

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MOLINOS EL AGUILA 2012 -2020		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	Reyes Lizarazo, Lisseth Nathalia		
	Moreno Arenales, Silvia Nathalia		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	Competencia		Organización
	Estrategia		Dofa
	Organización		Tratado de Libre Comercio
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	<p>El presente estudio comprende la planificación estratégica para la empresa Molinos El Águila, con el fin de fortalecer su organización externa e interna con miras a mejorar su competitividad en el mercado regional, nacional e internacional a puertas de los tratados del libre comercio y en el cambiante mundo de la globalización. El desarrollo del trabajo consiste en la observación, análisis del estado interno de la empresa y aplicación de encuestas a nivel operativo y administrativo con el propósito de generar estrategias en la última fase de desarrollo del proyecto para cada una de las debilidades y amenazas detectadas y aplicables en el largo plazo, específicamente en un período de ocho (8) años, finalizando con las conclusiones y recomendaciones especiales a la Gerencia General, en la convocatoria de reuniones para realizar el seguimiento y vigilancia del cumplimiento de las metas y estrategias propuestas.</p>		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA MOLINOS EL ÁGUILA
2012 - 2020**

**LISSETH NATHALIA REYES LIZARAZO
SILVIA NATHALIA MORENO ARENALES**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
2012**

**PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
PARA LA EMPRESA MOLINOS EL AGUILA
2012 - 2020**

**LISSETH NATHALIA REYES LIZARAZO
SILVIA NATHALIA MORENO ARENALES**

**Tesis de Grado presentada como requisito para optar al título de
Especialista en Finanzas y Negocios Internacionales**

**Asesor
JULIO ENRIQUE DUARTE GARCÍA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
BUCARAMANGA
2012**

DEDICATORIA

A nuestros padres, pilares fundamentales en nuestras vidas, quienes con su dedicación y comprensión depositaron toda su confianza en cada reto emprendido, sin dudar un solo momento de nuestras capacidades y sobre todo por guiarnos para culminar con éxito nuestro posgrado

AGRADECIMIENTOS

A Dios por darnos fuerza e iluminarnos en el proceso de aprendizaje ya que nos ayudó a finalizar el proyecto de grado con éxito, y por permitirnos alcanzar las metas propuestas hasta el momento.

A nuestras familias, quienes durante la realización de toda la especialización, nos acompañaron permanentemente, brindándonos su motivación y apoyo incondicional.

A la Universidad de La Sabana, en convenio con la Camara de Comercio de Bucaramanga que nos permitió tener acceso al programa de Finanzas y Negocios Internacionales, el cual nos brindó conocimientos y experiencias, para nuestro crecimiento tanto personal como profesional

A nuestro tutor Julio Enrique Duarte, quien fue nuestra guía durante la elaboración de nuestro proyecto.

Al gerente de la empresa MOLINOS EL AGUILA, Carlos Julio Reyes porque nos dio la oportunidad de trabajar con la empresa.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	14
2. JUSTIFICACIÓN	16
3. OBJETIVOS	18
3.1 OBJETIVO GENERAL	18
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCO REFERENCIAL	19
4.1 MARCO TEÓRICO	19
4.1.1 Estrategia	19
4.1.2 Concepto de estrategia	19
4.1.3 Planeación estratégica	20
4.1.4 Direccionamiento estratégico	20
4.1.4.1 Principios corporativos	21
4.1.4.2 Misión	21
4.1.4.3 Visión	21
4.1.5 Diagnóstico estratégico	21
4.1.5.1 Análisis interno	22
4.1.5.2 Análisis externo	26
4.1.5.3 Matriz DOFA	27
4.2 MARCO CONCEPTUAL	29
5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	32
5.1 DESARROLLO FASE I: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	32
5.1.1 Misión	32
5.1.2 Visión	32
5.1.3 Principios y valores corporativos	32
5.2 DESARROLLO FASE II: DIAGNÓSTICO INTERNO	33
5.2.1 Matriz de evaluación del factor interno	33
5.2.2 Análisis capacidad directiva	33

5.2.3 Análisis capacidad tecnológica	34
5.2.4 Análisis capacidad de talento humano	36
5.2.5 Análisis de la capacidad de la competencia	37
5.2.6 Análisis capacidad financiera	39
5.2.6.1 Razón de liquidez	41
5.2.6.2 Razón de endeudamiento	43
5.2.6.3 Razón de actividad	44
5.2.6.4 Razón de rentabilidad	45
5.2.7 Cuadro resumen diagnóstico interno	46
5.3 DESARROLLO FASE III: DIAGNÓSTICO EXTERNO	48
5.3.1 Factores económicos	48
5.3.1.1 Factor económico regional	55
5.3.2 Factores políticos	56
5.3.2.1 Factores políticos regionales	59
5.3.3 Factores sociales	59
5.3.3.1 Factores sociales a nivel regional	63
5.3.4 Factores tecnológicos	64
5.3.5 Factores competitivos	66
5.3.6 Factores geográficos	70
5.3.7 Matriz POAM (perfil de Oportunidades y Amenazas en el entorno)	72
5.3.8 Cuadro resumen – diagnóstico externo	73
5.4 DESARROLLO FASE IV: ANÁLISIS DOFA	74
5.4.1 Opciones estratégicas: resultado cruce de variables	76
5.5 DESARROLLO FASE V: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	77
6. CONCLUSIONES	79
7. RECOMENDACIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	81
ANEXOS	84

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Principales competidores	38
Tabla 2. Previsiones macroeconómicas anuales	55
Tabla 3. Análisis de factores competitivos de Porter	68

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Análisis capacidad directiva	34
Cuadro 2. Análisis capacidad tecnológica	35
Cuadro 3. Análisis capacidad de talento humano	37
Cuadro 4. Análisis capacidad de la competencia	39
Cuadro 5. Análisis Capacidad financiera	41
Cuadro 6. Matriz POAM	72
Cuadro 7. Diagnóstico externo	73

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Balance general	84
Anexo B. Estado de Pérdidas y Ganancias	86
Anexo C. Encuesta auditoría gerencial de la organización	87
Anexo D. Encuesta auditoría gerencial de la planeación	88
Anexo E. Encuesta auditoría gerencial de control	89
Anexo F. Encuesta auditoría gerencial del personal	90
Anexo G. Encuesta auditoría gerencial de la dirección	91
Anexo H. Encuesta auditoría gerencial de la calidad	92
Anexo I. Encuesta auditoría gerencial de investigación y desarrollo	93
Anexo J. Encuesta auditoría gerencial financiera	94
Anexo K. Encuesta auditoría gerencial de mercadeo	95
Anexo L. Encuesta auditoría gerencial de la competencia	96

RESUMEN

Título: PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA MOLINOS EL ÁGUILA, 2012 - 2020

Autores: REYES LIZARAZO, Lisseth Nathalia
MORENO ARENALES, Silvia Nathalia

Palabras Claves: Competencia, Tratado de Libre Comercio, Estrategia, Organización, Planificación

Descripción

En el presente estudio se realizó en la Empresa Molinos El Águila, de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de planificar en el largo plazo una serie de estrategias que le permitan competir y alcanzar un desarrollo óptimo en un mercado cambiante. Con esta se podrá observar dónde estará la organización en los próximos 8 años, identificando así mismo los recursos que serán necesarios para lograr dichos objetivos estratégicos y cómo prepararse para los posibles problemas que pudieran presentarse en su aplicación.

La observación, la aplicación de encuestas y los diagnósticos tanto internos como externos a nivel administrativo y operativo en las diferentes áreas de la empresa fueron los instrumentos utilizados para determinar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que de una u otra forma afecta positiva o negativamente a la organización, su ejecución permitió el trazado de estrategias para cada una de las debilidades y amenazas.

En la fase V se describe el plan estratégico, el cual se divide en varios apartes identificando en cada uno de ellos, las observaciones realizadas, conclusiones y estrategias a implementar, por cuanto la globalización en los últimos años ha registrado cambios muy acelerados y profundos, que requieren respuestas rápidas, claras, técnicas y económicamente factibles, sin desviarse de sus objetivos principales; así mismo como punto final se enfatizan las recomendaciones en la importancia de inversión en el capital humano, así como el apoyo interdepartamental y la necesidad de comunicación interina entre la gerencia general y directivos, a fin de revisar verazmente el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa.

SUMMARY

Title: STRATEGIC DEVELOPMENT PLAN FOR MOLINOS EL ÁGUILA, 2012 - 2020

Authors: REYES LIZARAZO, Nathalia Lisseth
MORENO ARENALES, Silvia Nathalia

Keywords: Competition, Free Trade, Strategy, Organization, Planning

Description

In the present study was conducted in the Eagle Mills Company, the city of Bucaramanga, in order to plan in the long run a series of strategies that will allow it to compete and achieve optimal development in a changing market. With this you can see where is the organization in the next 8 years, thus identifying the resources it needed to achieve these strategic objectives and how to prepare for possible problems that might arise in its implementation.

The observation, conducting surveys and diagnoses internal and external administrative and operational level in different areas of the company were the instruments used to determine the weaknesses, threats, opportunities and strengths of one form or another positively or negatively affect the organization, implementation allowed the delineation of strategies for each of the weaknesses and threats.

In phase V describes the strategic plan, which is divided into several asides identified in each of them, observations, conclusions and strategies to implement, since globalization in recent years has seen very rapid and profound changes, that require rapid, clear, technically and economically feasible, without deviating from its main objectives, as well as endpoint same recommendations emphasize the importance of investment in human capital and departmental support and the need for interim communication between general management and directors to review truthfully compliance objectives and goals of the company.

INTRODUCCIÓN

La empresa Molinos el Águila, fue fundada en Bucaramanga (Santander), creada por el señor Carmen Julio Reyes Rincón, hace 50 años. Anteriormente el molino estaba ubicado en la carrera 33 con calle 32, posteriormente se trasladó a las instalaciones que se encuentra actualmente, ubicada en la carrera 15 No. 8-05, ya que al fallecer el fundador, unos de sus hijos el señor Carlos Julio Reyes, decide tomar el control de la empresa y continuar con sus actividades hace 25 años, bajo el nombre de Molinos el Águila.

Hoy en día, los productos que elabora la empresa, son a partir de materias primas importadas y nacionales, transformadas por el talento humano; dirigidos a satisfacer la industria de alimentos de la región.

Los productos que se producen y comercializan son: cuchuco de cebada, ccuchuco de maíz, harina tostada, harina maíz amarillo, cebada perlada, maíz trillado, avena en hojuelas, avena molida, repila de maíz, maíz entero maíz partido.

Sin embargo, actualmente las microempresas se enfrentan a un mercado cada vez más competitivo, en donde no tener una visión a futuro de lo que se quiere lograr podría ser un obstáculo para alcanzar el éxito. Además de ser altamente competitivo el mercado también se encuentra cambiando continuamente, las empresas se ven en la necesidad de tomar decisiones que les permitan adaptarse a dichos cambios y desarrollar a su vez la capacidad de competir en el mercado. De igual forma las compañías que pretendan dominar el mercado deben distinguirse de otras, aprovechando sus fortalezas internas y buscando la mejor manera de sobrellevar sus debilidades.

Para conseguir el éxito, es indispensable contar con una dirección estratégica, es decir, una empresa debe desarrollar al máximo todo su potencial a través de planes estratégicos que le permitan obtener beneficios y sobrevivir por largo tiempo en un mercado cada vez más grande y competitivo.

Por ende, se realizó un estudio a la empresa Molinos el Águila, realizando una planificación a largo plazo, donde tienen una mayor posibilidad de lograr un desarrollo óptimo en un mercado cambiante. Determinar dónde estará la organización en los próximos 8 años es una de las ventajas que ofrece la planificación estratégica, además de identificar los recursos que serán necesarios para lograr los objetivos estratégicos fijados y permitirle a la organización prepararse para los posibles problemas que pudieran presentarse.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La formulación de un plan estratégico para una microempresa que se ha manejado de manera empírica, siempre es un reto y sus resultados se anticipan como beneficiosos, ya que, puede mejorar sus expectativas y desempeño en un mediano plazo con la definición de su misión y para un plazo más largo con una visión basada en el mejoramiento general que se propone realizar.

La empresa estudiada, ha sobrevivido gracias a las decisiones tomadas por su gerente y el apoyo del entorno familiar, que durante todo el tiempo de operación ha garantizado estabilidad a su talento humano.

El planteamiento de un plan estratégico es una propuesta de solución para evitar que con la dinámica que cambia el entorno económico tanto nacional como internacional, se pueda caer en una situación de insolvencia y por consiguiente de pérdidas continuadas que le obliguen a entrar en quiebra.

Un plan estratégico en ejecución requerirá de inversión por parte de la organización por áreas de especialización, capacitación en el sector productivo, campañas de publicidad para posicionarse en la mente del consumidor y un proceso agresivo de expansión. De igual forma, tomar en cuenta el esfuerzo adicional que ello representa debido a que se compite con otras empresas en igualdad de oportunidades y con sus estrategias innovadoras.

Se plantea un plan estratégico para un largo plazo de 8 años, identificando los focos problemáticos en el entorno, realizando una auditoría interna para conocer las fortalezas y debilidades de la empresa, de igual forma una

auditoría externa para identificar las oportunidades con las que cuenta Molinos el Águila, así como también las amenazas.

Con la información obtenida de las auditorías se elabora una matriz DOFA para formular posibles estrategias. Seguido a esto se selecciona las mejor estrategias tratando de aprovechar las fortalezas y oportunidades que les da la experiencia de haberse mantenido en el mercado por varios años y buscando soluciones alternas para minimizar las debilidades y amenazas.

2. JUSTIFICACIÓN

MOLINOS EL AGUILA, es una empresa familiar que se ha mantenido a través de 50 años por los esfuerzos y arriesgadas decisiones tomadas por su directivo, el señor Carlos Julio Reyes López, quien claramente vio la necesidad de incrementar su productividad y eficiencia para así crecer, hacerla más sólida y lograr los objetivos a corto y largo plazo.

La globalización de la economía, la apertura de los mercados, el desarrollo de la tecnología, la revolución en las telecomunicaciones, están derribando las barreras tradicionales y por ello es necesario que las organizaciones se internacionalicen para que sean más competitivas.

Para facilitar este proceso es importante desarrollar una excelente planeación estratégica y más aun cuando una empresa está pensando en recorrer el camino de los negocios internacionales, ya que corren mayor riesgo, pero también pueden obtener grandes beneficios.

La planeación estratégica, bien ejecutada, ofrece un mapa que le sirve de guía y su importancia radica en la necesidad de determinar el concepto de la empresa y su naturaleza, así como también, el por qué están allí, y a quien le sirven, los principios y los valores bajo los cuales deben funcionar y lo que el futuro de su empresa debe ser. Así como también necesita evaluar el entorno en el que avanza para determinar si este será la ruta más efectiva para desempeñar la visión y la misión empresarial; permitiendo responder interrogantes como ¿Qué cambio de dirección pueden ser tomados ahora?, ¿Cómo y cuándo serán tomadas las decisiones futuras con respecto a la dirección de la empresa?

Es importante que las empresas implementen planes estratégicos, para adaptarse a los cambios de los posibles factores externos, ya que cuando las estrategias son antiguas o nunca se han formulado, el desarrollo será más difícil debido al impacto de la tecnología y sus acelerados cambios. Para toda empresa es de gran importancia decidir y plantear sus estrategias ya que éstas les permite, estar un paso adelante de la competencia.

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa Molinos el Águila, con el ánimo de aportar a su proyección y consolidación en el mercado.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar y formular el direccionamiento estratégico de la compañía.
- Ejecutar el análisis interno, para determinar el perfil de capacidades de la organización en las fortalezas y debilidades.
- Ejecutar el análisis externo, para determinar el perfil de oportunidades y amenazas del medio.
- Realizar el análisis DOFA.
- Llevar a cabo la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEÓRICO

4.1.1 Estrategia. Previo al desarrollo conceptual y metodológico del proceso de planeación estratégica, es vital comprender el concepto de estrategia y las alternativas estratégicas que pueden ayudar dentro el marco de referencia al proceso.

Inicialmente estrategia, se encuentra ligado desde tiempos ancestrales al tema militar, siendo los chinos pioneros en utilizar el concepto. Posteriormente, se usó en el proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las empresas se concentraban más en el proceso de control y planeación, pero desde 1960 las organizaciones adoptaron el concepto, como respuesta a los cambios del entorno y minimizar los riesgos.

Existen diferentes definiciones, algunas consideran los objetivos como parte de la estrategia y para otros son los medios para alcanzar la estrategia, sin embargo, lo importante que debe hacer una empresa es trazar una ruta estratégica.¹

4.1.2 Concepto de estrategia. Para desarrollar el proceso de planeación es necesario entender el concepto de estrategia, son múltiples definiciones:

Alfred Chandler la definió como: *“La determinación de metas básicas de largo plazo y objetivos de una empresa, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas”.*²

¹ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. 2008.

² *Ibíd.*

Para **Michael Porter** “La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los que va a competir la empresa y la forma en que va a entrar en ellos”.³

Estas definiciones concuerdan que la estrategia es la orientación de una empresa en el largo plazo y define los procesos, las acciones y los recursos necesarios para hacer llegar al mercado y al cliente los objetivos empresariales.

4.1.3 Planeación estratégica. La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información, tanto 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.⁴

4.1.4 Direccionamiento estratégico. Nace con la necesidad que tiene la alta dirección para orientar y enriquecer las competencias gerenciales y conducir a las organizaciones en la gestión integral y afianzar la competitividad del negocio con el conocimiento y aplicación de métodos eficaces.⁵

Lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

³ Ibíd.

⁴ Ibíd.

⁵ GESFINVALOR SOLUCIONES EMPRESARIALES. Direccionamiento Estratégico Contaduría Pública y Revisoría Fiscal [en línea]. Bogotá, 2012. [Consultado el 5 de abril de 2012, 2:04 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.gesfinvalor.com/consultoriaorganizacionalasesoriaorganizacionalasesoriassistemasgestionclimaorganizacionaldireccionamientoestrategicocertificacioniso9000calidadiso9001/planeacion-estrategica-direccionamiento-estrategico-contaduria-publica-contabilidad-revisoría-fiscal-bogota.html>>

4.1.4.1 Principios corporativos. Un proceso de planificación estratégica se inicia por identificar y definir los principios de la organización. Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes y que deben ser compartidos con todos. Por tanto, constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.⁶

4.1.4.2 Misión. La misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos.⁷

4.1.4.3 Visión. Es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.⁸

4.1.5 Diagnóstico estratégico. El direccionamiento estratégico, es el punto de partida para el análisis de la situación actual de la compañía, tanto internamente como externamente.

Para ello es importante 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 empresa.⁹

⁶ SERNA GÓMEZ, Op. Cit.

⁷ Ibíd.

⁸ THOMPSON, Ivan. Misión y Visión: Conozca cuál es el significado de los términos Misión y Visión aplicado a empresas y organizaciones... [en línea]. 2006. [Consultado el 5 de abril de 2012, 2:18 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>>

⁹ SERNA GÓMEZ, Op. Cit.

El análisis de oportunidades y amenazas ha de conducir al análisis DOFA, el cual le permitirá a la empresa definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades.¹⁰

4.1.5.1 Análisis interno. Consiste en evaluar la situación actual de la compañía, en el mundo empresarial no existe una definición estándar de lo que es el auditaje de una organización, cada compañía determina tanto el enfoque como la profundidad del diagnóstico que requiera para revisar y actualizar su estrategia presente, existen varios motivos y procedimientos que puedan aplicarse para estructurar el sistema de auditoría organizacional y diagnosticar el estado actual de la compañía, el perfil de capacidad interna (PCI) y el análisis de la vulnerabilidad son algunos de ellos.¹¹

La auditoría organizacional es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con la de su competencia, por eso es fundamental que el análisis interno de las empresas se complemente y valide con un estudio profundo del entorno.¹²

Se examina las siguientes categorías:

- **Auditoría gerencial**

Los gerentes realizan cinco actividades básicas:

- ✓ **Planificación:** Es la base de la gerencia, y está relacionada con el futuro de una organización y el cambio, aumenta la probabilidad del logro de los resultados deseados.

¹⁰ Ibíd.

¹¹ Ibíd.

¹² Ibíd.

✓ Organización: El propósito de la organización es obtener un esfuerzo coordinado mediante la definición de relaciones de autoridad, tareas y función. Ello significa establecer lo que a cada uno le corresponde hacer y ante quien debe reportarse.

✓ Motivación: Esta se puede definir como el proceso que hace a la gente actuar. Ella explica porque muchas personas trabajan mucho y otras no.

✓ Selección del Personal: A la función gerencial de selección personal generalmente se le denomina gerencia de personal o de RRHH.

✓ Control: La función gerencial del control incluye todas las actividades llevadas cabo para asegurar que las operaciones reales estén de acuerdo con las planificadas.¹³

• Auditoría de la calidad

La calidad del producto poco a poco toma una gran importancia en todos los negocios, por el simple hecho que los clientes exigen siempre lo mejor, antes la oferta era un poco más limitada pero con el desarrollo de los mercados, productos y progresos técnicos llegaron al cliente una gama de productos y marcas con una saturación de elementos de diferenciación hoy en día es vital para la organizaciones la calidad de los productos.

Hasta el momento la serie de estándares en este campo de la auditoria de calidad incluye:

- La norma 9000:2000
- La 9001:2000

¹³ GALINDEZ, Gustavo. Auditoría Gerencial [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo del 2012, 7:02 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://laplanificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-gerencial.html>>

- ISO 9001:1994.etc. UNE –EN 30011–1:1993 Auditorias
- UNE-ENE 30011–2:1993 Auditores
- UNE-ENE 30011–3:1993 Gestión de Auditorias

- **Auditoría investigación y desarrollo**

La investigación y desarrollo es una de las operaciones internas que se debe analizar en la búsqueda de debilidades y fortalezas. Hoy, muchas empresas no realizan nada de investigación y desarrollo, aun cuando la supervivencia de muchas otras compañías depende de sus actividades sobre todo, las empresas que siguen una estrategia para desarrollar productos necesitan tener una clara orientación hacia la investigación y desarrollo.

En la actualidad, las empresas mejor administradas pretenden organizar las actividades de manera que se acabe con el aislamiento y se propicie un espíritu de compañerismo entre todos los gerentes de la empresa. Las decisiones y los planes de investigación y desarrollo deben coordinar e integrar en todos los departamentos y divisiones compartiendo experiencias e información.¹⁴

- **Auditoría de mercadeo**

Este se puede definir como el proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes en cuanto a productos y servicios. Las funciones básicas de Marketing son:

✓ Análisis de los Clientes: Estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores, implica realizar encuestas de clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado.

¹⁴ GALINDEZ, Gustavo. Auditoría de Investigación y Desarrollo [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo de 2012, 7:08 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://laplanificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-de-investigacin-y-desarrollo.html>>

- ✓ Compra de Suministros: La segunda función de marketing, consiste en comprar los suministros necesarios para producir y vender un producto o servicio. Comparar significa evaluar a diversos proveedores y vendedores, elegir a los mejores proveedores, convenir condiciones aceptables con los proveedores y conseguir los suministros.

- ✓ Venta de Productos-Servicios: El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio.

- ✓ Planificación de productos y servicios: La planificación de productos y servicios incluye actividades como pruebas de mercado; posicionamiento de productos y marcas; entrega de garantías, empaques; determinar opciones del producto, características del producto, estilo del producto y calidad del producto, supresión de productos viejos; y ofrecer servicio al cliente.

- ✓ Políticas de precios: Las principales partes interesadas que afectan las decisiones de los precios son cinco: consumidores, gobiernos, proveedores, distribuidores y competidores.

- ✓ Distribución: La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles y ubicación de los inventarios, medios de transporte, ventas al mayor y al detal.

- ✓ Integración de mercados: La investigación de mercado consiste en reunir, registrar y analizar, en forma sistemática, datos sobre los problemas relacionados con marketing de bienes y servicios.

✓ Análisis de oportunidades: La octava función de marketing es el análisis de las oportunidades que implica evaluar los costos, beneficios y riesgos asociados con las decisiones mercadotecnicas.¹⁵

- **Auditoría financiera**

Con frecuencia, la situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias. La liquidez de una empresa, su apalancamiento, capital de trabajo, rentabilidad, aprovechamiento de activos, su flujo de activo y el capital contable pueden impedir que algunas estrategias sean alternativas factibles. El análisis financiero es el método que más se emplea para determinar las fuerzas y debilidades de la organización en el campo de inversiones, financiamiento y dividendos.¹⁶

4.1.5.2 Análisis externo. La organización no existe ni puede existir fuera de un ambiente, fuera de ese entorno que le rodea; así que el análisis externo permite fijar las oportunidades y amenazas que el contexto puede presentarle a una organización.

El primer punto consiste en determinar los alcances y límites del sistema económico, político, social y cultural de la empresa. Esto reviste implicaciones definitivas en la formulación de una estrategia.¹⁷

¹⁵ GALINDEZ, Gustavo. Auditoría de Mercado-Marketing [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo de 2012, 10:05 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://laplanificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-de-mercadeo-marketing.html>>

¹⁶ GALINDEZ, Gustavo. Auditoría Financiera, Op. Cit.

¹⁷ LUNA, Luis Orlando. Modelo de Gerencia Estratégica para las Cooperativas de Producción Agrícola del Municipio Obispos, Estado Barinas [en línea]. Tesis de Grado para obtener el título de Magíster en Administración Mención Gerencia General. Barinas: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Orientales “Ezequiel Zamora”, 2007. [Consultada el 21 de marzo de 2012, 8:18 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://opac.unellez.edu.ve/pmb3_pii/opac_css/doc_num.php?explnum_id=6>

La empresa está obligada a estudiar las tendencias y cambios que ocurren en su entorno. Es necesario distinguir entre las tendencias que pueden ser controladas por la empresa, que pueden ser modificadas mediante su acción social, de las que apenas son susceptibles de influencia y de las de carácter socioeconómico que se hallan totalmente fuera de su control.¹⁸

El proceso para determinar esas oportunidades o amenazas se puede realizar por medio del POAM (Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio).

4.1.5.3 Matriz DOFA. Es una estructura conceptual para un análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con las fortalezas y debilidades internas de una organización.¹⁹

Esta matriz es ideal para enfrentar los factores internos y externos, con el objetivo de generar diferentes opciones de estrategias. (F) Fortaleza; (O) Oportunidades; (D) Debilidades; (A) Amenazas. El enfrentamiento entre las oportunidades de la organización, con el propósito de formular las estrategias más convenientes, implica un proceso reflexivo con un alto componente de juicio subjetivo, pero fundamentado en una información objetiva. Se pueden utilizar las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas y para atenuar las amenazas externas. Igualmente una organización podría desarrollar estrategias defensivas orientadas a contrarrestar debilidades y esquivar amenazas del entorno.²⁰

Las amenazas externas unidas a las debilidades internas pueden acarrear resultados desastrosos para cualquier organización. Una forma de disminuir las debilidades internas, es aprovechando las oportunidades externas.

¹⁸ LUNA, Luis Orlando, Op. Cit.

¹⁹ Ibíd.

²⁰ Ibíd.

La matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias. La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechas las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. 13 La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.²¹

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.²²

La estrategia DO. Tiene la finalidad mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.²³

²¹ Ibíd.

²² Ibíd.

²³ Ibíd.

4.2 MARCO CONCEPTUAL²⁴

AMENAZAS: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

DEBILIDADES: Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: Es el análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

DIAGNÓSTICO INTERNO: Es el proceso para identificar fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la organización, o del área o unidad estratégica. El diagnostico lo integran el análisis de:

a. 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.

b. Capacidad competitiva: todos los aspectos relacionados con el área comercial, 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 del servicio al cliente, etc.

c. Capacidad financiera: esta incluye todos los aspectos relacionados con las fortalezas o debilidades financieras de la compañía como: deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, rotación de

²⁴ SERNA GÓMEZ, Op. Cit.

inventarios, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros que se consideran importantes para la organización y el área de análisis.

d. Capacidad técnica o tecnológica: aquí se incluye 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, involucra, entre otras: infraestructura tecnológica(hardware), exclusividad de los procesos de producción, normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, intensidad en el uso de mano de obra, nivel tecnológico, flexibilidad en la producción, disponibilidad del software, procedimientos administrativos, procedimientos técnicos, etc.

e. 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, absentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación, pertenencia, etc.

DIAGNÓSTICO EXTERNO: Es el proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnostico externo lo integran el análisis de:

a. Factores económico: aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.

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

c. Factores sociales: los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).

d. Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (hardware), así como los procesos (software).

e. Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.

f. Factores competitivos: todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos aquellos en comparación con los competidores.

ESTRATEGIA: 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.

FORTALEZAS: Son las actividades y los recursos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de la organización.

OPORTUNIDADES: Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de esta, si se aprovechan en forma oportuna y adecuada.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: Son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

5. DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

5.1 DESARROLLO FASE I: DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

5.1.1 Misión. La empresa MOLINOS EL AGUILA tiene como misión la producción y comercialización de productos alimenticios de alta calidad, generando nuevos negocios en el sector, buscando la satisfacción de sus clientes y mejorando continuamente en todas las dimensiones de la organización.

5.1.2 Visión. Para el año 2020, MOLINOS EL AGUILA será una empresa líder en el ámbito nacional y se proyectará a nivel internacional.

5.1.3 Principios y valores corporativos

ÉTICA: Comportamiento adecuado según los parámetros de la organización y sociedad

CALIDAD: Aseguramiento de los servicios, productos y procesos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes

SERVICIOS: Gestión integrada para atender y satisfacer los requerimientos de nuestros clientes

LEALTAD: Fidelidad y reserva con los principios corporativos, procesos e información organizacional y con nuestros clientes

RESPECTO: Reconocimiento del valor de cada persona, comprendiendo y valorando la libertad de pensamientos aceptando los diferentes criterios dentro de la filosofía corporativa

5.2 DESARROLLO FASE II: DIAGNÓSTICO INTERNO

5.2.1 Matriz de evaluación del factor interno. El siguiente análisis permite analizar, formular estrategias, resumir y evaluar las debilidades y fortalezas más importantes de la gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Todas las organizaciones necesariamente deben optar por implementar estrategias si desean mejorar la calidad de sus procesos administrativos y productivos de la empresa.

Pertenecer a altos cargos gerenciales será satisfactorio siempre y cuando se tenga un objetivo. Como estrategias, aprendamos a medir, motivar y valorar las necesidades internas de cada uno y todos los individuos

5.2.2 Análisis capacidad directiva. La empresa Molinos El Águila carece de habilidad gerencial, ya que la toma de decisiones no son ágiles ni oportunas, las responsabilidades no están claramente definidas, aunque el personal es consciente de sus funciones, en ocasiones se sobrecargan, lo cual el proceso de comunicación no es efectivo.

De igual forma, no existe una clara estructura organizacional, por lo tanto no favorece la coordinación entre las actividades de cada funcionario. En una organización es fundamental, pues ayuda de manera necesaria la coordinación de actividades, evita el aislamiento del trabajador, da sentido de pertenencia y aumenta la motivación; sin embargo, se debe destacar que la gerencia utiliza un estilo participativo con sus operarios, además tiene un proceso estratégico que busca la relación altos directivos y la gente de la organización, aumentando confianza, responsabilidades y compromiso para servir mejor al cliente.

Cuadro 1. Análisis capacidad directiva

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
 MOLINOS EL Aguila Carlos Julio Reyes L.									
Capacidad directiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Imagen corporativa. Responsabilidad Social			X					X	
2. Uso de planes estrategicos. Análisis estrategico					x		X		
3. Velocidad de respuesta a condiciones cambiantes.						X	X		
4. Flexibilidad de la estructura organizacional					X		X		
5. Comunicación y control gerencial				X			X		
6. Orientación empresarial			X					X	
7. Habilidad para atraer y retener gente altamente creativa			X					X	
8. Habilidad para responder a la tecnología cambiante		x						X	

Fuente: Elaboración propia/ a partir del modelo de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica)

5.2.3 Análisis capacidad tecnológica. La investigación y desarrollo es una de las operaciones internas que se debe analizar en la búsqueda de debilidades y fortalezas. Hoy, muchas empresas no realizan nada de investigación y desarrollo, aun cuando la supervivencia de muchas otras compañías depende de sus actividades sobre todo, las empresas que siguen una estrategia para desarrollar productos necesitan tener una clara orientación hacia la investigación y desarrollo.

El avance técnico en los productos en la empresa Molinos el Aguila, se encuentra actualizada, y se está creando un nuevo producto (Cris de maíz) el

cual es la base para la elaboración de las tortillas de maíz, de los chitos, tatos, entre otros. para llegar a un mercado más grande; la empresa pose maquinaria sofisticada y gradualmente se hace un monitoreo sobre estos equipos y se observa los rendimientos que tiene cada una, una vez modificadas (cambios de motor, cambios de mallas, cambio de correas), La reputación que tiene la industria en el mercado es buena, sobresale por vender calidad, satisfacer las necesidades del cliente, cumplir con los pedidos y ser honestos, el factor diferenciador de la compañía con sus competidores, es la calidad, y el buen nombre además que tiene variedad en las presentaciones de sus productos.

Cuadro 2. Análisis capacidad tecnológica

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
 MOLINOS EL Aguila Carlos Julio Reyes L.									
Capacidad tecnológica	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Habilidad técnica y de manufactura		X						X	
2. Capacidad de innovación.	X						X		
3. Nivel de tecnología utilizado en los productos		x						X	
4. Fuerza de patentes y procesos			x						X
5. Efectividad de la producción y programas de entrega		X						X	
6. Intesidad de mano de obra en el producto	X						X		
7. Nivel tecnológico			x					X	
8. Aplicación de tecnología de computadores		X						X	

Fuente: Elaboración propia/ a partir del modelo de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica)

5.2.4 Análisis capacidad de talento humano. La organización no cuenta con un departamento de recursos humanos y es muy importante tenerlo ya que consiste en la planeación, organización desarrollo y coordinación, así como también el control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal.

En cuanto a proceso de selección de personal, no hay inducción y no se utiliza ningún proceso para la selección de las nuevas personas vinculadas en la compañía, estas fuentes deben ser más efectivas que permitan allegarse a los candidatos idóneos.

La forma actual de selección de empleados en la empresa es por recomendación o avisos en publicaciones de las bolsas de empleo por internet o por el periódico.

Habrán algunos trabajadores que estén insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional, y eso se convierte en la preocupación para el gerente, y es recomendable para el encargado de la empresa actuar con personas claves, para mejorar la productividad y desempeño del trabajo. Por eso el administrador del talento humano debe ser una persona que promueva y facilite la creatividad, innovación, trabajo en equipo, efectividad y sobre todo apoyo a la capacitación de su personal en forma permanente.

El principal objetivo es mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Cuadro 3. Análisis capacidad de talento humano

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
 MOLINOS EL Aguila Carlos Julio Reyes L.									
Capacidad del talento humano	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Nivel académico del talento				x			X		
2. Experiencia técnica					x		X		
3. Estabilidad	x						X		
4. Rotación	X						X		
5. Pertenencia	X						X		
6. Motivación				X			X		
7. Nivel de remuneración		x						X	

Fuente: Elaboración propia, a partir del modelo de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica)

5.2.5 Análisis de la capacidad de la competencia. Se realizó una encuesta a los vendedores de la empresa para así recolectar información y posteriormente realizar un análisis de la competencia. la empresa participa es el subsector de molinería.

Los principales competidores de la compañía a nivel regional son: Molinos Guanenta, Imporagro Ltda., Molinos la Hogareña, entre otros.

Tabla 1. Principales competidores

<u>EMPRESA</u>	<u>DESCRIPCIÓN</u>
Molinos Guanenta	Son importadores de maíz directamente, cuenta con su propia flota de transporte lo que evita el pago de los precios de los fletes .se encuentra ubicado en san gil, lo cual hace que los consumidores que se encuentran aledaños de la región adquieran el producto a un precio más bajo.
Imporagro Ltda.	compra y venta de granos de consumo humano y elaboración de concentrado para animales Los productos son maíz consumo humano maíz blanco y amarillo nacional .compra y venta de repilas y harinas de consumo animal comercialización de huevos productores de huevos en granja
Molinos la Hogareña	Compra y venta de granos, elaboración productos para consumo humano y animal es el molino que más precios bajos da al mercado y ofrece a sus clientes un amplio crédito.

La fortaleza de los principales competidores de la empresa es que venden de contado y más económico, sin embargo los productos son de baja calidad, el empaque y servicio al cliente son deficientes; Mientras que la empresa Molinos el águila da facilidad de pago a plazos, sus productos son más costosos que los de la competencia, pero sobresale por su calidad, presentación y servicio al cliente. La empresa aparte de vender maíz, compra, vende y transforma (avena, cebada, maíz blanco, trigo, soya, sorgo), adicionalmente ofrece fichas técnicas de los productos cuando los clientes lo requieren y es uno de los molinos en cuanto instalación física esta mejor conformado. Aunque existe la posibilidad de nuevos competidores, que es

con poca frecuencia la empresa puede diversificar más su mercado (en cuanto precio, calidad y presentación).

Cuadro 4. Análisis capacidad de la competencia

 MOLINOS EL Águila Carlos Julio Reyes L.									
Capacidad competitiva	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Fuerza de producto, calidad, exclusividad	X						X		
2. Lealtad y satisfacción del cliente	X						X		
3. Participación del mercado		X						X	
4. Bajos costos de distribución y ventas			X					X	
5. Uso del ciclo de vida del producto y del ciclo de reposición	X						X		
6. Inversión de I&D para desarrollo de nuevos productos	X							X	
7. Ventaja sacada del potencial de crecimiento del mercado		X						X	
8. Fortaleza del (los) proveedor (es) y disponibilidad de insumos	X						X		
9. Portafolio de productos	X						X		
10. Programas posventa		X						X	

Fuente: Elaboración propia/ a partir del modelo de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica)

5.2.6 Análisis capacidad financiera. Para la auditoría financiera de la empresa Molinos el águila, se tuvieron en cuenta los balances y estados resultados de los años 2009 ,2010 ,2011 con corte a diciembre 31 de cada

uno de sus respectivos años, adicionalmente se empleó una encuesta para la auxiliar contable y el Contador de la empresa lo cual podemos llegar a las siguientes conclusiones.

La empresa Molinos el Aguila puede cumplir con sus obligaciones a corto plazo, pero se recomienda que la caja General de la empresa deba estar más organizada, ya que no se lleva un buen control sobre ella, la calidad de pasivos son a corto plazo, la rotación de la cartera es buena, en el transcurrir de los años la empresa ha incrementado sus activos y ha disminuido sus pasivos. Respecto el año 2 con el año 3, observamos que el efectivo de la caja incremento positivamente, el nivel de endeudamiento de la empresa con los acreedores en el año 2 fue de 1,44 y en el año 3 fue de 1,12, lo cual vemos una disminución en su endeudamiento.

Analizando el tercer año, vemos que los ingresos aumentaron, lo cual se ve reflejado en el margen de utilidad.

Cuadro 5. Análisis Capacidad financiera

DIAGNÓSTICO INTERNO PCI									
 MOLINOS EL Aguila Carlos Julio Reyes L.									
Capacidad financiera	Fortaleza			Debilidad			Impacto		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Acceso a capital cuando lo requiere		X					X		
2. Grado de utilización de su capacidad de endeudamiento				X			X		
3. Facilidad para salir del mercado		X						X	
4. Rentabilidad, retorno de la inversión			X					X	
5. Liquidez, disponibilidad de fondos internos			X					X	
6. Comunicación y control gerencial				X			X		
7. Habilidad para competir con precios		X						X	
8. Inversión de capital. Capacidad para satisfacer la demanda		X						X	
9. Estabilidad de costos				X			X		
10. Habilidad para mantener el esfuerzo ante la demanda cíclica		X					X		

Fuente: Elaboración propia/ a partir del modelo de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica)

En cuanto el análisis financiero de las razones financieras de la empresa podemos concluir lo siguiente:

5.2.6.1 Razón de liquidez. Razón corriente, es el activo que se vuelve efectivo a 1 año, es la capacidad para pagar los pasivos a corto plazo, es decir por cada peso que debe la empresa se tiene 1.30 (año 3) para pagar las deudas en corto plazo.

RAZÓN CORRIENTE	
Año 2	Año 3
1,57	1,30

Uno de los elementos más importantes y quizás contradictorios de la estructura financiera de la empresa es la disponibilidad de recursos para cubrir los pasivos a corto plazo.

Por lo tanto, la empresa debe garantizar que en una eventualidad así, se disponga de los recursos sin tener que recurrir a financiamiento adicional, precisamente para cubrir un pasivo. Respecto el año 2 y 3 vemos que la empresa tiene con qué responder pese que hay una variación en el año 3

La disponibilidad de efectivo o bienes y derechos fácilmente convertibles en efectivo de la empresa está representada por el efectivo, las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios.

La prueba ácida excluye los inventarios, por lo que solo se tiene en cuenta la cartera, el efectivo y algunas inversiones. La razón por la que se excluyen los inventarios, es porque se supone que la empresa no debe estar sometida a la venta de sus inventarios para poder pagar sus deudas. Esto es especialmente importante en aquellas empresas en la que sus inventarios no tienen fácil rotación. Lo óptimo es que sea por encima de 1.

PRUEBA ÁCIDA	
Año 2	Año 3
0,74	0,63

Razón de efectivo, por cada peso que se tiene en los activos la empresa tiene 0.33 año 2, en cambio en el año 3 tiene 0.63 óptimo, es decir este disponible representa los activos totales, lo cual en el año 3 es favorable

para la empresa Es un análisis más profundo de la liquidez, ya que considera la relación entre el efectivo en Caja y Bancos (disposición inmediata) frente a las deudas de vencimiento a corto plazo (1 año máximo).

RAZÓN DE EFECTIVO	
Año 2	Año 3
0,33%	0,85%

5.2.6.2 Razón de endeudamiento. Razón de duda, Podemos concluir que la participación de los acreedores para el año 2 es del 0.59% y para el año 3 es del 0.53% sobre el total de los activos de la compañía; lo cual no es un nivel muy riesgoso para el año 3, pero en el año 2 la empresa la empresa estaba financiada con 0.59 y el 0.41 % con los aportes de sus accionistas

RAZÓN DE DEUDA	
Año 2	Año 3
0,59	0,53

Razón deuda capital, la empresa presenta un nivel de endeudamiento alto con sus acreedores es decir que para el año2 (1.44) se le debían a terceros al igual para el año 3 (1.12) , pero los índices nos muestra una variación en el tercer año favorablemente de menos endeudamiento.

*Cuando se presenta una razón deuda k mayor a 1, quiere decir que se le debe más a terceros, y cuando es menor a 1, están más endeudados con los dueños que con los terceros.

RAZON DEUDA A K	
Año 2	Año 3
1,44	1,12

Cobertura de intereses, es decir por cada peso que la empresa ha destinado a los gastos financieros, ha generado un 2.71 en el año 2 de utilidad operacional, en el año 3 representa un mayor rendimiento ya que es de 4.93 de utilidad operacional, y es lo que se pose para respaldar.

COBERTURA INTERÉS	
Año 2	Año 3
2,71	4,93

5.2.6.3 Razón de actividad. Rotación de las cuentas por cobrar, para el año 2 es de 50 días y 3 en el año 3 es de 37 (suponiendo que todas fueran ventas a crédito), la empresa en el tercer año tiene una buena rotación en sus cuentas por cobrar ya que lo ideal es de 30 días. En general la rotación de las cuentas por cobrar es buena.

ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	
Año 2	Año 3
7,2545906	7,19385985
50,31 días	37,81 días

Rotación de inventario, nos permite ver que tan rápido es la rotación de los inventarios de la empresa, en el año 2 la rotación de inventario fue muy mala porque estaba durando la mercancía en bodega más de 3 meses, respecto al año 3 la rotación mejoro por que se encuentra rotando cada mes y medio lo cual nos está indicando la rapidez con que los inventarios se convierten en cuentas por cobrar mediante ventas, lo óptimo es que la mercancía rote cada 30 días.

ROTACION DE INVENTARIO	
Año 2	Año 3
3,99912287	4,86216668
91,2700139	55,871441

Rotación de activos, por cada peso invertido que tiene la empresa en activos la empresa genera 1.06 pesos en el año 2 en ventas netas y para el año 3, 1.54 pesos en ventas netas aumenta en el tercer año favoreciendo a la compañía.

ROTACION DE ACTIVOS	
Año 2	Año 3
1,06	1,54

5.2.6.4 Razón de rentabilidad. Margen de utilidad neta, Como podemos observar las ventas de la empresa para el año 2 y 3 generaron el 10.93% y el 15.27% de utilidad respectivamente, también podemos ver que existe un aumento del 4.34% en la utilidad. Adicionalmente decimos que a pesar del aumento en los costos de venta y en los gastos de administración y ventas, las ventas crecieron lo suficiente para asumir dicho aumento.

MARGEN UTILIDAD NETA	
Año 2	Año 3
10,93%	15,27%

Rendimiento sobre los activos, El ROA nos da una idea acerca de cuan eficiente es la compañía en el uso de sus activos para generar ingresos. Y fue mejor en el año 3 ya que fue de 16.25 %, es decir por cada peso invertido en los activos genero una utilidad de 16.25 es decir 0.65 más que el año 2.

ROA UTILIDAD OPERACIONAL	
Año 2	Año 3
15,60%	27,19%

ROE, nos permite concluir que la rentabilidad del patrimonio bruto para los años 2 y 3 fue del 25% y 47% respectivamente; es decir que disminuyo 6% en la rentabilidad de la inversión de los socios.

ROE	
Año 2	Año 3
25%	47%

5.2.7 Cuadro resumen diagnóstico interno. Según el análisis realizado en los diferentes diagnósticos de la compañía, se seleccionaron las debilidades y fortalezas con mayor impacto para generar una matriz DOFA y así poder crear una estrategia.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa analiza y anticipa las necesidades de los cliente • Diversificación de proveedores • Buen clima laboral • Reconocimiento a los empleados cuando hubiese lugar. • Las adecuaciones y condiciones físicas en el ámbito en el cual se desempeña los empleados, son altamente satisfactorias • Estilo participativo entre empleados y directivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La estructura organizacional no está definida. • Falta de compromiso y sentido de pertenecía por parte de los empleados hacia la empresa. • Incapacidad de dirección. • No está establecido el organigrama. • No está instituido el manual de procesos y procedimientos. • No hay un sistema de medición de gestión. Inexistencia de sistemas de quejas y sugerencias.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Buena atención al cliente • Cultura de mejoramiento continuo. • Implementación de laboratorio de calidad. • Cumplimiento con normatividad sanitaria. • Amplio portafolio de productos y presentaciones. • La empresa cuenta con maquinaria de tecnología de punta. • Posicionamiento de marca a nivel regional. • Los productos son de alta de calidad. • Implementación de métodos de justo a tiempo. • cuenta con instalaciones propias y está ubicada en un punto estratégico • la infraestructura es completa. • manejo de diferentes canales de distribución. • La empresa exige a sus vendedores cumplimiento de ventas y cobros. • Sus pasivos a largo plazo son mínimos. • Endeudamiento con terceros es a corto plazo. • La rentabilidad es del 7%. • Apalancamiento financiero por medio de créditos rotativos. • El estado financiero de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • No cuenta con un direccionamiento estratégico. • la compañía no ha implementado la planeación estratégica. • No ha realizado auditorías tanto internas como externas. • Carece de un departamento de recursos humanos, por lo tanto no hay procesos de selección de personal. • No está continuamente capacitando el personal. • El sistema de comunicación es deficiente. • No culmina los procesos emprendidos. • El Talento humano no está calificado. • Absentismo laboral. Falta de motivación e incentivos. Falta de iniciativa. • Falta de investigación del mercado • La empresa se encuentra endeudada en el corto plazo. • La empresa depende directamente de la venta de sus inventarios.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>ha sido favorable.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La rotación de la cartera es satisfactoria. • Las ventas aumentaron en el 2011, permitiendo que la empresa fuese dinámica. 	

Fuente: elaboración propia

5.3 DESARROLLO FASE III: DIAGNÓSTICO EXTERNO

Inicialmente se obtiene información sobre cada uno de los siguientes factores:

5.3.1 Factores económicos. La economía mundial se desaceleró marcadamente en los últimos trimestres de 2011. Esto fue el resultado de un crecimiento más débil en Europa (con un crecimiento negativo ya en el cuarto trimestre) y la desaceleración en las economías emergentes, en torno al 1% trimestral a finales de 2011, su menor tasa de crecimiento desde la crisis de 2008.

Por otro lado, la desaceleración en las economías emergentes, además del ser consecuencia del peor entorno internacional, es en parte resultado de un tono menos acomodaticio de las políticas económicas hasta el primer semestre de 2011, orientadas a evitar el sobrecalentamiento.

La mayor contribución a la recuperación, sin embargo vendrá de las economías emergentes, ya que sus tasas de crecimiento recuperarán su diferencial histórico de alrededor de 4 puntos porcentuales con respecto a las de los países desarrollados, al tiempo que sus políticas económicas vayan girando hacia un mayor apoyo al crecimiento. Al mismo tiempo, a

pesar de que EE.UU. crecerá menos que en recuperaciones anteriores, se desacoplará de la recesión en Europa en la primera mitad del año. Por todos estos factores, respecto a nuestras previsiones en noviembre, revisamos a la baja el crecimiento mundial en 0.6pp en 2012 y 0.3pp en 2013, hasta 3,5% y 4,1%, respectivamente

Gráfico 1. Crecimiento mundial (%)



Fuente: BBVA Research y FMI

En el 2011 la economía colombiana habría crecido alrededor de 5,5%, fundamentada en el fuerte dinamismo de la demanda privada y el repunte de la inversión pública en el segundo semestre. Este comportamiento estuvo acompañado de una caída significativa en la tasa de desempleo promedio (1,0 puntos porcentuales) y de un incremento en el saldo de la cartera de crédito superior al 20% real al cierre del año.

Para el último trimestre del año se anticipó una desaceleración saludable de la demanda privada en 2012, más fuerte en el consumo que en la inversión. Esta moderación en el consumo de los hogares se explica por la finalización del ciclo de expansión de los bienes durables, el cual se mantuvo durante

2010 y (la mayor parte de) 2011, y la lenta recuperación de los otros rubros de consumo.

Por su parte, para la inversión esperamos poca desaceleración ya que tiene espacio de crecimiento principalmente en los sectores de industria, construcción y transporte. El uso de la capacidad instalada de la industria, sector que mantiene tasas de expansión de alrededor de 5% anual, se ubica por encima de su promedio histórico. Adicionalmente, existe un saldo elevado de licencias de construcción que garantiza una fuerte ejecución de edificaciones privadas en 2012, especialmente en vivienda con cerca de 220 mil unidades. Finalmente, los planes de renovación de los aviones comerciales continuarán durante todo el año, conjuntamente con un amplio espacio de crecimiento en el transporte terrestre de carga especializado en el sector minero.

Pero será la inversión en obras civiles la principal fuente de crecimiento en 2012, a juzgar por los planes de infraestructura del Gobierno y el mayor presupuesto de las empresas del sector de hidrocarburos y minería.

El crecimiento de la economía colombiana se ubicará en 5% anual en 2012, desacelerándose ligeramente con respecto a la tasa observada el año anterior. La demanda interna crecerá 5,6% anual, impulsada al alza por el comportamiento positivo de la inversión en construcción, la cual compensará en parte la desaceleración de la inversión no residencial. El consumo de los hogares crecerá en línea con el PIB gracias a una recuperación moderada del gasto en servicios, los cuales representan más del 50% del consumo privado.

Las exportaciones tendrán un desempeño inferior al registrado en 2011, reduciendo la tasa de incremento de 10% a 6% anual, como consecuencia de la mayor turbulencia global y su efecto sobre la demanda externa. Sin

embargo, Colombia depende en gran medida las exportaciones de petróleo, por lo que es vulnerable a una caída en los precios del petróleo.

Asimismo, las importaciones desacelerarán su tasa de expansión como resultado de la menor demanda interna por bienes importados, dado que los componentes más dinámicos (obras civiles y edificaciones) no se caracterizan por ser intensivos en importaciones.

Estas expectativas implican una contribución negativa de la demanda externa neta al crecimiento de menor magnitud a las observadas en los dos años anteriores, cuando el desempeño del gasto interno muy por encima del PIB generó una fuerte demanda por bienes externos.

El déficit en la cuenta corriente podría ampliarse durante 2012 como resultado de los menores precios del petróleo y el incremento de los envíos de utilidades al exterior por parte de las empresas de capital foráneo con desempeño positivo en 2011. El financiamiento de esta cuenta será cubierto por flujos de inversión de largo plazo, los cuales seguirán estando concentrados en los sectores de hidrocarburos y minería.

El sector bancario seguirá con un crecimiento sólido, aunque menos dinámico que el de 2011. La cartera total del sistema creció a tasas elevadas en 2011, aprovechando las bajas tasas de interés reales y las condiciones internas favorables. Como respuesta a la desaceleración de la demanda interna y el retiro del estímulo monetario por parte del Banco Central, el crédito total tendrá un crecimiento menor al de 2011, manteniendo sin embargo su senda de crecimiento robusto de largo plazo.

La cartera de consumo fue la más dinámica en 2011, explicada principalmente por un apetito del público por la compra de bienes durables. No obstante, acompañando la desaceleración en la demanda interna, en

2012 estimamos una moderación en la compra de bienes durables y en consecuencia en el crecimiento de la cartera de consumo.

La nueva institucionalidad fiscal (regla fiscal y acto legislativo de sostenibilidad fiscal) acompañada por el consenso político de tener unas finanzas públicas estables, permitirán que el Gobierno continúe con su senda decreciente en el déficit fiscal, acorde con su proyección de 2,8% del PIB al finalizar 2012. En este contexto el Gobierno espera incrementar su recaudo tributario en 7,9% frente al ya exitoso incremento del mismo en 2011. Los gastos de inversión continuarán en 2,8% del PIB, motivados por las obras de infraestructura tras los daños presentados con la ola invernal, y el plan de obras del Gobierno Central de adecuación de las vías primarias para afrontar el TLC con los Estados Unidos y el inicio de algunos de los grandes proyectos de infraestructura de vías en la agenda.

A nivel de los Gobiernos territoriales, en 2012 entrará en vigencia el nuevo régimen de regalías que pondrá a prueba la capacidad de un número mucho más amplio de municipios y departamentos por ejecutar de mejor manera los recursos provenientes del sector mineropetrolero. Bajo este escenario, las finanzas públicas del sector público consolidado se ubicarán con un déficit cercano al 1,8%, con una tendencia decreciente para 2013.

La agenda legislativa de 2012 es ambiciosa y de su avance dependerán grandes temas en el mediano plazo. En materia económica el Gobierno Santos presentará en el primer semestre de 2012 una reforma tributaria, la cual propondría medidas para la simplificación del estatuto tributario y la reducción de la evasión, buscando incrementar el recaudo tributario sin afectar necesariamente las tasas impositivas.

En materia regulatoria se espera la reglamentación de la regla fiscal aprobada en 2011, con la cual se comprenderá de mejor manera el impacto

de la nueva normatividad fiscal en estabilizar las finanzas públicas en el mediano plazo. El gobierno también emitirá una serie de decretos y reglamentaciones para enfrentar los retos del tratado de libre comercio con los Estados Unidos y reglamentar la nueva ley de regalías.

El dato de cierre de la inflación en 2011 (3,7%), evidenció factores que seguirán ejerciendo presiones sobre la dinámica inflacionaria en el corto plazo y mediano plazo. De un lado, estimamos que el fuerte dinamismo de la demanda interna habría llevado a un cierre de la brecha del producto en el tercer trimestre de 2011, reflejado en la tendencia al alza de los diferentes indicadores de inflación básica durante 2011. Estas presiones seguirían influyendo en la trayectoria de la inflación en 2012 gracias a la ampliación esperada en la brecha del producto.

Asimismo, en un mercado laboral menos holgado, como resultado de la disminución sostenida de la tasa de desempleo, es probable que se registren aumentos más marcados en los costos salariales, a diferencia de 2011, cuando el crecimiento en los salarios se mantuvo en línea con la meta de inflación.

Adicional a lo anterior, esperamos que en el corto plazo la inflación siga presionada por algunos factores de oferta. En alimentos, los efectos rezagados de la temporada invernal se seguirán sintiendo en los primeros meses del año. A ello se suman las presiones en algunos ítems del grupo de regulados, como los servicios de gas y transporte, los cuales presentaron una dinámica de aceleración a finales de 2011. Para el resto del año esperamos una normalización en la inflación de alimentos al finalizar el choque climático de la Niña. Adicionalmente, las presiones de costos deberían moderarse gradualmente por cuenta de la desaceleración en los precios internacionales de las materias primas, en particular de alimentos, y los efectos de la apreciación cambiaria esperada para este año.

En este contexto, estimamos que la inflación se mantendría elevada hasta el segundo trimestre del año, para moderarse en la segunda parte de 2012 y finalizar en 3,5%. La normalización en curso de los indicadores de actividad, sumado a los efectos de la desaceleración externa, permitiría mantener la inflación básica en línea con el objetivo de inflación del Banco Central.

En línea con lo esperado y dando prioridad al contexto interno, el Banco de la República inició el año aumentando su tasa de interés de referencia en 25pb al ubicarla en 5,0%. Hacia delante, estimamos que la autoridad monetaria implementará una pausa en el ciclo de ajustes, teniendo en cuenta el deterioro en las perspectivas de crecimiento mundial y los riesgos asociados a un agravamiento de la crisis de deuda en Europa. En la segunda parte del año, en línea con la expansión esperada del producto, estimamos que el banco central aumentará la tasa de referencia en 50pb adicionales, finalizando el año en 5,5%.

En el aspecto cambiario, luego de una fuerte depreciación en el cuarto trimestre de 2011, en enero el peso colombiano recuperó terreno rápidamente, respondiendo a la continuidad en los flujos de inversión extranjera directa hacia el país y, en general, al mayor apetito global por activos de riesgo, impulsada por sorpresas positivas en los indicadores de actividad en Estados Unidos y el mensaje de pausa prolongada de la Reserva Federal. Estimamos que el tipo de cambio en 2012 se ubicará, en promedio, en \$1797 frente a \$1848 de 2011.

Tabla 2. Previsiones macroeconómicas anuales

	2010	2011	2012	2013
PIB (% a/a)	4,3	5,5	5,0	5,3
Inflación (% a/a, fdp)	3,2	3,7	3,5	3,6
Tasa de cambio (vs. USD, fdp)	1926	1934	1820	1800
Tasa REPO (% fdp)	3,00	4,75	5,50	6,00
Consumo Privado (% a/a)	5,0	6,6	5,0	5,4
Consumo Público (% a/a)	4,6	2,3	3,0	3,5
Inversión (% a/a)	8,3	15,7	11,9	10,4
Déficit Fiscal (% PIB)	-3,8	-2,9	-3,1	-2,8
Cuenta Corriente (% PIB)	-3,1	-2,8	-3,2	-3,4

Fuente: DANE – MINISTERIO DE HACIENDA, BANCO DE LA REPÚBLICA Y BBVA RESEARCH.

Entre tanto, la línea de acción del Gobierno seguirá concentrada en impulsar mejoras de competitividad en el sector productivo, a través de las reformas estructurales en curso, y evitar distorsiones del financiamiento público sobre el mercado cambiario, en línea con los anuncios realizados en la reunión de política monetaria de finales de enero sobre el manejo de caja en dólares para 2012.²⁵

5.3.1.1 Factor económico regional. Las actividades económicas del departamento de Santander se concentran en el sector agrícola y pecuario con el cultivo de la palma de aceite, yuca, maíz, plátano, fique, tabaco, caña, cacao, piña, frijol entre otros y explotación avícola, caprina y ganadera con proyección a la agro industrialización de lácteos y cárnicos.

Adicionalmente cuenta con la explotación de recursos minerales tales como plomo, uranio, fósforo, yeso, caliza, cuarzo, mármol, carbón, oro, cobre y principalmente el petróleo en el primer complejo petrolero de Colombia

²⁵ BBVA RESEARCH. Situación Global, Primer Trimestre de 2012, Análisis económico [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://www.bbvarsearch.com/KETD/fbin/mult/1202_Situacionglobal_tcm346-286433.pdf?ts=782012>

ubicado en Barrancabermeja. Por su localización geográfica se convierte en el eje central en la unión entre el interior del país, los Puertos del Caribe y la salida de Venezuela hacia el Océano Pacífico.

Los cambios durante este siglo han transformado la economía del Departamento, de ser históricamente agrícola, pasó a ocupar un papel destacado en el sector servicios, especialmente en el sector del transporte y de las comunicaciones. La industria también presenta un par de polos de desarrollo localizados en la zona que abarca el eje Bucaramanga - Girón - Piedecuesta, donde se encuentran las empresas vinculadas a alimentación, textiles, cemento, accesorios automotores, calzado, tabaco y la industria avícola, y la zona de Barrancabermeja que se dedica plenamente a la refinación de la mayor parte del petróleo que se consume en Colombia, además de la fabricación de los derivados de este combustible natural.²⁶

5.3.2 Factores políticos. La República de Colombia es un Estado unitario, democrático, participativo y pluralista con separación de poderes. El Presidente es elegido por voto popular por un período de cuatro años.

Colombia hace parte de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) desde el año 1945, así como de la mayoría de las Organizaciones de la familia de la ONU, de la Organización de Estados Americanos (OEA) desde 1948 y de diversas Organizaciones subregionales como la Unión Suramericana de Naciones, la Comunidad Andina (CAN), el Proyecto Mesoamérica y la Asociación de Estados del Caribe, entre otros.

El Estado colombiano es una democracia sólida y fuerte con gran tradición dentro de la región. En la última década Colombia ha logrado posicionarse

²⁶ TODA COLOMBIA. Departamento de Santander [en línea]. 2011 [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:45 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.todacolombia.com/departamentos/santander.html#2>>

como líder en la región gracias al fortalecimiento de sus instituciones, al manejo y aumento de la seguridad en todo el territorio y para todos sus habitantes y a las capacidades y emprendimiento de su gente.

Colombia tiene mucho que ofrecer al mundo ya que es un país mega diverso y comprometido con el medio ambiente, las energías renovables y los biocombustibles, además de ser un destino seguro y exótico para el turismo. El país ha decidido apoyar a otras naciones y regiones del mundo por medio de la cooperación internacional en diferentes temas según su experiencia y conocimiento, incluyendo la Cooperación Sur-Sur. Así mismo, reafirma su compromiso con la defensa y promoción de los Derechos Humanos, siguiendo una convicción democrática, ética y humana, propia del Estado colombiano.

La cooperación internacional es un instrumento privilegiado de Política Exterior que le permite al país no sólo cumplir con sus objetivos de desarrollo, sino también establecer nuevos mecanismos y modalidades de entendimiento, así como diversificar las relaciones y la agenda con otros países y regiones.

También se ha centrado en reforzar los lazos comerciales e impulsar la inversión en el país. El Acuerdo entre EE.UU. y Colombia de Libre Comercio (TLC) fue ratificado por el Congreso de EE.UU. en octubre de 2011 y está pendiente la implementación en el año 2012. Colombia ha firmado acuerdos de libre comercio o de la negociación es con una serie de otros países, incluyendo Canadá, Chile, México, Suiza, la Unión Europea, Venezuela, Corea del Sur, Turquía, Japón e Israel, y se espera que para el año 2014 Colombia tenga 12 TLC's con 50 países

A fin de que el país dé un salto cualitativo para alcanzar la Prosperidad Democrática, el Gobierno Nacional ha fijado como objetivos estratégicos de

su política afianzar la cooperación técnica y financiera para el desarrollo, así como diversificar temática y geográficamente la agenda en temas como ciencia, tecnología, innovación, medio ambiente, salud, Plan Fronteras para la Prosperidad y Plan de Acción Integral para 29 municipios identificados como zonas que requieren una atención prioritaria.

El compromiso firme e indeclinable con la defensa y promoción de los Derechos Humanos surge como una convicción propia, democrática, ética y humana del Estado colombiano y no como una imposición externa. Las acciones emprendidas responden las exigencias del respeto y promoción de los Derechos Humanos, disminuyendo dramáticamente los delitos y conductas que más atentan contra la vida y los derechos fundamentales de los colombianos.

El proceso de justicia transicional en Colombia, desarrollado mediante la llamada Ley de Justicia y Paz, no tiene precedentes. Colombia es el único país en aplicar, de forma integral, los principios de verdad, justicia y reparación para las víctimas de grupos armados ilegales desmovilizados.

La Ley de Víctimas y de Restitución de Tierras (Ley 1448 de 2011), fue sancionada por el Presidente de la República en el mes de Junio 2011 y está proyectada para ser aplicada en un período de 10 años.

La Ley busca la reparación integral a través de una indemnización económica y la restitución de tierras de aproximadamente cuatro millones de personas, víctimas del conflicto armado desde 1985. Éstas corresponden aproximadamente a un millón de familias, incluyendo población desplazada. Se repararán cerca de 100.000 familias cada año, 8.500 familias por mes y aproximadamente 350 cada día en los próximos 10 años.

Para ello, el Gobierno ha decidido realizar una inversión de USD25 mil millones aproximadamente para su implementación.²⁷

5.3.2.1 Factores políticos regionales. En el departamento las ideas políticas se ubican en distintas vertientes ideológicas. Históricamente, Santander ha sido gobernado por los principales partidos políticos de Colombia: el partido conservador y el partido liberal. En la actualidad, su gobernador es Richard Aguilar Villa, y el alcalde de su capital es Luis Francisco Bohórquez.

Santander está dividido en 87 municipios, organizados en 6 provincias regionales: Comunera, García-Rovira, Guanentá, Mares, Soto y Vélez. Para efectos gubernamentales está organizada en 8 Núcleos de Desarrollo Provincial: Guanentá, García Rovira, Comunero, Mares, Metropolitano, Vélez, Carare - Opón, Soto Norte.²⁸

5.3.3 Factores sociales. Aunque el número de habitantes crece y la tasa de natalidad es todavía alta, la población tiende a ser más vieja. Ante esta realidad, el país se enfrentará a una situación que, sin previsión ni decisiones tomadas a tiempo, podría agudizar los actuales problemas sociales, económicos y ecológicos.

Tener un número alto de habitantes, bien distribuidos en todo el territorio, y con todas las garantías sociales y económicas para su población, es para cualquier país una oportunidad si desea convertirse en una potencia, dicen

²⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Prosperidad y Democracia, Versión II [en línea]. 2011. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 10:00 a.m.]. Disponible en Internet:<URL:<http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ColombiaProsperidaDemocraciaESPVER2.pdf>>

²⁸ WIKIPEDIA. Santander [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 10:28 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:[http://es.wikipedia.org/wiki/Santander_\(Colombia\)#Pol.C3.ADtica](http://es.wikipedia.org/wiki/Santander_(Colombia)#Pol.C3.ADtica)>

los teóricos. Pero también significa el riesgo de abrir más la brecha de la inequidad entre los que tienen y los que no.

Según el Departamento Nacional de Estadística (DANE), entre el 2005 y el 2011, la población de entre 15 y 59 años pasó del 60% al 67%. La misma situación se presentó con la población adulta mayor, que en los últimos cinco años pasó del 8,9% al 10%. Y mientras la población adulta crece, el número de niños y adolescentes de entre los 0 y 14 años se reduce: pasó del 31% al 28% entre el 2005 y el 2010. Esto significa que para el año 2020, la relación de niños por cada cien mujeres de 15 a 49 años (edad fértil) pasará de 35 a 33.

Aunque cada minuto nace en Colombia un nuevo ciudadano y la tasa de natalidad es alta a lo esperado, en términos generales la población nacional será más vieja. Según la reciente Encuesta Nacional de Demografía y Salud, con el tiempo en los hogares veremos menos hermanos y primos y más presencia de tíos, abuelos y bisabuelos.

La dependencia crecerá, según el DANE: de cada 51 personas con edades entre 15 y 60 años, dependerán 54 ciudadanos menores de 15 años y mayores de 65 años. Esta relación, sin duda, le pone al país desafíos para no caer o agravar los problemas económicos y sociales de la actualidad.

Uno de ellos, sin duda, es el tema pensional. El sistema se deberá adaptar para tener una población que demandará más recursos en pensiones, en contraste con menos personas trabajando para sostener esa carga pensional, por lo tanto el país deberá plantear el aumento de la edad para jubilarse y tener como ejemplos realidades que ya viven países europeos como Francia.

Tener la población más vieja cambiará las dinámicas sociales y económicas del país: no solo la carga pensional será más onerosa para el Estado y para la población más joven que trabaja, sino que aumentarán los gastos en salud a raíz de las enfermedades crónicas y las discapacidades, y habrá la necesidad de crear más hogares de paso e instituciones dedicadas al cuidado de personas de la tercera edad.

Para el mercado laboral; no sólo será importante garantizarle trabajo a la población joven (hoy la población de 14 a 26 años representa el 22,6% de los desempleados), sino también a las personas mayores.

Y así como ocurre en la actualidad, el mayor número de personas viejas lo tendrán las mujeres, muchas de ellas viudas y solas. Para la Encuesta Nacional de Demografía y Salud, será una realidad cada vez más frecuente ver hogares conformados por una persona, en especial por una mujer.

La tendencia de que existan más mujeres que hombres se mantendrá hasta el año 2020. El hecho de que haya 97 hombres por cada cien mujeres tendría efectos sociales preocupantes si se mantiene la iniquidad de género, como quedó demostrado en la reciente Encuesta Nacional de Demografía y Salud.

Las mujeres, aunque tienen más años de estudio y tienen más participación en el mercado laboral, reciben menos salario que los hombres y las empresas aún les ponen obstáculos como pruebas de embarazo y de VIH-sida, y certificaciones de esterilización como requisitos para obtener un cargo, además de los despidos durante su embarazo o después de dar a luz.

El gran desafío de la sociedad es la equidad de género. Si hay mayor porcentaje de mujeres y ellas ganan menos y a la vez son cabeza de hogar,

como la proporción es grande, los efectos son mayores". La desigualdad, el subempleo, y el narcotráfico siguen siendo problemas importantes.

En Colombia, no hay un programa concreto de reforma agraria, los recursos que se deben utilizar para solucionar la falta de empleo en el campo e incentivar la producción agrícola, se reparten en créditos no reembolsables entre las familias más ricas, que apoyan al gobierno.

El movimiento de población rural hacia áreas urbanas y la emigración fuera del país han sido significativos. La población urbana aumentó del 28% de la población total en 1938, al 76% en 2005; sin embargo en términos absolutos la población rural aumentó de 6 a 10 millones en ese período.

En cuanto a la emigración, el DANE estima que alrededor de 3 331 107 colombianos viven en el exterior, principalmente en Estados Unidos, España, Venezuela y Canadá. Los más propensos a emigrar son los originarios del interior del país y de algunos centros urbanos, destacándose un contingente importante de intelectuales y talentosos que hacen parte del fenómeno llamado "fuga de cerebros". Las principales causas de esta situación son las dificultades económicas y los problemas de orden público, los que han generando que Colombia sea uno de los países latinoamericanos con mayor flujo de emigrantes, así como el segundo mayor desplazamiento forzado interno de población a nivel mundial con 3 millones, según un reporte de ACNUR.

La salud se privatiza cada día más, se ve la proliferación de IPS, EPS en las ciudades de Colombia, no hay programas con buenos servicios, que lleven estos recursos a los sectores más vulnerables de la población, las falencias están sobre estudiadas, se invierten millones de pesos en estos estudios, las soluciones quedan en el papel, mientras tanto millones de colombianos se hunden en la pobreza.

Se observa en las ciudades principales, los grandes índices de desempleo, el aumento de trabajos informales, y el nivel de desplazamiento humano, tanto por la violencia como por otras condiciones de expulsión del campo, ha configurado una de las tragedias humanitarias de mayores dimensiones en el mundo. Aquí es necesario señalar que una mejor distribución del ingreso es necesaria para generar condiciones propicias a un mayor crecimiento económico.²⁹

5.3.3.1 Factores sociales a nivel regional. De acuerdo al censo del 2005 (datos en proceso de consolidación), el departamento posee 2.158.000 habitantes, de los cuales 971.000 son hombres y 987.000 son mujeres, de ellos 752.000 menores de edad. El 75% vive en el Área Metropolitana. La dedicación básica del santandereano es la agricultura, ganadería, comercio, minería y servicios. El 63% de los municipios santandereanos tiene cada uno menos de 10 mil habitantes y su predominio es la economía campesina, topografía bastante quebrada ya que están ubicados en la zona cordillerana.

27 municipios tienen entre mil y cuatro mil novecientos noventa y nueve y 29 entre esta cifra y 9.999 habitantes. Bucaramanga, Floridablanca, Barrancabermeja, Girón y Piedecuesta son los de mayor número de habitantes, en su mayoría de vocación urbana, el 80%.

278.054 habitantes viven en la pobreza y 91.071 en la miseria, el resto tiene condiciones buenas o muy buenas. La más baja calidad de vida está en García Rovira. Casi ninguna propiedad rural llega o pasa de 10 habitantes. La más alta en el Área Metropolitana.

²⁹ REVISTA SEMANA. Colombia: ¿qué significa llegar a 46'000.000 de habitantes? [en línea]. 2011. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:00 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.semana.com/nacion/colombia-significa-llegar-46000000-habitantes/157670-3.aspx>>.

Etnografía: Mestizos y Blancos (96,72%), Afrocolombianos (3,15%), Amerindios (0,13%) y Gitanos (0,01%).

El departamento en sus diversos municipios, cuenta con acceso a educación en sus distintos niveles, siendo una característica la falta de homogeneidad en la mayoría de ellos, debido a la centralización de la educación en el departamento en la ciudad capital. Sin embargo, procesos importantes de descentralización de los distintos niveles de formación se han adelantado, llevando algunas mejoras a municipios pequeños donde antes no existía tal opción. En su educación básica el departamento se esmera en brindar buena calidad.

En el departamento de Santander un 95% de la población es considerada dentro del Cristianismo, dentro de ese 95%, un 85% son católicos, 5% son pentecostales, cristianos y testigos de Jehová, y el 3% restante son adventistas, mormones y están en el 'Centro Familiar de Adoración, Asambleas de Dios' (cristianos de Dios); el restante 5% de la religión en Santander es un 3% de ateos, satanistas y agnósticos y el 2% del islam y judaísmo. Según la Iglesia Católica en Colombia, tomó a Santander como el mayor departamento en Colombia con fieles católicos (1.842.964 de católicos de los 2.168.193 habitantes del departamento), quienes asisten a la Eucaristía y reciben los sacramentos de la iglesia.³⁰

5.3.4 Factores tecnológicos. El desarrollo tecnológico como el Internet, comunicaciones móviles, banda ancha, satélites, sistemas de información entre otros, está produciendo cambios significativos en el ámbito económico, social, cultural y en la educación de nuestro país.

Colombia ha modernizado sus telecomunicaciones, hoy posee una moderna

³⁰ WIKIPEDIA, Op. Cit.

red digital de telefonía satelital y microondas y troncales de fibra óptica que cubren el país con millones de líneas fijas, servidas por 29 operadores locales y tres operadores nacionales de larga distancia.

El TLC es la nueva realidad comercial del país. Y a pesar de que no ha entrado a regir a nuestro mercado, ya es tiempo de que los empresarios se preparen para ser competitivos, amplíen sus posibilidades a nuevos sectores y productos, a las exportaciones y a un mercado de 300 millones de consumidores. La oportunidad está ahí, pues las exportaciones del país corresponden tan solo al 0,5% de las compras de ese gran mercado, demostrándose así la posibilidad de crecimiento en exportaciones, empleo, PIB e ingresos para el país.

Hoy el país está pasando por una crisis de infraestructura (carreteras, puertos, aeropuertos) agravada por las inundaciones que demorará aún mucho más este proceso. Otro tema es el de la aprobación de Visas a los empresarios para entrar a USA. Uno más es el de viajes y estadía. Se suma, además, el del idioma y las comunicaciones, y para cerrar está el de normas de comercio internacional y aduanero y la puesta en marcha de nuevos instrumentos legales que ya existen en los Estados Unidos.

Ante este escenario la tecnología se convierte en la clave o en ese gran instrumento nivelador para que los empresarios empiecen desde ya a armar sus estrategias de negocio que les permita enfrentar el TLC con altos niveles de competitividad. Por esta razón el empresario colombiano debe asegurarse de que cuenta con los recursos idóneos para lograr los objetivos empresariales correctos. Estos recursos deben incluir tanto a la gente como a la tecnología. Este es un asunto importante en la medida en que la tecnología se convierte en un instrumento que permitirá, de alguna manera, una igualdad de condiciones frente a Estados Unidos u otro socio comercial.

Según el Reporte Global de Tecnologías de la Información 2010-2011 del Foro Económico Mundial, en el tema de uso de tecnología en las empresas, Colombia alcanzó la posición 65 entre los 138 países evaluados, mientras que Estados Unidos se ubicó en el tercer lugar. La brecha que presenta el sector empresarial colombiano en adopción y uso de tecnología es amplia y pone en desventaja competitiva a las compañías que buscan oportunidades comerciales con ese país.

De otro lado, la tecnología permite interactuar con clientes en cualquier parte y hace posible reuniones virtuales muy parecidas a las presenciales. Esto para evitar costos en viajes y desplazamientos. Además la tecnología de la nube brinda la oportunidad a las empresas de consolidar una infraestructura TI ágil y segura para hacer sus procesos de negocio más productivos y a un costo muy competitivo, algo fundamental para poder competir de cara a un TLC. La nube suprime las inversiones en tecnología para que pequeñas y medianas empresas, cuyo presupuesto les impide adquirir tecnologías propias, cuenten beneficios y compitan en igualdad de condiciones con industrias de talla internacional.

Las tendencias de la tecnología en Colombia también han apuntado a mejorar las condiciones del sector agropecuario, aumentando la producción de los cultivos y la eficiencia en la gestión ambiental. En los últimos años una nueva tecnología se incorporó al sector con el GPS, dando la posibilidad de gestionar información relacionándola con un sitio específico.³¹

5.3.5 Factores competitivos. La empresa Molinos el Águila pertenece al sector secundario; transforma materias primas, tales como: maíz, avena, cebada y trigo.

³¹ LA REPÚBLICA. La tecnología es la herramienta para afrontar el TLC [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:45 p.m.]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.larepublica.com.co/node/5390>>

De igual forma hace parte de la industria de alimentos; obtienen subproductos para consumo humano como:

- Cuchuco de cebada
- Cuchuco de maíz
- Harina tostada
- Harina maíz amarillo
- Cebada perlada
- Maíz trillado
- Avena en hojuelas
- Avena molida

Y para el consumo animal como:

- Repila de maíz
- Maíz entero
- Maíz partido

El segmento geográfico donde se ubica la competencia es:

- Piedecuesta: Molino San Martin
- San Gil: Molinos Don Manuel
- Norte de Bucaramanga: Molinos La Hogareña
- Barbosa: Molinos Montecarlo
- Girardot Bucaramanga: Molinos Aba del Fonce

Los principales competidores directos son: Molinos La Hogareña, Imporagro LTDA y Molinos Guanentá.

Tabla 3. Análisis de factores competitivos de Porter

Fuerzas competitivas	Características en el sector	Nivel
Amenaza de entrada de nuevos competidores.	<ul style="list-style-type: none"> - Economía de escala - Diferenciación de producto - Identificación de Marcas - Costo Cambio del Proveedor - Acceso a canales de distribución - Acceso a materias primas 	<p>El nivel de entrada para este mercado es considerado alto debido a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - cuenta con la infraestructura necesaria para la producción en escala. - Los productos de este sector son todos muy similares, razón por la cual no resulta atractivo establecer para ellos una estrategia de diferenciación, a no ser que se apunte y se dé énfasis a la calidad en el proceso de fabricación. - En el sector existen varias marcas para estos productos, sin embargo, hemos detectado que el consumidor final no se guía por las marcas al momento de decidir la compra, es fiel a la marca. - No resulta atractivo el costo de cambio de proveedor teniendo en cuenta que los insumos y materias primas son obtenidos de varios proveedores, ya sea en el ámbito local como internacional. - En este sector es manejable el sistema de canales de distribución, las empresas pueden acceder a los mismos, incluso pueden establecer su propio canal con transportes propios o tercerizando el flete de los productos hasta el punto de venta. - Es más bien restringido, pues algunas de ellas se consiguen localmente, pero otras, como por ejemplo el maíz, son obtenidos de otros países, lo que no permite tener acceso a las mismas en cualquier momento.
La rivalidad entre los	-Número de competidores con	- La intensidad de la rivalidad es alta, ya que los competidores no son muchos, pero si son

Fuerzas competitivas	Características en el sector	Nivel
competidores.	recursos y similares características - Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás. - Amenaza de Proveedores de integrarse hacia delante.	similares en cuanto al tamaño y participación en el mercado. - Existen pocas posibilidades de que ello ocurra, porque en el sector no se pueden producir las materias primas que intervienen en el proceso de fabricación. - Las posibilidades de que esto ocurra son escasas, pues ello implicaría grandes inversiones en infraestructura y maquinaria, lo cual es una importante barrera de entrada.
Poder de negociación de los proveedores.	-Número de proveedores importantes	-El sector cuenta con un número importante de proveedores, por ello resulta atractivo, pues no podrán contar con mucho poder de negociación para amenazar con elevar los precios o reducir la calidad de sus productos o servicios, sin embargo con el caso de la avena, el poder del proveedor es alto, ya que solo existe uno a quien se le compra.
Poder de negociación de los clientes.	- Número de Clientes importantes. - Importancia del costo del insumo en los costos totales - Importancia o utilidad de los Clientes	El poder de los compradores es medio ya que: - Las empresas del sector cuentan con una importante cartera de clientes, quienes compran por grandes sumas y de manera frecuente, volviéndose en este sentido en un sector industrial atractivo. - Para el sector los costos de los insumos son de gran importancia, teniendo en cuenta que los mismos son altos en términos generales, por lo cual se torna en este aspecto poco atractivo. - Considerando que los clientes compran en grandes volúmenes, por importantes sumas, tienen un alto poder de negociación, pues pelean por los precios y de hecho consiguen con un trato preferencial, con mejores precios

Fuerzas competitivas	Características en el sector	Nivel
		y descuentos, convirtiendo este aspecto atractivo al sector.
Amenaza de ingreso de productos sustitutos	No hay sustitutos a precios competitivos	La utilización de sustitutos es relativamente baja, considerando que es poco probable la sustitución de cuchuco de cebada, cuchuco de maíz, harina tostada, harina maíz amarillo, cebada perlada, maíz trillado, avena en hojuelas, avena molida, repila de maíz, maíz entero maíz partido.

Fuente: Elaboración propia/ a partir del modelo de Porter.

5.3.6 Factores geográficos. Situada en el extremo noroccidental de Suramérica, Colombia es el único país del subcontinente con costas sobre los océanos Atlántico y Pacífico, con una superficie terrestre de 1'141.748 km² y 928.660 km² de dominios marítimos. Comparte fronteras con Panamá, Venezuela, Brasil, Perú y Ecuador y límites marítimos con Costa Rica, Nicaragua, Honduras, Jamaica, República Dominicana y Haití.

El amplio rango de pisos térmicos permite un gran desarrollo agropecuario, cuya variada producción de alimentos es parte importante de su economía. En las regiones bajas y cálidas del Caribe, los valles interandinos y las sabanas de la Orinoquía, hay inmensos sembrados de banano, plátano, caña de azúcar, arroz, algodón, soya y sorgo. También se han establecido grandes hatos para la producción de cárnicos y lácteos.

El café, importante renglón de la economía, se cultiva en las cordilleras entre los 1.000 y 1.600 metros sobre el nivel del mar; las flores, otro producto de exportación, en los altiplanos; la papa, el frijol, cereales y hortalizas, entre los 2.000 y 3.300 metros; las frutas tropicales, el aceite de palma, los bosques maderables, el camarón, el palmito y el espárrago, cuya producción aumenta notablemente, también representan un gran potencial para las exportaciones.

Transporte aéreo

Colombia cuenta con ocho modernos aeropuertos internacionales que reciben aerolíneas de América Latina, Norteamérica y Europa. La accidentada topografía ha impulsado el desarrollo del transporte aéreo doméstico, con una de las redes de rutas más densas de América Latina, a través de más de 587 aeropuertos que comunican las regiones apartadas con el resto del país

Transporte marítimo

Como parte de la política de apertura hacia los mercados internacionales se han privatizado y modernizado los cuatro puertos principales: Buenaventura en la costa Pacífica y Barranquilla, Cartagena y Santa Marta en el litoral Caribe. Hay otros puertos especializados en la exportación de carbón, banano y petróleo y un muelle turístico para cruceros en Cartagena de Indias.

Transporte terrestre

La red de carreteras hoy cuenta con más de 145.000 km de vías que conectan las principales ciudades con los puertos marítimos, Venezuela y Ecuador, hacia donde se desplazan líneas de buses y de carga. También se proyecta la Vía Panamericana que uniría a Colombia con Panamá y se construye la Marginal de la Selva que conectará a Colombia con Venezuela, Ecuador y Perú por el piedemonte de los Andes. Hay 3.140 km de vías férreas en reconstrucción y dos líneas que transportan carbón a puertos privados.

La infraestructura en Colombia exige mejoras importantes para sostener la expansión económica. A finales de 2010, Colombia experimentó su más severas inundaciones en las últimas décadas, con daños estimados en más de \$6 mil millones. Las lluvias se reanudaron en 2011, causando más daños

a los cultivos y la infraestructura, así como matando a cientos de colombianos y el desplazamiento de millones de personas.³²

5.3.7 Matriz POAM (perfil de Oportunidades y Amenazas en el entorno).

Después de obtener información sobre cada factor objeto de análisis, identificamos las oportunidades y amenazas, por medio de una tormenta de ideas con los directivos, las agrupamos de acuerdo a factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos, posteriormente calificamos y les dimos prioridad tanto a las amenazas y oportunidades en una escala de alto-medio-bajo, de igual forma, se pondero el impacto para la compañía.

Cuadro 6. Matriz POAM

TECNOLÓGICOS									
Telecomunicaciones	x						x		
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	x						x		
Nivel de tecnología		x					x		
Resistencia a cambios tecnológicos				x			x		
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	x						x		
Facilidad de acceso a la tecnología			x				x		
Comunicaciones deficientes				x			x		
Insumos con alto contenido tecnológico	x						x		
COMPETITIVOS									
Intermediarios			x				x		
Alianzas estratégicas	x						x		
Fuerza del sector	x						x		
Desarrollo de la banca de inversiones	x							x	
Nuevos competidores				x				X	
precio mas bajos				x			x		
GEOGRÁFICOS									
Dificultad de transporte terrestre por cambio climático				x			x		
Falta de vías alternas				x			x		
Sequías de países productores (exportadores)				x			x		
A= ALTO M= MEDIO B= BAJO									

Fuente: Elaboración propia/ a partir del modelo de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica)

³² COLOMBIA. PROEXPORT. Geografía colombiana, Localización [en línea]. 2012. [Consultado el 16 de marzo de 2012, 7:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/geografia>>

5.3.8 Cuadro resumen – diagnóstico externo

Cuadro 7. Diagnóstico externo

OPORTUNIDAD	AMENAZA
La apertura económica	Devaluación
Disponibilidad de crédito	Política fiscal
Tendencia a reducir la inflación	Dependencia del precio del petróleo
Proceso de integración Andina	Creación de nuevos impuestos
Estabilidad de política cambiaria	Patrones y cambios en el consumo
Estabilidad de política monetaria	Descoordinación entre el frente político, económico y social
La política laboral	
Ley de preferencias arancelarias	Actividades terroristas
TLC con Estados Unidos	Falta de madurez en la clase política del país
Política del país	Incremento del índice de desempleo
Relaciones internacionales	Incremento del índice delincuencia
Legislación y reformas a tratados internacionales	Debilidad estructural en el sistema educativo
Políticas de inversión	Resistencia a cambios tecnológicos
Paz social	Comunicaciones deficientes
Reformas al Sistema de Seguridad Social	Nuevos competidores
Aumento a la inversión en seguridad	precio mas bajos
Distribución del ingreso	Dificultad de transporte terrestre por cambio climático
Telecomunicaciones	Falta de vías alternas
Aceptabilidad a productos con alto contenido tecnológico	Sequías de países productores (exportadores)
Automatización de procesos como medio para optimizar el uso del tiempo	
Insumos con alto contenido tecnológico	
Alianzas estratégicas	
Fuerza del sector	
Desarrollo de la banca de inversiones	

Fuente: Elaboración propia

5.4 DESARROLLO FASE IV: ANÁLISIS DOFA

Después de realizar el análisis interno y externo de la compañía, se relacionaran las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades para convertir una amenaza en oportunidad, convertir una amenaza en fortaleza, anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad, acercándonos a la formulación de estrategias de la empresa Molinos el águila.

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ol style="list-style-type: none">1. Apertura económica, (Tratados y convenios internacionales).2. Nuevos inversionistas.3. Adquisición de tecnología de punta4. Alianzas estratégicas5. Capacidad de endeudamiento	<ol style="list-style-type: none">1. Factores externos (precio dólar, petróleo, costos de logística entre otros)2. Intermediarios en la compra de granos importados3. Precios más económicos por parte de la competencia.4. Efectos de la ola invernal: deficiente infraestructura de vías nacionales.5. Cambio de tendencias en los consumidores

FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
<p>1. La empresa cuenta con instalaciones propias y está ubicada en un punto estratégico</p> <p>2. Enfoque de gerencia en un estilo participativo.</p> <p>3. Ampliación de portafolio (nueva línea de negocios).</p> <p>4. Estrategia de justo a tiempo, calidad y servicio al cliente.</p>	<p>➤ F1-O1</p> <p>➤ F3-O3</p> <p>➤ F2-O3</p>	<p>➤ F4-A6</p> <p>➤ F3 –A3</p> <p>➤ F4-A5</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
<p>1. No cuenta con un diseño de procesos y procedimientos.</p> <p>2. La compañía no monitorea el entorno.</p> <p>3. Alto endeudamiento a corto plazo.</p> <p>4. La rotación del inventario de la empresa no es adecuada.</p> <p>5. Competencia por precios bajos.</p> <p>6. Falta explorar nuevos mercados.</p>	<p>➤ D1–O1</p> <p>➤ D5- O4</p> <p>➤ D2-O1</p> <p>➤ D6-O4</p> <p>➤ D3-O5</p>	<p>➤ D2-A6</p> <p>➤ D4-A6</p> <p>➤ D2-A1</p> <p>➤ D5-A2</p>

Fuente: Elaboración propia/ a partir del modelo de Humberto Serna Gómez (Gerencia Estratégica)

5.4.1 Opciones estratégicas: resultado cruce de variables

Estrategias FO

- **F1-O1** Capacidad de almacenamiento para la materia prima importada.
- **F3-O3** Productos innovadores, con tecnología de punta.
- **F2-O3** Alianzas con nuevos proveedores para garantizar el abastecimiento y cumplir las metas corporativas.

Estrategias FA

- **F4-A6** Diseñar un programa de fidelización al cliente para mantener su lealtad.
- **F3-A3** Crear el departamento de comercio exterior, para importar directamente la materia prima y así mismo ampliar el portafolio.
- **F4-A5** Preparar estrategias logísticas de abastecimiento y distribución, para mitigar los efectos de los cambios climáticos.

Estrategia DO

- **D1-O1** Implementar el direccionamiento estratégico, para linear todo el sistema de las actividades de la compañía con el propósito de lograr diferenciación y competir por precios.
- **D5-O4** Iniciar alianzas con laboratorios de investigación para mejorar la calidad del producto final.
- **D2-O1** Evaluar y aprovechar las condiciones favorable, para la importación de materia prima
- **D6-O4** Realizar alianzas para ampliar la red de distribución.
- **D3-O5** Refinanciar las deudas de corto plazo a largo plazo , para tener mayor liquidez ante una crisis financiera

Estrategia DA

- **D2-A6** Realizar estudios de mercado, para impulsar las ventas y de igual forma posicionar la marca.

- **D4-A5** Desarrollar e implementar estrategias de marketing para incentivar el consumo.
- **D2-A1** Iniciar una cultura informativa para estar alineados con las tendencias del mercado nacional e internacional.
- **D5-A2** Importar directamente la materia prima para disminuir costos.

5.5 DESARROLLO FASE V: FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

- **Proyecto 1**

Reingeniería organizacional

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
Redefinir los objetivos y funciones de cada área de trabajo, y escribirlas en manuales administrativos.	▪ Se reorganiza la empresa en sus áreas: administrativas, financieras, comercial, producción, durante el primer semestre 2013.	Definición de puestos y atribuciones en las áreas de organización.

- **Proyecto 2**

Innovación y lanzamiento de nuevos productos

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
Identificar las necesidades y los requerimientos del cliente, para abarcar nuevos nichos de mercado.	Para el año 2014 abrir 4 nuevas líneas de negocio.	Ofrecer novedosos productos, a partir de alianzas con proveedores.

- **Proyecto 3**

Plan de expansión

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
Incurcionar en otras regiones y departamentos del país, enfocándonos en canales de distribución que nos permitan llegar al consumidor.	Para el 2015 la empresa cubrirá los departamentos de (Cundinamarca, Boyacá y la zona costera del país).	Iniciar la cobertura del mercado, en las nuevas regiones, ejecutando un plan de marketing.

- **Proyecto 4**

Apertura del departamento de Comercio Exterior

OBJETIVOS	METAS	ESTRATEGIAS
Constituir el departamento de comercio exterior para realizar las importaciones de la materia prima.	Realizar la investigación de mercados para la importación de la materia prima, para analizar y seleccionar los proveedores.	Investigar continuamente sobre los cambios externos que puedan beneficiar o perjudicar las importaciones.

6. CONCLUSIONES

- El plan estratégico nos brinda la oportunidad de tener un marco referencial empresarial pues nos permite reforzar la idea de ¿dónde queremos llegar? y ¿cómo estamos para llegar?, permitiendo encontrar los objetivos estratégicos adecuados para cumplir con la visión y la misión de la empresa.
- El presente plan estratégico organizacional es una herramienta clave para la empresa, pues ha permitido identificar variables claves del entorno interno y externo que influyen en el desarrollo de sus actividades , así como también establece mejores soluciones a los problemas hallados
- El análisis DOFA, es un método práctico para encontrar los objetivos estratégicos, a partir del análisis de las variables ambientales externas e internas , identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas , atreves de un análisis se le ha formulado a la compañía las mejores estrategias para alcanzar sus objetivos
- Molinos El Águila es una empresa con trayectoria, que mantiene una posición estable en el mercado, y tiene la posibilidad de posicionarse aplicando estrategias de implementación de nuevos productos, adquiriendo nuevos clientes.
- La globalización en los últimos años ha registrado cambios muy acelerados y profundos, que requieren respuestas rápidas, claras, técnicas y económicamente factibles, sin desviarse de sus objetivos principales

7. RECOMENDACIONES

- La Gerencia General debe convocar a reuniones y hacer una presentación clara de las metas y objetivos a los directivos.
- La Empresa debe invertir en la capacitación del personal para aumentar sus conocimientos y seguridad
- Se recomienda a la gerencia apoyar e incentivar a los departamentos, para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos de la empresa
- Se recomienda a la empresa considerar los análisis realizados con respecto al análisis interno y externo, para tomar mejores decisiones.

BIBLIOGRAFÍA

BBVA RESEARCH. Situación Global, Primer Trimestre de 2012, Análisis económico [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:[http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1202_Situacionglobal_tcm346-286433 .pdf?ts=782012](http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1202_Situacionglobal_tcm346-286433.pdf?ts=782012)>

COLOMBIA. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Prosperidad y Democracia, Versión II [en línea]. 2011. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 10:00 a.m.]. Disponible en Internet:<URL:<http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ColombiaProsperidaDemocraciaESPVER2.pdf>>

COLOMBIA. PROEXPORT. Geografía colombiana, Localización [en línea]. 2012. [Consultado el 16 de marzo de 2012, 7:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/geografia>>

GALINDEZ, Gustavo. Auditoría de Investigación y Desarrollo [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo de 2012, 7:08 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://laplanificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-de-investigacin-y-desarrollo.html>>

GALINDEZ, Gustavo. Auditoría de Mercado-Marketing [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo de 2012, 10:05 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://laplanificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-de-mercadeo-marketing.html>>

GALINDEZ, Gustavo. Auditoría Gerencial [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo del 2012, 7:02 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://laplanificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-gerencial.html>>

GESFINVALOR SOLUCIONES EMPRESARIALES. Direccionamiento Estratégico Contaduría Pública y Revisoría Fiscal [en línea]. Bogotá, 2012. [Consultado el 5 de abril de 2012, 2:04 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.gesfinvalor.com/consultoriaorganizacionalasesoriaorganizacionalasesoriassistemasgestionclimaorganizacionaldireccionamientoestrategi cocertificacioniso9000calidadiso9001/planeacion-estrategica-direccionamiento-estrategico-contaduria-publica-contabilidad-revisoria-fiscal-bogota.html>>

LA REPÚBLICA. La tecnología es la herramienta para afrontar el TLC [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:45 p.m.]. Disponible en Internet: <URL: <http://www.larepublica.com.co/node/5390>>

LABRADOR, Hénder. Gerencia Estratégica [en línea]. 2005. [Consultado el 16 de marzo de 2012, 10:05 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://www.galeon.com/henderlabrador/hender_archivos/Gere_Estra.pdf>

LEZAMA, Cruz. Gerencia y planificación estratégica [en línea]. Guayana, 2007, p. 3. [Consultado el 16 de marzo de 2012, 7:15 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.monografias.com/trabajos55/gerencia-estrategica/gerencia-estrategica3.shtml>>

LUNA, Luis Orlando. Modelo de Gerencia Estratégica para las Cooperativas de Producción Agrícola del Municipio Obispos, Estado Barinas [en línea]. Tesis de Grado para obtener el título de Magíster en Administración Mención Gerencia General. Barinas: Universidad Nacional Experimental de los Llanos Orientales “Ezequiel Zamora”, 2007. [Consultada el 21 de marzo de 2012, 8:18 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://opac.unellez.edu.ve/pmb3_pii/opac_css/doc_num.php?explnum_id=6>

REVISTA SEMANA. Colombia: ¿qué significa llegar a 46'000.000 de habitantes? [en línea]. 2011. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:00 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.semana.com/nacion/colombia-significa-llegar-46000000-habitantes/157670-3.aspx>>.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Teoría, Metodología, Alineamiento, implementación y mapas estratégicos. Índices de Gestión. 2008.

THOMPSON, Ivan. Misión y Visión: Conozca cuál es el significado de los términos Misión y Visión aplicado a empresas y organizaciones... [en línea]. 2006. [Consultado el 5 de abril de 2012, 2:18 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>>

TODA COLOMBIA. Departamento de Santander [en línea]. 2011 [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:45 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:<http://www.todacolombia.com/departamentos/santander.html#2>>

WIKIPEDIA. Santander [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 10:28 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:[http://es.wikipedia.org/wiki/Santander_\(Colombia\)#Pol.C3.AD_tica](http://es.wikipedia.org/wiki/Santander_(Colombia)#Pol.C3.AD_tica)>

ANEXOS

Anexo A. Balance general

MOLINOS EL AGUILA			
BALANCE GENERAL			
A: 31 de diciembre			
	Año 1	Año 2	Año 3
ACTIVOS			
Efectivo	20.990.778	1.795.015	5.250.000
Bancos	2.396	99.458	2.564.890
Inversiones Temporales	4.000.000	7.611.073	7.611.073
Cuentas por cobrar	44.879.068	95.293.250	91.560.890
Inventario P. Terminados	75.465.250	109.981.000	89.115.620
Anticipos y Avances	3.954.421	0	
Anticipos de Impuesto	0	7.485.000	19.120.000
Cuentas por cobrar a Trabajadores	1.171.480	0	1.250.000
Deudores Varios	15.100.646	0	7.155.269
Deudas de Difícil Cobro	0	0	257.520
Total Activos Corrientes	165.564.039	222.264.796	223.885.262
Activos Fijos			
Terrenos	108.700.000	165.910.000	165.910.000
Construcciones y Edificaciones	65.033.443	101.033.443	141.033.443
Maquinaria y Equipo	35.400.000	42.455.000	92.155.000
Equipo de Oficina	3.500.000	3.712.500	3.712.500
Equipo de Computación y Comunic.	4.100.000	4.637.500	4.637.500
Flota y Equipo de Transporte	92.724.700	85.848.307	85.848.307
Subtotal Activos fijos netos	309.458.143	403.596.750	493.296.750
Depreciación Acumulada	-70.406.643	-75.798.400	-96.741.900
Total Activos Fijos	239.051.500	327.798.350	396.554.850
Otros Activos	1.258.019	0	0
Total Activos	405.873.558	550.063.146	620.440.112

PASIVOS			
Obligaciones Bancarias	57.658.360	61.148.527	66.529.261
Otras Obligaciones	0	9.875.000	4.000.000
Proveedores Nacionales	10.253.200	64.116.565	76.250.180
Gastos Acumulados	0	2.306.065	18.620.000
Retención de Iva por Pagar	0	36.000	
Iva por Pagar	955.000	561.000	3.155.000
Retenciones y Aportes de Nomina	1.569.700	1.897.493	2.647.120
Acreedores Varios	1.254.000	1.422.945	1.506.748
Total Pasivos Corrientes	71.690.260	141.363.595	172.708.309
Obligaciones Bancarias Largo Plazo	172.975.081	183.445.579	155.234.942
Total Pasivos	244.665.341	324.809.174	327.943.251
PATRIMONIO			
Capital Personas Naturales	125.741.843	169.680.570	154.783.380
Utilidades del Ejercicio	35.466.374	55.573.402	137.713.481
Total Patrimonio	161.208.217	225.253.972	292.496.861
Total Pasivo y Patrimonio	405.873.558	550.063.146	620.440.112

Anexo B. Estado de Pérdidas y Ganancias

MOLINOS EL AGUILA			
ESTADO DE RESULTADOS			
A: 31 de diciembre			
	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas Brutas	297.359.281	513.400.500	903.242.543
Menos Devoluciones en Ventas	-512.575	-4.954.110	-1.285.620
Ventas Netas	296.846.706	508.446.390	901.956.923
Costo de Ventas	197.648.000	370.811.170	650.334.631
Utilidad Bruta	99.198.706	137.635.220	251.622.292
Gasto de Ventas y Administración	17.380.490	51.828.273	82.916.434
Utilidad Operacional	81.818.216	85.806.947	168.705.858
Otros Ingresos	1.084.408	1.385.864	3.139.850
Gastos Financieros	47.436.250	31.619.409	34.132.227
Utilidad del Ejercicio	35.466.374	55.573.402	137.713.481

Anexo C. Encuesta auditoria gerencial de la organización

ORGANIZACIÓN



- 1) ¿Es clara la estructura organizacional de la empresa?
- 2) ¿Existe un organigrama explícito?
- 3) ¿Todo el personal conoce la claridad de sus funciones?
- 4) ¿Están definidos en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?
- 5) ¿Se asigna un administrador por departamento?
- 6) ¿La estructura organizacional favorece la coordinación entre las funciones de la empresa?
- 7) ¿Están las funciones del staff presentadas en forma adecuada en el organigrama?
- 8) ¿Se han definido sistemas de control y evaluación?
- 9) ¿La estructura organizacional es flexible? ¿se adapta nuevas circunstancias? ¿la estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
- 10) ¿Son claros los procesos organizacionales?

Anexo D. Encuesta auditoría gerencial de la planeación

PLANEACIÓN

- 1) ¿Se ha definido una metodología para realizar la planeación de empresa?
- 2) ¿La compañía utiliza el enfoque de gerencia estratégica para la toma de decisiones corporativas?
- 3) ¿Se ha realizado una auditoría interna de la organización?
- 4) ¿Se conoce la competencia, su capacidad, sus objetivos y estrategias?
- 5) ¿La organización observa y pronostica las tendencias relevantes en el entorno económico, social, tecnológico, geográfico, demográfico, político y legal?
- 6) ¿La empresa analiza y anticipa la necesidad de los principales clientes, proveedores, distribuidores, acreedores, accionistas y empleados?
- 7) ¿Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la empresa?
- 8) ¿La compañía tiene una visión definida y divulgada?
- 9) ¿La compañía ha definido su misión en forma explícita?
- 10) ¿Se han definido, metas, políticas y planes de acción de la empresa?

Anexo E. Encuesta auditoría gerencial de control

CONTROL

- 1) ¿Se han definido los objetivos de control?

- 2) ¿Se han definido parámetros para confrontar los resultados organizacionales en las distintas áreas?

- 3) ¿La empresa maneja sistemas de control de gestión?

- 4) ¿La organización tiene sistemas eficientes y efectivos de control financiero, de ventas, inventarios, gastos, producción, calidad y gerenciales?

- 5) ¿Los sistemas de control de la organización son exactos, completos, y efectivos?

- 6) ¿Se han establecidos normas y métodos para medir el desempeño?

- 7) ¿Se tiene un sistema de control asistido por un computador?

- 8) ¿El control se adecua a la realidad organizacional?

Anexo F. Encuesta auditoría gerencial del personal

PERSONAL

- 1) ¿La organización cuenta con un departamento de personal de recursos humanos?
- 2) ¿Se utiliza un proceso para la selección de personal? ¿Existe un proceso de inducción de personal?
- 3) ¿El personal de la empresa está altamente motivado?
- 4) ¿Se ofrece capacitación al empleado?
- 5) ¿Es alta la satisfacción del trabajo?
- 6) ¿La organización ofrece sistemas de incentivos y sanciones?
- 7) ¿La empresa cuenta con un código de ética?
- 8) ¿Se promueve al empleado dentro de la compañía?
- 9) ¿Son adecuadas las condiciones físicas del ámbito en el cual se desempeña el empleado?
- 10) ¿La empresa tiene un sistema de admiración de salarios?

Anexo G. Encuesta auditoría gerencial de la dirección

DIRECCIÓN

- 1) ¿Existe una clara definición de funciones?
- 2) ¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?
- 3) ¿La organización cuenta con gerentes líderes?
- 4) ¿Siente la organización el liderazgo de sus gerentes?
- 5) ¿Cuáles son los niveles de empoderamiento (empowerment)?
- 6) ¿Están definidos los niveles de responsabilidad?
- 7) ¿El proceso de comunicación es eficiente y efectivo?
- 8) ¿Esta fluye de ágilmente de arriba abajo y viceversa?
- 9) ¿Hay un sistema de auditoría de la comunicación?
- 10) ¿La gerencia utiliza un estilo participativo?

Anexo H. Encuesta auditoría gerencial de la calidad

AUDITORÍA DE CALIDAD

1. ¿Existe un proceso de calidad en su empresa?
2. ¿Está definida la estrategia de calidad?
3. ¿Están definidos los estándares de calidad?
4. ¿Hay un programa de capacitación para la calidad, claramente instituida?
5. ¿Se miden procesos de calidad?
6. ¿Existe un manual de calidad de la empresa?
7. ¿Hace su organización la mención estratégica de la calidad?
8. ¿Existe una cultura de calidad en su empresa?
9. ¿Se compara su empresa en calidad con sus competidores?

Anexo I. Encuesta auditoria gerencial de investigación y desarrollo

AUDITORÍA DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

- 1) ¿Cuál es el avance técnico de los productos ofrecidos por la empresa?
- 2) ¿Cuál es la reputación de la organización en la industria?
- 3) ¿Cuál es el índice de diferenciación de los productos ofrecidos por la compañía?
- 4) ¿Cuál es el nivel de investigación y desarrollo del sector?
- 5) ¿Cuenta la empresa con personal capacitado para realizar la labor de investigación y desarrollo?
- 6) ¿Se han alcanzado innovaciones exitosas con base en la investigación y desarrollo?
- 7) ¿Se tiene la capacidad para aprovechar las ideas sobre los nuevos productos y para explotar los descubrimientos que se presenten?

Anexo J. Encuesta auditoría gerencial financiera

AUDITORÍA FINANCIERA

- 1) ¿Puede la empresa cumplir sus obligaciones exigibles en el corto plazo?
- 2) ¿Cuál es la calidad de pasivos y activos de corto plazo?
- 3) ¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cómo ha evolucionado?
- 4) ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?
- 5) ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?
- 6) ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?
- 7) ¿Cómo han evolucionado las razones financieras de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad, y apalancamiento? ¿está por encima de la industria?
- 8) ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos?
- 9) ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivos?
- 10) ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro del patrimonio?

Anexo K. Encuesta auditoría gerencial de mercadeo

AUDITORÍA DE MERCADO

- 1) ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado de la compañía?
- 2) ¿Cuál es el mercado objetivo de la compañía?
- 3) ¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas, comisionistas y /o distribuidores? ¿Es superior a la competencia?
- 4) ¿La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa? ¿Es suficientemente calificada?
- 5) ¿Qué clase de motivación y capacitación recibe el personal de ventas? ¿Es suficiente lo que se ofrece en la actualidad?
- 6) ¿Qué se le exige a un vendedor?
- 7) ¿Cuáles son los objetivos y estrategias de distribución?
- 8) ¿Son adecuados los canales de distribución?
- 9) ¿Se realiza publicidad? ¿Sus objetivos son específicos? ¿Cuáles son las estrategias? ¿Cuáles son los medios?
- 10) ¿Se realizan investigaciones de mercado? ¿Cuáles son sus objetivos?

Anexo L. Encuesta auditoría gerencial de la competencia

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

- 1) ¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?
- 2) ¿Cuál es el segmento del sector en donde se ubica la competencia de la organización?
- 3) ¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?
- 4) ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros? ¿Con qué frecuencia se presenta esto?
- 5) ¿Qué tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?
- 6) ¿Cuál es la modalidad y rivalidad del sector?
- 7) ¿Cuál es la relación con proveedores y distribuidores por parte de la empresa?
- 8) ¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores de la empresa?
- 9) ¿Cuáles son las debilidades de los principales competidores de la empresa?
- 10) ¿Cuáles son las competencias competitivas de la empresa?

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	ESPECIALIZACION FINANZAS Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE DESARROLLO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MOLINOS EL AGUILA 2012 -2020
3	AUTOR(es)	REYES LIZARAZO, Lisseth Nathalia. MORENO ARENALES Silvia Nathalia.
4	AÑO Y MES	2012 - Agosto.
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	JULIO ENRIQUE DUARTE GARCIA
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	<p>El presente estudio comprende la planificación estratégica para la empresa Molinos El Águila, con el fin de fortalecer su organización externa e interna con miras a mejorar su competitividad en el mercado regional, nacional e internacional a puertas de los tratados del libre comercio y en el cambiante mundo de la globalización. El desarrollo del trabajo consiste en la observación, análisis del estado interno de la empresa y aplicación de encuestas a nivel operativo y administrativo con el propósito de generar estrategias en la última fase de desarrollo del proyecto para cada una de las debilidades y amenazas detectadas y aplicables en el largo plazo, específicamente en un período de ocho (8) años, finalizando con las conclusiones y recomendaciones especiales a la Gerencia General, en la convocatoria de reuniones para realizar el seguimiento y vigilancia del cumplimiento de las metas y estrategias propuestas.</p> <p>This study includes strategic planning for the company Molinos The Eagle, in order to strengthen its external and internal organization to improve its competitiveness in the regional, national and international gates of free trade treaties and the changing world of globalization. The development work consists of observation, analysis of the company's internal surveys and implementation of operational and administrative level in order to generate strategies in the last phase of project development for each of the weaknesses and threats identified and applicable in the long term, particularly in a period of eight (8) years, ending with conclusions and specific recommendations to senior management in convening meetings to track and monitor compliance with the goals and strategies proposed</p>
7	PALABRAS CLAVES O DESCRIPTORES	Competencia, Tratado de Libre Comercio, Estrategia, Organización, Planificación
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Compra y venta de granos, producción de harinas y transformación de otros productos de de molinería como cebada, maíz, trigo, avena, soya, sorgo y otros.
9	TIPO DE INVESTIGACIÓN	Proyecto especializado de grano.
10	OBJETIVO GENERAL	Formular un plan estratégico para la empresa Molinos el Águila, con el ánimo de aportar a su proyección y consolidación en el mercado.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<p>Analizar y formular el direccionamiento estratégico de la compañía.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ejecutar el análisis interno, para determinar el perfil de capacidades de la organización en las fortalezas y debilidades. • Ejecutar el análisis externo, para determinar el perfil de oportunidades y amenazas del medio. • Realizar el análisis DOFA. • Llevar a cabo la formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.

12	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>BBVA RESEARCH. Situación Global, Primer Trimestre de 2012, Análisis económico [en línea]. 2012. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 9:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://www.bbva.com/KETD/fbin/mult/1202_Situacionglobal_tcm346-286433.pdf?ts=782012></p> <p>COLOMBIA. MINISTERIO DE RELACIONES EXTERIORES. Prosperidad y Democracia, Versión II [en línea]. 2011. [Consultado el 15 de marzo de 2012, 10:00 a.m.]. Disponible en Internet:<URL:http://www.cancilleria.gov.co/sites/default/files/ColombiaProsperidaDemocraciaESPVER2.pdf></p> <p>COLOMBIA. PROEXPORT. Geografía colombiana, Localización [en línea]. 2012. [Consultado el 16 de marzo de 2012, 7:00 a.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://www.colombia.travel/es/turista-internacional/colombia/ geografia></p> <p>GALINDEZ, Gustavo. Auditoría de Investigación y Desarrollo [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo de 2012, 7:08 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://laplanificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-de-investigacin-y-desarrollo.html></p> <p>GALINDEZ, Gustavo. Auditoría de Mercado-Marketing [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo de 2012, 10:05 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://laplanificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-de-mercadeo-marketing.html></p> <p>GALINDEZ, Gustavo. Auditoría Gerencial [en línea]. 2008. [Consultado el 21 de marzo del 2012, 7:02 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://la planificacionestrategica.blogspot.com/2008/07/auditoria-gerencial.html></p> <p>GESFINVALOR SOLUCIONES EMPRESARIALES. Direccionamiento Estratégico Contaduría Pública y Revisoría Fiscal [en línea]. Bogotá, 2012. [Consultado el 5 de abril de 2012, 2:04 p.m.]. Disponible en Internet: <URL:http://www.gesfinvalor.com/consultoriaorganizacionalesesoriaorganizacionalesesoriassistemasgestionclimaorganizacionaldireccionamientoestrategicocertificacioniso9000calidadiso9001/planeacion-estrategica-direccionamiento-estrategico-contaduria-publica-contabilidad-revisoría-fiscal-bogota.html></p>
13	RESUMEN O CONTENIDO	<p>En el presente estudio se realizó en la Empresa Molinos El Aguila, de la ciudad de Bucaramanga, con el fin de planificar en el largo plazo una serie de estrategias que le permitan competir y alcanzar un desarrollo óptimo en un mercado cambiante. Con esta se podrá observar dónde estará la organización en los próximos 8 años, identificando así mismo los recursos que serán necesarios para lograr dichos objetivos estratégicos y cómo prepararse para los posibles problemas que pudieran presentarse en su aplicación.</p> <p>La observación, la aplicación de encuestas y los diagnósticos tanto internos como externos a nivel administrativo y operativo en las diferentes áreas de la empresa fueron los instrumentos utilizados para determinar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas que de una u otra forma afecta positiva o negativamente a la organización, su ejecución permitió el trazado de estrategias para cada una de las debilidades y amenazas.</p> <p>Además la consulta de fuentes bibliográficas como libros, páginas de internet, artículos, tesis y ensayos, con el propósito de clarificar conceptos como estrategia, competitividad, globalización, tratado de libre comercio, planificación, organización y desarrollo.</p> <p>En la fase V se describe el plan estratégico, el cual se divide en varios apartes identificando en cada uno de ellos, las observaciones realizadas, conclusiones y estrategias a implementar, por cuanto la globalización en los últimos años ha registrado cambios muy acelerados y profundos, que requieren respuestas rápidas, claras, técnicas y económicamente factibles, sin desviarse de sus objetivos principales; así mismo como punto final se enfatizan las recomendaciones en la importancia de inversión en el capital humano, así como el apoyo interdepartamental y la necesidad de comunicación interina entre la gerencia general y directivos, a fin de revisar verazmente el cumplimiento de objetivos y metas de la empresa</p>
14	METODOLOGÍA	<p>La observación, el análisis y el estudio interno y externo a nivel operativo y administrativo de la empresa, con el fin de determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, lo cual fue posible con la aplicación de instrumentos a cada área de la organización, cada encuesta sirvió para clarificar las fallas, desventajas y debilidades detectadas y de esta manera trazar estrategias propuestas.</p>

15	CONCLUSIONES	<p>El plan estratégico nos brinda la oportunidad de tener un marco referencial empresarial pues nos permite reforzar la idea de ¿dónde queremos llegar? y ¿cómo estamos para llegar?, permitiendo encontrar los objetivos estratégicos adecuados para cumplir con la visión y la misión de la empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El presente plan estratégico organizacional es una herramienta clave para la empresa, pues ha permitido identificar variables claves del entorno interno y externo que influyen en el desarrollo de sus actividades , así como también establece mejores soluciones a los problemas hallados • El análisis DOFA, es un método práctico para encontrar los objetivos estratégicos, a partir del análisis de las variables ambientales externas e internas , identificando las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas , a través de un análisis se le ha formulado a la compañía las mejores estrategias para alcanzar sus objetivos • Molinos El Águila es una empresa con trayectoria, que mantiene una posición estable en el mercado, y tiene la posibilidad de posicionarse aplicando estrategias de implementación de nuevos productos, adquiriendo nuevos clientes. • La globalización en los últimos años ha registrado cambios muy acelerados y profundos, que requieren respuestas rápidas, claras, técnicas y económicamente factibles, sin desviarse de sus objetivos principales
16	RECOMENDACIONES	<p>La Gerencia General debe convocar a reuniones y hacer una presentación clara de las metas y objetivos a los directivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Empresa debe invertir en la capacitación del personal para aumentar sus conocimientos y seguridad • Se recomienda a la gerencia apoyar e incentivar a los departamentos, para que se puedan alcanzar los objetivos propuestos de la empresa • Se recomienda a la empresa considerar los análisis realizados con respecto al análisis interno y externo, para tomar mejores decisiones
*	CODIGO DE LA BIBLIOTECA	