros países decidieran superar el choque inicial y sumarse a su iniciativa, antes que conformarse a que los deje el tren. Colombia sería otra vez un líder continental.

En el sector de las bebidas, Colombia ha sufrido un retroceso debido a la disminución en el ritmo de crecimiento de su demanda, renglón este, en el cual otros países como México han manifestado un incremento.

Hoy el país ha acumulado uno de los períodos de expansión más largos de su historia y, si bien este ha servido para aumentar las diferencias entre ricos y pobres, la inestabilidad laboral no es un problema político significativo.

Finalmente, está el tema del conflicto potencial entre las negociaciones con la guerrilla y la firma de un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos. Las dos cosas serían coherentes en una estrategia del gobierno en la cual la guerrilla llega a la mesa de negociación después de encontrar un ejército fortalecido y una comunidad internacional que le ha hecho entender la inestabilidad de la globalización. El solo hecho de plantear el tema pone un límite a la incertidumbre que ahora existe respecto a cuáles elementos del modelo económico van a ser negociados como precio de la paz.

Colombia debe comprometerse internacionalmente con una serie de reformas que profundicen la libertad económica y deshagan los cuellos de botella que han limitado nuestra posibilidad de desarrollo. Las reformas laboral y de seguridad social, la profundización de la descentralización y la estabilidad de largo plazo en las reglas de juego tienen que hacer parte de la agenda de compromisos que asuma el país. No puede ser de otra manera. Solo si nos imponemos a nosotros mismos un costo suficientemente alto por el fracaso, seremos capaces de llegar a la

otra orilla con éxito. Hay que emprender proyectos ambiciosos, que reactiven efectivamente la política y por ende, el sector que hoy nos ocupa.

## 5.2 ENTORNO ECONÓMICO

Los actuales componentes de la realidad Colombiana en el ámbito económico se ciñen a las siguientes tendencias:

1. El Producto Interno Bruto muestra un crecimiento sostenido a pesar de las dificultades por las cuales atraviesa el país. En el año 2001 su crecimiento fue de 1,39%, en el 2002 1,05% y se proyecta a diciembre del 2003 un promedio en este indicador de 2,4%. En el Entorno mundial la situación ha superado el temido colapso que se presentía debido a la caída de la economía en los E.E.U.U, país este que creció 3,3% anual , una noticia positiva pues se había estimado originalmente en 3,1%. El consumo privado aumentó 3,8% anual y las inversiones en equipos y aplicaciones tecnológicas crecieron 8,2% anual, lo cual contrasta con una caída de 4,8% en el primer trimestre. Por tanto, se espera que este comportamiento comience a liderar una recuperación mundial más sólida. En el segundo trimestre, la Unión Europea creció 0,2% y Japón 2,1%.

2. La banca colombiana es pequeña frente a la de otros países de la región como Brasil, México, o Chile, pero esto no quiere decir que no esté preparada para responder al volumen de negociaciones que se avecina, con los tratados comerciales.

Sabemos que el sector financiero colombiano está muy fortalecido, está abierto a la inversión extranjera,

Colombia no cuenta con uno de los sistemas financieros más grandes de América Latina, pero ello no significa que no esté preparado para afrontar los retos que supone el nuevo entorno económico, donde las integraciones comerciales entre los países de la región toman cada vez más fuerza



Para la Asobancaria, "es claro que si se compara la banca colombiana con la de México o Brasil las diferencias absolutas de tamaño dirán que el sector financiero del país es pequeño, lo cual no significa que el problema se limite al monto del capital y menos, que por esa vía se puedan hacer inferencias sobre la eficiencia y la competitividad. Las cifras muestran que las instituciones son hoy más eficientes en indicadores de gasto, lo cual se ha reflejado en unos mejores resultados en las hojas de balance".

No se trata de saber dónde está el mayor número entidades ni de conocer qué sistema bancario es más grande que otro. Se trata, en opinión del presidente de la firma calificadora BCR Investor Services, Rafael González, "de analizar la capacidad de la banca para servir al sector real con los productos que sean necesarios cuando haya un sistema integrado de comercio .Ese es el reto más importante".

3. Las Exportaciones disminuyeron de 12.787 millones de dólares en el año 2001 a 12.304 millones de dólares en el 2002 en parte debido a la recesión económica, pero se espera una recuperación en lo que resta de este año para alcanzar los 12.612 millones de dólares y para ello producir y exportar debe ser prioridad para ciudades región las cuales enfrentan el reto de agruparse con las zonas urbanas y municipios vecinos para fortalecer el desarrollo regional como una fórmula para lograr mejores condiciones de vida para sus habitantes.

Las importaciones aumentaron de 12.076 millones de dólares en el año 2002 a 12.378 millones de dólares en lo que va corrido del año 2003 y se espera que para el año 2004 ascienda a 12.625 millones de dólares.

El flujo de inversión extranjera directa en Colombia creció 106,5 por ciento a 630 millones de dólares en el segundo trimestre del 2003, frente al registrado en el primer trimestre del mismo año.

4. La Finca Raíz esta volviendo a ser una opción atractiva, debido a los nuevos mecanismos de financiación y las bajas rentabilidades que ofrecen otras alternativas de inversión tanto en Colombia como en el exterior. Según Fedelonjas, el rendimiento de la

vivienda este año estará alrededor del 20%, gracias a una valorización de los inmuebles superior al 12% y una renta por alquiler entre el 6% y 8% de su valor comercial.

Luego de la crisis cuando muchas personas vieron cómo mientras sus deudas crecían con la DTF el valor de sus bienes se desplomaba en cerca del 30% en todo el país, lo cual las obligó a entregarles su vivienda a los bancos como parte de pago, y le generó grandes pérdidas al sector financiero-, ha sido difícil restablecer la confianza en el sistema hipotecario. Por esto, a pesar del surgimiento del nuevo sistema UVR, el cual crece con la inflación, la gente ha estado renuente a endeudarse. Una prueba de ello es que ahora busca financiar un menor porcentaje de la vivienda. De acuerdo con el ICAV, la financiación con crédito pasó del 70% al 50% del valor de la vivienda.

A pesar de la disminución en el monto financiado, los nuevos mecanismos creados por el gobierno -como cuentas de Ahorro para el Fomento de la Construcción AFC, el seguro contra la inflación y los sistemas de amortización para incentivar la compra de vivienda- están teniendo buenos resultados.

En lo corrido del año a agosto, se han abierto 6.385 nuevas cuentas AFC por un valor de cerca de \$10.000 millones.

En general, las nuevas normas de vivienda se han encargado de definir en un alto grado las características de los créditos hipotecarios. Con la nueva reglamentación para los créditos de vivienda mayor a VIS, la tasa de interés máxima será UVR más 13,92% efectivo anual, el porcentaje máximo a financiar será del 70% y la relación cuota a ingreso no puede ser más del 30%, entre otras regulaciones.

El mercado muestra que la gente está buscando plazos más bajos y cuotas más estables. Por esto, en la medida en que la inflación permanezca estable en niveles de un dígito habrá una mayor confianza en el sistema. Con esto se espera que el porcentaje del ingreso que destinan las personas para la cuota sea cada vez menor, si los salarios crecen con la inflación.

El desempleo en los últimos años ha sido el mayor problema de la economía nacional, en el año 2001 la tasa de desempleo urbano ascendió al 16,5%, en el año 2002 estuvo en el 15,7% y se espera cerrar el 2003 con un porcentaje del 15,2% a través de esfuerzos conjuntos del Gobierno, los Gremios Económicos y las Empresas Privadas, para evitar regresar al 20% alcanzados hace algunos años.

La alta rotación de personal, el aumento en la participación de la compensación variable y esquemas de outsourcing, hacen parte de las tendencias del mercado laboral colombiano en el último año.

En el tema de salarios se encontró que los aumentos para el 2003 estuvieron muy 'alineados' con el Índice de Precios al Consumidor, que sigue siendo la principal consideración al momento de ajustar los sueldos. El crecimiento del salario mínimo es otro de los criterios más utilizados por las empresas para definir aumentos.

La alta rotación de personal en las empresas se ha convertido en un fenómeno preocupante, en el último año se dio un alto porcentaje de retiros y en menor proporción el ingresos de nuevo personal, lo cual ha implicado una mayor productividad en las plantas de personal que quedan en las empresas.

La situación más dramática de retiros se registró en el último año en las empresas medianas, con un porcentaje de retiros del 50,57 por ciento. Le siguen en importancia las empresas pequeñas, con retiros en un 28,54 por ciento, en las grandes del 18,16 por ciento y en las grades especiales del 8,09 por ciento.

6. El Salario Mínimo legal vigente representa dificultades importantes a la economía porque su monto no es suficiente para cubrir la satisfacción de las necesidades básicas de los más bajos estratos poblacionales, su monto actual es de \$332.000.

La síntesis de los indicadores económicos vigentes en los últimos tres años y las proyecciones para el próximo se plasman en el siguiente cuadro. (Ver anexo No.11).



Los parámetros anteriormente expuestos han influido en el sector de las bebidas no alcohólicas a través de una disminución en el consumo de estas, debido a la pérdida del poder adquisitivo de los Colombianos y a la lenta recuperación de la economía nacional, por lo tanto Postobón S. A. ha procurado enfocar sus estrategias para captar y conservar clientes mediante la revaluación de planes que permitan tomar decisiones rápidas y efectivas. (Ver Tabla 4. Indicadores Económicos).

<b>Nuevas proyecciones de 2003-2004</b>				
<b>LA ECONOMIA</b>				
	<b>2001 pr</b>	<b>2002 pr</b>	<b>2003 py</b>	<b>2004 py</b>
<b>Producto interno bruto (PIB)</b>				
\$ miles de mill.	188.299	208.898	234.233	260.523
% Crecimiento real	1,39	1,50	2,40	2,70
US\$ mill.	81.865	83.359	81.331	86.870
US\$ per cápita	1.897,1	1.898,0	1.824,5	1.919,9
<b>Población</b>				
Mill. de habitantes	43,2	43,9	44,6	45,2
<b>Inflación (%)</b>				
IPC, var. dic-dic.	7,65	6,99	6,8	6,0
IPP, var. dic-dic.	6,9	9,3	9,5	8,3
<b>Medios de pago (M1)</b>				
Crecimiento fin año (%)	12,1	15,5	11,0	11,5
<b>Tasas de interés (prom. año)</b>				
DTF, 90 días	12,5	9,0	8,3	9,0
Colocación*	20,7	17,0	16,3	17,0
<b>Tasa de cambio (fin año)</b>				
Diciembre (\$/US\$)	2.291	2.865	3.080	3.295
Devaluación (%)	2,8	25,0	7,5	7,0
ITCR, diciembre (1994 = 100)	115,8	130,8	129,5	128,3
<b>Balanza de pagos</b>				
Balanza comercial (US\$ mill.)	520	228	234	301
Exportaciones (US\$ mill.)	12.787	12.304	12.612	12.927
Importaciones (US\$ mill.)	12.267	12.076	12.378	12.625
Balanza comercial (% PIB)	0,6	0,3	0,3	0,3
Cuenta corriente (US\$ mill.)	-1.215	-1.579	-1.639	-1.627
Cuenta corriente (% PIB)	-1,5	-1,9	-2,0	-1,9
Reservas intern. netas (US\$ mill.)	10.192	10.841	10.401	10.075
<b>Déficit fiscal (% del PIB)</b>				
Consolidado (Metodología FMI)	-3,2	-3,6	-2,8	-2,5
Tasa de desempleo urbano (%)**	16,5	15,7	15,2	14,5

Fuente: Dane, Banco de la República, DNP y proyecciones Dinero  
 \* Con cambio de metodología del Banrepública a partir de 2001  
 \*\* Con cambio de metodología de la ENII del DAHE.

Tabla 4. Indicadores Económicos.

### 5.3 ENTORNO SOCIAL

La actual situación del pueblo colombiano está caracterizado por la radicalización de la pobreza, que se traduce en un menor porcentaje de progreso destinado a suplir las necesidades básicas de alimentación, vivienda y educación por citar solo las primordiales, de igual manera se observa un crecimiento de la informalidad laboral debido a la carencia de empleos suficientes para la población económicamente activa, el aumento de los cordones de miseria surgidos por los desplazados de la guerra, la descomposición social, el auge inusitado de la delincuencia, fenómeno este en el que ha influido decisoriamente a la quiebra de los campesinos y la violencia generalizada.

Dentro de este orden de ideas, vale la pena resaltar el agudo problema del desempleo que, con un intervalo del 95% según los especialistas, creen que está entre el 17,4 y el 19,8% con una media del 18,6%, pero, de acuerdo con la simple observación cotidiana, ya excede el 20%. Aunque la estacionalidad de la nueva metodología del DANE tardará años en descubrirse, es claro que el desempleo urbano aumentó 2,9% frente al mismo período del año anterior, el empleo total en marzo aumentó apenas a un ritmo de 1,7% y el 85% fue en empleos marginales (por cuenta propia y de trabajadores familiares), pues solo hubo 49.000 nuevos asalariados en el año.

La construcción, a pesar del dinamismo de la Vivienda de interés social, aún no muestra síntomas significativos de recuperación. El crecimiento de las importaciones de bienes de capital no refleja inversiones distintas a las de helicópteros y equipos para transmilenio. Por último el crecimiento de la demanda de energía fue inferior en el primer trimestre al registrado el año pasado.

En el ámbito social con tan altos índices de desempleo es fundamental la situación del trabajador y es primordial la realización de un análisis con respecto a la protección de sus derechos y en este punto es necesario la participación de auditores a nivel externo e interno que ingresen a las plantas y den su visto bueno sobre las condiciones laborales de tal manera que los derechos de los trabajadores colombinos adquieran una nueva garantía y los trabajadores ganarían una tribuna internacional para hacer escuchar sus quejas.



También hay dificultades con el salario mínimo legal vigente cuyo monto no es suficiente para cubrir la satisfacción de las necesidades básicas de los más bajos estratos poblacionales y, en medio de coyunturas sociales; los parámetros que ha procurado conservar las empresas de bebidas no alcohólicas se enfocan al logro de los objetivos que están buscando mediante la reevaluación de los planes constantemente para poder tomar decisiones rápidas y efectivas, procurando evitar situaciones de distracción como problema de seguridad social con el objeto de identificar las oportunidades y conservar una identidad de servicio social.

#### **5.4 ENTORNO ECOLOGICO**

La gestión ecológica consiste en conducir el medio ambiente en la relación con los elementos y procesos que lo forman y con las actividades que lo afectan. La gestión y la administración en el sentido más amplio de medio ambiente comprende el conjunto de actuaciones y disposiciones necesarias para lograr el mantenimiento de un capital ambiental suficiente para que la calidad de vida de las personas y el patrimonio natural sean los más elevados posibles y se traduce en un conjunto de actividades, medios y técnicas tendientes a conservar los elementos de los ecosistemas y las relaciones ecológicas entre ellos, en especial cuando se producen alteraciones debido a la acción del hombre. Como consecuencia directa de este hecho se eleva la calidad de vida que responde a los parámetros esenciales de nivel de renta, bienestar social y calidad ambiental, cristalizándose esta última en paisajes y aguas limpias, calidad de aire, bosques, y respeto a la vida silvestre.

La gestión del medio ambiente implica la asignación de recursos materiales, económicos y humanos necesarios y concretos para la consecución de unos estándares o nivel de calidad ambiental.

Al crear al ministerio del Medio Ambiente como ente rector de la gestión ambiental del país se busca resolver el grave problema de la atomización de competencias, una de las principales causas de la debilidad de las autoridades, que originaba además una pesada y, a menudo obstruía traumatología en los usuarios del sector público y privado que intentaban cumplir con la



legislación ambiental. El Ministerio es, entonces, el responsable por la coordinación del sistema Nacional Ambiental (SINA), constituido por el conjunto de normas, recursos, entidades estatales y organizaciones no gubernamentales con responsabilidad en la materia. Y para los efectos de jerarquía se establece el siguiente orden descendente: Ministerio del Medio Ambiente, corporaciones autónomas regionales, departamentos y distritos o municipios.

Las principales funciones de las entidades territoriales se concentran en el saneamiento ambiental, siendo los responsables primarios en áreas tan críticas como la disposición de basuras y aguas servidas y la provisión de agua potable, y en la protección de las cuencas hidrográficas que surten de agua a los acueductos. Tienen también responsabilidades en la educación ambiental y en el control y vigilancia de los recursos naturales renovables de su jurisdicción, funciones que deben adelantar conjuntamente con las corporaciones.

Para garantizar un todo coherente en la gestión ambiental la ley prevé diversos mecanismos entre los cuales se mencionan: el ejercicio por parte del ministerio de funciones de inspección y vigilancia sobre las corporaciones de intervención discrecional sobre ellas en lo que toca al otorgamiento de las licencias ambientales; definición por parte del ministerio de criterios de trabajo conjunto entre las corporaciones que compartan ecosistemas comunes y la solución de discrepancias cuando estas se presenten; la sujeción a los principios de armonía regional, las entidades territoriales, para la gestión ambiental.

La actual situación ecológica en algunos lugares es delicada debido a la agonía de algunos recursos naturales y de la fuente de vida, así como el inadecuado manejo de residuos químicos industriales y caseros, por tanto urge la inclusión de políticas ambientales con todo el mundo. En el caso concreto de las bebidas no alcohólicas, las empresas de este sector como Postobón han reconocido la conveniencia de integrar la variable ambiental en todos los mecanismos de sus decisiones empresariales, para minimizar los costos derivados de la gestión de los residuos mediante un menor consumo de recursos, el incremento de la calidad y la productividad y conseguir así la total aceptación social, económica y política de su actividad.

Postobón S.A. ha procurado el cumplimiento de las siguientes políticas para la conservación de su entorno ecológico:

1. Conducir las operaciones dando cumplimiento a las leyes y regulaciones ambientales que apliquen. Aún en la ausencia de regulaciones gubernamentales locales, se opera de forma ambientalmente responsable.
2. Minimizar el impacto ambiental de las operaciones, productos y empaques, efectuando investigación y desarrollo, y mediante la aplicación de nuevas tecnologías.
3. Minimizar la descarga de materiales de desecho al medio ambiente mediante la utilización de prácticas responsables de control de polución.
4. Creer en el concepto de responsabilidad ambiental y efectuar auditorías periódicas de desempeño y prácticas ambientales.
5. Cooperar con organizaciones públicas, privadas y gubernamentales en la búsqueda de soluciones a problemas ambientales. Las habilidades, energías y recursos de la Compañía están dispuestas a estas actividades en las cuales se contribuye de forma positiva y efectiva.
6. El compromiso de proteger y preservar el medio ambiente, abarca toda la organización. Y requiere el compromiso y la responsabilidad de nuestros empleados de todos los niveles, así como directivos, asociados y empleados que asumen sus responsabilidades en la implementación diaria.

Postobón S.A. se ha preocupado significativamente por el manejo del entorno ambiental, compromiso éste que ha plasmado en sus publicaciones y hace parte de las políticas integrales de la compañía. Vale la pena dentro de este contexto de ideas, citar textualmente de un manual de la compañía las estrategias particulares que ha implementado para este fin:

#### **a. Contenido Reciclado**

Las políticas con respecto al uso de materiales y productos que contienen elementos reciclados exigen cumplir con las aprobaciones reglamentarias gubernamentales y satisfacer los estrictos

requerimientos de calidad. Se ayuda a estimular el mercado de los materiales reciclados mediante su compra en cantidades significativas en todo el mundo.

Las latas de aluminio de Postobón S.A. Tiene actualmente un 50% de contenido reciclado, las botellas de cristal tienen más de 30 %. La compañía inició el uso de un proceso de reciclaje de las botellas plásticas a comienzos de los años 90. En algunos mercados alrededor del mundo, esta tecnología demostró ser ambientalmente y económicamente sostenible y aún se conserva.

**b. Calidad del agua**

La política indica que cualquier planta que descargue directamente el agua en la superficie natural debe tratar sus aguas residuales a un nivel capaz de sostener la vida de los pecados y de cualquier planta; en el caso de Postobón S.A Santa Marta, se cuenta con una Planta específica de tratamiento de aguas residuales.

**c. Conservación del agua**

El agua es vital para las operaciones de este tipo de negocio. Globalmente, el agua representa la materia prima que más usamos en la producción de bebidas y en el procesamiento de frutas. Por lo tanto se adoptan pasos significativos para conservar el agua, por ejemplo, recuperan y tratan el agua del proceso de producción para el lavado de vehículos de reparto y cajones, para irrigar parques circundantes y satisfacer otras necesidades hídricas que no están relacionadas con los productos.

**d. Protección del ozono**

Se desarrollan seminarios de protección del ozono para capacitar a los asociados en todas las empresas de bebidas no alcohólicas. Adicionalmente Postobón cuenta con una caldera que opera con gas natural que es un combustible limpio, lo cual evita que puedan ocasionarse gases dañinos a la capa de ozono.

## **6.5 ENTORNO TECNOLOGICO**



El concepto de tecnología es mas complejo de lo que generalmente se supone, puesto que comúnmente se le asocia simplemente dentro del proceso de globalización, se impone una definición mas precisa: Tecnología es, fundamentalmente, conocimiento; entendiendo por conocimiento un recurso utilizable para mejorar la eficiencia de la producción o el mercado de bienes y servicios.

A través de diferentes medios: unos "duros" como equipos y maquinarias, y otros "blandos", como conocimientos y experiencias asilados, incorporados a las maquinas o a los métodos de producción. Es así como la tecnología es una combinación de software hardware, y entre ambos incluyen materiales, maquinas, mano de obra calificada, capacidad gerencial y mercadeo, y sirven para "hacer cosas" y "solucionar problemas". El uso eficiente de la tecnología se ha convertido en el elemento más importante en la producción de bienes y servicios. Esto ha sido especialmente claro desde que el desarrollo económico de los países empezó a depender más de la capacidad industrial y menos de la dotación de recursos naturales. El primer país que puso como prioridad económica su desarrollo tecnológico fue Japón, quizás por las mismas condiciones objetivas de falta absoluta de recursos y gran abundancia de mano de obra. Posteriormente, y por tener condiciones objetivas similares, y por haber sido influidos ampliamente por el modelo japonés, el resto de los países del A-P han puesto también, como una de sus prioridades, el uso eficiente de tecnología en sus sistemas de producción, a lo cual sus planes de desarrollo comúnmente se refieren con el nombre de tecnología aplicada.

El desarrollo tecnológico es un proceso que toma tiempo y generalmente es difícil, arduo y hasta doloroso. A pesar de que la tecnología avanza a pasos de gigante y cada vez más costosa y difícil. Ello se debe a que la tecnología se ha convertido en una mercancía comercializable de exportación.

Un proceso exitoso de transferencia de tecnología no es simplemente transportar maquinaria o técnicos de un lugar geográfico a otro. Este proceso requiere, ademas, la selección, transmisión, adaptación, modificación y difusión de conocimientos experimentados con éxito en otro lugar. Fue la extraordinaria capacidad de recepción y absorción de tecnología el factor

que determino de manera decisiva el sorprendente crecimiento económico de las naciones del pacífico y ha determinado el desarrollo nacional colombiano.

## **6.7 ENTORNO JURIDICO**

El decreto 3075/97, contiene las normas que regulan lo referente a todas las actividades que pueden generar factores de riesgo por el consumo de alimentos. Se aplica a las fabricas y establecimientos donde se procesan los alimentos, e implica la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, a los alimentos y materias primas que se exporten o importen, así como a la gestión de vigilancia y control que ejercen las autoridades.

En este decreto se define ALIMENTO, como todo producto natural o artificial, elaborado o no, que ingerido aporta al organismo humano los nutrientes necesarios para el desarrollo de los procesos biológicos. Quedan incluidos en la presente definición LAS BEBIDAS NO ALCOHOLICAS, y aquellas sustancias con que se sazonan.

También distingue los parámetros básicos para definir que es un alimento adulterado, alterado, contaminado, falsificado o percedero. Traza los principios básicos de higiene en su manipulación, preparación, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos destinados al consumo humano, al igual que las condiciones que deben cumplir los establecimientos de consumo de alimentos, sin olvidar el importante ámbito de la calidad.

Esta normatividad ha inferido notoriamente en la optimización de los procesos productivos de bebidas no alcohólicas, sienta actualmente desde el punto de vista cualitativo uno de los sectores más destacados a nivel nacional.

## **5.7 ENTORNO DEMOGRAFICO**

El entorno demográfico cubre toda una serie de tendencias y variables con respecto a la composición social de la población, en este caso, colombiana.

Actualmente la población nacional esta estimada en 43.070.703 de los cuales 21.282.226 son hombres y 21.788.477 corresponden a mujeres. La tasa de crecimiento en el periodo 1996 – 2002 fue del 18.33% y la de natalidad en el mismo lapso del 24.02%. En el caso concreto de la costa Atlántica, se manejan las siguientes cifras:

Magdalena	1.308.493
Atlántico	2.174.929
Bolívar	2.073.508
Cesar	979.443
Guajira	491.511
Sucre	809.647
Córdoba	1.337.610
San Andrés	75.445

Este entorno demográfico particular nacional, en el caso de los negocios de bebidas no alcohólicas, se comporta de manera homogénea puesto que, por ser productos de consumo masivo, con un precio accesible al publico, su adquisición se da en todos los estratos sociales por parte de personas de diferente sexo, edad y ocupación, lo cual conduce a una reñida competencia entre las empresas productoras que, con diversa estrategias buscan posicionarse y cubrir las preferencias de uno de los sectores más apetecidos por los consumidores.



## 6. ANALIS DOFA

### 6.1 Generalidades

Con el análisis DOFA, se busca encontrar una relación en las tendencias del medio externo (oportunidades y amenazas) y las capacidades internas (fortalezas y debilidades) de la empresa.

Por medio de este análisis a la organización se le facilita formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse a sus amenazas.

#### 6.1.1 Debilidades

- Constante rotación en los cargos de Gerencia y Supervisor de Ventas
- Políticas rígidas de negociación
- Rotación excesiva de la Recepcionista de esta Dependencia.
- Seguimiento Ineficaz a la base de datos de los Clientes.
- No se desarrolla un servicio integral, cuando las solicitudes no ingresan directamente al sistema pre-establecido de Servicio al Cliente.
- No existe una investigación constante sobre las necesidades del cliente.
- No se estudia periódicamente la segmentación del mercado.
- Ocasionalmente no se da una adecuada coordinación para la entrega de elementos publicitarios.
- No hay comunicación permanente de la empresa con el cliente.
- Durante la distribución no se tiene verdadero cuidado en la ubicación del producto en los camiones repartidores.

- Ocasionalmente los productos llegan sucios o partidos porque no se tiene cuidado en el transporte de éstos.
- No existe integración entre el personal operativo, con las secciones de producción y venta.
- Falta de capacitación permanente al personal operativo

### **6.1.2. Oportunidades**

- Posibilidad de establecer bodegas BUSI a sectores donde se imposibilita el tránsito de los camiones repartidores.
- La facilidad de acceso a los municipios y zonas lejanas de la ciudad.
- Los productos Postobón en sus variedades de sabores permiten complacer las necesidades de diferentes tipos de personas.
- La recuperación de la economía
- La Globalización y apertura de mercados
- Facilidad de acceso a los avances tecnológicos
- Acceso a programas de Capacitación en Entidades de Promoción Educativa (SENA).

### **6.1.3. Fortalezas**

- Posee una reconocida y prestigiosa imagen corporativa.
- Planta embotelladora cuenta con la última tecnología en la producción de gaseosas.
- Diversidad de productos con diferentes características nutritivas.
- La variedad del producto en tamaño, precio y presentación se amolda a la diversidad de estratos sociales.
- La Planta posee altos índices de liquidez y en general, una óptima capacidad financiera.
- La planta posee una infraestructura física que permite el desarrollo óptimo de su gestión de producción, administrativa y comercial.
- Personal altamente calificado, con habilidad y experiencia en las diferentes Áreas de la empresa.

- La toma de decisiones es ágil y oportuna.
- Se realizan constantemente evaluaciones de seguimientos para conocer las tendencias del entorno.
- La elaboración del material publicitario se realiza siguiendo los más altos parámetros de calidad.
- Cuenta con una reserva natural de agua (Pozo subterráneo) para el abastecimiento de la producción de la Planta.
- Posee uno de los más sofisticados programas para el procesamiento de la Información (SAP).
- Amplias zonas de recreación para su Recurso Humano.
- Su gestión ha sido avalada con la más alta distinción en calidad otorgada por ICONTEC.

#### **6.1.4 Amenazas**

- Instalación y ampliación de Bodegas de la competencia en los sitios estratégicos de la ciudad.
- Gran poder de negociación de la competencia hacia los clientes.
- El alto nivel de desempleo.
- Atractivas promociones por parte de la competencia.
- Pérdida de personal calificado debido a mejores oportunidades económicas en otras Empresas.

#### **6.1.5. Matriz Dofa**

El paso siguiente a la identificación DOFA, es la construcción de una matriz que nos permitirá formular estrategias haciendo combinaciones entre las fortalezas con las oportunidades y amenazas, y las debilidades con las oportunidades y amenazas como se ilustra en el gráfico correspondiente a ésta ( ver matriz DOFA)

El paso que sigue después de analizar a los más fuertes competidores de POSTOBÓN S.A. es la elaboración de la matriz del perfil competitivo.



Esta herramienta de análisis nos permitirá resumir información decisiva sobre la competencia. Definir en que posición estratégica nos encontramos y en general concluir que tan débiles o fuertes son los competidores. Se confrontarán cada uno de los factores claves de éxito, con base en los cuales se manejarán las estrategias FO – FA – DO – DA.

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	1. Posibilidad de establecer bodegas BUSI a sectores donde se imposibilita el tránsito de los camiones repartidores.	1. Instalación y ampliación de Bodegas de la competencia en los sitios estratégicos de la ciudad.
	2. La facilidad de acceso a los municipios y zonas lejanas de la ciudad.	2. Gran poder de negociación de la Competencia hacia los clientes.
	3. Los productos Postobón en sus variedades de sabores permiten complacer las necesidades de diferentes tipos de personas.	3. El alto nivel de desempleo
	4. La recuperación de la economía.	4. Atractivas promociones por parte de la competencia
	5. La Globalización y apertura de mercados	5. Pérdida de personal calificado debido a mejores oportunidades económicas en otras empresas.
	6. Facilidad de acceso a los avances tecnológicos.	
	7. Tendencia al consumo de alimentos bajos en calorías y nutritivos (Light)	
	8. Acceso a programas de Capacitación en Entidades de Promoción Educativa (SENA).	

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Posee una reconocida y prestigiosa imagen corporativa.</li> <li>2. Planta embotelladora cuenta con la última tecnología en la producción de gaseosas.</li> <li>3. Diversidad de productos con diferentes características nutritivas.</li> <li>4. La variedad del producto en tamaño, precio y presentación se amolda a la diversidad de estratos sociales.</li> <li>5. La Planta posee altos índices de liquidez y en general, una óptima capacidad financiera.</li> <li>6. La planta posee una infraestructura física que permite el desarrollo óptimo de su gestión de producción, administrativa y comercial.</li> <li>7. Personal altamente calificado, con habilidad y experiencia en la diferentes área de la empresa.</li> <li>8. La toma de decisiones es ágil y oportuna.</li> <li>9. Se realizan constantemente evaluaciones de seguimientos para conocer las tendencias del entorno.</li> <li>10. La elaboración del material publicitario se realiza siguiendo los más altos parámetros de calidad.</li> <li>11. Cuenta con una reserva natural de agua (Pozo subterráneo) para el abastecimiento de la producción de la Planta.</li> <li>12. Posee uno de los más sofisticados programas para el procesamiento de la Información (SAP).</li> <li>13. Amplias zonas de recreación para su Recurso Humano.</li> <li>14. Su gestión ha sido avalada con la más alta distinción en calidad otorgada por ICONTEC.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.2 Posibilidad de ingreso a zonas alejadas de la ciudad donde debido a su reconocida imagen podrían crearse nuevos nichos de mercado.</li> <li>2.5 Adquisición de Activos (maquinarias) importados a menor costo para optimizar la producción de la planta gracias a la apertura de mercados.</li> <li>3. 7 Desarrollo de productos light dirigidos al mercado de consumidores con dietas específicas.</li> <li>4.5 Participación en ferias internacionales para dar a conocer la variedad de productos en el exterior.</li> <li>5.4 Adquisición de mayor cantidad de materias primas para aumentar la producción y, por ende, acelerar la recuperación económica del sector.</li> <li>8.6 Proceso de comercialización de productos a través de la página web.</li> <li>12.6 Aplicación de Internet a través del programa SAP para agilizar la comunicación en la Organización.</li> <li>14.5 Adelantar políticas de exportación de productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.1 Instalación de bodega en sitios estratégicos de la ciudad para contrarrestar la incursión en ellos de la competencia.</li> <li>4.3 Diseño de presentación de productos de menor contenido a un precio inferior para que se accesible a consumidores de limitada capacidad de pago.</li> <li>7.5 Adelantar un program de evaluación de desempeño para estimular la permanencia del personal calificado.</li> <li>8.4 Creación de un programa de estímulos al cliente para mantener su lealtad a la empresa.</li> <li>9.3 Desarrollo de encuestas entre consumidores de diferente segmentos para conocer nivel de aceptación de los productos.</li> <li>10.2 Para compensar el efecto de la negociación de la competencia, planear un programa a través de incentivos publicitarios y activos entregados a clientes.</li> <li>10.4 Diseño de promociones superiores a las ofrecidas por la con elementos de mayor calidad.</li> </ol>



DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Constante rotación en los cargos de Gerencia y Supervisor de Ventas</li> <li>2. Políticas rígidas de negociación</li> <li>3. Rotación excesiva de la Recepcionista de Servicio al Cliente</li> <li>4. Seguimiento Ineficaz a la base de datos de los Clientes.</li> <li>5. No se desarrolla un servicio integral, cuando las solicitudes no ingresan directamente al sistema preestablecido de Servicio al Cliente.</li> <li>6. No existe una investigación constante sobre las necesidades del cliente.</li> <li>7. No se estudia periódicamente la segmentación del mercado.</li> <li>8. Ocasionalmente no se da una adecuada coordinación para la entrega de elementos publicitarios.</li> <li>9. No hay comunicación permanente de la empresa con el cliente.</li> <li>10. Durante la distribución no se tiene verdadero cuidado en la ubicación del producto en los camiones repartidores.</li> <li>11. Ocasionalmente los productos llegan sucios o partidos porque no se tiene cuidado en el transporte de éstos.</li> <li>12. No existe integración entre el personal operativo, con las secciones de producción y venta.</li> <li>13. Falta de capacitación permanente al personal operativo</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.3 Adelantar programas de capacitación a Ejecutivos de Ventas para que éstos direccionen una eficaz gestión de comercialización con base en la variedad de productos Postobón.</li> <li>4.6 Aprovechar las facilidades tecnológicas a través de la aplicación de un programa que permita el seguimiento adecuado a los clientes.</li> <li>6.6 Contratar a través de la modalidad de Outsourcing asesorías para investigación de mercados que permitan conocer los gustos y necesidades de los clientes.</li> <li>8.2 Beneficiarse de la cercanía geográfica de municipios para aplicar una efectiva política de publicidad que aumente la satisfacción del cliente de estas áreas.</li> <li>9.6 Utilizar constantemente recursos sistematizados como el correo electrónico para mantener una relación ágil, rápida y eficiente con los clientes.</li> <li>13.8 Desarrollar en convenio con Entidades especializadas programas de capacitación con el personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2.2 Diseñar programas flexibles de negociación para atraer potenciales clientes de la competencia</li> <li>3.3 Incluir el cargo de Recepcionista de Servicio al Cliente dentro de la nómina de Planta.</li> <li>10.1 Ampliación de la Bodegas Busis existentes para minimizar el traslado de productos a través de camiones a los sectores de la ciudad en los que se hallan ubicadas éstas</li> </ol>



## CONCLUSIONES

Es fundamental en cualquier organización la planeación previa con un adecuado direccionamiento estratégico de todo el proceso administrativo y operativo, lo cual redundará en un elevado índice de efectividad durante la ejecución de la gestión empresarial.

De acuerdo con el Planteamiento del Problema y la investigación efectuada en Postobón S.A. Planta Santa Marta, se observó una óptima planeación estratégica que es dirigida en su parte logística a nivel nacional por oficina central en Medellín, razón por la cual el Diagnóstico Estratégico objeto del presente estudio se limitó exclusivamente a la Sede Santa Marta, donde se analizaron variables diferentes a la logística y que comprendieron la realidad de la Empresa.

Los resultados obtenidos pueden sintetizarse en los siguientes puntos:

- La Empresa aplica las más importantes herramientas administrativas a su disposición en el área directiva, basándose en lineamientos ya establecidos tales como su misión, visión, valores, principios corporativos, los cuales son homogéneos para toda la Organización.
- Postobón S.A. lidera el sector de las bebidas no alcohólicas con significativas ventajas comparativas frente a su competencia que se basan en fortalezas tales como la infraestructura de su Planta y el producto mismo, sin descuidar las estrategias de mercadeo y comercialización que le permiten mantener el liderazgo en el mercado.

- A través del análisis de sus resultados financieros se deduce la solidez de la organización y específicamente de la Sede Santa Marta, la cual fué corroborada por medio de las razones que se aplicaron a su capacidad de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, obteniendo como resultado cifras positivas.
- Es primordial para la producción de las bebidas no alcohólicas en Postobón la alta tecnología que está presente en toda la infraestructura física, mecánica y operativa, lo cual asegura productos con los más altos estándares de calidad.
- El mayor y más valioso activo de la empresa es su recurso humano, premisa esta que se aplica congruentemente con su cultura corporativa, procurando que las actividades de capacitación en las diferentes áreas, sean permanentes para el personal, al igual que los incentivos para su motivación y continua superación que se traduce en mayores recompensas laborales, económicas y de reconocimiento.
- De acuerdo con el análisis DOFA se detectaron algunas debilidades cuya solución permitirá la optimización de la gestión empresarial, tales como la excesiva rotación de personal en algunos cargos del departamento de ventas, falta de comunicación permanente de la empresa con el cliente, ausencia de investigación constante sobre las necesidades del cliente; cuyo manejo permitirá un servicio integral al cliente Postobón.
- El desarrollo de las estrategias corporativas de la empresa le han permitido encontrar un nicho compatible con su visión corporativa lo que le ha facilitado alcanzar un Good Will que la hace particularmente reconocida y contribuye decisoriamente a su reconocimiento y aceptación por parte del público samario y por ende a su exitoso posicionamiento en la Ciudad.

## RECOMENDACIONES

Para contribuir a la optimización de la gestión empresarial desarrollada en Postobón S.A. Planta Santa Marta y de acuerdo con el Diagnóstico Estratégico efectuado, los autores sugieren la implementación de las siguientes recomendaciones:

- Inclusión del puesto de trabajo de la Recepcionista del Servicio al Cliente como cargo fijo de la empresa para evitar su excesiva rotación cada seis meses, lo cual afecta negativamente la relación del empleado con el cliente externo. Sería favorable mantener en este cargo a una persona estable que conozca las inquietudes y necesidades de cada uno de los clientes y les brinde una atención personalizada de acuerdo con los gustos y preferencias de cada uno.
- Programar mecanismos efectivos de seguimiento a los clientes para mantener disponible una base de datos actualizada, aprovechando el contacto directo que sostienen diariamente los vendedores con sus clientes.
- Mejorar la planificación para la entrega de activos publicitarios a través de la implementación de un cronograma de actividades para evitar atrasos en la entrega de estos, especialmente durante el desarrollo de los eventos para los cuales se solicitan.
- Prestar especial atención durante la ubicación del producto en los camiones repartidores, para que su distribución sea equitativa permitiendo la visibilidad de la mayor variedad



posible de productos y evitar el deterioro de algunos de estos que reiteradamente se manipulan inadecuadamente.

- Teniendo en cuenta la orientación del proyecto "De Cara al Cliente" que adelanta la Empresa, en el cual se fomenta la cultura de la excelencia en el servicio, tomando al cliente como la primera y más importante responsabilidad en la organización, sería positivo brindar seminarios y talleres de capacitación al personal de operarios con una mayor periodicidad tal como se adelanta con el personal de ventas.
- Desarrollar actividades que faciliten la integración del personal administrativo, producción y ventas, para maximizar el trabajo en equipo, por ejemplo: competencias deportivas y actividades culturales.
- Mejorar los canales de comunicación entre los clientes y la empresa, adicional al contacto diario con el vendedor para facilitar la solución a los problemas o inquietudes que el cliente expone, permitiendo así un servicio ágil y oportuno.
- Fomentar una cultura integral de Servicio al Cliente y sentido de pertenencia entre los Empleados de los diferentes departamentos, para resolver solicitudes de los clientes que no ingresen directamente al sistema preestablecido de Servicio al Cliente, procurándoles una solución rápida y eficiente.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- GOMEZ SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Norma. Bogotá. 1996.
- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 4ª edición. México: Mc Graw Hill, 1995. 582-663 p.
- DAVID R. Fredd. Conceptos de Administración Estratégicas, 1995.
- GARCIA, Ricardo. IV Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas. Universidad del Norte, 63 p.
- PEREZ, Marta. Guía Práctica de Planeación Estratégica, p. 8-95. 1990
- SERNA, Humberto. IV Encuentro de Investigadores en Administración de Empresas. Bogotá: Universidad del Norte: Ediciones Guadalupe Ltda. 2985 p 63.
- TERRY, George. Principios de Administración. México: Mc Graw Hill, 1971, 190p.
- UNIVERSIDAD DEL MAGDALENA, CONSEJO ACADEMICO. Acuerdo 003, 7 de julio de 1992. Reglamento de Memoria de Grado. Santa Marta: La Universidad. 1992. p 30.
- REVISTA DINERO, Ediciones: 102, 123, 131, 134, 135.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Tesis y otros Trabajos de Grado. Bogotá: ICONTEC, 2001. NTC 4490.
- LA NOTA ECONOMICA, Ediciones 61,64.57.

ESTEINOU MADRID, Javier. Modernización Económica y Nueva Cultura Cotidiana. Mexico. 1996.

EL REFRESCANTE, Publicación Interna de Postobón, Ediciones 64, 76, 80, 82.

PERIODICO PORTAFOLIO, 2002 y 2003.

INTERNET, [www.Dinero.com.co](http://www.Dinero.com.co)

GUIZAR, Rafael. Desarrollo Organizacional, "Principios y Aplicaciones", México: Mc Graw Hill, 1998. 6-8 p.

INTERNET, [www.POSTOBON.com.co](http://www.POSTOBON.com.co)

INTERNET, [www.Portafolio.com.co](http://www.Portafolio.com.co)

INTERNET, [www.Asobancaria.com.co](http://www.Asobancaria.com.co)

INTERNET, [www.EITiempo.com.co](http://www.EITiempo.com.co)

INTERNET, [www.EIHeraldo.com.co](http://www.EIHeraldo.com.co)



# ANEXOS

**ANEXO A. CUESTIONARIO SOBRE ESTUDIOS PRELIMINARES DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA DE POSTOBON S.A. SANTA MARTA.**

1. Cuenta la empresa con un Organigrama? \_\_\_\_\_
2. Cual es la estructura administrativa de la empresa? \_\_\_\_\_
3. Cuántas personas conforman cada una de las áreas de la empresa?  
\_\_\_\_\_
- 4.Cuál es el sistema que aplica la empresa en la selección del personal? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. La empresa verifica el nivel académico y experiencia del empleado de acuerdo a la hoja de vida suministrada por éste? \_\_\_\_\_
6. La Empresa cuenta con programas de capacitación y desarrollo para el personal a su cargo? \_\_\_\_\_
7. Cuáles son las funciones que realiza el área de Tesorería? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. Cuales son las funciones y procedimientos que realiza el área de Contabilidad? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
9. Cuáles son las funciones y procedimientos que realiza el área de Almacén? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
10. Cuáles son la funciones y procedimientos que realiza el área de Ventas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Cuáles son las funciones y procedimientos que realiza el área de Sistemas? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
12. Existe duplicidad de funciones? \_\_\_\_\_

13. Existe un manual de organización? \_\_\_\_\_
14. Se busca la especialización del empleado? \_\_\_\_\_
15. Existe equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad? \_\_\_\_\_
16. Se han aplicado programas de desarrollo organizacional y de calidad total? \_\_\_\_\_



**ANEXO B. CUESTIONARIO SOBRE LAS POLITICAS DE MERCADEO UTILIZADAS POR POSTOBON S.A. SANTA MARTA.**

**A. En cuanto a abastecimiento**

1. ¿Cuáles son las políticas de abastecimiento utilizadas por la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cómo se abastece la empresa de los productos que comercializa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son los productos que comercializa la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Cuáles son los principales proveedores de la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Existen proyectos para comercializar productos diferentes a los que se comercializan en la actualidad? \_\_\_\_\_
6. ¿Los productos que comercializa la empresa son de bastante aceptación en los consumidores? \_\_\_\_\_
7. ¿Cómo se realizan los pagos a proveedores? \_\_\_\_\_
8. ¿Cuál es el trámite de recepción y revisión de facturas? \_\_\_\_\_
9. ¿Cuál es el área responsable de ello? \_\_\_\_\_

**B. En cuanto a Comercialización**

1. ¿Cuáles son las políticas de ventas utilizadas por la empresa? \_\_\_\_\_
2. ¿La empresa obtiene la información necesaria y suficiente de los clientes a los cuales le otorga crédito? \_\_\_\_\_

3. ¿Qué procedimientos utiliza para la operación de cobranza? \_\_\_\_\_
4. ¿Qué plazo otorga la empresa para las ventas a crédito? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuáles son las políticas de Descuento? \_\_\_\_\_

**C. En cuanto a la Competencia**

1. ¿Cuáles son los principales competidores de la Empresa? \_\_\_\_\_

2. ¿Cómo se encuentra la empresa frente a sus competidores? \_\_\_\_\_

**ANEXO C. CUESTIONARIO DE CADA UNA DE LAS AREAS QUE CONFORMAN A POSTOBON S.A. SANTA MARTA.**

**AREA DE TESORERIA**

1. ¿Quiénes realizan las funciones de cobranza? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
2. ¿Cómo se realiza el proceso de cobro, pago y registro de las operaciones de cartera?  
\_\_\_\_\_
3. ¿Cuáles son los mecanismos y plazos que tiene la empresa para las ventas de crédito y contado? \_\_\_\_\_
4. ¿Quién recibe los dineros de los clientes y qué documentos elabora? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
5. ¿Son consignados oportunamente estos dineros en las cuentas bancarias de la empresa? \_\_\_\_\_
6. ¿Cuál es el recorrido de los dineros recibidos por los pagos de clientes? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
7. ¿Cómo se dan los descuentos por ventas de productos? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
8. ¿Se cobran intereses sobre los saldos vencidos? \_\_\_\_\_
9. ¿Con qué herramientas cuenta la empresa para realizar el proceso de cuentas por cobrar? \_\_\_\_\_
10. ¿Qué informes emiten los responsables del área de cuentas por cobrar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. ¿Qué tipos de control se ejerce sobre las operaciones de cartera? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_



## AREA CONTABLE

1. ¿La función contable es responsabilidad del personal de la empresa o de un despacho externo? \_\_\_\_\_
2. ¿Se cuenta con un catálogo o Plan de Cuentas? \_\_\_\_\_
3. ¿Se encuentran los libros de contabilidad al día debidamente registrados? \_\_\_\_\_
4. ¿Se lleva un control sobre los libros, registros y formas de uso? \_\_\_\_\_
5. ¿De la siguiente información financiera, cual produce la empresa y con qué periodicidad? \_\_\_\_\_  
- Balance General    - Estado de Resultados    - Estado de origen y aplicación de recursos.  
- Posición de caja    - Otros
6. ¿Existe un manual de contabilidad general? \_\_\_\_\_
7. ¿Hay retrasos en la recepción de los informes del sistema de contabilidad general? \_\_\_\_\_
8. ¿Se tienen fechas establecidas para la entrega de informes? \_\_\_\_\_
9. ¿Las operaciones contables se realizan por equipos de computación? \_\_\_\_\_
10. ¿El equipo de procesamiento de datos realmente satisface las exigencias de la labor contable? \_\_\_\_\_
11. ¿Para introducir la información contable al procesador, qué documentos se elabora? \_\_\_\_\_

## AREA DE ALMACEN

1. ¿Quién o quienes realizan las funciones de recibo y despacho de productos?
-

2. ¿Se efectúan despachos únicamente con base en órdenes debidamente aprobadas?

\_\_\_\_\_

3. Cómo se informa a contabilidad que se ha hecho entrega de mercancía?

\_\_\_\_\_

4. ¿Cuáles son las funciones del personal de almacén? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

5. ¿Quién lleva el kárdex por cantidades en la bodega? \_\_\_\_\_

6. ¿Se lleva en contabilidad un kárdex por cantidades y por costo para controlar el manejo de las cuentas? \_\_\_\_\_

7. ¿Describa los procesos que se llevan a cabo en el área para el ingreso, salida y registro de la mercancía? \_\_\_\_\_

8. ¿Con cuántas bodegas cuenta la empresa? \_\_\_\_\_

9. ¿Con qué periodicidad se realizan los inventarios físicos en el almacén y quien los realiza? \_\_\_\_\_

10. ¿Se elaboran conciliaciones del inventario físico como el valor registrado en contabilidad? \_\_\_\_\_

## AREA DE VENTAS

1. ¿Quién se encarga de revisar y aprobar los pedidos de los clientes? \_\_\_\_\_

2. ¿Bajo qué medios el encargado de facturación se entera que se despachó la mercancía? \_\_\_\_\_

3. ¿El encargado de facturación envía copias de las facturas al encargado de la cobranza \_\_\_\_\_

4. ¿Los vendedores tienen el suficiente apoyo de su jefe y de la empresa? \_\_\_\_\_

5. ¿Qué sistemas de compensación se tienen establecidos para estimular la labor de los vendedores? \_\_\_\_\_

6. ¿Se fijan cuotas de ventas a los vendedores? \_\_\_\_\_

7. ¿La empresa cuenta con:

- Lista de Precios

- Instructivos

- Catálogos



**ANEXO D. CUESTIONARIO DE LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS DE POSTOBON S.A.  
SANTA MARTA**

**De la Dirección**

1. ¿Define la dirección, los objetivos y políticas de la empresa? \_\_\_\_\_
2. ¿Cómo las ha definido? \_\_\_\_\_
3. ¿Desarrolla la dirección funciones de previsión y planeación para la empresa? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
4. ¿Qué información básica dispone la dirección para ejercer sus funciones? \_\_\_\_\_
5. ¿Se han aplicado en la empresa programas de calidad total? \_\_\_\_\_
6. ¿Se aplican en la empresa procesos de mejoramiento continuo? \_\_\_\_\_
7. ¿Acatan los dirigentes inferiores las órdenes dictadas por los dirigentes superiores?  
\_\_\_\_\_
8. ¿Se establecen controles apropiados para cada grado de delegación que se realiza?  
\_\_\_\_\_
9. ¿Logra el dirigente con su guía y supervisión armonizar los objetivos de la empresa a  
realizar los objetivos? \_\_\_\_\_
11. ¿Motiva el dirigente a sus subordinados para que colaboren en forma eficiente al  
realizar los objetivos? \_\_\_\_\_
12. Se resuelven inmediatamente los conflictos procurando evitar el disgusto entre las  
partes? \_\_\_\_\_
13. ¿La dirección es el centro de comunicación de la empresa? \_\_\_\_\_
14. ¿Se transmiten las órdenes a través de los canales y por medios adecuados? \_\_\_\_\_

15. ¿Recibe la dirección informes por área de responsabilidad? \_\_\_\_\_
16. ¿Considera la dirección que recibe la información necesaria y suficiente? \_\_\_\_\_
17. ¿Se reúnen periódicamente los jefes de departamentos con la dirección? \_\_\_\_\_
18. ¿Existe un buen sistema de quejas y sugerencias? \_\_\_\_\_

### De la Organización

1. ¿Se dispone de una organización formalmente establecida? \_\_\_\_\_
2. ¿Existe un organigrama? \_\_\_\_\_
3. ¿La Estructura se ha considerado en la planeación a corto, mediano y largo plazo? \_\_\_\_\_
4. ¿Están satisfechos los funcionarios con la organización de los objetivos de la empresa  
\_\_\_\_\_
5. ¿Contribuye la organización a la consecución de los objetivos de la empresa? \_\_\_\_\_
6. ¿La descripción y distribución de funciones esta acorde con la estructura y están claramente definidas las funciones y responsabilidades de todos los puestos, líneas de autoridad y niveles jerárquicos? \_\_\_\_\_
7. ¿Existe coordinación entre las áreas y las funciones principales? \_\_\_\_\_
8. ¿Se busca la especialización del empleado? \_\_\_\_\_
9. ¿Existe un equilibrio entre la responsabilidad y la autoridad? \_\_\_\_\_
10. ¿Existen normas de funcionamiento interno? \_\_\_\_\_
11. ¿Existe un marco legal que justifique las funciones de la dirección? \_\_\_\_\_
12. ¿Se requiere de reformas para funcionar mas adecuadamente dentro de la organización?  
\_\_\_\_\_
13. ¿Se han presentado cambios importantes en la organización de la empresa? \_\_\_\_\_

## Del Personal

1. ¿Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección del personal? \_\_\_\_\_
2. ¿Una vez escogido el aspirante llena este una solicitud de empleo que consigne sus datos personales y los relativos a la escolaridad, Especialización, experiencia y referencias de trabajo? \_\_\_\_\_
3. ¿Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores? \_\_\_\_\_
4. ¿Se practica examen médico? \_\_\_\_\_
5. ¿Cuál es la política que se sigue para la contratación? \_\_\_\_\_
6. Se considera que los puestos principales están ocupados por personas con:
  - Capacidad teórica
  - Experiencia
  - Habilidad
  - Integridad
  - Dinamismo
7. ¿Se capacita a los operarios? \_\_\_\_\_
8. ¿Se capacita a los funcionarios y empleados? \_\_\_\_\_
9. ¿Asisten funcionarios cursos fuera de la empresa? \_\_\_\_\_
10. ¿Se imparten cursos a funcionarios y empleados dentro de la empresa? \_\_\_\_\_
11. ¿Los ejecutivos se desarrollan por medio de una rotación en varios puestos? \_\_\_\_\_
12. ¿Se presenta al personal de nuevo ingreso con todos sus compañeros de trabajo y se le muestran las instalaciones de la empresa? \_\_\_\_\_
13. ¿Se proporciona al personal de nuevo ingreso los elementos necesarios para que tengan un conocimiento suficiente de la empresa y un buen desempeño de su puesto, tales como:
  - Manuales de bienvenida
  - Manuales de organización



- Instrucciones específicas
14. ¿Existe un periodo de capacitación para ambientarse al trabajo y a la empresa? \_\_\_\_\_
15. ¿Los funcionarios autorizan las contraprestaciones de nuevo ingreso? \_\_\_\_\_
16. Los funcionarios actualizan:
- Sueldo
  - Tiempo extra
  - Viáticos
  - Honorarios
17. ¿Se dan a conocer ampliamente las funciones y actividades del puesto a cada Empleado?  
\_\_\_\_\_
18. El archivo individual de cada trabajador contiene:
- Fecha de entrada
  - Cambios, aumentos
  - Bases de sueldo
  - Pagos parciales de cesantías y autorizaciones de la oficina de trabajo
  - Autorizaciones para el descuento del salario
  - Acumulación de pagos de salario y prestaciones de cada trabajador
  - Contrato de trabajo
  - Examen médico de ingreso y evidencia de la renuncia a que hubiere lugar
  - Aviso al I.S.S. para efectos de la inscripción del trabajador
19. ¿Las personas que preparan la nómina y liquidan las prestaciones sociales, tienen funciones independientes de la contratación o despido del personal? \_\_\_\_\_
20. ¿Se revisa la nómina y la liquidación de prestaciones sociales por empleado que no intervienen en su preparación, autorización y pagos? \_\_\_\_\_
21. ¿El personal es adecuado y suficiente a las necesidades funcionales de la organización y

de acuerdo con sus programas y proyectos? \_\_\_\_\_

22. ¿El perfil es el adecuado a las actividades de cada área de la dirección? \_\_\_\_\_

23. ¿Se requiere cambiar al personal? \_\_\_\_\_

24. ¿Las relaciones con el personal son buenas? \_\_\_\_\_

25. ¿Cuántas personas forman la empresa? \_\_\_\_\_

26. ¿Cuántas personas hay por áreas? \_\_\_\_\_

27. Cuantos empleados hay en la empresa que sean de:

- Base
- Confianza
- Temporal
- Honorarios
- Otros

28. ¿El personal tiene suficiente experiencia en las funciones que tiene encomendada? \_\_\_\_\_

29. ¿Cumple con sus funciones? \_\_\_\_\_

30. ¿Cómo se contrata la entrada y la salida del personal? \_\_\_\_\_

31. Cómo se contrata el registro de:

- Inasistencias
- Faltas
- Incapacidades
- Otros.

