

*Análisis de la planeación y su impacto en el
desempeño financiero en las pequeñas y medianas
empresas del sector de alimentos en Manizales,
Villamaría y Chinchiná*

ANDRÉS JARAMILLO SALAZAR - CÓD. 910467
FRANCISCO JAVIER GÓMEZ BUITRAGO - CÓD. 950850

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
MANIZALES
2003

*Análisis de la planeación y su impacto en el
desempeño financiero en las pequeñas y
medianas empresas del sector de alimentos en
Manizales, Villamaría y Chinchiná*

ANDRÉS JARAMILLO SALAZAR - CÓD. 910467
FRANCISCO JAVIER GÓMEZ BUITRAGO - CÓD. 950850

Trabajo de grado para optar al título de
Magíster en Administración

Presentado a :
Eva Jeanette Prada Granda
Directora Académica en Maestrías Virtuales

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE MANIZALES
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA
MANIZALES
JULIO 11 DE 2003

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	1
1. Objetivos	3
1.1. Objetivo general	3
1.2. Objetivos específicos	3
2. Justificación	5
3. Revisión bibliográfica	8
3.1. Marco teórico	8
3.1.1. Concepto de planeación	8
3.1.2. Principios de la planeación	9
3.1.3. Importancia de la planeación	11
3.1.4. Proceso formal de planeación	11
3.1.4.1. Detección de las oportunidades	12
3.1.4.2. Establecimiento de objetivos o metas	12
3.1.4.3. Desarrollo de premisas	13
3.1.4.4. Determinación de cursos alternativos de acción	13
3.1.4.5. Evaluación de cursos alternativos de acción	13

	pág.	
3.1.4.6.	Selección de un curso de acción	14
3.1.4.7.	Formulación de planes derivados	14
3.1.4.8.	Expresión numérica de los planes a través del presupuesto	14
3.1.5.	Tipos de planes	15
3.1.5.1.	Propósitos o misiones	15
3.1.5.2.	Objetivos o metas	15
3.1.5.3.	Estrategias	16
3.1.5.4.	Políticas	16
3.1.5.5.	Procedimientos	17
3.1.5.6.	Reglas	17
3.1.5.7.	Programas	18
3.1.5.8.	Presupuestos	18
3.1.6.	Clasificación de los procesos de planeación	18
3.1.6.1.	Planeación Racional	19
3.1.6.2.	Planeación Comprensiva	21
3.1.6.3.	Planeación incremental (Incrementalismo Disjunto)	22
3.1.6.4.	Planeación Estratégica	24
3.1.6.5.	Planeación Adaptativa	25
3.1.6.6.	Planeación Normativa	29
3.1.7.	Herramientas y técnicas de la planeación	31
3.1.7.1.	Métodos cuantitativos	31
3.1.7.2.	Métodos Heurísticos	33
3.1.8.	Algunos modelos de planeación	35

	pág.	
3.1.8.1.	Modelo uno: Planeación estratégica básica	36
3.1.8.2.	Modelo dos: Planeación por objetivos	36
3.1.8.3.	Modelo tres: Modelo de Alineamiento	37
3.1.8.4.	Modelo cuatro: Planeación por escenarios	38
3.1.8.5.	Modelo cinco: Planeación orgánica o auto organizada	38
3.1.9.	Guía práctica para buscar una implementación exitosa de la planeación	39
3.1.9.1.	Involucre la gente correcta en el proceso de planeación	40
3.1.9.2.	Escriba el plan y comuníquelo ampliamente	40
3.1.9.3.	Las metas y objetivos deben ser SMARTER	41
3.1.9.4.	Defina responsabilidades	41
3.1.9.5.	Tome nota de las desviaciones del plan y replantee de acuerdo con ellas	41
3.1.9.6.	Evalúe el proceso de planeación y el plan	41
3.1.9.7.	El proceso de la planeación es al menos tan importante como el plan obtenido	42
3.1.9.8.	La naturaleza de los procesos de planeación debe ser compatible con la de los planeadores	42
3.1.9.9.	Agradecimientos y celebración de resultados	42
3.1.10.	Medición de resultados	42
3.1.10.1.	Indicadores de gestión	43
3.1.10.2.	Razones financieras	43
3.2.	Marco conceptual	47
3.3.	Antecedentes	49
3.3.1.	Caracterización del sector de alimentos en Manizales, Villamaría y Chinchiná	50

	pág.	
3.3.1.1.	Subsector lácteos	57
3.3.1.2.	Subsector cárnicos	57
3.3.1.3.	Subsector panadería	57
3.3.2.	Incidencia de la Apertura sobre el sector Alimentos	58
4.	Metodología de la investigación	62
4.1.	Tipo de investigación	62
4.2.	Marco muestral	63
4.3.	Elaboración de la encuesta	66
4.3.1.	Primer bloque	66
4.3.2.	Segundo bloque	69
4.4.	Organización y tabulación de las encuestas	69
4.5.	Determinación de la ponderación para el bloque descriptivo de la encuesta	71
4.6.	Determinación de la ponderación para el bloque financiero de la encuesta	78
4.7.	Dificultades en la investigación	81
5.	Resultados de la investigación	84
5.1.	Caracterización de las empresas	84
5.1.1.	Composición accionaria	84
5.1.2.	Estructura organizacional	86
5.1.3.	Relación entre la estructura organizacional y la planeación	87
5.2.	Diagnóstico de la planeación	88
5.2.1.	Fijación de metas y objetivos	88
5.2.2.	Procesos de planeación	90
5.2.3.	Tipos de planes	91

	pág.
5.2.4. Información para la planeación	92
5.2.5. Tabulación de resultados del bloque descriptivo de la encuesta	93
5.3. Desempeño financiero de las empresas	95
5.3.1. Flor del Norte	96
5.3.2. Normandy	97
5.3.3. Los Helechos	98
5.3.4. Chocolates Caldas	99
5.3.5. Coldes	99
5.3.6. Racamandaca	101
5.3.7. Incolfec:	102
5.3.8. Comparación entre las empresas	103
5.3.9. Análisis de proyectos e inversiones	106
5.4. Comportamiento de las ventas:	106
5.4.1. Cobertura de mercados	106
5.4.2. Evolución de las ventas	107
5.5. Relación entre planeación y desempeño financiero	109
5.6. Indicadores de gestión	127
6. Conclusiones	130
7. Recomendaciones	137
Bibliografía	144

LISTA DE FIGURAS

		Pág.
Figura 1.	Participación según Número de empresas.	52
Figura 2.	Participación según Activos Totales.	53
Figura 3.	Participación según Ventas totales.	54
Figura 4.	Participación según empleados totales.	55
Figura 5.	Concentración de la propiedad.	85
Figura 6.	Número de empleados.	86
Figura 7.	Resultados financieros por año.	110
Figura 8.	Diagrama de dispersión de la calificación de las empresas.	114
Figura 9.	Análisis con los datos sin Incolfec.	116
Figura 11.	Modelo para las empresas sin incluir datos del año 97.	120
Figura 12.	Diagrama de dispersión incluyendo a Incolfec.	122
Figura 13.	Diagrama de dispersión de los datos de la tabla 21.	124
Figura 14.	Modelo con datos de 98 a 00.	127

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1.	Sector industrial Manizales. 51
Tabla 2.	Resumen del primer bloque de la encuesta. 94
Tabla 3.	Desempeño financiero de Flor del Norte. 96
Tabla 4.	Desempeño financiero de Normandy. 97
Tabla 5.	Desempeño financiero de Los Helechos. 98
Tabla 6.	Desempeño financiero de Chocolates Caldas. 99
Tabla 7.	Desempeño financiero de Coldes. 99
Tabla 8.	Desempeño financiero de Racamandaca. 101
Tabla 9.	Desempeño financiero de Incolfec. 102
Tabla 10.	Resumen de la clasificación de las empresas por desempeño financiero 103
Tabla 11.	Calificación porcentual del desempeño financiero 103
Tabla 12.	Resumen del desempeño financiero año por año. 105
Tabla 13.	Comportamiento de las ventas. 107
Tabla 14.	Posición comparada de las empresas. 112
Tabla 15.	Resumen de las calificaciones de las empresas. 113
Tabla 16.	Correlación con datos sin Incolfec. 115

		pág.
Tabla 17.	Datos de las empresas sin Incolfec y datos del 98 al 01.	117
Tabla 18.	Comparación de modelos para datos del 98 al 2001.	119
Tabla 19.	Datos del 99 al 01 incluyendo a Incolfec.	121
Tabla 20.	Comparación de alternativas con todas las empresas.	123
Tabla 21.	Datos de 1998 a 2000 sin Incolfec.	124
Tabla 22.	Comparación de alternativas empresas del 98 al 00.	125

pág.

LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A.	Bloque 1 de la encuesta	146
Anexo B.	Segundo bloque de la encuesta	151
Anexo C.	Primer bloque de la encuesta de las empresas participantes	161
Anexo E.	Bloque financiero de la encuesta de las empresas participantes	192
Anexo F.	Liquidación Industrias Alimenticias Rex	213
Anexo G.	Carta de Panadería La Victoria	218

INTRODUCCIÓN

El principal objetivo en la mayoría de las organizaciones es generar valor y esto se logra a través del tiempo por medio de un crecimiento sostenido que contribuya a mejorar el desempeño financiero de la empresa. Este crecimiento, que normalmente se debe al incremento en las ventas, no puede ser fortuito ni depender sólo de factores externos, sino que debe obedecer a un proceso metodológico de proyección hacia el futuro. Este proceso, conocido como planeación, será una de las herramientas determinantes que les ayudará a las empresas a diseñar la mejor manera de prepararse para enfrentar los cambios que se continuarán presentando. De no utilizarla, probablemente desaparecerán en el intento de buscar el camino del crecimiento. Las posiciones futuras que se logren como resultado de la planeación serán los resultados tangibles que transformarán los esfuerzos de la planeación en una valiosa inversión.

En nuestra región, entendida como la probable área metropolitana de Manizales, Villamaría y Chinchiná, existen varias empresas manufactureras del sector de alimentos, y específicamente las de tamaño mediano (según clasificación CIIU revisión 2000), que generan un número importante de empleos directos e indirectos y contribuyen al desarrollo de la región. Estas empresas, dadas las circunstancias actuales de la economía, enfrentan una fuerte competencia, ya no solo local sino también nacional e internacional, y corren un inminente peligro de no perdurar en el tiempo por la creciente intervención en sus mercados de

grandes empresas multinacionales, muy competitivas, muy eficientes y muy sólidas en la parte financiera. Un ejemplo claro es la entrada de Bimbo que ha afectado las panificadoras regionales en todo el país. Debido a lo anterior, las empresas que no sean muy bien administradas, que no sepan para donde van y que no tengan clara la forma en que competirán con estos nuevos actores difícilmente lograrán crecer y generar los resultados necesarios para que sus accionistas continúen con su negocio. En este orden de ideas, es importante determinar las formas en que estas empresas han realizado e implementado procesos de planeación en los últimos cinco años y cómo esta planeación se correlaciona con los resultados obtenidos por las empresas específicamente en el crecimiento en las ventas y en el desempeño financiero.

1. OBJETIVOS

1.1. OBJETIVO GENERAL

Determinar el impacto sobre el desempeño financiero generado por los diferentes tipos y procesos de planeación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector de alimentos procesados en la zona metropolitana Manizales-Villamaría-Chinchiná.

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Determinar la forma en que fijan sus metas y objetivos las empresas objeto del estudio y su relación con la planeación.
- Inventariar los tipos de planes que utilizan estas empresas.
- Especificar los procesos de planeación que utilizan.
- Determinar qué información externa utilizan las empresas para sus procesos de planeación.

- Determinar cuál ha sido la evolución del desempeño financiero.

- Determinar cuál ha sido el comportamiento de las ventas.

- Determinar cuáles indicadores de gestión se pueden utilizar para medir el impacto de la planeación sobre el desempeño financiero y calcularlos para el período de análisis.

2. JUSTIFICACIÓN

La planeación incluye la aplicación de la intuición y el análisis para determinar las posiciones futuras que la organización o empresa debe alcanzar. También debe verse como un proceso dinámico lo suficientemente flexible para permitir y hasta forzar modificaciones en los planes a fin de responder a las cambiantes circunstancias. La planeación es importante debido a factores como:

- Mantiene a la vez el enfoque en el futuro y en el presente.
- Fomenta la comunicación interdisciplinaria.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Constituye el puente con el proceso de toma de decisiones a corto plazo.
- Obliga a los ejecutivos a seguir un camino para alcanzar los objetivos propuestos.

Esta investigación es importante para la región pues va a permitir conocer hasta dónde los administradores de las empresas de alimentos hacen uso de la planeación como una herramienta gerencial y cómo fijan sus metas y objetivos.

A pesar de la complejidad del tema, de los diversos tipos de empresas y del poco número de ellas que suministraron sus datos, se llega a la conclusión que si existe algún tipo de correlación entre la planeación y el desempeño financiero de las empresas analizadas.

El trabajo se compone de seis capítulos. El segundo capítulo "REVISIÓN BIBLIOFIGURA", comprende la teoría existente acerca del tema "Planeación", que toca directamente el tema de investigación. Para el desarrollo de este capítulo se consultaron varias fuentes como autores reconocidos en la materia, publicaciones y sitios de Internet. Aquí, el lector podrá darse cuenta de la importancia para el desarrollo del estudio, de conceptos de autores como Ackoff, Morrisey, Stoner, Freeman, Koontz, Weirich, Anzola, Serna, entre otros de reconocido prestigio. También incluye el marco de referencia y los antecedentes de trabajos similares en la región.

En la "METODOLOGÍA", se describe de una manera exhaustiva la forma en que se diseñó la investigación, la determinación de la muestra, la elaboración de los instrumentos para recolección de información y su respectiva organización y tabulación, así como la explicación de la ponderación para calificarlos.

Los "RESULTADOS", describe el resultado obtenido con los instrumentos. En este capítulo el lector podrá enterarse de una manera holística, cómo desarrollan las empresas del estudio sus procesos de planeación, así como también de los resultados financieros globales del período en estudio y el comportamiento de las ventas. Igualmente se da una explicación de la forma en que esta planeación se correlaciona con el desempeño financiero.

Las "CONCLUSIONES" permite ver el producto final obtenido por los investigadores, con un resumen de los hallazgos más importantes, expresados de una manera personal. Aquí el lector podrá visualizar como se logró determinar la importancia de la planeación en la supervivencia de las organizaciones.

Por último, las "RECOMENDACIONES" informa sobre los trabajos que podrían derivarse de esta investigación a partir de los resultados obtenidos y con el uso de las encuestas que se diseñaron.

3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

3.1. MARCO TEÓRICO

3.1.1. Concepto de planeación

Desde un punto de vista general, la planeación es la actividad humana que utiliza el pensamiento como precursor de la acción dirigida hacia la obtención de metas; es armonizar el presente con el futuro. Ahora, desde un punto de vista administrativo, al tratar de establecer un significado de la palabra Planeación se encuentran diversas definiciones, pero todas tienen algunos elementos en común que permiten formarse una idea básica de lo que este término significa. Términos como objetivos y metas, búsqueda de resultados, futuro, alternativas de acción, toma de decisiones, entre otros, aparecen en todas las definiciones.

La planeación podría entonces definirse como la selección de actos futuros que parecen más apropiados para producir los resultados que se desean. La planeación debe responder a las preguntas Qué hacer, Cómo, con Qué, con Quién y Cuándo hacerlo.

Tal como lo manifiesta Ackoff: "No falta bibliografía sobre el tema de la planeación de las organizaciones ni tampoco faltan oportunidades para que los directivos asistan a conferencias sobre el tema. En realidad, se ha hecho difícil evitarlas, pero tengo la impresión, derivada de la discusión de estos asuntos con muchos ejecutivos –tanto colectiva como particularmente- de que la mayoría de ellos no tiene una clara idea de lo que es la planeación, o aun más importante, lo que debiera ser. También existe confusión sobre lo que un plan debe contener, cómo realizar y organizar su preparación y los beneficios que pueden derivarse de él. Quizá, la razón de que estos interrogantes se perpetúen, a pesar de la multiplicación de los esfuerzos para contestarlos, se deba al hecho de que la mayor parte de la bibliografía y conferencias sobre la materia, tiende a presentar trivialidades o tecnicismos. Los lugares comunes son más fáciles de entender pero no son útiles. Los tecnicismos tienden a ser más útiles pero son menos comprensibles".¹

3.1.2. Principios de la planeación

Al planear es necesario observar algunos principios fundamentales o criterios básicos con el fin de que la planeación cumpla con la neutralización de la incertidumbre y el cambio, centre la atención en los objetivos y facilite el control. Para ello es necesario que la planeación cumpla con los siguientes principios:²

¹ ACKOFF, Russell. Un Concepto de Planeación de Empresas. México: Editorial Limusa, 1987.

² ÁVILA, Julio Argemiro y RINCÓN Burbano, Esperanza. Diagnóstico de la situación actual de la planeación de estrategias en el sector de alimentos en la pequeña y mediana industria de Manizales. Manizales 1989. Tesis

Principio de contribución a los objetivos: Todo plan debe encaminar la asignación de recursos parciales y totales al logro de los objetivos.

Principio de eficiencia: El plan debe lograr la máxima utilización de los recursos de la empresa, buscando el máximo rendimiento al mínimo costo y con un nivel de riesgo aceptable.

Principio de primacía: Definido un plan, este debe ser herramienta para llevar a cabo el proceso administrativo.

Principio de compromiso: A todo plan elaborado debe fijársele una fecha de iniciación, una de ejecución y otra de finalización.

Principio de la estrategia: El plan debe estar orientado por una estrategia y un objetivo en todo su contenido.

Principio de flexibilidad: Un plan debe contemplar la posibilidad de cambiar de dirección en un momento dado en caso de una variación de los factores que lo motivan.

Principio de comunicación: Todo plan debe ser comprendido en toda su magnitud por todas aquellas personas que tiene que intervenir en su realización.

3.1.3. Importancia de la planeación

La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio a donde queremos ir. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no hubieran sucedido. Aunque pocas veces se puede predecir el futuro con exactitud y aunque factores fuera de control pueden interferir con los planes mejor preparados, si no se planea, se deja que los sucesos ocurran por casualidad.

Sin planes los administradores no pueden saber cómo organizar a la gente y los recursos. Puede que no tengan ni siquiera la idea clara de qué es lo que necesitan organizar. Sin un plan no pueden dirigir con confianza o esperar que otros los sigan. Y sin un plan los administradores y sus seguidores tienen muy pocas probabilidades de lograr sus metas o de saber dónde y cuándo se están desviando de su camino.

3.1.4. Proceso formal de planeación

La creación de un plan por parte de los administradores involucra una secuencia de pasos que deben ser considerados para que la planeación responda a las necesidades de la empresa. La dificultad para la ejecución de cada una de estas etapas está determinada por la magnitud y alcance del plan que se esté elaborando. Aunque los pasos son generalmente secuenciales, es posible que sea necesario revisar los primeros pasos después de haber terminado el proceso, debido a la factibilidad de los resultados proyectados.

De acuerdo con Koontz y Weirich, el proceso de planeación está conformado por los siguientes ocho pasos:³

3.1.4.1. Detección de las oportunidades

Se podría usar la palabra problema en lugar de oportunidades. Sin embargo, un enfoque más constructivo para una situación de desorden o de confusión y la necesidad de una solución para alcanzar una meta determinada es considerarla como una oportunidad. Esta oportunidad puede venir del mercado, de la competencia, de lo que desean los clientes y de las fortalezas y debilidades de la empresa. Es importante destacar que este paso, más que pertenecer al proceso de planeación, es su detonante.

3.1.4.2. Establecimiento de objetivos o metas

Los objetivos especifican los resultados esperados y señalan los puntos finales de lo que se debe hacer, a qué habrá de darse prioridad y qué se debe lograr con la red de estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y programas. Los objetivos corporativos definen el objetivo de cada departamento principal y a su vez éstos controlan los de los departamentos subordinados y así sucesivamente descendiendo por la jerarquía organizacional. Los objetivos de los departamentos menores serán más exactos si los administradores de las subdivisiones comprenden los objetivos globales de la empresa y las metas derivadas. Este paso marca realmente el inicio del proceso de planeación.

³ Koontz, Harold. Weirich, Heinz. Administración, una perspectiva global. McGraw Hill, México 1994.

3.1.4.3. Desarrollo de premisas

Cuanto más comprendan las personas encargadas de la planeación y estén más de acuerdo en utilizar premisas de planeación congruentes, más coordinada será la planeación de la empresa. La elaboración de pronósticos es importante en el establecimiento de premisas: ¿Cuál será el mercado? ¿Qué volumen de ventas? ¿Qué precios? ¿Qué productos? ¿Qué avances tecnológicos? ¿Qué costos? ¿Qué niveles salariales? ¿Qué tasas y políticas tributarias? ¿Qué planes nuevos? ¿Qué políticas con relación a los dividendos? ¿Qué ambiente político y social? ¿Cómo se financiará la expansión? ¿Cuáles son las tendencias a largo plazo?. En la práctica, las premisas están limitadas a suposiciones que aparentan ser críticas o estratégicas para un plan, es decir, aquellas que influyen más sobre su operación.

3.1.4.4. Determinación de cursos alternativos de acción

Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables y con bastante frecuencia, una que no es obvia resulta ser la mejor. El problema más común no es encontrar alternativas sino reducir su número para poder analizar la más prometedora. Una herramienta muy utilizada hoy en día para generar cursos alternativos de acción es la planeación por escenarios en la que se imagina un futuro y se desarrollan los caminos para llegar allá a partir de las condiciones actuales.

3.1.4.5. Evaluación de cursos alternativos de acción

Si el único objetivo de una empresa fuera incrementar al máximo las utilidades inmediatas, si el futuro no le fuera incierto, si la situación del efectivo y la

disponibilidad de capital no fueran preocupantes y si la mayoría de los factores se pudieran reducir a información precisa, esta evaluación sería relativamente fácil. Pero como no es así, la evaluación suele ser muy difícil, incluso en el caso de problemas relativamente sencillos. Debido a estas complejidades resultan útiles muchas técnicas modernas, cualitativas y cuantitativas, que soportan y apoyan la toma de las decisiones.

3.1.4.6. Selección de un curso de acción

Este es el punto en el cual se adopta el plan, el punto real de la toma de decisiones. Ocasionalmente un análisis y evaluación de cursos alternativos revelará que dos o más de ellos son aconsejables y quizás el administrador decida seguir varios cursos en lugar del mejor.

3.1.4.7. Formulación de planes derivados

Pocas veces cuando se toma una decisión, la planeación está completa, por lo cual se acostumbra un séptimo paso. Casi invariablemente se necesitan planes derivados para respaldar el plan básico.

3.1.4.8. Expresión numérica de los planes a través del presupuesto

Después de tomar las decisiones y establecer el plan, el paso final para que tenga significado es darle una expresión numérica convirtiéndolo en presupuesto. Si se preparan bien, los presupuestos se convierten en un medio para sumar los diversos planes y fijar estándares importantes contra los que se pueda medir el avance de la planeación.

3.1.5. Tipos de planes

La falla de algunos administradores en reconocer que existen varios tipos de planes con frecuencia les dificulta elaborar una planeación eficaz. Al recordar que un plan abarca cualquier curso de acción futura se puede ver que los planes son variados. Aquí se clasifican de la siguiente manera según adaptación realizada de Koonz y Weirich:⁴

3.1.5.1. Propósitos o misiones

La misión o el propósito identifica la función o tarea básica de una empresa o agencia o de cualquier parte de ella. Cualquier clase de empresa organizada tiene o debe tener un propósito o misión. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea básica que la sociedad les asigna. Por lo general el propósito de ellas es la producción y distribución de bienes y servicios. Todo tipo de empresa necesita tener como meta u objetivo lograr una utilidad para sobrevivir y cumplir con la tarea que le ha encomendado la sociedad. Pero este objetivo básico se alcanza al emprender actividades, al encaminarse hacia direcciones claramente definidas, alcanzar las metas y cumplir una misión.

3.1.5.2. Objetivos o metas

Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia

⁴ Ibid.

el que se encaminan la organización, la integración de personal, la dirección y el control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen el plan básico, los departamentos también pueden tener sus objetivos propios. Naturalmente que sus metas contribuyen al logro de los objetivos de la empresa, pero los dos grupos de objetivos pueden ser por completo diferentes.

3.1.5.3. Estrategias

Durante años el ejército utilizó la palabra "estrategia" para referirse a planes grandiosos elaborados a la luz de lo que el adversario podría o no hacer. Aunque por lo general el término estrategia sigue teniendo una connotación competitiva, los administradores lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de la empresa. Se puede definir estrategia como la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de los cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para alcanzarlos. El propósito de la estrategia es determinar y transmitir mediante un sistema de objetivos y políticas básicas, una imagen de la clase de empresa que se desea proyectar. Las estrategias no intentan describir con exactitud cómo la empresa va a lograr sus objetivos, puesto que ésta es la tarea de incontables programas de apoyo, importantes y secundarios.

3.1.5.4. Políticas

Las políticas también son planes en el sentido que constituyen declaraciones o interpretaciones generales que guían o encausan el pensamiento para la toma de decisiones. No todas las políticas son expresas ya que con frecuencia tan solo se deducen de las acciones de los administradores. De hecho uno de los

problemas de los administradores es asegurarse de que los subordinados no interpreten como políticas las decisiones administrativas de poca importancia cuyo fin no es servir de patrones a seguir. Las políticas definen un área dentro de la cual se debe tomar una decisión y aseguran que ésta sea congruente con un objetivo y contribuya a alcanzarlo. Las políticas ayudan a definir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presenten y unifican otros planes, con lo cual permiten a los administradores delegar autoridad y a pesar de ello mantener el control sobre lo que hacen sus subordinados. Puesto que las políticas son guías para la toma de decisiones, de ello se desprende que necesitan tener cierta flexibilidad. De lo contrario serían reglas. La política es un medio para estimular la libertad y la iniciativa dentro de ciertos límites. Como es natural, el grado de libertad dependerá de la política y a su vez reflejará la posición y la autoridad en la organización.

3.1.5.5. Procedimientos

Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para realizar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, son pautas de acción más que de pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar determinadas actividades.

3.1.5.6. Reglas

Las reglas describen con claridad las acciones específicas requeridas o las que no se deben llegar a cabo. Por lo general constituyen el tipo más sencillo de plan. Aunque las reglas sirven como guías, no permiten discreción en su aplicación.

Muchas compañías y otras organizaciones piensan que tienen políticas cuando en realidad han formulado reglas. El resultado es confusión acerca de cuándo las personas pueden usar su propio criterio si es que pueden hacerlo.

3.1.5.7. Programas

Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un determinado curso de acción. Por lo general cuentan con el apoyo de presupuestos.

3.1.5.8. Presupuestos

Un presupuesto es una declaración de resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede considerar como un programa expresado en números. Es evidente que preparar un presupuesto implica planeación. En muchas compañías constituye el elemento fundamental para ésta. El presupuesto obliga a la compañía a preparar por adelantado, ya sea para una semana o para 5 años una recopilación numérica del flujo de efectivo esperado, gastos e ingresos, desembolsos de capital, o la utilización de horas hombre o de horas máquina. El presupuesto es necesario para el control, pero no se puede usar como un estándar exacto de control a menos que refleje los planes.

3.1.6. Clasificación de los procesos de planeación

Tradicionalmente, se hace una taxonomía de la planeación en función de su desarrollo en el medio industrial y se ubica como punto de partida la Revolución Industrial, en donde se aplica una planeación a corto plazo. Posteriormente, y a

causa de los nuevos problemas de la industrialización, aparecen enfoques de planeación a mediano y largo plazo.

Recientemente, según esta taxonomía, se desarrolla la Planeación Estratégica que considera como parte vital al entorno o medio ambiente. Por último, en el mundo corporativo, se tiene como eslabón final en la evolución de la planeación, a la Administración Estratégica.

3.1.6.1. Planeación Racional ⁵

La planeación basada en el racionalismo se caracteriza por la aplicación de modelos matemáticos para resolver problemas de elección de alternativas. Aquí, al igual que en las ciencias exactas, los modelos matemáticos intentan ser un instrumento de manipulación de la realidad y una vía para conocer las consecuencias futuras de las acciones emprendidas. Estos modelos, son capaces de procesar sólo las variables cuantificables de las situaciones bajo estudio; para ser utilizados se deben "medir" estados de ignorancia y conocimiento para producir el valor óptimo de una función 'objetivo'. El resultado de la manipulación matemática es una referencia para la toma de decisiones.

Este enfoque está fuertemente relacionado con el pensamiento mecanicista, arraigado en las ciencias físicas, y cuya intención es comprobar hipótesis

⁵ RODRIGUEZ, Carlos. La Conferencia de búsqueda en el contexto organizacional mexicano: Reunión de reflexión y diseño. México: 1998. Tesis de grado (Maestría en Ciencias en Planeación y Sistemas). Universidad Autónoma Facultad de Administración.

mediante el análisis de objetos investigables. Así, la planeación se reduce a identificar leyes generales con las cuales se puedan hacer predicciones y prescribir soluciones basadas en "conocimiento".

El éxito de la planeación racional depende de introducir en los modelos todos los aspectos relevantes, lo cual es prácticamente imposible dada la existencia de situaciones no cuantificables como las de tipo afectivo, ético, psicológico, político, y cultural, que constituyen una parte importante de las situaciones problemáticas. Mas todavía, los objetivos perseguidos pueden no ser expresables en cifras numéricas, lo que impide la posibilidad de ponderar y menos aún comparar entre alternativas.

En conclusión, el esquema racional de planeación exige recursos y conocimientos que ningún decisor podrá tener. Esto provoca la evasión de muchas dificultades localizadas en la realidad, bajo el argumento de que no pueden ser cuantificadas, aunque éstas sean de igual o mayor importancia que las que sí pueden ser modeladas matemáticamente. Sin embargo, se reconoce la utilidad de algunos modelos generados por los seguidores de esta corriente, para la solución de problemas específicos. Como ejemplos de ellos se tienen: los modelos de simulación, el análisis de riesgo, el control de inventarios, la asignación de recursos y la evaluación de proyectos.

3.1.6.2. Planeación Comprensiva ⁶

La planeación comprensiva puede considerarse como una modalidad de la planeación racional, en la que sigue vigente la tendencia a acumular información exhaustiva como insumo para el trabajo del planeador. Se caracteriza principalmente por su pretensión de abarcar o considerar todo el conocimiento necesario sobre una situación problemática, considerar todas las metas organizacionales, plantear todas las alternativas posibles y predecir todas las consecuencias de cada alternativa.

A pesar de sus pretensiones, claramente inalcanzables, el enfoque comprensivo transforma la imagen de la planeación acercándola al concepto que de ella se tiene en la actualidad. Esto es así, dado que el producto del trabajo de un planeador que labora bajo este esquema, es algo más que sólo lineamientos matemáticos para la toma de decisiones.

Como se dijo, la planeación comprensiva tiene la intención de abarcar coordinadamente todos los aspectos de la situación en estudio. Obliga a los planeadores a analizar todos los problemas, todas sus posibles causas y también a diseñar todas las posibles acciones correctivas, así como prever sus consecuencias. Es precisamente esta exigencia la que la coloca en desventaja, ya que aún contando con los recursos y tiempo necesarios, los planeadores sólo pueden conseguir un conocimiento parcial de la realidad, cosa que los obliga a

⁶ Ibid.

complementar la información exigida con intuiciones creadas por ellos mismos, contradiciendo así la naturaleza racional que da origen a este enfoque.

3.1.6.3. Planeación incremental (Incrementalismo Disjunto) ⁷

Existen numerosas dificultades que hacen prácticamente inadaptables a las situaciones problemáticas reales a los enfoques racional y comprensivo de planeación. Para superar estas dificultades y alcanzar mayor efectividad en la actividad de planeación, Braybrooke y Lindbloom desarrollaron la propuesta del incrementalismo disjunto, cuyo fundamento consiste en desterrar la pretensión de solucionar completamente un problema en una sola oportunidad, para en vez de ello, concentrarse en cambios pequeños y sucesivos que de forma 'incremental' puedan acercarse a metas mayores.

Las características más sobresalientes de este enfoque de planeación, que la acercan más a la naturaleza humana del proceso de toma de decisiones, se listan enseguida:

Se hace énfasis en los incrementos hacia las metas estipuladas que las alternativas ofrecen en una situación dada. Con ello, la evaluación de tales alternativas implica sólo la comparación de lo que se obtendría de aplicar una u otra.

La reducción de las alternativas a analizar. Lo que significa que se revisa sólo un pequeño conjunto de acciones en función del incremento que puedan

⁷ Ibid.

proporcionar a la situación actual. Se eliminan aquéllas de las cuales no se posee una adecuada información, reduciéndose así el número de consecuencias por analizar.

El ajuste de los fines a los medios. Lo que aparenta ser contradictorio al proceso tradicionalmente aceptado para la solución de problemas. En la realidad, se suelen modificar los fines en función de los medios, sobre todo cuando los últimos son inexistentes o inadecuados para alcanzar a los primeros.

El análisis y evaluación en serie de las acciones. Cosa que constituye la esencia del pensamiento incrementalista, el cual considera a las decisiones como elementos de un proceso compuesto por una cadena de pequeños cambios. En este proceso, la planeación se convierte en una labor permanente que se retroalimenta de los efectos de las acciones incrementales.

El incrementalismo disjunto, siendo menos riguroso que los enfoques racional y comprensivo, da mayor simplicidad a la planeación, la hace más acorde a las posibilidades humanas para su realización. El carácter incremental, permite a este enfoque superar los obstáculos y deficiencias del modelo racional, y produce un cambio en la concepción de la planeación, haciéndola ver como un proceso continuo y no como una actividad que se realiza en forma completa en una sola oportunidad. El calificativo de disjunto se le da debido a que se considera como un esquema para la toma de decisiones en organizaciones sociales, donde existen grupos de poder con metas contradictorias entre sí y para las cuales una visión analítica y fragmentaria, es necesaria para atender sus necesidades.

3.1.6.4. Planeación Estratégica

Aunque los enfoques racional y comprensivo de la planeación eran criticados y rechazados en el sector público, estos modelos encontraron cabida en el ambiente empresarial, el cual sin embargo, acusaba una falta de metodologías más formales de planeación. Esta carencia, que evidentemente no podía satisfacerse de forma plena con enfoques rígidos como el de la planeación comprensiva, tampoco podía ser cubierta con la planeación incremental, ya que ésta fue concebida con una orientación hacia los problemas afrontados por organismos gubernamentales.

Uno de los avances más importantes de la planeación estratégica, reside en la importancia que le otorga al medio ambiente o entorno organizacional, que anteriormente apenas sí había sido considerado. La práctica de la planeación estratégica inicia sometiendo al entorno a un metódico estudio, con el fin de localizar en él aspectos positivos, dignos de capitalizarse, a los que se llama "oportunidades", así como aspectos negativos que será preciso superar o evitar, a los que se conoce como "amenazas".

Habiendo analizado el entorno, se canaliza la atención hacia el interior de la organización misma. Se practica un análisis por medio del cual, se buscan algunas cualidades contenidas en ella, mismas que puedan explotarse para el aprovechamiento de las oportunidades y el combate a las amenazas. A tales cualidades se les etiqueta como "fortalezas". El análisis trata también de localizar características negativas que puedan constituirse en un lastre para el enfrentamiento con el medio ambiente, y que por ello será preciso erradicar. Dichas características son calificadas como "debilidades".

Obtenidos estos cuatro elementos, fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (presentes en el análisis mediante el mnemónico FODA), se hace una relación entre ellos en una especie de entrecruzamiento, por medio del cual se pueden generar estrategias maestras cuyo motor lo constituye un propósito carente de especificidad, el cual se puede aproximar pero no concretar y que se conoce como "misión". De la estrategia maestra se derivan programas y proyectos con fines alcanzables y mensurables, que forman una cadena de acciones dirigidas a la aproximación de la misión.

La planeación estratégica, por sus características, constituye una herramienta muy útil para el análisis global de una organización productiva, aunque poco aporta para el tratamiento de detalles y problemas específicos. Ello es motivo de la creación de recientes adecuaciones de parte de los numerosos especialistas que siguen este enfoque. Al superar sus carencias, la planeación estratégica logra su permanencia como herramienta para la actividad planeadora en el ámbito empresarial.

3.1.6.5. Planeación Adaptativa ⁸

Russell Ackoff realiza una síntesis de las filosofías que fundamentan el trabajo de los planeadores, tanto teóricos como prácticos. Encuentra que ellos se mueven en cualquiera de tres marcos dominantes, que presenta en su forma "pura", aunque advierte que comúnmente se adoptan mezclas de ellos:

⁸ Ibid.

Planeación satisfaciente: Es aquella en la que no se buscan soluciones óptimas sino únicamente cierto nivel de satisfacción. Satisfacer es hacer algo lo suficientemente bien, pero no necesariamente tan bien como sea posible (Simon, 1956). En la planeación satisfaciente se identifican aquellos objetivos que son a la vez, factibles y deseables, a través de un consenso entre planeadores.

Planeación optimizante: Es la contraparte de la anterior, en ésta se busca una solución tan buena como sea posible, y no aquellas que sólo demuestren ser "lo suficientemente buenas". La planeación optimizante se apoya en modelos matemáticos de los sistemas para los que se planea. La constituyen realmente los enfoques descritos antes como planeación racional y planeación comprensiva.

Planeación adaptativa: Que también se identifica como planeación innovativa, según Ackoff, es más una aspiración que una realización, aunque afirma que la adaptación puede llevarse a cabo en una organización de una forma más completa que la que pudiera imaginarse.

La planeación adaptativa se fundamenta en tres principios:

- Está basada en la creencia de que el principal valor de la planeación no es el plan que ésta produce, sino el proceso mismo en el que dicho plan se produce. Los practicantes de la planeación adaptativa afirman que "el proceso es nuestro más importante producto". El valor de la planeación

descansa principalmente en la participación durante el proceso, y no en la consumación del producto.

- El objetivo primordial de la planeación debe ser el diseño de un sistema que elimine la necesidad de aplicar constantemente recursos para reparar los errores producidos anteriormente, lo que da un matiz retrospectivo a la planeación. La planeación debe ser más prospectiva (dirigida hacia el diseño de futuros ideales) que retrospectiva (dirigida a remover deficiencias de pasadas decisiones).

- El conocimiento del futuro se puede clasificar en tres tipos, cada uno de los cuales, requiere una modalidad de planeación:
 - **Certeza:** Es la que se tiene ante sucesos futuros que son virtualmente inevitables, para ello lo único necesario es descubrir tales aspectos y acordar la manera de enfrentarlos. Esto se consigue mediante una planeación por compromiso.

 - **Incertidumbre:** Se presenta ante aspectos del futuro acerca de los cuales no se tiene certeza de su desenvolvimiento, pero se puede razonablemente identificar las posibilidades de ocurrencia. En tales casos una planeación contingente es lo más adecuado, ya que con ésta, se diseñan planes para cada una de las posibles ocurrencias. El enfoque contingente ha tenido gran arraigo en el ámbito militar.

- **Ignorancia:** Se tiene ante aspectos del futuro que no se pueden anticipar o prever, tal es el caso de las catástrofes naturales. Aunque no se puede estar preparado de forma directa a ellas, sí se puede estarlo de forma indirecta, a través de la planeación sensible, que se enfoca en el diseño de sistemas capaces de detectar desviaciones tan pronto como sea posible y responder a ellas de forma efectiva.

La adaptación, que es la respuesta de los sistemas a los estímulos de sus entornos, se presenta en dos matices en las organizaciones: es pasiva cuando el sistema transforma su comportamiento para mejorar su eficiencia ante un entorno cambiante. Es activa cuando el sistema interviene en su entorno para mejorar sus condiciones presentes y futuras. La adaptación activa constituye la esencia de este enfoque de planeación, al cual se le puede considerar como un enfoque estratégico mejorado.

Tal aseveración se respalda no sólo en el hecho de que con éste, se coloca al hombre en una posición más dinámica con respecto a su entorno presente y futuro, sino que además, surge con dicho enfoque lo que ha llegado a ser una de las premisas fundamentales en planeación: el producto de la actividad planeadora no es el plan resultante, sino el aprendizaje que se obtiene de la participación en el proceso de producirlo. La planeación no debe hacerse para el sistema planeado, sino por el sistema planeado.

3.1.6.6. Planeación Normativa ⁹

Los esquemas de planeación generados por algunos autores (Churchman, Friedman, Ozbekhan, Emery y Trist, Ackoff), aunque difieren en aspectos operativos y evidentemente en la etiqueta que les dan cada uno de ellos (Sistemas de Inquirir, Planeación Transactiva, Planeación por Ideales, Planeación Ecológica y Planeación Interactiva), comparten principios generales, de tal manera que es posible identificarlos bajo un calificativo común. Algunos autores utilizan para ello el título de Planeación Prospectiva (Sachs, 1980). Investigadores que han realizado estudios para identificar isomorfismos entre tales esquemas, han dado a éstos la etiqueta general de Planeación Normativa (Delgado y Serna, 1977, Fuentes y Sánchez, 1988). Es común identificar a la planeación prospectiva o normativa, también bajo la denominación de Planeación Estratégica Participativa.

En la planeación normativa se reconoce que los problemas que enfrenta una organización o sistema no se presentan aisladamente, sino que se interrelacionan con otros, que por lo regular no son percibidos fácilmente, pero que son tanto o más importantes que aquellos que son visibles. Se enfrenta entonces a situaciones problemáticas, o bien, a sistemas de problemas, cuya complejidad hace necesario adoptar una visión sistémica para su atención. Esto significa que la planeación normativa debe ser integral, es decir, que ha de considerar todos los componentes de la organización planeada, así como sus interrelaciones.

⁹ Ibid.

En este proceso de planeación, toman parte sistemas de participantes y no participantes aislados e independientes. Ello significa que se deben tomar en cuenta las opiniones y valores de todos los involucrados o "stakeholders", que son aquellos que resultan afectados por las acciones que se derivan de la planeación. Por lo tanto, la planeación normativa es también participativa, lo que implica que la toma de decisiones, y en general todo el proceso de planeación, sea realizado por la organización y no para ella.

Este enfoque de planeación abre la posibilidad para diseñar futuros diferentes y no sólo prepararse para aquél al que las tendencias apuntan. Así, los involucrados en el proceso de planeación tienen la oportunidad de desarrollar su creatividad, para que, mediante la participación, cooperen en la generación de una imagen compartida de su futuro deseado. A la imagen de este futuro se le denomina futuro ideal, que en esencia es inalcanzable, pero asintóticamente aproximable.

El futuro ideal es un reflejo de los valores de los individuos como miembros del sistema, la integración de éstos, conforma el conjunto de valores que posee el sistema. Es precisamente la inclusión de dichos valores, lo que hace que esta forma de planeación sea normativa. Los valores compartidos, contenidos en el futuro ideal, constituyen una plataforma para afrontar la complejidad y dinamismo de los entornos organizacionales, ya que son preceptos que conducen a la institucionalización de la organización, por la cual, los miembros se identifican con ella y unen esfuerzos para concretar su desarrollo.

La continuidad en el proceso de planeación, exigida por la naturaleza cambiante de los entornos, entraña en sí misma la habilidad del sistema para detectar

inadecuaciones derivadas de las decisiones ya acordadas. Esta habilidad depende de la capacidad de aprendizaje y adaptación de dicho sistema. Ello conduce al hecho de que los planeadores han de "aprender a aprender", a través del continuo rediseño de decisiones y planes, llevado a cabo de forma activa y con el objetivo de concretar nuevas oportunidades. Por ello, la planeación normativa también es adaptativa y de aprendizaje.

3.1.7. Herramientas y técnicas de la planeación

3.1.7.1. Métodos cuantitativos

Análisis de Impactos Cruzados: Desarrollado por Gordon y Helmer de RAND Corp. Es un avanzado instrumento de pronóstico que utiliza una matriz de eventos relacionados cuyos datos se obtienen con técnicas grupales como Delphi. Se aplica para analizar el grado en que un evento influye sobre otro.

Proceso de Jerarquización Analítica: Desarrollado por Thomas Saaty. Es un algoritmo basado en el eigenvector de una matriz cuyas variables son metas obtenidas mediante un proceso grupal. Genera una escala de valores, tanto para alternativas como para objetivos, de acuerdo a la importancia para el decisor.

Pronóstico Tecnológico: Inicialmente Pronóstico de Largo Plazo. Utiliza el Método Delphi para estimar la dirección de las tendencias en ciencia y tecnología y sus probables efectos en la sociedad y en el mundo. Sus autores son Gordon y Helmer de RAND Corp.

Estadística Bayesiana: Teoría desarrollada por el Reverendo T. Bayes en 1763. Evalúa la probabilidad de un evento basándose en una nueva información, esto es, un evento que ya ocurrió. Se utiliza en procesos estocásticos finitos (Árbol Estocástico).

ELECTRE: (Elimination Et Choir Traduisant la Réalité). Método desarrollado por B. Roy. Utiliza relaciones binarias para evaluación multicriterio basado en concordancias (ventajas relativas) y discordancias (máxima desventaja aceptada).

Dinámica de Sistemas: Concepto desarrollado por J. Forrester en el MIT. Utiliza la simulación (Dynamo) con sistemas de ecuaciones diferenciales parciales simultáneas para generar pronósticos sobre sistemas globales.

Análisis de Sistemas: Creado por R. McNamara de RAND Corp. Dado un estado inicial y un objetivo, busca la mejor alternativa mediante una valoración de los costos y consecuencias, considerando la complejidad de los sistemas. De éste se derivan la Evaluación de Proyectos y el Presupuesto por Programas.

Econometría: El objeto básico de la econometría consiste en especificar y estimar un modelo de relación entre las variables económicas relativas a una determinada cuestión conceptual como la expansión monetaria o el consumo interno.

Modelos de simulación: En general, existen varios enfoques de simulación como el de Monte Carlo, con los que se pueden hacer estimaciones basadas en probabilidad sobre el comportamiento de un sistema.

3.1.7.2. Métodos Heurísticos

Método Delphi: Desarrollado por Helmer y Dalkey de RAND Corp. para la USAF (Fuerza Aérea de Estados Unidos, por sus siglas en inglés). Se efectúa mediante la aplicación iterativa de cuestionarios para obtener el más confiable consenso de opinión de un grupo de expertos en una situación problemática específica.

Técnica de Grupo Nominal: Creada por Delbeq y Van de Ven a partir de numerosos estudios sociopsicológicos de conferencias de decisión. Se desarrolla como una reunión estructurada de grupo con el fin de conjuntar juicios individuales de valor obtenidos nominalmente (de forma no verbal),

Lluvia de Ideas: Desarrollada por A. Osborn para crear una atmósfera libre de inhibiciones donde se incremente la creatividad de los miembros del grupo. La cantidad de ideas se prefiere a la calidad. No está permitido el juicio a las ideas vertidas.

SAST: (Strategic Assumption Surfacing and Testing) Formulado por Mitroff y Mason para atender conjuntos de problemas altamente interdependientes donde la estructuración de la situación es más importante que la solución.

Construcción de escenarios: Su formalidad como técnica de planeación se gestó también en RAND Corp. Su objetivo es conjuntar visiones cualitativas individuales sobre el futuro, en una o varias imágenes de futuros probables, de acuerdo a las tendencias.

TKJ: Creación de Shumpei Kobayashi de Sony Corp. Mediante un proceso dialéctico, permite identificar mejor las situaciones, estructurando sistemas de problemas interrelacionados, claros y específicos.

Metaplan: Diseñado por Helga Cloyd en Alemania. Guarda gran similitud con la CB y la RRD. Su enfoque principal es el diseño de un futuro deseado, su estructura es casi igual a la de la RRD, la diferencia consiste en que utiliza gran cantidad de material gráfico como sustituto de la participación verbal.

Conferencia de Búsqueda (CB): Desarrollada por Fred Emery y Eric Trist en el Instituto Tavistok. Es un evento eminentemente democrático en el que la igualdad en nivel y participación crea un clima de confianza para el diseño conjunto de futuros ideales y de acciones comprometidas en su consecución.

Reunión de Reflexión y Diseño (RRD): Adaptación de la CB al contexto organizacional mexicano realizada en el IIMAS, UNAM por el grupo de investigación en planeación dirigido por el Dr. Jaime Jiménez, ha evolucionado a través de 13 años de constante análisis.

3.1.8. Algunos modelos de planeación ¹⁰

Aunque los modelos de planeación que a continuación se presentan están basados en la planeación estratégica, que es uno de los procesos de planeación más utilizados en el ámbito empresarial, sus ideas generales sirven de aplicación práctica a cualquier proceso de planeación y pueden utilizarse para que las empresas encuentren diferentes formas de planear que se acomoden a la naturaleza y forma de pensar de los planeadores.

Cada organización termina por encontrar el modelo de planeación que más se acomoda a sus necesidades. Cada año se usa el plan del año anterior para mejorarlo o por lo menos modificarlo por lo tanto este proceso incremental logra mejoras sucesivas que hacen de ese plan probablemente un modelo único y aplicable a esa empresa en particular aunque sus ideas básicas puedan generalizarse. Los siguientes modelos proporcionan un rango de alternativas que las empresas podrían utilizar para ir perfeccionando su propio modelo. Ellos son de utilidad práctica y se puede tomar uno solo para todo el proceso o la combinación de varios pues cada paso principal de un proceso de planeación puede también a su vez ser planeada mediante un proceso adicional.

¹⁰ McNamara, Carter MBA, PhD. http://www.mapnp.org/library/plan_dec/str_plan/models.htm

3.1.8.1. Modelo uno: Planeación estratégica básica

Este proceso es seguido por organizaciones que son extremadamente pequeñas, muy ocupadas y que no han realizado procesos similares anteriormente. Este proceso incluye los siguientes pasos:

- Identificar su propósito (declaración de la misión).
- Seleccionar las metas que su organización debe alcanzar si quiere cumplir su misión.
- Identificar las estrategias que deben ser implementadas para alcanzar cada meta.
- Identificar planes específicos de acción para implementar cada estrategia.
- Monitoree y actualice el plan.

3.1.8.2. Modelo dos: Planeación por objetivos

Las empresas que han adaptado la planeación estratégica básica, normalmente evolucionan a la planeación por objetivos que es un método más comprehensivo y posiblemente más efectivo de planeación. Los siguientes son los pasos básicos. Es importante destacar que no todos los pasos se repiten cada año.

- Análisis de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.
- Análisis estratégico para identificar y priorizar las principales metas.
- Diseñar las estrategias principales (o programas) para direccionar las metas.
- Diseñar o actualizar la visión, misión y valores (este es el primer paso para muchas empresas).

- Establecer planes de acción (objetivos, recursos, necesidades, roles y responsabilidades para la implementación).
- Redactar el plan con inclusión de todos los puntos anteriores
- Desarrollar el plan operativo del año uno alineado con el plan estratégico multianual.
- Desarrollar y autorizar el presupuesto para el año uno o sea la asignación de fondos para las actividades principales.
- Monitorear, revisar, evaluar y actualizar el Plan Estratégico.

3.1.8.3. Modelo tres: Modelo de Alineamiento

El propósito de este modelo es asegurar una fuerte alineación entre la misión de la organización y los recursos para operarla efectivamente. El modelo es útil para las empresas que necesitan afinar sus estrategias o encontrar por qué ellas no están funcionando. Una organización podría usar este modelo si tiene una variedad de actividades alrededor de sus eficiencias internas (fortalezas). Los pasos que incluye son:

- El grupo de planeación redefine o revisa la misión, programas, recursos y necesidades de soporte.
- El grupo identifica qué está funcionando bien y qué necesita ajustes.
- Identificar cómo deberían realizarse los ajustes.
- Incluir todos los ajustes realizados como estrategias en el Plan Estratégico.

3.1.8.4. Modelo cuatro: Planeación por escenarios

Este modelo puede ser usado en conjunción con otros modelos para asegurar a los planeadores completo entendimiento del pensamiento estratégico. Este modelo puede ser particularmente útil para establecer estrategias, metas u objetivos.

Seleccione varias fuerzas externas (amenazas y oportunidades) e imagine cambios relacionados con ellas que puedan influir en la organización.

Para cada cambio en una de las fuerzas externas discuta tres diferentes escenarios organizacionales futuros incluyendo una visión pesimista, optimista y razonable y estimando que le podría suceder a la empresa en cada caso.

Sugiera las estrategias que la organización podría usar en caso de presentarse cada escenario.

Detecte las estrategias comunes que podrían utilizarse para diferentes escenarios.

Seleccione los cambios externos más probables e identifique las estrategias que va a utilizar para responder a esos cambios.

3.1.8.5. Modelo cinco: Planeación orgánica o auto organizada

Los procesos tradicionales de planeación estratégica son algunas veces considerados mecanicistas o lineales porque van de lo general a lo específico o porque son modelos de causa – efecto. Otro punto de vista de la planeación es

considerarla como un sistema, como un organismo, que requiere continua referencia a valores comunes, dialogar alrededor de esos valores y continuar compartiendo reflexiones alrededor de los procesos actuales del sistema. Los pasos son:

- Clarificar y articular los valores culturales de la organización.
- Articular la visión de grupo para la organización.
- En un tiempo futuro dialogar acerca de qué procesos son necesarios para llegar a la visión y qué está haciendo el grupo para lograr ese propósito.
- Continuamente se debe estar recordando que este tipo de planeación naturalística nunca finaliza realmente y que el grupo necesita aprender a conducir su propia clarificación de valores, reflexión y actualización de procesos.
- Ser muy, muy paciente.
- Enfocarse más en el aprendizaje y menos en el método
- Invitar al grupo a reflexionar sobre la forma como la organización llevará su plan estratégico a los interesados.

3.1.9. Guía práctica para buscar una implementación exitosa de la planeación ¹¹

Una falla común en el proceso de planeación es que el plan nunca es implementado. Todo el enfoque se dirige a escribir un documento. Muy a menudo el plan queda en una estantería después de haber sido aprobado.

¹¹ Ibid.

Adicional a lo anterior, los investigadores esperan encontrar procesos de planeación que puedan adaptarse mejor al sector empresarial de la región y que puedan aplicarse de una manera sencilla. Por estas razones, a continuación se dan unas guías básicas que pueden ayudar a que el proceso de planeación se realice y que realmente se ejecute y que si hay desviaciones se percaten de ellas y puedan tomar los correctivos necesarios.

3.1.9.1. Involucre la gente correcta en el proceso de planeación

En el grupo que va a trabajar la planeación debe incluirse no sólo la gente encargada de realizar el plan sino también representantes de los grupos que van a ser afectados por el plan. También deberían pertenecer aquellas personas que revisarán y autorizarán el plan.

3.1.9.2. Escriba el plan y comuníquelo ampliamente

A menudo los nuevos administradores olvidan que otras personas no conocen lo que ellos saben. Aun si los administradores comunican sus planes verbalmente, hay muchas probabilidades que otras personas no escuchen o no entiendan lo que el administrador deseaba. También, como los planes van cambiando, es difícil recordar las suposiciones hechas de acuerdo con cada versión del plan. Es probable que se requieran versiones diferentes de los planes de acuerdo con el nivel organizacional de las personas que lo recibirán. Debe ser diferente el documento o con un nivel de detalle distinto para los accionistas y administradores que para algunos empleados, inversionistas o clientes.

3.1.9.3. Las metas y objetivos deben ser SMARTER

(Acrónimo de las siglas en inglés de las palabras: Specific, Measurable, Acceptable, Realistic, Time frame, Extending, Rewarding). Las metas y objetivos que van a definir el trabajo de planeación que se va a realizar deben ser específicas, medibles, aceptables para la organización, realísticas, en un marco de tiempo específico, extensivas de las capacidades de la organización, y que puedan conducir a una recompensa.

3.1.9.4. Defina responsabilidades

El plan debería especificar quién es el responsable de cada resultado incluyendo metas y objetivos. Debería llevarse registro de las fechas en que se completó cada paso. Esté seguro que alguien con autoridad dentro de la organización firme el plan para indicar que está de acuerdo con el soporte y su contenido.

3.1.9.5. Tome nota de las desviaciones del plan y replantee de acuerdo con ellas

Los planes no son una serie de reglas, son lineamientos generales, ellos se pueden desviar, así que si nota desviaciones, haga los ajustes necesarios.

3.1.9.6. Evalúe el proceso de planeación y el plan

Durante el proceso de planeación tome nota de los comentarios de los participantes. Serán de utilidad en futuras revisiones del plan. Revise las metas y objetivos, los recursos asignados, las prioridades y por último escriba cómo fue el proceso y qué podría mejorar para la participación del próximo proceso de planeación.

3.1.9.7. El proceso de la planeación es al menos tan importante como el plan obtenido

Muy a menudo el énfasis se hace en el documento resultante del plan. A veces se olvida la importancia del proceso de planeación por el mismo. Durante la planeación los participantes aprenden a compartir ideas, analizan, reflexionan, discuten, debaten y dialogan sobre temas importantes para las organizaciones.

3.1.9.8. La naturaleza de los procesos de planeación debe ser compatible con la de los planeadores

Hay muchos caminos para conducir un proceso de planeación, de lo particular a lo general o viceversa, análisis estratégico, misión, valores, etc. Por eso las personas que dirigen el proceso de planeación deben tener confianza en el proceso elegido.

3.1.9.9. Agradecimientos y celebración de resultados

Es fácil para los planeadores perder interés en el proceso de planeación. Una de las razones es a veces el horizonte de tiempo tan lejano necesario para alcanzar los resultados. Por eso debe haber pasos o metas cercanas para poder lograrlas y colocar nuevas metas. Cualquier resultado alcanzado debe ser celebrado y debe ser la base para el siguiente paso.

3.1.10. Medición de resultados

Uno de los desafíos más importantes que se tiene en el proceso de planeación es idear la manera de medir lo que se pretende lograr. Lo más común y a la vez más sencillo, es analizar los resultados haciendo un seguimiento de los estados

financieros que por ley debe llevar toda sociedad, que deben ser aprobados por la asamblea de accionistas y que deben incluir cierta información que es más o menos similar para todos los años y que permite hacer un seguimiento de la evolución de los resultados de la empresa. Muchas empresas desarrollan algún otro tipo de información numérica que puede también utilizarse para hacer estos análisis. Por eso a continuación se detallan.

3.1.10.1. Indicadores de gestión

Es un porcentaje, razón, equivalencia o número que resume y evalúa el comportamiento de una variable en un momento o período específico en el tiempo, con base en los resultados parciales de unos indicadores previamente agrupados y ponderados por factores estratégicos. Con un indicador de gestión se debe poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es lo que se va a medir?
- ¿Qué mecanismos de medición se van a utilizar?
- ¿Qué margen de error máximo va a ser tolerado?
- ¿Quién va a hacer la medición?
- ¿Quién tiene intereses en los resultados?
- ¿Qué proceso de evaluación y comparación de resultados se va a realizar?

3.1.10.2. Razones financieras

Son una relación de cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formarse una idea acerca del comportamiento de algún aspecto específico de ésta. Las principales son las de

liquidez, rentabilidad y endeudamiento. Las razones más importantes para efectos de la presente investigación son:

ROI (ROE por sus siglas en inglés): Utilidades netas después de impuestos menos dividendos de acciones preferentes, todo esto dividido entre el capital social. Esta razón nos indica el poder de obtención de utilidades de la inversión en libros de los accionistas y se utiliza frecuentemente para comparar a dos compañías o más en una industria. Según Walsh¹² esta es la razón más importante en las finanzas corporativas:

- Es defendible que este ratio sea el más importante en las finanzas corporativas. Mide las ganancias absolutas a repartir a los accionistas. Una buena cifra significa éxito en los negocios – genera un alto precio de la acción y facilita nuevos fondos. Permitirá a la empresa crecer, ajustándose a las condiciones dadas por el mercado, conducirá a beneficios mayores y así sucesivamente. Todo esto conduce a un alto valor y a un desarrollo continuado de la riqueza de los propietarios.
- Tasa de rendimiento de las utilidades netas de operación: Utilidades antes de intereses e impuestos sobre los activos totales. Al utilizar esta razón se pueden omitir cargos financieros diferentes (intereses y dividendos de acciones preferentes) de manera que la relación analizada es

¹² WALSH, Ciaran. Ratios fundamentales de gestión empresarial. Editorial Prentice Hall: Madrid, 2001, p. 61.

independiente del modo en que se financia la empresa. La cifra de utilidad neta de operación es comparada con la cifra del activo total en el balance. El porcentaje entre los dos valores da la tasa de ganancias conseguidas por el activo total. Por tanto, esta razón mide la eficiencia del gestor utilizando todos los activos en la empresa para generar un excedente de la explotación. Este indicador se convierte en una herramienta clave para dirigir las actividades diarias de gestión como lo manifiesta Walsh (2001, p. 69). Para ser útil en la toma de decisiones, debe ser desglosado en sus componentes para lo cual se divide en dos relaciones auxiliares multiplicando y dividiendo por las ventas dando como resultado el margen operativo que se define más adelante y la rotación del activo que son las ventas sobre el activo total. El indicador expresado de esta forma nos permite comparar empresas entre sí y con los promedios de la industria.

- Margen bruto: Utilidad bruta sobre ventas netas.
- Margen operativo: Utilidad operativa sobre ventas netas.
- Margen neto: Utilidad neta sobre ventas netas.
- UPA (Utilidad por Acción): Total de las utilidades disponibles para los accionistas dividido entre el número de acciones comunes vigentes. Es una forma común de medir las utilidades y representa la cantidad percibida durante el período sobre cada una las acciones comunes.

Ebitda (Earnings Before Interests, Taxes, Depreciation and Amortization):

Es las utilidades antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización y muestra el total de flujos de efectivo de operación de una compañía. Su uso

principal se da en las relaciones de cobertura para estimar la capacidad de la empresa para atender el servicio de la deuda.

EVA (Economic Value Added): Si una empresa obtiene una rentabilidad sobre sus activos mayor que el costo de capital sobre el valor de dichos activos, se genera un remanente que se denomina ganancia económica o Valor Económico Agregado (EVA). Se calcula restando a las utilidades operativas de la empresa después de impuestos, el costo financiero que implicó la utilización de los activos que se requirieron para producir dichas utilidades.

Throughput: De acuerdo con la teoría de las restricciones desarrollada por Goldratt,¹³ la manera de optimizar la rentabilidad de las empresas se logra maximizando el efectivo que se genera a través de las ventas que es el throughput. En términos más operativos, es la diferencia entre los ingresos por ventas menos algunos costos variables como la materia prima y los energéticos con niveles apropiados de inventarios y minimizando los gastos de operación a través de manejar correctamente tanto las restricciones internas como externas. Para el efecto de esta definición, el inventario es el efectivo invertido por la empresa en materia prima para transformarla en throughput y gastos de operación es el efectivo gastado por la empresa para convertir el inventario en throughput.

¹³ GOLDRATT, Eli. La Meta. Ediciones Castillo, 1996. Normas Icontec.

3.2. MARCO CONCEPTUAL

CIIU: Sigla de Clasificación Industrial Internacional Unificada, que es un sistema universal para clasificar las actividades económicas de las organizaciones. Lo usan por ejemplo las Cámaras de Comercio para clasificar las empresas, los centros de investigaciones económicas, la DIAN, etc.

Proceso de planeación: Es la elaboración y evaluación de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie una acción. Estos pasos están relacionados y descritos en el marco teórico de esta investigación¹⁴.

Generación de valor: Ganancia económica que hace referencia a la cuantía que sobra después de descontar la rentabilidad que como mínimo exige el Inversionista en una organización.

Tipos de planeación: Son las diferentes formas que puede tomar un proceso de planeación.

Desempeño financiero: Es la evaluación de la efectividad con que la administración logra mantener intacta la inversión de los accionistas y obtener adicionalmente un rendimiento justo.¹⁵

¹⁴ ACKOFF Op. Cit.

Objetivos: Son los estados o resultados deseados del comportamiento. Son los fines importantes hacia los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales. Deben convertirse en metas.

Metas: Son objetivos que se desean alcanzar en un tiempo específico dentro del tiempo que abarca el plan.

Métodos Heurísticos: Formas de solución a problemáticas complejas en las que no se puede llegar al diseño de una solución algorítmica computacional dado que se trata de situaciones únicas, no replicables

Stakeholders: Todas las personas involucradas directa o indirectamente con una organización como clientes, proveedores, accionistas, etc.

Eigenvector: Término utilizado en álgebra lineal. Vector resultante de la transformación lineal de una matriz

¹⁵ RAMIREZ, David Noel. Contabilidad Administrativa. México: Editorial Mc Graw Hill 1999.

3.3. ANTECEDENTES

En la búsqueda de antecedentes se encontraron varias investigaciones realizadas con la Coordinación de la Cámara de Comercio de Manizales, que adquieren relevancia a la luz del presente proyecto de investigación:

Incidencia Económica de la apertura colombiana en el subsector industrial Alimenticio de Manizales, Villamaría y Chinchiná.

Control y Evaluación de la Gestión Financiera el Sector Alimentos de la ciudad de Manizales

Las 200 Empresas más Grandes de Manizales.

Se encontró también un trabajo de grado denominado "Diagnóstico de la situación actual de la planeación de estrategias en la pequeña y mediana industria del sector de alimentos en Manizales." elaborado por dos estudiantes de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Colombia sede Manizales en 1989. Dicho trabajo tiene un extenso marco teórico. En su desarrollo le realizaron entrevistas y encuestas a funcionarios de algunas de las empresas que se tendrán en cuenta en el presente trabajo y establecieron algunas conclusiones referentes al tema de investigación. Por sugerencia de uno de sus directores de tesis desarrollaron un cuestionario como complemento al trabajo para diagnosticar el estado de la planeación estratégica en las empresas. Debido a que este estudio se realizó hace 12 años, antes que se iniciara el

proceso de apertura económica en Colombia y a su poca profundidad en el análisis y en las conclusiones planteadas, no es mucho lo se puede extractar que sea de utilidad para la presente investigación.

3.3.1. Caracterización del sector de alimentos en Manizales, Villamaría y Chinchiná

Las 200 empresas más grandes de Manizales

En la probable área metropolitana de Manizales, Villamaría y Chinchiná, existen varias empresas del sector de Alimentos que contribuyen de manera considerable al desarrollo de la región. De hecho el Subsector de Alimentos y Bebidas es el segundo más importante de Manizales según ventas y el primero en importancia según activos, de acuerdo con un estudio realizado por la Cámara de comercio de Manizales en el año 1999.¹⁶

De acuerdo con dicho estudio, en el cual se analizan los valores agregados de las 200 empresas más grandes de Manizales, “El sector Alimentos y Bebidas es la segunda actividad más importante, con el 32% de las ventas industriales y el 14% del total de región; a su vez genera el 20% del empleo del sector y el 11% del total; además ocupa el primer lugar en monto de activos con el 36%, por encima del sector Metalmecánica que participa con el 24%...” (Ibid).

¹⁶ “Las 200 empresas más grandes de Manizales, 1999”. Revista Cámara de Comercio de Manizales, Edición 4,, 1999).

A continuación se presentan las empresas del sector Industria (53 en total) desagregadas por subsector económico y con su aporte agregado al sector en cuanto a Activos, Ventas y Empleados.

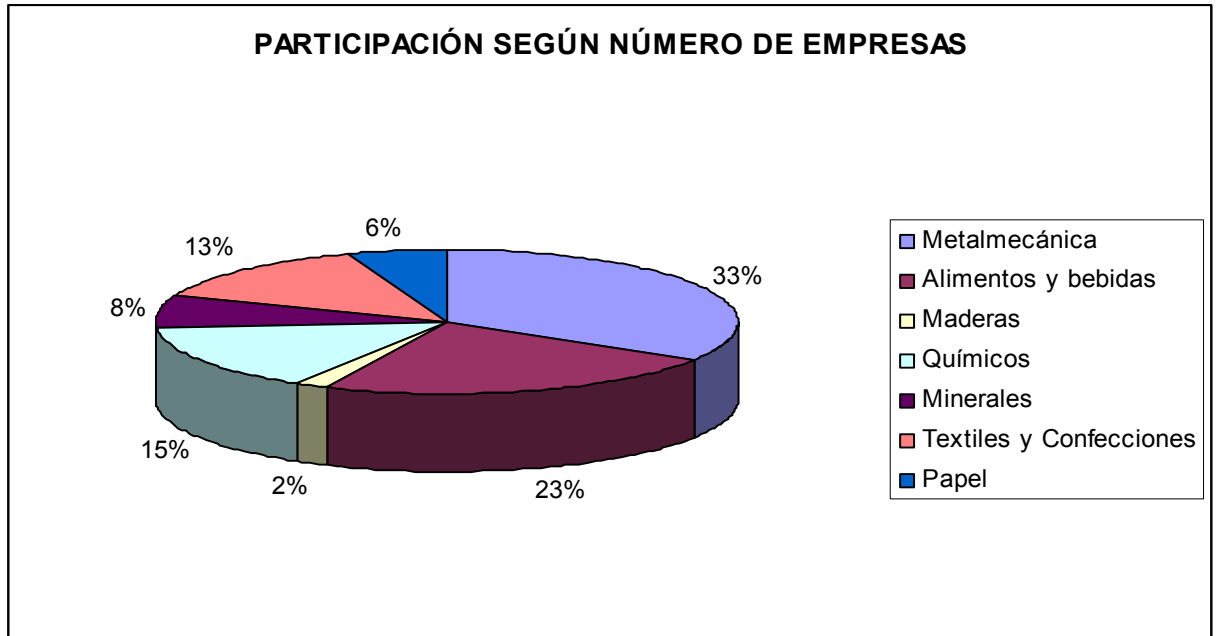
Tabla 1. Sector industrial Manizales.

	Numero	Activos(*)	Ventas(*)	Empleados
Metalmecánica	18	208.401	222.811	3.124
Alimentos y bebidas	12	318.360	158.019	1.764
Maderas	1	111.602	39	271
Químicos	8	102.421	41.941	2.021
Minerales	4	85.075	23.355	692
Textiles y Confecciones	7	38.256	31.767	620
Papel	3	10.928	12.129	298
Total industria	53	875.043	490.061	8.790
Total muestra	200	3.276.542	1.126.882	15.846
Industria vs.total	26,5%	26,7%	43,5%	55,5%
Alimentos vs.total	6,0%	9,7%	14,0%	11,1%
Alimentos vs.industria	22,6%	36,4%	32,2%	20,1%

(*): Valores en millones de pesos

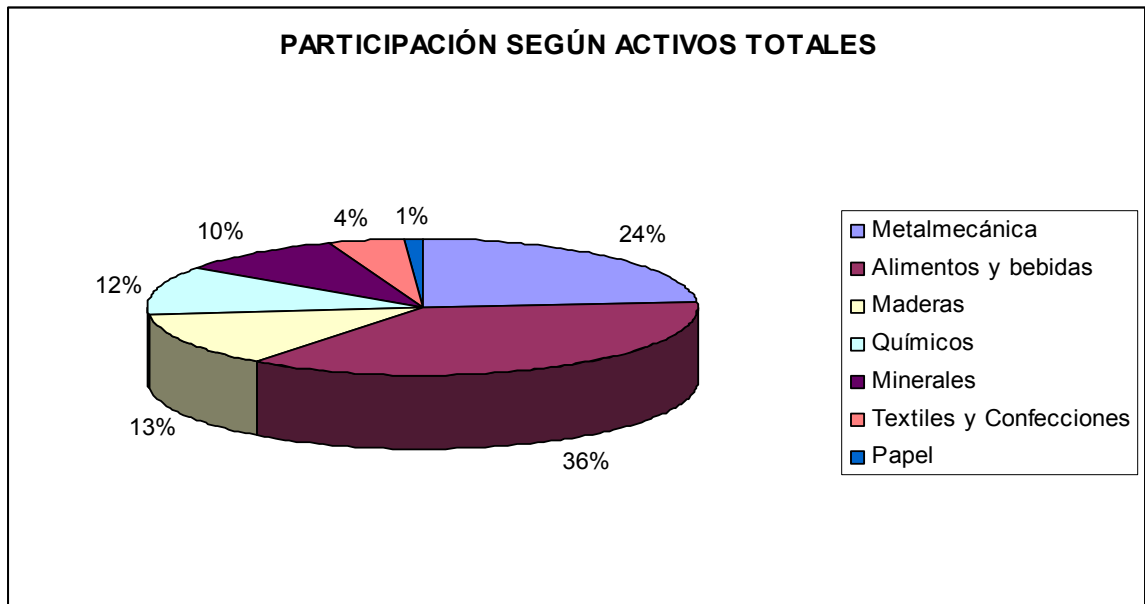
Dentro de las 200 empresas más grandes de Manizales, 53 pertenecen al sector Industria, y de éstas 12 al de Alimentos y Bebidas, es decir Alimentos y Bebidas, aporta 23% de las empresas del sector Industrial y el 6% del total de la muestra (ver gráfico 1).

Figura 1. Participación según Número de empresas.



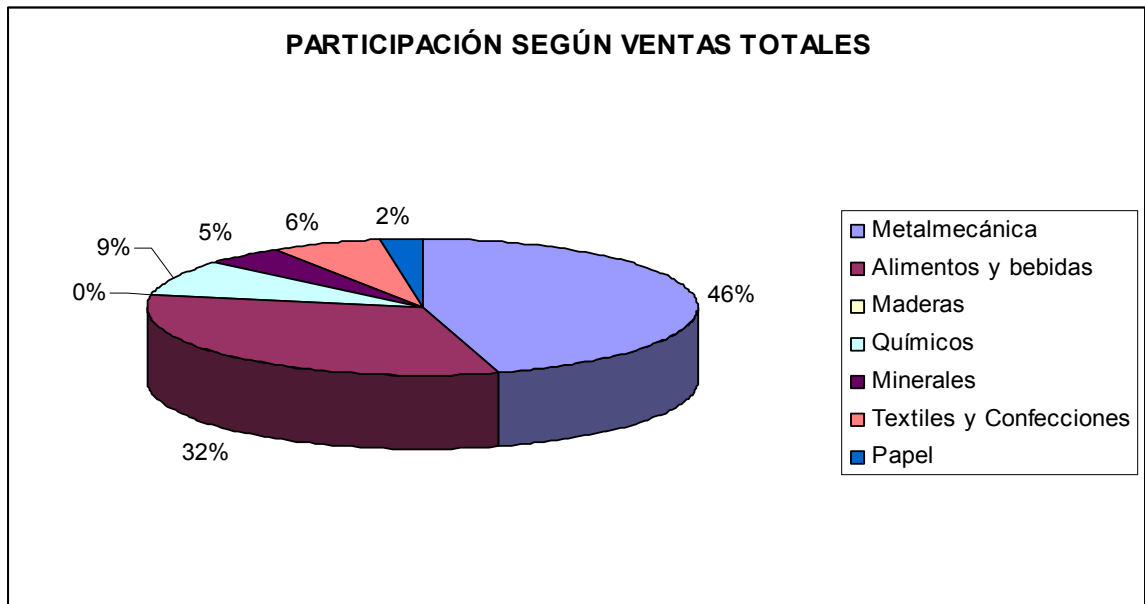
Según Activos Totales, Alimentos y Bebidas es el sector más importante, aportando el 36% dentro del sector Industria y el 10% del Total (ver gráfico 2).

Figura 2. Participación según Activos Totales.



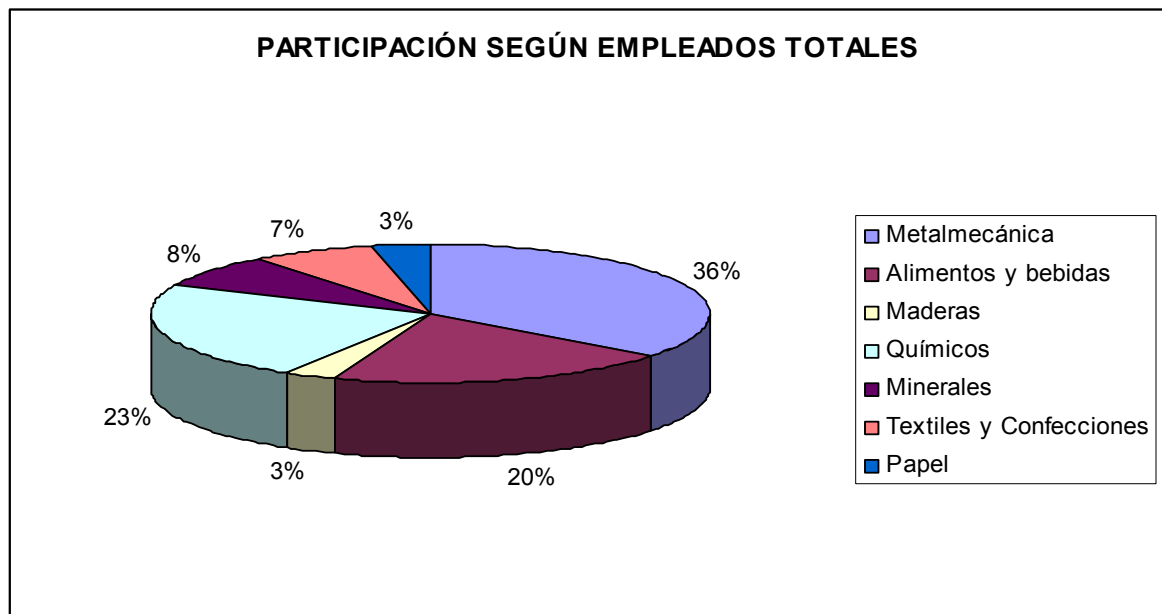
Según Ventas Totales, Alimentos y Bebidas el segundo más importante del sector Industria con el 32% después de Metalmecánica (46%) y el 14% del Total, superado solo por los sectores Comercio (19,7%) y Seguros y Finanzas (16,6%) y por encima de sectores como Agropecuario (5,6%), Electricidad, Gas y Agua (10,5%), Servicios (1,8%), Transporte (0,2%), Construcción (1,9%) y Explotación de Minas (0,3%) (ver gráfico 3).

Figura 3. Participación según Ventas totales.



Según Personal empleado, Alimentos y Bebidas ocupa el tercer lugar dentro del sector Industria con un 20% después de Metalmecánica (36%) y Químicos (23%) y con el 11% del total igualando a sectores como Electricidad, Gas y Agua, Comercio y Seguros y Finanzas (ver gráfico 4)

Figura 4. Participación según empleados totales.



Control y Evaluación de la Gestión Financiera en el Sector Alimentos de la ciudad de Manizales

La industria de alimentos de Manizales y su área metropolitana aportó el 2,58% de la producción bruta nacional del sector alimentos y el 35% del total de la industria manufacturera local, de acuerdo con otro estudio realizado por la Cámara de Comercio de Manizales¹⁷

¹⁷ TORO, Luis Carlos. RODRÍGUEZ, John Edwin. "Control y Evaluación de la Gestión Financiera en el Sector Alimentos de la ciudad de Manizales". Revista Cámara de Comercio de Manizales, Edición 3, 1998.

Este estudio reveló también que la industria de alimentos de Manizales y se área metropolitana genera el 19,6% del total de empleos de la industria manufacturera local y el 2,5% de la industria de alimentos nacional.

El trabajo hace una evaluación de los patrones y las características financieras propias de tres subsectores de significativa importancia en la ciudad, estableciendo además los estándares y promedios de eficiencia y rentabilidad obtenidos por las mismas. Estos subsectores son:

- Matanza de ganado, Preparación y Conserva de Carnes
- Fabricación de Productos Lácteos
- Fabricación de Productos de Panadería y Repostería

El estudio muestra Indicadores socioeconómicos de los subsectores como Producción y Empleo y también plantea un Análisis de las Estructuras Operacionales y Financieras. Las empresas de los subsectores fueron segmentadas en Microempresas Estrato I y II, Mediana Empresa y Gran Industria. Para efectos de la presente investigación, solo se han tomado en consideración las conclusiones para Mediana Empresa por ser la muestra de la investigación.

3.3.1.1. Subsector lácteos

Este estudio mostró para la Mediana Empresa del subsector lácteos una mayor participación de los activos fijos con relación a los activos totales, comparándola con la Microempresa estrato I. También reveló cierta inestabilidad en los montos destinados a activos circulantes con un crecimiento del 7,4% en 1995 y un decrecimiento del 6,7% en 1996. La utilidad neta de la Mediana Empresa de Alimentos de Manizales fue del 11,9%

3.3.1.2. Subsector cárnicos

En el período 1994-1996 la mediana empresa del subsector cárnicos de Manizales presentó las siguientes características:

- Un promedio de activos de 61,42% sobre el total de la inversión
- Los activos fijo representaron en promedio el 12,7% sobre el total de activos
- Las valorizaciones y los otros activos llaman especialmente la atención debido a su alta proporción dentro de la estructura operativa del segmento tratado: 15,4 y 10, 5% respectivamente
- La rotación del activo corriente fue en promedio de 2,39 veces
- Los activos totales rotaron 1,56 veces en 1994, 1,34 en 1995 y 1,52 en 1996
- La rentabilidad neta de las inversiones llegó al 6% en 1994, -1,1% en 1995 y 4,9% en 1996.

3.3.1.3. Subsector panadería

La utilidad neta en promedio reportada durante los años 1994-1996 fue del 3,93% sobre las ventas, por debajo de la microempresa estrato II y la pequeña

empresa. La utilidad neta de las inversiones está influenciada fuertemente tanto por ventas netas como por el margen neto de utilidades sobre ventas.

3.3.2. Incidencia de la Apertura sobre el sector Alimentos

De acuerdo con otro estudio para la Cámara de Comercio de Manizales, antes de la Apertura Económica, el reducido tamaño de la economía del país cuestionaba en perspectiva al modelo de desarrollo de sustitución de importaciones y protección al mercado interno. En un mercado tan pequeño las empresas productoras de bienes transables, casi por definición, tenían que ser ineficientes frente a aquellas del exterior que producían para los mercados mundiales. Se tenía un modelo de desarrollo basado en un mercado igual al tamaño de un barrio de New York. Este modelo de barrio que duró aproximadamente medio siglo, produjo un estancamiento de la productividad, una pésima distribución del ingreso, una lentísima reducción de la pobreza absoluta y unos niveles de corrupción alucinantes. En la etapa previa a la apertura, el 80% de las empresas agroindustriales vendían el 100% de sus productos, el 20% restante vendía el 90%; después de la apertura este sector disminuyó sus ventas, con tan sólo el 57% de las empresas vendiendo la totalidad de su producción y un 43% restante vendiendo entre 70 y 90% de la misma.¹⁸

¹⁸ Cardona, Claudia Patricia. ECHEVERRI, Arias Olga Lucía. Incidencia Económica De La Apertura Colombiana En El Subsector Industrial Alimenticio De Manizales, Villamaría y Chinchiná. Revista Cámara De Comercio de Manizales, Edición 3, 1998.

El estudio manifiesta que después de la apertura, las empresas agroindustriales se concientizaron de la importancia de las políticas de Investigación y Desarrollo de nuevos productos. También se creó una cultura de modernización con un 57% de las empresas estudiadas implementando sistemas de control de calidad frente a un 29% de la muestra antes de la apertura.

A continuación se muestran algunas opiniones de los gremios expresadas en el estudio:

La industria de Alimentos de la región no se encuentra en capacidad de competir con la industria de alimentos internacional, debido a que las empresas extranjeras cuentan con gran poder en el exterior y por tanto están en capacidad de poner condiciones en las negociaciones; además esta industria, en general en todo el país no da gran valor agregado a los productos, lo que hace más difícil la competencia (Incomex)

La creación de empresas no ha tenido el mismo dinamismo esperado en los últimos años, pero esta evolución no se debe en su totalidad al proceso de apertura sino a la coyuntura económica vivida por el país (Incomex)

No se cuenta con precios competitivos, personal preparado ni infraestructura necesaria para estar en igualdad de condiciones con las empresas extranjeras (Cámara de Comercio Manizales)

La industria de alimentos de la región no se encuentra en capacidad de competir con los mercados internacionales debido a que las empresas nacionales aún no

llegan a niveles tecnológicos y de calidad óptimos para estar en iguales condiciones a las empresas extranjeras; además cuentan con muy poca vocación para la exportación de sus productos (ANDI, ACOPI, FENALCO)

A continuación se plasman algunas conclusiones del estudio:

La industria de alimentos de Manizales, ante el fenómeno de la apertura no ha mostrado cambios muy profundos en sus estilos y procesos tanto productivos como administrativos; sin embargo se ha dado un ajuste manifiesto en incremento de tecnología, aumento de las exportaciones, mejoramiento de los sistemas de mercadeo y mayor exigencia en la mano de obra entre otros

A raíz del incremento de la competencia foránea las empresas se han visto obligadas a realizar una gerencia de recurso humano donde es fundamental que el empleado se prepare día a día mejorando cada vez más su nivel educativo

Las estrategias que ha emprendido esta industria para afrontar las nuevas condiciones del mercado son el desarrollo de mejores sistemas de control de calidad para sus productos, adaptación de nuevas tecnologías y capacitación del personal.

Las principales fortalezas que posee la industria de alimentos se encuentra en la calidad de los productos ofrecidos, las políticas mercadológicas y el desarrollo humano que ofrecen a su personal.

Las principales debilidades están representadas en la infraestructura de la empresa en sí, de la región y del país en general, lo cual dificulta la eficiencia en el transporte de los productos, que por su naturaleza requieren de unas condiciones óptimas de almacenamiento y transporte; los canales de distribución no son efectivos para llegar al mercado objetivo de la forma más conveniente y la reducida capacidad económica que tienen algunas empresas, dificulta el acceso al crédito.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

En la zona metropolitana de Manizales, Villamaría y Chinchiná no existen antecedentes de trabajos de investigación sobre el impacto que tiene la planeación específicamente en el desempeño financiero de las empresas manufactureras del sector de alimentos, sin embargo hay algunos estudios investigativos sobre planeación y análisis económico en este tipo de empresas que aunque no tienen relación entre ellos proporcionan información que puede ser utilizada en éste y en otros trabajos.

Por otra parte este trabajo puede servir de punto de partida para futuras investigaciones sobre el tema, puesto que como se expuso en la justificación y con base en el marco teórico, la planeación es una herramienta necesaria en la administración moderna en cualquier empresa industrial o de servicios. En el desarrollo del trabajo y como respuesta a la sistematización, se evaluará en profundidad la situación de la planeación en las empresas objeto de estudio y se determinarán algunas de sus características básicas analizando la forma en que afectan positiva o negativamente los resultados de la empresa. Los planteamientos anteriores llevan a la conclusión que el presente trabajo es del tipo descriptivo pues se "miden de manera más bien independiente los

conceptos o variables a los que se refieren. Aunque desde luego se pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés”.¹⁹

4.2. MARCO MUESTRAL

De acuerdo con Hernández Sampieri²⁰ el primer paso para determinar el marco muestral es definir la unidad de análisis (personas, organizaciones, periódicos, etc.). El “quienes van a ser medidos”, depende de precisar claramente el problema a investigar y los objetivos de la investigación. De acuerdo con lo anterior y con base en lo mencionado en el planteamiento del problema y en los objetivos de la investigación, se infiere que la unidad de análisis para este estudio son las pequeñas y medianas empresas manufactureras de alimentos y la población se delimita por las empresas de la unidad de análisis localizadas en los municipios de Manizales, Villamaría y Chinchiná.

El criterio para clasificación de las empresas para que sean consideradas como pequeñas y medianas según la Cámara de Comercio de Manizales (incluye a Villamaría), está determinado por un rango de valor de activos entre 143 y 4.443 millones de pesos. De acuerdo con los registros obtenidos en las Cámaras de

¹⁹ HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Méjico: Editorial Mc Graw Hill. p. 61.

²⁰ Ibid p. 204, 205.

Comercio de Manizales, que incluye a Villamaría y en la de Chinchiná, se hallaron 20 empresas del sector de alimentos clasificadas dentro de este rango. De estas 20 empresas, 16 se consideraron relevantes para efectos del estudio; 4 de ellas no se toman en cuenta por pertenecer a los subsectores de trilla de café, alimentos para ganado, alimentos para aves y sacrificio de ganado, sectores que no se consideran parte de la manufactura de alimentos.

Al analizar los subsectores de la industria de alimentos que tienen representación empresarial en la región encontramos que en la mayoría de ellos sólo existe una empresa por lo tanto es conveniente tratar de conservar en el estudio la participación de todos los sectores utilizando para ello un censo de la población. Debido a lo anterior, a la amplitud de los objetivos específicos y a la gran cantidad de subsectores, se decide tomar las empresas más representativas de cada uno de los subsectores que tienen dos o más empresas. Específicamente en el subsector de panaderías encontramos cinco empresas pero sólo se tomarán en cuenta dos por su importancia en el área metropolitana objeto del estudio.

La lista de empresas es la siguiente, clasificadas por actividad económica:

Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas:

- Industrias Alimenticias Rex S.A.

Preparación de leches ácidas (kumis, yoghurt):

- Industrias Normandy Ltda.

Preparación y envase de mermeladas y jaleas:

- Los Helechos Ltda. (Frugy).

Deshidratación y congelación de frutas y legumbres:

- Colombiana de Deshidratados (Coldes S.A.).

Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales:

- Industria Colombiana de Féculas S.A. (Incolfec S.A.).

Panadería:

- Panadería la Victoria Gómez Jaramillo Ltda.
- Ramírez Jiménez Compañía Ltda. (Rakamandaka).

Fabricación de chocolate en pastilla:

- Chocolate Caldas S.A.

Fabricación de confitería:

- Dulces Flor del Norte.

Fabricación de jugos y otras bebidas:

- Alimentos Cañaveral S.A.

Ya se ha mencionado que se hará un censo a las empresas y ahora que ya está determinada la población de las empresas que se incluirán en la investigación,

el paso siguiente consiste en determinar las necesidades de información que ellas pueden satisfacer a la luz de la sistematización del problema.

La herramienta para la recolección de información será un cuestionario que será llenado durante una entrevista personal con el gerente de la empresa o la persona que él designe que pueda suministrar una información relevante y ofrecer una visión completa de la empresa. Este cuestionario estará estructurado en dos bloques así:

Un primer bloque con datos generales y básicos de la empresa e información sobre aspectos generales de la planeación en la empresa.

Un segundo bloque con información financiera de los últimos cinco años.

4.3. ELABORACIÓN DE LA ENCUESTA

4.3.1. Primer bloque

El primer bloque del cuestionario se diseñó con el objetivo de poder entender como se realiza la planeación en cada empresa y determinar el grado comparativo en que se encuentra una empresa respecto de la otra. Además se buscó que el cuestionario permitiera desarrollar claramente todos los objetivos de la presente investigación. En primer lugar se incluyeron unas preguntas introductorias como para identificación de la empresa, su localización y el sector económico. Posteriormente en las preguntas de la sección número 1 se solicita

los datos básicos de la empresa, pregunta necesaria para definir el tamaño relativo de las empresas participantes en la investigación.

En la sección número 2 se busca comprender la estructura organizacional de la empresa, cuál es el tipo predominante, qué tan compleja es y cuál es relación directa con los procesos de planeación que allí se ejecutan.

La sección 3 indaga sobre los cambios más importantes en la empresa en los campos de estructura organizacional, cobertura de mercados, producción, procesos de planeación, estructura financiera y sistemas de información durante los últimos cinco años, horizonte de tiempo durante el cuál se está realizando la investigación pues si se ha presentado algún cambio relevante en uno o varios de los temas que se mencionan, indican que la empresa ha dado algún avance significativo en sus procesos de planeación.

La sección 4 trata de determinar las fuentes que apoyan los procesos de planeación e indica que tipo de sustentación tienen los planes que se elaboran y ejecutan dentro de la empresa.

Las secciones de la 5 a la 9 incluyen unas preguntas trascendentales para entender los procesos de planeación pues en la sección 5 se enumeran varios tipos de planes que al menos, deberían tener las empresas y en las preguntas de las secciones 6 a la 9 se pregunta en detalle sobre la forma en qué se originan y desarrollan esos tipos de planes. Una empresa que los tenga todos no será necesariamente la que mejor planea pero indica que tiene metodología y cultura organizacional que la lleva a realizar programas y presupuestos que se vuelven

necesariamente el norte de la compañía y que indican un grado avanzado en la situación de la planeación en la empresa.

La sección 10 indaga sobre los métodos que se utilizan para evaluar o valorar los nuevos proyectos en la compañía. Si una empresa tiene pensado entrar en un nuevo negocio o proyecto, es porque tiene que estar planeando algo sobre su futuro y de acuerdo al método o métodos de planeación que utilice, se puede determinar qué tan avanzada está en cuanto a la planeación se refiere en razón de los datos que debe recopilar sobre el proyecto antes que pueda valorarlo por alguno de los métodos que se ofrecen.

La sección 11 indaga sobre los indicadores de gestión en diferentes campos de la empresa. Cuando existe un indicador, se está tratando de medir o de controlar algo. De la calidad de estos indicadores y del trabajo necesario para calcularlos se puede también determinar qué tan avanzada está la empresa en los procesos de planeación.

Después de determinar las secciones principales del primer bloque de la encuesta, se realizó su redacción y se hizo una validación con dos empresas de la ciudad. Esa validación permitió detectar algunas preguntas que generaban confusión y que podrían prestarse para malas interpretaciones o para respuestas ambiguas o inexactas. Con esto, se corrigió la redacción de la encuesta y se presentó en forma definitiva tal como se transcribe en el Anexo 1

4.3.2. Segundo bloque

El segundo bloque de la encuesta tiene que ver con la parte financiera de la empresa. Obviamente lo más interesante sería poder tener los estados financieros oficiales de los últimos cinco años pero es complicado con relación a la confidencialidad de muchos de ellos ya que existe temor en las empresas a entregar información que consideran muy valiosa en manos de su competencia. Por esta razón se diseñó un libro en Excel que permite digitar los datos de cada empresa. Este libro realiza los cálculos e imprime una hoja de resultados con los indicadores necesarios en forma porcentual o en días de ventas, hoja que cada empresa debe devolver y que incluye los datos que se requieren para la investigación. Adicional a lo anterior, la hoja electrónica que se diseñó puede ser de ayuda para evaluación de otras empresas o de otros períodos de tiempo de la misma empresa pues incluye métodos que posiblemente son diferentes o complementarios a los que la empresa utiliza habitualmente. La hoja en la que se digita la información y el modelo de hoja resultante de cada empresa se encuentran impresas en el anexo número 2. En el anexo número 3 se transcribe el libro en Excel completo hoja por hoja, de una de las empresas que participó en la investigación pues esta empresa entregó la información financiera para que fuera digitada y utilizada por los investigadores.

4.4. ORGANIZACIÓN Y TABULACIÓN DE LAS ENCUESTAS

La mayor dificultad en la elaboración del presente trabajo de investigación radica en la forma en que se deben organizar las encuestas y cómo valorarlas para tratar de establecer una relación entre la planeación y el desempeño financiero de las empresas objeto de este estudio.

Cómo se mencionó anteriormente, la encuesta está dividida en dos grandes bloques: uno descriptivo en el que se inquiriere sobre datos básicos de la empresa y algunos aspectos que se consideran relevantes para establecer el grado de planeación en que se encuentra cada una de ellas y otro cuantitativo en el que se indaga sobre el comportamiento de algunas variables financieras que nos permiten llegar a determinar si la empresa está mejorando su posición financiera y su sostenibilidad en el largo plazo o si por el contrario debiera preocuparse porque su permanencia en el tiempo puede verse en peligro de acuerdo con los indicadores que se analizan.

Para tratar de encontrar la relación entre la planeación y el desempeño financiero, en primer término se decidió aplicar el procedimiento que se describe a continuación y que más adelante se detalla: Se establece una ponderación para cada una de las preguntas del bloque descriptivo de la encuesta teniendo en cuenta la relevancia de cada respuesta en el estado de la planeación de cada empresa, es decir, se califica cada pregunta y se suma para obtener un valor numérico resultante para cada empresa. Con este valor numérico se determina un orden descendente para las empresas que nos entregaron la información completa en dónde la empresa que mayor puntaje tiene es la que más avanzada está en sus procesos de planeación y la que tiene menor puntaje es la que está más rezagada. No se puede decir que una empresa no planea pues el sólo hecho que la empresa exista ya señala la existencia de un proceso de planeación.

De manera similar se realiza una ponderación numérica al bloque cuantitativo de la encuesta dándole mayor valor a las variables financieras que más peso

tengan al mostrar la evolución positiva o negativa de cada empresa para obtener también finalmente un número que permitirá clasificar las empresas en orden descendente, entendiendo que la de mayor puntaje es la que mejor ha evolucionado de las empresas del estudio y la de menor puntaje es la que menos ha evolucionado. Cabe anotar que no necesariamente tiene que haber una evolución positiva, es decir, la empresa que tenga el máximo puntaje, puede estar en problemas en el mediano y largo plazo. Lo que indicará el número es que es la mejor entre las empresas que se están evaluando.

Una vez se tengan las clasificaciones de las empresas tanto de la parte descriptiva como de la parte cuantitativa, se realizará una comparación entre las dos series para tratar de establecer la correlación existente entre la planeación y el desempeño financiero. Si las dos clasificaciones coinciden, se podrá concluir que existe algún grado de relación entre el hecho de planear y la obtención de mejores resultados para las empresas.

4.5. DETERMINACIÓN DE LA PONDERACIÓN PARA EL BLOQUE DESCRIPTIVO DE LA ENCUESTA

El bloque descriptivo de la encuesta tiene varias secciones. A cada una de ellas se le asignó un valor basados en la importancia que tiene esa sección en la determinación del grado de planeación relativo de cada empresa respecto de las otras. Este bloque otorga máximo 1.260 puntos a la empresa que se considera está más avanzada en los procesos de planeación.

A la sección 1 se le asignó un total de 90 puntos pues los datos básicos nos indican el tamaño de la empresa y algunas generalidades. A mayor tamaño

debería existir mayor planeación. Con la pregunta 1.1. se calcula la antigüedad de la empresa. La permanencia en el tiempo entre otras cosas, es también consecuencia de la planeación. Por esta razón si la empresa es más antigua, se le asigna un mayor puntaje así:

- Menos de 10 años de creación: 5 puntos.
- Entre 10 y 15 años de creación: 10 puntos.
- Entre 15 y 20 años de creación: 15 puntos.
- Entre 20 y 25 años de creación: 20 puntos.
- Más de 25 años: 25 puntos.

A la pregunta 1.2. no se le asignó puntaje pues el tipo de empresa no tiene ninguna relación con su grado de planeación.

La pregunta 1.3. tiene que ver con la concentración de la propiedad de la empresa. Aunque la planeación podría realizarla una sola persona, es de entender que cuando hay más participación es probable que haya una mejor planeación porque hay más ideas y puntos de vista para conciliar y tener en cuenta. Por esta razón, una empresa en la que una sola persona tiene la mayoría de las acciones, podría tener una menor planeación que aquella que necesita un número más amplio de accionistas para hacer la mayoría. De acuerdo con lo anterior, la calificación de esta pregunta quedó así:

- El principal accionista posee más del 50% de las acciones: 5 puntos.
- El principal accionista posee entre el 25% y 50% de las acciones: 10 puntos.
- El principal accionista posee entre el 10 y el 25% de las acciones: 15 puntos.
- El principal accionista posee menos del 10% de las acciones: 20 puntos.

La pregunta 1.4. sobre la principal actividad de la empresa es irrelevante para determinar el grado de planeación.

En la pregunta 1.5. se determina la composición de las ventas por tipo de mercado, clasificándolo en regional, nacional o internacional. Es claro que enfrentar un proceso de exportación requiere un mayor grado de planeación para una empresa que vender en un mercado regional en razón de los requisitos de calidad y estabilidad de la oferta que debe tener una empresa del sector alimenticio cuyo principal mercado sea el de exportación. Por esta razón se asignan 5 puntos al mercado regional, 10 puntos al mercado nacional y 25 puntos al mercado internacional y se debe hacer la ponderación de acuerdo con los porcentajes consignados en la respuesta.

En referencia al número de empleados, tema que se considera en la pregunta 1.6, a mayor número de empleados debería existir una mayor planeación pues las actividades de integración, coordinación y control son mucho más complejas para una empresa con un número alto de empleados que para una con pocos. Con base en lo anterior se hizo la siguiente asignación:

- Menos de 10 empleados: 5 puntos.
- De 10 a 50 empleados: 10 puntos.
- De 50 a 100 empleados: 15 puntos.
- Más de 100 empleados: 20 puntos.

En la sección 2 se analiza el tema de la estructura organizacional y su relación con las actividades y procesos de planeación. A esta sección se le otorga un

total de 20 puntos. En esta sección las preguntas 2.1., 2.2., 2.3. y 2.5. no tienen valor pues sus respuestas no aportan mayor valor al hecho de determinar cuál es el grado de planeación de las empresas pero están allí como preguntas de control que motivan al entrevistado a que nos responda con pleno discernimiento las preguntas 2.4. y 2.6. La pregunta 2.4 sobre cómo se realiza la planeación busca obtener claridad sobre si se realiza o no, no es relevante la asesoría que se busca o si se tiene o no. Lo importante es que se haga por cualquier método. Por lo anterior a cualquier respuesta que sea diferente a "D – Otro No se realiza" se le asignan 50 puntos.

La otra pregunta relevante para la calificación de la encuesta es la 2.6 sobre el nivel jerárquico hasta el cuál los empleados participan activamente dentro de la planeación. Siendo la planeación un proceso de ajuste que debe responder a las preguntas: qué hacer, cómo, con qué, con quién y cuándo hacerlo, es probable que entre más empleados de diferentes niveles jerárquicos participen en el proceso de la planeación el proceso sea más eficiente en su ejecución y control pues puede llegar a ser más importante el hecho de reflexionar sobre los aspectos futuros de la empresa que el resultado obtenido de un proceso de planeación. De acuerdo con lo anterior a esta respuesta se le asigna un valor máximo de 150 puntos si participan todos los empleados en los procesos de planeación. La calificación queda en resumen así:

- A – Junta directiva: 25 puntos.
- B – Gerencia general: 50 puntos.
- C – Ejecutivos de primer nivel: 75 puntos.
- D – Mandos intermedios: 100 puntos.
- E – Supervisores: 125 puntos.
- F – Todos los empleados: 150 puntos.

La sección 3 se refiere a los cambios relevantes en algunas secciones de la empresa durante los últimos cinco años. A esta sección se le otorga un total de 270 puntos. Cuando se ha presentado un cambio importante, normalmente se ha producido como respuesta a la necesidad de modificar alguna situación que no era conveniente para la empresa o que no era acorde con el futuro deseado y por lo tanto los administradores, en una decisión razonada, propiciaron el cambio. Esto en últimas es planear. De acuerdo con la sección en la que se haya presentado el cambio se le asigna mayor o menor puntaje a la respuesta. Obviamente tiene mayor puntaje el hecho de realizar cambios en los procesos de planeación. El siguiente en importancia es cambios en la cobertura de mercado. Los demás tienen la misma relevancia para el resultado final de la planeación de la empresa. En resumen, los puntajes para esta sección quedan así:

- Cambios en estructura organizacional: 30 puntos.
- Cambios en cobertura de mercados: 60 puntos.
- Cambios en producción: 30 puntos.
- Cambio en procesos de planeación: 90 puntos.
- Cambios en estructura financiera: 30 puntos.
- Cambios en sistemas de información: 30 puntos

A la sección 4 se le otorga un total de 100 puntos. Esta sección sobre información externa que sirva de apoyo a los procesos de planeación es importante en cuanto a la diversidad de información disponible que permita tener un mayor conocimiento de la empresa, su entorno, los mercados objetivos, los canales de distribución, las estrategias de la competencia, las políticas macroeconómicas y muchos otros aspectos relevantes para efectuar una

planeación con muchos decisores conocidos. Por esta razón, se le asigna 20 puntos a cada respuesta marcada, es decir, por cada fuente externa que utilice de acuerdo con los literales de la pregunta se otorgan 20 puntos.

En el marco teórico en el numeral 3.1.5. se describieron los tipos de planes que se enumeran en la pregunta 5 y que se utilizan para poder formular las preguntas de la 6 a la 9 que conforman un solo bloque y al que se le asignó un total de 400 puntos. La respuesta a la pregunta 5 no tiene valor numérico pues lo tienen las preguntas derivadas de sus respuestas afirmativas de acuerdo con la ponderación realizada por los investigadores quienes asignan un puntaje máximo de acuerdo con la importancia de la respuesta en el estado de la planeación en la empresa. Para la pregunta 6 sobre la misión el máximo es 80 lo mismo que para la pregunta 7 sobre metas y objetivos generales y por departamento. A la pregunta 8 sobre formulación de estrategias se le asigna un puntaje máximo de 120 puntos y a la pregunta 9 sobre presupuestos se le asigna también un máximo de 120 puntos. Las preguntas 5.4., 5.5. y 5.6. sobre políticas, procedimientos y reglas no tienen preguntas derivadas en razón de que estos tipos de planes están presentes en cualquier empresa como puede concluirse de su definición. La pregunta 9 sobre presupuestos involucra la respuesta a la pregunta 5.7. sobre programas pues según la definición, el presupuesto es la expresión numérica de un programa.

La metodología para la toma de decisiones sobre inversiones, tema de la pregunta 10, tiene un puntaje total asignado de 100 puntos. Esta metodología es importante pues un nuevo proyecto involucra bastantes actividades de planeación y su evaluación y valoración final implica cuestionar los supuestos

sobre los que se basó el proyecto. Como son tantas las variables que intervienen en este proceso, además del criterio y preparación de los administradores, es complicado determinar qué método es más apropiado para la empresa sin conocer muchas de esas variables, lo cuál no es el tema de esta investigación. Por esta razón, la respuesta a esta pregunta otorga 50 puntos por el sólo hecho de evaluar sin importar el método. Si la respuesta incluye el valor económico agregado o el ROI se asignan 75 puntos y si la respuesta contiene los dos, el EVA y el ROI al mismo tiempo, se otorgan 100 puntos pues estos métodos tienen en cuenta de manera directa la posición de los accionistas en la empresa y sus utilidades por lo tanto favorecen la permanencia de la empresa en el tiempo que es uno de los objetivos empresariales fundamentales.

A la sección 11 sobre Indicadores de Gestión se le asignó un total de 100 puntos. Un indicador de gestión mide alguna variable previamente definida que es de interés particular para la empresa. El término es de uso común en planeación estratégica. Cuando se mide algo con un indicador de gestión es porque se quiere controlar la evolución de la variable a través del tiempo y si se hace esto es porque de alguna manera se planeó y se detectó que era una variable importante para medir los resultados de esa planeación. En tal sentido es importante para esta investigación, la existencia del indicador como resultado de una planeación mas no como el indicador en sí. Por lo tanto, por cada indicador que aparezca definido en las respuestas de la pregunta 11 se otorgan 16.67 puntos. Para facilidad de los cálculos se redondea el numero resultante.

4.6. DETERMINACIÓN DE LA PONDERACIÓN PARA EL BLOQUE FINANCIERO DE LA ENCUESTA

Con la planeación se busca que las empresas mejoren a través del tiempo para que puedan permanecer y afrontar los cambios del entorno. No es normal que una empresa mejore radicalmente de un año a otro para que posteriormente entre en una etapa de decrecimiento. Lo corriente es que la empresa tenga pequeñas mejoras año tras año, e incluso, algunos indicadores pueden desmejorar levemente mientras que la empresa en términos generales revela una mejoría general. Debido a lo anterior, los investigadores decidieron asignar puntajes a cada uno de las secciones del bloque financiero de la encuesta basados en las mejoras sucesivas, es decir, por cada año de mejora en el indicador respecto del año anterior, se otorgan puntos positivos y por cada año en que el indicador desmejore se otorgan puntos negativos. De acuerdo con el tópico específico que se está analizando y su importancia relativa, se otorgan mas o menos puntos cuando hay crecimiento (o se quitan cuando hay decrecimiento). Por ejemplo crecer en las ventas netas de un año a otro otorga un punto mientras que crecer en el margen bruto agrega dos puntos porque es más importante para la empresa que aumente un margen así las ventas disminuyan. Obviamente es más importante que crezcan los dos.

Otro punto que se analizó es el hecho que cada indicador medido año tras año como una cifra independiente puede ser engañoso porque un decrecimiento en un indicador puede en parte deberse a las estrategias planteadas en la formulación de los planes. Por ejemplo, un incremento en la publicidad puede hacer que el margen operativo decrezca de un año a otro pero la empresa está buscando que el aumento de las ventas generado por un mayor reconocimiento

de marca en el mediano plazo, justifique la inversión publicitaria. Con base en este planteamiento se decidió que un indicador de la encuesta que se está analizando otorga puntos positivos aún si decrece de un año para otro hasta un 10% de su valor siempre y cuando durante el año siguiente mejore respecto del indicador que había disminuido. De otra forma se asignarán puntos negativos o sea, cuando un indicador esté por debajo de un 90% del año anterior, el puntaje será negativo. Una disminución de un indicador para el último año de análisis se considerará como decrecimiento pues no es claro que le pasará a la empresa el año siguiente, año del cuál no se tienen datos.

Con estas consideraciones, la forma de asignar puntos a la sección financiera de la encuesta quedó de la siguiente manera. Para el Análisis horizontal de los principales indicadores en el P y G, se asignó un punto positivo por cada cambio favorable en las Ventas netas (significa que el indicador del año sea por lo menos mayor en un 90% al del año anterior) y un punto negativo por cada cambio desfavorable (o sea que el indicador del año está por debajo del 90% del indicador del año anterior). De la misma forma se asignó dos puntos a un cambio en la Utilidad bruta y tres puntos a un cambio en la Utilidad operativa lo mismo que a un cambio en la Utilidad neta. A un cambio en el Margen variable se le asignó dos puntos y a un cambio en el Índice de Throughput tres puntos.

Para la sección del Cálculo del NOPAT en porcentaje se le asignó dos puntos a un cambio en el Margen variable, tres puntos al cambio en el Total Throughput lo mismo que al cambio en el Margen operativo, cuatro puntos a un cambio en el Total NOPAT y tres puntos al cambio en el Análisis Horizontal del NOPAT.

Para la sección del Cálculo del capital de trabajo en días de ventas el sistema de puntuación varía en cuanto a que un indicador es mejor que el del año anterior si su valor absoluto es menor, por lo tanto en esta sección la puntuación opera al contrario que en las otras secciones, es decir, se otorgan puntos o se quitan cuando el indicador disminuye o aumenta máximo hasta en un 10% respecto del anterior. Así las cosas por un cambio en el Capital de trabajo neto se otorga un punto lo mismo que por un cambio en Propiedad planta y equipo neto y dos puntos por un cambio en el Total capital.

Para la valoración del EVA se utilizó un sistema diferente de evaluación en el que se considera el resultado de cada año de manera independiente como cifra absoluta, positivo cuando se genera valor y negativo cuando se destruye valor. Este indicador tiene en la cuenta el capital del inversionista como máxima garantía de la permanencia en el tiempo de la empresa. Por esta razón al EVA se le otorgan 5 puntos por cada año en que su valor sea mayor que cero o menos cinco cuando el valor sea menor que cero. Este indicador no se calcula para el primer año pues el valor del capital necesario para la estimación del EVA es el del año 1.

Para la sección Cálculo del EBITDA como porcentaje de las ventas se asignaron 4 puntos por cada cambio positivo en el EBITDA y dos puntos por cambios en el Análisis Horizontal del EBITDA.

Para la asignación de puntos en la sección de razones financieras, se combinaron las dos formas de asignación de puntos que ya se han discutido para algunos de los indicadores, es decir, se otorgaron (disminuyeron) puntos

por cada año que tuviera valor positivo (negativo) y además puntos por cada cambio de un año a otro dentro del contexto que se ha mencionado. Para el ROI se otorgaron dos puntos por cada año positivo y cuatro puntos por el cambio. Lo mismo se aplicó para las Utilidades por acción. Para el Margen operativo se asignaron dos puntos por cada año positivo pues ya se había considerado el aumento o disminución en la sección del NOPAT. Para la Rotación del activo se asignó un punto por cada año de cambio, para la Tasa de rendimiento de utilidades de operación se asignó cuatro puntos por el cambio y para el Valor de la acción se asignó cinco puntos.

Al aplicar los anteriores valores, el máximo puntaje que puede obtener una empresa es de 278 puntos.

4.7. DIFICULTADES EN LA INVESTIGACIÓN

La mayor dificultad en el desarrollo de la presente investigación se tuvo con la búsqueda de la información en las empresas objeto del estudio. En primer lugar hubo problemas con algunas de ellas pues por los cambios sucedidos en dichas organizaciones en los últimos años no había forma posible de incluirlas en la investigación.

Lo anterior sucedió específicamente con Alimentos Cañaveral, empresa ubicada en Chinchiná, Caldas que aparece en los listados de la cámara de comercio como productora y comercializadora de jugos. La empresa antes se llamaba Frutasa y tenía unos 10 años de antigüedad. A fines de 1999, la organización inició contactos con Casa Luker, una empresa importante de la región y después de una

breve negociación se realizó la venta de parte de Frutasa a Casa Luker quién creó el 1° de Enero del 2000 la agencia Chinchiná de la empresa Alimentos del Cauca localizada en Caloto en los territorios de la Ley Páez, que asumió parte de las actividades de Frutasa. Posteriormente en Febrero 1° del 2001 Casa Luker creó allí mismo a Alimentos Cañaveral que absorbió las funciones de Alcauca e inició un nuevo proceso industrial. Durante el año 2000 la asamblea de accionistas decidió entrar en liquidación y finalmente la empresa a fue liquidada en forma definitiva a finales del año. Por todos los cambios anteriores la empresa no tuvo una continuidad durante el período de análisis de la presente investigación y por lo tanto no se podía incluir en ella. Esta información fue suministrada por Francisco Javier Gómez Buitrago, uno de los autores de la presente investigación y quién era el gerente de Frutasa y posteriormente el gerente de Alimentos del Cauca y Alimentos Cañaveral en Chinchiná.

Otra empresa que no fue incluida en la investigación fue Industrias Alimenticias Rex S.A., empresa de Manizales del sector de cárnicos pues esta empresa se liquidó hacia Octubre del año 2002. Por esa razón y por el proceso en que se encontraba la empresa, fue imposible lograr que los directivos de la empresa suministraran la información necesaria para la investigación. Como la empresa entró en liquidación obligatoria, sus estados financieros seguramente reflejaban la complicada condición de la empresa y por esta razón la información no era fácil de conseguir. En el Anexo 6 se transcribe el artículo tomado de La Patria, periódico de la ciudad de Manizales del día 5 de Octubre de 2002 en el que se menciona el cierre de La Rex.

La otra empresa que no pudo incluirse fue Panadería La Victoria Gómez Jaramillo Ltda. porque en primera instancia cuando se presentó el anteproyecto su gerente había manifestado verbalmente la intención de la empresa de participar en la investigación. Posteriormente y ante la dificultad para recibir la información requerida, se logró una entrevista en la que él manifestó que la Junta Directiva le había impedido entregar la información que se había solicitado. Por tal razón su empresa no pudo ser incluida. En el anexo 7 se adjunta copia de la carta enviada por el gerente Sr. Luis Gonzalo Jaramillo explicando este hecho.

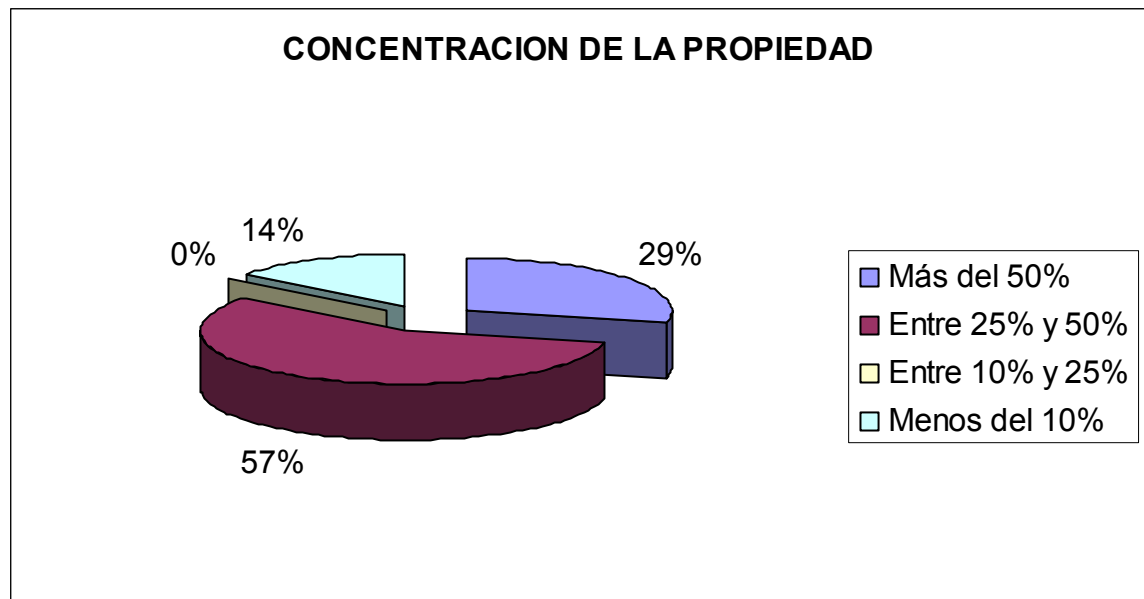
5. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. CARACTERIZACIÓN DE LAS EMPRESAS

5.1.1. Composición accionaria

El tema de la concentración de la propiedad es importante para entender la planeación en cada empresa pues a medida que haya una menor concentración, habrá menos poder de algún accionista de manera individual y por lo tanto la planeación obedecerá a un ejercicio con una metodología escogida por la empresa y no a la imposición de las ideas de una sola persona. No quiere decir esto que no sirva que una sola persona indique lo que se debe hacer pero si tendrá más posibilidades de éxito un análisis que se realice desde varias ópticas diferentes. Cuatro de las siete empresas analizadas presentan una concentración de participación del principal accionista de entre 25 y 50%, en dos de las empresas, la participación del principal accionista supera el 50% de propiedad y sólo en una empresa se ve una participación inferior al 10%. Estos resultados pueden interpretarse de una manera más clara en la figura 5.

Figura 5. Concentración de la propiedad.

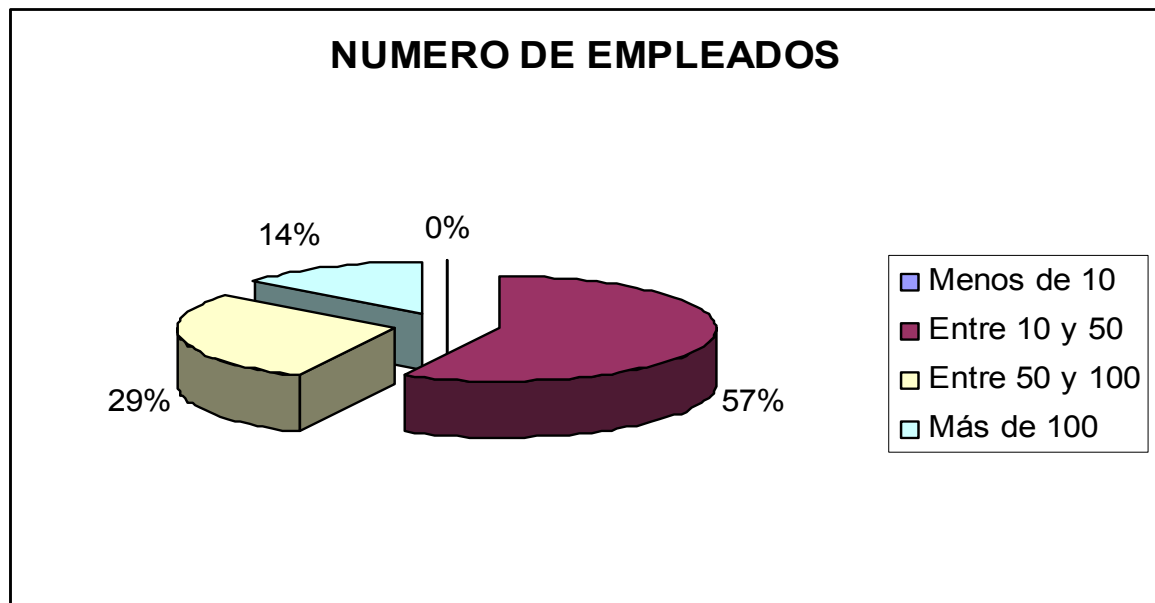


El alto porcentaje del 86% de empresas en las cuales el principal accionista tiene más del 25% de la empresa indica claramente que las empresas estudiadas son del tipo familiar, con participaciones accionarias que apenas están empezando a repartirse entre varios socios que generalmente son familiares. Aparte de lo que se mencionó en el párrafo anterior, esta concentración de la propiedad de las empresas tiene otro gran efecto sobre la planeación en cuanto a su proceso formal se refiere porque la persona que tiene más poder como el principal accionista o el gerente (que muchas veces también es accionista) tiene la información en su cabeza desde los orígenes del negocio y sólo la empieza a formalizar cuando se ve en la necesidad de ir entregando el control a otros familiares o en general a otros socios o a un administrador que ya no pertenece al grupo familiar.

5.1.2. Estructura organizacional

Como se menciona en el análisis de la encuesta, a mayor número de empleados es posible que la planeación sea más compleja. En el análisis de la información presentado en la Figura 6 se puede ver que el 57% de las empresas están en el rango entre 10 y 50 empleados, el 29% entre 50 y 100 y el 14% por encima de 100 empleados.

Figura 6. Número de empleados.



Esta respuesta es lógica a la luz de la clasificación de las empresas estudiadas, pues son empresas medianas. Lo que realmente sorprende es encontrar una empresa que supera los 100 empleados, pero al profundizar un poco se encuentra sentido en el despliegue de ventas y distribución que utiliza.

5.1.3. Relación entre la estructura organizacional y la planeación

Entre mayor nivel en la organización tenga la persona encargada de la planeación, es más probable que se realicen los planes y se implementen de manera práctica y ágil. Se encontró en la investigación que en el 43% de las empresas el gerente desempeña más de un rol dentro del proceso de planeación. Es así como en cuatro empresas el gerente participa como Director del proceso, mientras que en tres lo hace como Ejecutor. Las empresas grandes pueden permitirse tener un funcionario o un comité encargado de la planeación, su implementación y su seguimiento. Las empresas medianas como las del estudio no pueden darse estos “lujos” y las labores de planeación se concentran en una sola persona, normalmente el gerente o ejecutivo principal, con algo de apoyo de sus colaboradores directos. Lo anterior se ve influenciado aún más por la estructura de propiedad de las empresas pues como ya se vio, son empresas del tipo familiar con mucha concentración de la propiedad.

¿Cómo se asesoran las empresas para realizar la planeación? Se halló que una gran mayoría, el 71% de las empresas, realiza la planeación internamente sin apoyo externo. Solo el 29% acuden a consultores o a ayudas externas para apoyar el proceso de planeación. Esto es un indicativo que las empresas del estudio prefieren utilizar sus recursos propios, ya sea por confianza o por economía, en lugar de recurrir a los servicios de consultores externos o de firmas especializadas dedicadas a prestar este tipo de servicios.

Un tema importante para el éxito de los procesos de planeación es el nivel jerárquico de las personas que intervienen. De una manera contundente, el 86% de las empresas, llevan el proceso hasta los ejecutivos de 1er nivel y solo el 14% lo lleva hasta el nivel de supervisores. Esta respuesta muestra que en las empresas estudiadas no se ha difundido aún la cultura participativa y sigue existiendo el concepto de los comités intermedios encargados de tomar las decisiones respecto a los niveles inferiores de la organización.

5.2. DIAGNÓSTICO DE LA PLANEACIÓN

La encuesta realizada a las empresas participantes en la investigación es el principal instrumento de análisis para tratar de responder las inquietudes que motivaron este trabajo. Sin embargo, al realizar la encuesta de forma personal por parte de los investigadores, se obtienen otra serie de datos que no quedan formalmente consignados en la encuesta pero que si contribuyen al conocimiento de cada empresa y a entender mejor cómo está en referencia al tema investigado.

5.2.1. Fijación de metas y objetivos

Las metas y objetivos marcan realmente el inicio del proceso de planeación tal como se expresa en la teoría. En el análisis de las encuestas se puede apreciar que el 57% de las empresas fijan las metas y objetivos mediante un ejercicio grupal en el que se obtiene el consenso. Lo hacen en reuniones específicas que tienen esa finalidad. Una de ellas lo hace con la participación de algunos de sus accionistas, otra involucra todo su personal directivo y las otras dos lo hacen

dentro del marco de una planeación estratégica. A pesar de la diferencia de métodos y de las personas que participan, hay una similitud en el proceso y el resultado es claro. Esta forma de fijar metas y objetivos genera un gran compromiso de las personas que participaron en las reuniones sin contar el aprendizaje que se adquiere al discutir las diferentes posibilidades que tiene la empresa para enfrentar los inconvenientes y aprovechar las oportunidades que el entorno les plantea pues en estos espacios se discuten en profundidad y sin la presión de los problemas operativos del día a día las verdaderas capacidades de la empresa y adicionalmente, los motiva para realizar el ejercicio de planeación como metodología de trabajo. Los objetivos y metas fijados de esta forma van directamente ligados con la planeación pues desde aquí se inicia el proceso de planear y las personas que participaron ya tienen claridad sobre a dónde deben apuntar.

Otra de las empresas fija los objetivos a criterio del gerente, seguramente basado en su experiencia y en el conocimiento del medio. Este método puede funcionar para la empresa mientras exista la persona que los fija, pero cuando se produzca un cambio en la administración de la compañía, no va a existir ninguna documentación que sirva de soporte para los trabajos de planeación futuros. Para las otras dos empresas no parece ser relevante establecer las metas y objetivos e inician sus trabajos de planeación, si existen, de manera diferente. Es probable también que sus objetivos no sean tan explícitos por estar en la cabeza de una sola persona que es la responsable de la planeación y de los resultados de la empresa.

5.2.2. Procesos de planeación

El solo hecho que una empresa exista, compre insumos, los transforme en productos o servicios y los comercialice, es un indicador claro que existe una planeación. Ahora bien, ¿qué tan formal es esa planeación? Seguramente entre más grande sea la empresa, más formales y explícitos serán los procesos de planeación y esto debe ayudar a que los planes se implementen, se controlen y se modifiquen de acuerdo con los resultados obtenidos. De todas maneras, así no se siga el proceso formal como está establecido en el marco teórico, es factible determinar su clasificación de acuerdo con lo expresado en las encuestas y las percepciones obtenida por los investigadores durante la recolección de la información. En el párrafo anterior se mencionó que dos de las empresas realizaron una planeación estratégica formalmente, es decir, siguieron todos sus pasos metodológicos y lograron definir claramente cuál era el camino más adecuado para enfrentar el futuro. Puede decirse que estas dos empresas presentan características de una adaptación pasiva pues se “transforma su comportamiento para mejorar su eficiencia en un entorno cambiante” tal como se definió en el marco teórico, numeral 2.1.6.5. No puede decirse que tengan adaptación activa pues ellas no están cambiando su entorno, sólo se están acomodando a él. Las demás empresas están también encasilladas en la planeación adaptativa tal como la define Ackoff pero a diferencia de las anteriores, no trabajan planeación estratégica sino que su proceso de planeación tiende a ser satisfaciente en la medida en que se fijan unos objetivos y unas metas que parecen ser los más adecuados para cada empresa.

Por otra parte, específicamente se preguntó a las empresas que realizaban presupuestos si también manejaban sensibilidades. Causó sorpresa la respuesta

porque no entendieron el término sensibilizar aplicado al trabajo cuando se varían algunos supuestos claves para la elaboración del presupuesto sino como dar a conocer los resultados de la planeación, de los presupuestos en este caso, a algunos otros empleados de la empresa u otras personas con interés en la organización. Con esta pregunta se pretendía establecer si alguna de las empresas participantes podía enmarcarse dentro de los lineamientos de la planeación adaptativa contingente, que a juicio de los investigadores es mucho mejor que tener una planeación adaptativa satisfaciente.

5.2.3. Tipos de planes

De acuerdo con el numeral 2.1.5 del marco teórico, los tipos de Planes son Propósitos o misiones, Objetivos o metas, Estrategias, Políticas, Procedimientos, Reglas, Programas y Presupuestos. Desde un punto de vista preliminar, el inventario de estos tipos de planes aplicado a las empresas objeto del estudio se puede visualizar en el siguiente cuadro:

	FLOR DEL NORTE	NORMANDY	LOS HELECHOS	CHOCOLATES CALDAS	COLDES	INCOLFEC	RAKA MANDAKA	TOTAL
Propósitos o misiones		1	1	1	1	1		5
Objetivos o metas		1	1	1	1	1		5
Estrategias		1	1	1	1	1		5
Políticas		1		1	1	1		4
Procedimientos		1	1	1	1	1		5
Reglas			1	1		1		3
Programas			1	1	1	1		4
Presupuestos	1	1		1	1	1		5
	1	6	6	8	7	8	0	36

De lo anterior se desprende que los tipos de planes más utilizados por las medianas empresas de alimentos de Manizales, Villamaría y Chinchiná, son Propósitos o misiones, Objetivos o Metas, Estrategias, Procedimientos y Presupuestos, tipos de planes utilizados por cinco empresas. Les siguen

Políticas y Programas, utilizados por cuatro empresas, y por último Reglas utilizado solo por tres empresas.

En cuanto a clasificación de las empresas según los tipos de planes utilizados, primero están Incolfec y Chocolates Caldas que utilizan los ocho tipos de planes. Les siguen Coldes con siete; Normandy y Los Helechos con seis; y por último están Flor del Norte y Rakamandaka con uno y ninguno respectivamente.

5.2.4. Información para la planeación

Del análisis de las respuestas a las encuestas, se puede observar que el 86% de las empresas usan revistas especializadas o publicaciones periódicas para el apoyo de la planeación. Esta parece una respuesta obvia pues en el ámbito de las industrias de alimentos, se manejan varias revistas que incluso son gratuitas como Alimentos procesados, Food Technology o Packaging Digest, que contienen información de alcance regional internacional con datos sobre nuevos productos y procesos, ingredientes, empaques, empresas exitosas, noticias sobre ferias y eventos, venta de maquinaria, etc. Los datos que de aquí se extractan pueden servir de base para nuevos desarrollos, para realizar inteligencia competitiva, para conocer nuevos mercados y para otros fines relativos a la planeación.

Igualmente 86% de las empresas utilizan los comentarios de expertos como información para planear. Los expertos pueden ser funcionarios de la empresa, clientes con bastante experiencia y conocimientos del negocio en particular, proveedores de materias primas que están al tanto de los productos que se fabrican en otras regiones o países y proveedores de maquinaria que están al

tanto de los avances tecnológicos. Algunos de estos expertos, de buena fe, muchas veces suministran información sobre los movimientos de la competencia que son valiosos al momento de planear. Normalmente también este es un recurso gratuito de mucha utilidad para las empresas pequeñas que muchas veces no tienen la capacidad económica de invertir en un consultor externo experto en el campo de su interés.

En orden de importancia por el número de respuestas, siguen los estudios de mercados como información base para la planeación que los utilizan el 51% de las empresas. La opción que sigue en número de respuestas, es la de la planeación apoyada en datos suministrados por el gobierno que sólo son utilizados por el 29%. No se entiende cómo una empresa que hace presupuestos, así sea no más con vigencia de un año, estima sus cifras de devaluación o de inflación para sus cálculos. Lo mínimo es que en la fecha que hace sus presupuestos, normalmente a mediados del segundo semestre de cada año, la empresa debe estimar la inflación para definir sus aumentos de precios y calcular a su vez los incrementos para todas sus materias primas y gastos de fabricación. El otro punto es que las empresas hacen sus propias previsiones extractando datos de los periódicos o revistas económicas que muchas veces difieren de los pronósticos oficiales y los acomodan a sus necesidades particulares en un ejercicio más fructífero de la experiencia de años anteriores que de otras consideraciones más elaboradas.

5.2.5. Tabulación de resultados del bloque descriptivo de la encuesta

Para finalizar el tema del diagnóstico de la planeación, se presenta en la tabla 2 el resumen de los resultados de la ponderación del primer bloque de la

encuesta con el que se pretende establecer el grado comparativo en que se encuentra cada empresa respecto de las otras en cuanto a la planeación de manera general. Quiere decir esto que la empresa que obtenga el mayor puntaje es la que más avanzada se encuentra en su gestión de la planeación dentro de las empresas investigadas. Esta calificación, tal como se expresó en la metodología, obedece a una ponderación de varios factores que contribuyen en mayor o menor proporción a que la planeación sea mas o menos compleja. No significa que su planeación esté bien o mal hecha porque esto no es lo que se pretende determinar con este primer bloque de la encuesta ni es el objeto de este trabajo de investigación. El cuadro resumen es el que sigue:

Tabla 2. Resumen del primer bloque de la encuesta.

EMPRESA	PUNTAJE
Coldes	1.133
Normandy	1.074
Chocolates Caldas	989
Los heleichos	807
Incolfec	798
Flor del Norte	543
Racamandaka	517

Como puede verse, la empresa que se encuentra más avanzada en la gestión de la planeación es Coldes, hecho que coincide con la percepción de los investigadores. En el anexo 4 se presenta el cuadro de cálculos de la encuesta discriminado por pregunta y por empresa.

5.3. DESEMPEÑO FINANCIERO DE LAS EMPRESAS

Como se explicó anteriormente, para evaluar el desempeño financiero de las empresas participantes en la investigación se entregó una hoja de Excel en la cual se digitaban algunos datos extractados de los estados financieros de los últimos cinco años y ellos devolvían una hoja con los resultados necesarios para la investigación. También como se explicó, los datos se expresan en forma de indicadores, bien sea porcentualmente o representados en días de ventas con el fin de respetar la confidencialidad de los datos de todas las empresas, es decir, dentro de los resultados no hay cifras absolutas, todas son cifras relativas.

A continuación se presenta un resumen de la valoración del desempeño financiero de cada empresa de acuerdo con la metodología propuesta en este trabajo. Vale la pena destacar que en la hoja electrónica diseñada para evaluar el desempeño financiero, se analiza la evolución de 25 factores diferentes agrupados en 6 partes, cada una con un valor de ponderación asignado de acuerdo con la importancia de cada factor de acuerdo con el criterio de los investigadores. La información se presenta resumida en seis subtemas principales por cada empresa y en el anexo E se presenta en forma detallada la misma información. También es de anotar que como el objetivo general es determinar el efecto de la planeación en el desempeño financiero se requería clasificar las empresas para lo cual era necesario establecer un solo número que resumiera todos los aspectos relevantes de las finanzas empresariales. Por esta razón los investigadores consideran que no es necesario realizar un análisis financiero muy detallado de cada empresa para justificar su calificación pues esto se obvia con la metodología de análisis propuesta. De todas maneras la

información financiera con el análisis vertical y horizontal de los principales indicadores del P y G, las razones financieras, el EBITDA, el capital de trabajo y el EVA se presentan en los anexos.

Como la mayoría de los indicadores corresponden a variaciones de un año respecto del anterior, el primer año o sea el año 1997 no tiene cálculo por no existir datos del año 1996. Unos pocos indicadores se califican por su valor en cada año independiente del año anterior, por lo tanto estos indicadores si tienen calificación desde el año 1997. Por esta razón, la calificación del primer año de cada empresa no se considera para los análisis anuales mas si se tiene en cuenta para los totales.

5.3.1. Flor del Norte

Tabla 3. Desempeño financiero de Flor del Norte.

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	FLOR DEL NORTE					
	TOTAL	1997	1998	1999	2000	2001
P Y G	14	0	-2	0	14	2
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	-20	0	-14	8	-8	-6
CAPITAL TRABAJO NETO DIAS DE VENTA	0	0	4	-4	2	-2
CALCULO DEL EVA	-10	0	-5	-5	5	-5
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	-12	0	-6	2	-2	-6
RAZONES FINANCIERAS	14	6	-16	12	10	2
TOTAL	-14	6	-39	13	21	-15

Esta es una empresa perteneciente al subsector de preparación de confitería localizada en Chinchiná Caldas. Su desempeño financiero muestra un crecimiento hasta el año 2000 y una fuerte caída en el año 2001. La empresa

muestra un crecimiento importante en las ventas en el año 2000 pero su utilidad bruta cae bruscamente y aunque vuelve y aumenta un poco para el año 2001, los gastos operativos, específicamente los de ventas, aumentan de manera considerable lo que causa la desmejora percibida en los demás indicadores que afectan la evolución del desempeño. Ver anexo E-1. Comparativamente con las otras empresas quedó en el puesto 6 en cuanto al estado de la planeación.

5.3.2. Normandy

Tabla 4. Desempeño financiero de Normandy.

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	NORMANDY					
	TOTAL	1997	1998	1999	2000	2001
P Y G	30	0	14	6	8	2
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	20	0	15	15	-5	-5
CAPITAL TRABAJO NETO DIAS DE VENTA	-10	0	-2	-2	-2	-4
CALCULO DEL EVA	10	0	5	5	5	-5
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	4	0	6	6	-2	-6
RAZONES FINANCIERAS	16	6	14	6	0	-10
TOTAL	70	6	52	36	4	-28

Empresa localizada en Manizales perteneciente al subsector de la preparación de leches ácidas (kumis y yoghurt). Es la segunda mejor empresa en cuanto a la planeación se refiere sin embargo sus indicadores todos los años han estado desmejorando. En los últimos tres años su margen variable ha permanecido relativamente estable pero los gastos fijos y administrativos han estado subiendo por lo tanto el NOPAT ha disminuido y aunque para el año 2001 todavía no es negativo, si alcanza a afectar el EVA, el EBITDA y las razones financieras. Ver anexo E-2.

5.3.3. Los Helechos

Tabla 5. Desempeño financiero de Los Helechos.

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	LOS HELECHOS					
	TOTAL	1997	1998	1999	2000	2001
P Y G	22	0	14	14	8	-14
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	4	0	5	15	-11	-5
CAPITAL TRABAJO NETO DIAS DE VENTA	2	0	4	-2	4	-4
CALCULO DEL EVA	0	0	-5	5	5	-5
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	0	0	-2	6	-6	2
RAZONES FINANCIERAS	60	6	24	24	8	-2
TOTAL	88	6	40	62	8	-28

Esta empresa localizada en Manizales pertenece al subsector de Preparación y envase de mermeladas y jaleas. Produce pulpas de frutas, bocadillos y algunos otros productos a partir de frutas para mercado nacional y de exportación. A partir del año 1999 ha desmejorado fuertemente sus indicadores. Tiene un margen variable alrededor del 26% que parece un poco bajo pero tiene un NOPAT positivo sin embargo, ha caído los dos últimos años porque han crecido los gastos operativos. En el 2001 aumentó el capital de trabajo, disminuyó el EVA, el EBITDA y casi todas las razones financieras. Ver anexo E-3. Es la cuarta empresa en el grado de planeación.

5.3.4. Chocolates Caldas

Tabla 6. Desempeño financiero de Chocolates Caldas.

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	CHOCOLATES CALDAS					
	TOTAL	1997	1998	1999	2000	2001
P Y G	44	0	8	14	8	14
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	14	0	9	15	-1	-9
CAPITAL TRABAJO NETO DIAS DE VENTA	12	0	2	4	4	2
CALCULO DEL EVA	-20	0	-5	-5	-5	-5
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	4	0	2	6	-2	-2
RAZONES FINANCIERAS	82	2	24	24	8	24
TOTAL	136	2	40	58	12	24

Empresa localizada en Manizales perteneciente al subsector de Fabricación de chocolates en pastilla. Produce chocolates de mesa para el mercado nacional. Es la tercera empresa en el grado de planeación. Sus indicadores financieros muestran un buen año 1999 y una tendencia errática a partir de ese año. Es importante resaltar que esta empresa muestra un EVA negativo todos los años debido al alto capital respecto de las ventas involucrado en el negocio. También se destaca que sus ventas han aumentado y aunque tiene un costo de ventas alto y que ha aumentado en los últimos años, sus gastos operativos están alrededor del 10% lo que le permite generar un buen NOPAT que también ha venido creciendo. Ver anexo E-4

5.3.5. Coides

Tabla 7. Desempeño financiero de Coides.

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	COLDES					
	TOTAL	1997	1998	1999	2000	2001
P Y G	44	0	2	14	14	14
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	20	0	-11	15	5	11
CAPITAL TRABAJO NETO DIAS DE VENTA	16	0	4	4	4	4
CALCULO DEL EVA	-20	0	-5	-5	-5	-5
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	12	0	-6	6	6	6
RAZONES FINANCIERAS	20	-6	-22	12	12	24
TOTAL	92	-6	-38	46	36	54

Esta empresa localizada en Manizales pertenece al subsector de Deshidratación y congelación de frutas y legumbres y fabrica frutas deshidratadas para el mercado de exportación. Fue la empresa que presentó un grado de planeación más avanzado. Sus indicadores financieros muestran un gran repunte durante el año 99 y una tendencia al alza a partir de allí jalonados por un incremento importante en las ventas y en la utilidad neta y aunque el margen variable disminuyó de manera importante del año 1999 al 2000, se ve compensado por los mayores ingresos. Esta empresa muestra un crecimiento sostenido en todos sus indicadores. Ver anexo E-5.

5.3.6. Racamandaca

Tabla 8. Desempeño financiero de Racamandaca.

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	RACAMANDACA					
	TOTAL	1997	1998	1999	2000	2001
P Y G	26		-4	2	14	14
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	-8	0	-15	-15	11	11
CAPITAL TRABAJO NETO DIAS DE VENTA	-10	0	-2	-2	-2	-4
CALCULO DEL EVA	-20	0	-5	-5	-5	-5
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	12	0	-6	6	6	6
RAZONES FINANCIERAS	62	6	0	8	24	24
TOTAL	62	6	-32	-6	48	46

Empresa situada en Manizales perteneciente al subsector de Panadería. Su grado de planeación es el menor dentro de las empresas analizadas y su desempeño financiero ha sido bueno especialmente en los dos últimos años. Su margen variable está alrededor del 40% aunque ha disminuído un poco en los últimos tres años. Se puede decir que es una empresa estable en sus costos y gastos que han crecido al ritmo que lo hacen las ventas y que por ser una empresa distribuidora sus gastos operativos son altos pero al parecer están controlados lo que le permite generar un NOPAT que creció para el último año haciendo que aumentaran sus utilidades netas. Como factores negativos tiene que ha aumentado su capital de trabajo y que el EVA siempre ha sido negativo, probablemente debido a la estructura necesaria en el subsector de panaderías que distribuyen al detal. Ver anexo E-7.

5.3.7. Incolfec:

Tabla 9. Desempeño financiero de Incolfec.

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	INCOLFEC					
	TOTAL	1997	1998	1999	2000	2001
P Y G	42	0	0	14	14	14
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	1	0	0	-9	5	5
CAPITAL TRABAJO NETO DIAS DE VENTA	0	0	0	-2	4	-2
CALCULO DEL EVA	15	0	0	5	5	5
EVA	15	0	0	5	5	5
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	10	0	0	-2	6	6
RAZONES FINANCIERAS	57	0	6	16	16	14
TOTAL	125	0	6	22	50	42

Esta empresa localizada en la zona rural de Manizales pertenece al subsector de Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales. Es la quinta empresa en cuanto al grado de planeación se refiere. Fue creada en el año 1997 por lo tanto sólo se poseen datos relevantes del año 1998 en adelante y por esta razón no tiene ninguna calificación en el año 1997. Sus ventas han venido creciendo y su margen bruto ha rebajado a causa de un incremento en el costo de ventas pero los gastos fijos y operativos han disminuido logrando con ello que el NOPAT se conserve alrededor del 6%. Tiene un costo de capital bajo por lo que todos los años ha generado EVA positivo y su EBITDA es bueno. Todo esto contribuye para que su desempeño financiero sea en términos generales bueno.

5.3.8. Comparación entre las empresas

En la tabla 10 se presenta un resumen de la calificación de todas las empresas de acuerdo con los puntajes asignados por desempeño financiero. Se muestra el detalle de la puntuación asignada por subtemas.

Tabla 10. Resumen de la clasificación de las empresas por desempeño financiero

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	%
P Y G	14	30	22	44	44	42	26	222	40%
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	-20	20	4	14	20	1	-8	31	6%
CAPITAL TRABAJO NETO DÍAS DE VENTAS	0	-10	2	12	16	0	-10	10	2%
CALCULO DEL EVA	-10	10	0	-20	-20	15	-20	-45	-8%
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	-12	4	0	4	12	10	12	30	5%
RAZONES FINANCIERAS	14	16	60	82	20	57	62	311	56%
TOTAL	-14	70	88	136	92	125	62	559	

- 1 Flor del Norte
- 2 Normandy
- 3 Los Helechos
- 4 Chocolates Caldas
- 5 Coldes
- 6 Incolfec
- 7 Racamandaca

Tabla 11. Calificación porcentual del desempeño financiero

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	1	2	3	4	5	6	7	TOTAL	MAX
P Y G	-100%	43%	25%	32%	48%	34%	42%	40%	20%
CALCULO DEL NOPAT EN PORCENTAJE	143%	29%	5%	10%	22%	1%	-13%	6%	22%
CAPITAL TRABAJO NETO DÍAS DE VENTAS	0%	-14%	2%	9%	17%	0%	-16%	2%	6%
CALCULO DEL EVA	71%	14%	0%	-15%	-22%	12%	-32%	-8%	7%
EBITDA COMO PORCENTAJE DE VENTAS	86%	6%	0%	3%	13%	8%	19%	5%	9%
RAZONES FINANCIERAS	-100%	23%	68%	60%	22%	46%	100%	56%	36%

En la columna cuyo encabezado es TOTAL en la parte superior de la tabla 10 aparece la puntuación de cada empresa, en la penúltima columna de la derecha se presenta la sumatoria de cada subtema y en la última columna el porcentaje de aporte de cada subtema a la calificación total. Como puede observarse, el P y G y las razones financieras aportan un 96% de los puntos positivos, beneficiando a casi todas las empresas. Por el contrario el subtema del EVA presenta una alta variabilidad y afecta mucho unas empresas. Vale la pena recordar que el indicador de EVA es uno de los más importantes porque está mostrando la verdadera utilidad financiera para el accionista pues se está reconociendo el costo del capital invertido a tasas razonables.

En la tabla 11 se presentan los datos en forma porcentual y se incluyó una columna cuyo encabezado es MAX que corresponde a los porcentajes que se obtendrían si una empresa es calificada con el máximo puntaje en todos los ítems. Como puede verse, los porcentajes del P y G muestran cifras mas o menos consistentes y el 86% de las empresas presentan una cifra mayor al aporte máximo que se esperaría de ese rubro. Las razones financieras también muestran un aporte positivo en el 86% de las empresas aunque su fluctuación es mayor y el porcentaje del EBITDA es positivo para todas las empresas. Sólo una empresa, Flor del Norte, presenta los indicadores muy diferentes a las demás. Esto puede mostrar cambios muy drásticos en los procesos contables de un año a otro.

Esta forma de analizar los datos indica también que la evolución del P y G a través del tiempo es mas o menos similar para todas las empresas y que aún siendo empresas de subsectores diferentes y márgenes brutos muy distintos, la

evolución del P y G puede ser comparable. También se puede decir que para cada subsector específico debe haber una ponderación particular porque puede haber unos intensivos en capital o en distribución o en necesidades de cartera.

La puntuación más alta de las empresas del estudio fue obtenida por la empresa Chocolates Caldas con 136 puntos y la menor por Flor del Norte con menos 14 puntos. La puntuación, de acuerdo con el diseño de la calificación podía haber oscilado entre un máximo de 278 puntos y un mínimo de menos 278.

En la tabla 10 se presentó el resumen del desempeño financiero discriminado por subtemas. Ahora, a continuación se presenta un resumen de todas las empresas pero ya discriminado año por año.

Tabla 12. Resumen del desempeño financiero año por año.

CALIFICACION BLOQUE FINANCIERO	AÑO					
	TOTAL	1997	1998	1999	2000	2001
CHOCOLATES CALDAS	136	2	40	58	12	24
INCOLFEC	125	0	6	22	50	42
COLDES	92	-6	-38	46	36	54
LOS HELECHOS	88	6	40	62	8	-28
NORMANDY	70	6	52	36	4	-28
RACAMANDACA	62	6	-32	-6	48	46
FLOR DEL NORTE	-14	6	-39	13	21	-15

Como puede observarse en la tabla 12, la empresa mejor calificada en la parte financiera es Chocolates Caldas seguida muy de cerca por Incolfec. Cabe anotar que de esta última empresa sólo se tuvo en cuenta para el análisis la información de cuatro años pues es de creación reciente. Es difícil suponer que pasaría con ese año adicional si se incluyera. Si se trabaja algún tipo de

promedio y se estima el año faltante, posiblemente quedaría en primer lugar. Esto parece razonable pues la empresa ha tenido un comportamiento bueno a través de los años.

A continuación se encuentran en una posición muy cercana Coldes y Los Helechos y relativamente cerca Normandy y Racamandaca. En último lugar, y bastante alejada, se encuentra Flor del Norte.

5.3.9. Análisis de proyectos e inversiones

Una de las preguntas de la sección 10 de la encuesta indagaba acerca de la metodología utilizada por las empresas para toma de decisiones de inversión o nuevos proyectos. Entre los hallazgos está que los métodos más utilizados son Estados de Resultados y Flujo de fondos, utilizados por cinco de las empresas. Estos son los métodos más tradicionales para analizar una inversión pero tienen el grave problema que no involucran el costo del capital del inversionista como si sucede con el EVA o con el ROI. Esto pone de manifiesto que estas empresas no han incursionado en las nuevas teorías administrativas y de análisis financiero que desde hace unos años están en boga en el medio empresarial colombiano.

5.4. COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS:

5.4.1. Cobertura de mercados

En el análisis de la información se encontró que seis de las empresas contaban a finales de 2001 con cobertura nacional y con una participación relativamente

alta de sus ventas nacionales frente a ventas locales y exportaciones. Es destacable que solamente cinco de las empresas tengan mercado local. Dos de las empresas venden en mercados internacionales y lo hacen en una proporción considerablemente alta frente a sus ventas nacionales, lo que deja en evidencia que la calidad y capacidad competitiva de algunos subsectores de la industria manufacturera de alimentos de la región es buena, aunque también muestra que en otros falta más gestión en la búsqueda de mercados internacionales o que definitivamente los subsectores en particular tienen problemas de competitividad.

5.4.2. Evolución de las ventas

En razón a la confidencialidad de los datos, las empresas no entregaron sus ventas en cifras absolutas. Como no se cuenta con estas, para el análisis de las ventas, se toma el incremento de año en año que las empresas entregaron en su hoja de resumen del bloque financiero. A continuación se presenta la tabla 13 con estos resultados:

Tabla 13. Comportamiento de las ventas.

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS	1998	1999	2000	2001	VALOR
Chocolates Caldas	69,3%	45,8%	48,2%	23,7%	453
Incolfec		115,1%	42,3%	40,3%	429
Coldes	36,1%	8,7%	68,4%	48,0%	369
Los helechos	106,1%	64,1%	31,0%	-19,9%	355
Flor del Norte	35,5%	-34,5%	67,4%	9,8%	163
Racamandaka	23,1%	9,4%	5,4%	12,2%	159
Normandy	23,9%	-6,8%	18,3%	8,4%	148

En la última columna denominada VALOR, se consigna el resultado de tomar \$100 en el año 1997 y aplicarle los incrementos de ventas que ha tenido cada empresa. Se vuelve a hacer claridad que de la empresa Incolfec no hay datos del primer año pues se creó en 1997 y por lo tanto no hay cifras para calcular el incremento para el año 1998. Por la cifra en esta columna están organizadas las empresas en orden descendente. Para poder ver la importancia de esta cifra se puede hacer el mismo cálculo pero tomando la inflación o el índice de precios al consumidor de cada año desde 1998 hasta el 2001. Estas cifras fueron extractadas de la página de Internet del DANE (Departamento Nacional de Estadística) y son las siguientes:

Año	IPC
1998	16,70%
1999	9,23%
2000	8,75%
2001	7,65%

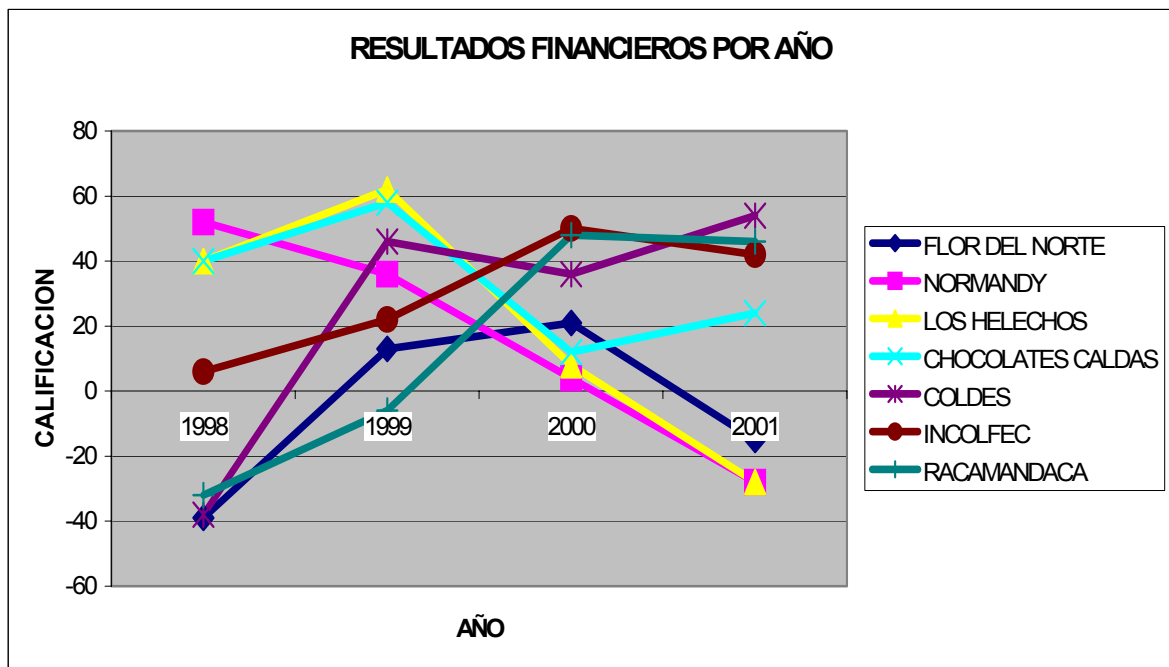
Con estos datos del IPC, \$100 del año 1997 se convirtieron en \$149.2 del año 2001. La única empresa que está por debajo de esta cifra es Normandy, empresa que trabaja en el sector de los derivados lácteos. Esta situación puede ser en parte explicada porque debido a la alta competencia generada por otras empresas lácteas como Celema que es de la región o Colanta y La Perla que son de otras ciudades, es probable que los precios de venta no se hayan podido incrementar al ritmo de la inflación sin embargo también es probable que por la misma razón, los volúmenes de ventas permanezcan estables o hayan disminuido. De todas maneras ese no es el tema de esta investigación.

También es destacable que la empresa Racamandaca, no haya incrementado sus ventas en dinero muy por encima de la inflación sin embargo su desempeño financiero es bueno cuando miramos la calificación de los dos últimos años en la tabla 12, lo cual quiere decir que el crecimiento en las ventas no es la única forma de tener un desempeño financiero adecuado. Cuando hay limitaciones de cualquier índole para crecer, es importante mantener controlados los costos y gastos operativos. Por otra parte, las dos primeras empresas en la tabla 14 que son Incolfec y Coldes han tenido crecimientos importantes en las ventas, seguramente debido a incrementos en los volúmenes vendidos, situación que hace que las empresas tengan una mejor utilización de todos sus activos y que influye para que la rentabilidad sea mejor y por lo tanto los resultados mejoren a través del tiempo lo que se comprueba con la calificación del desempeño financiero pues son también las empresas con mejores puntuaciones.

5.5. RELACIÓN ENTRE PLANEACIÓN Y DESEMPEÑO FINANCIERO

Para empezar a discutir la relación entre planeación y desempeño financiero, la información de la tabla 12 se presenta a continuación de manera gráfica. Hay que tener en la cuenta que el primer año de cada empresa no se debe considerar para la comparación anual como se anotó anteriormente.

Figura 7. Resultados financieros por año.



La investigación se planteó desde un principio para otorgar un número que equivaldría al desempeño financiero de la empresa en el período de análisis. Con este planteamiento, la mejor empresa en cuanto a su desempeño financiero sería Chocolates Caldas y la de más pobre desempeño comparado sería Flor del Norte, en otras palabras, en el orden que se colocaron las empresas en la tabla 13 sería la clasificación para tratar de buscar la correlación entre la planeación y el desempeño financiero. Esta forma de trabajar la investigación permite tratar de buscar alguna correlación porque hay valores numéricos otorgados de manera homogénea y sistemática a todas las empresas, sin embargo la muestra es muy pequeña para tener significancia estadística pero eso se sabía de antemano por las pocas empresas existentes en la región y se complicó aún más

por los problemas de algunas de las empresas lo que no permitió tener su información para el análisis. Se presenta también el inconveniente de la empresa Incolfec, que como ya se mencionó, entregó los datos pero sólo de 4 años. Ahora bien, cuando se analiza la figura 7 en la que se tiene la calificación por cada año, se puede apreciar una evolución del desempeño financiero de cada empresa año tras año.

Antes de plantear el análisis estadístico tal como se diseñó el trabajo, se explorará una alternativa diferente utilizando la calificación financiera año a año. Si calificamos las empresas de acuerdo con el desempeño financiero como se observa en la figura 7, aunque hay algo de subjetividad, se puede ver la tendencia en el desempeño financiero anual de cada empresa y por lo tanto se puede dar un orden diferente para la clasificación de las empresas que sería así: Coldes, Racamandaca, Incolfec, Chocolates Caldas, Flor del Norte, Los Helechos y Normandy, teniendo en cuenta que las tres primeras y las dos últimas presentan desempeños financieros muy similares en los dos últimos años.

Si se trata de buscar la relación entre la planeación y el desempeño financiero utilizando la calificación del bloque financiero de la encuesta y la posición aparente extractada del gráfico 1, las posiciones de la empresa serían las siguientes:

Tabla 14. Posición comparada de las empresas.

EMPRESA	POSICION POR PLANEACION	POSICION POR DESEMPEÑO FINANCIERO
Coldes	1	1
Normandy	2	7
Chocolates Caldas	3	4
Los Helechos	4	6
Incolfec	5	3
Flor del Norte	6	5
Racamandaca	7	2

Analizando esta tabla se pueden deducir algunas cosas interesantes. La empresa Coldes es la que tiene el grado de planeación más adelantado y ha mostrado una mejora en su desempeño financiero de acuerdo como se estableció la medida en este trabajo y analizando año tras año, o sea, existe una relación directa para esta empresa entre la planeación y su desempeño financiero. Dos de las empresas, Chocolates Caldas y Flor del Norte tienen posiciones cercanas en las dos columnas, es decir, es probable que haya alguna relación entre la planeación y el desempeño. Quiere decir esto, que si estas empresas mejoran sus esfuerzos en planeación, probablemente encontrarán una mejoría en su desempeño financiero.

Las demás empresas se encuentran en posiciones muy dispersas y se llega al caso de Normandy y Racamandaca que están completamente invertidas en cuanto a los resultados de la planeación y los del desempeño financiero. Normandy tiene unos procesos de planeación claros y bien organizados pero no se le están dando los resultados y Racamandaca no muestra un proceso de

planeación claro y organizado pero sus resultados son buenos comparados con los de las otras empresas. Esta conclusión conduciría a buscar las causas de la gran divergencia de los resultados en otro tipo de análisis como circunstancias económicas de la región, problemas de mercadeo, condiciones especiales de competencia para el subsector, etc. pero este no es el objeto de la presente investigación.

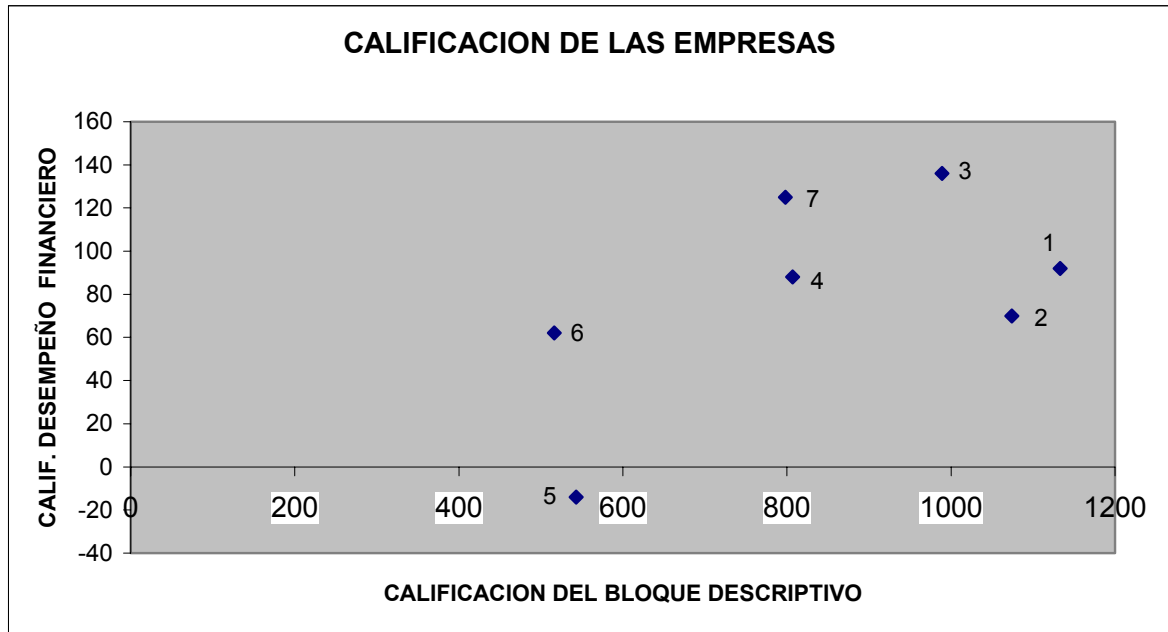
Para continuar con el análisis, que se denominará Análisis estadístico 1, se presenta ahora la tabla 15 que contiene el resumen de las calificaciones tanto del bloque descriptivo sobre la planeación, como del bloque del desempeño financiero:

Tabla 15. Resumen de las calificaciones de las empresas.

EMPRESA	PLAN	FINANC
1 Coldes	1133	92
2 Normandy	1074	70
3 Chocolates Caldas	989	136
4 Los helechos	807	88
5 Flor del Norte	543	-14
6 Racamandaka	517	62
7 Incolfec	798	125

Esta información se presenta también en forma de diagrama de dispersión en el gráfico 2. En este gráfico los números cerca de los puntos corresponden a la numeración de las empresas con base en la tabla 14. A pesar de los pocos datos, se presenta el análisis estadísticos de ellos con unas consideraciones.

Figura 8. Diagrama de dispersión de la calificación de las empresas.



Para un primer análisis se consideran los datos sin incluir a Incolfec porque como se ha explicado en reiteradas ocasiones, esta empresa no pudo suministrar todos sus datos completos. Estos datos se manejaron en el programa Statgraphics plus versión 2, específicamente en el módulo de relación entre dos variables. En primera instancia se consideró un modelo de regresión lineal. El programa hace sus estimativos y se obtuvieron los resultados que se muestran en la tabla 16. Allí puede observarse que así no haya mucha diferencia en lo referente a la correlación, el mejor modelo es el recíproco en X.

Tabla 16. Correlación con datos sin Incolfec.

Comparison of Alternative Models		
Modelo	Correlation	R-Squared
Reciprocal-X	-0,6915	47,81%
Logarithmic-X	0,6774	45,89%
Square root-X	0,6666	44,43%
Linear	0,6533	42,68%
Exponential	<no fit>	
Reciprocal-Y	<no fit>	
Double reciprocal	<no fit>	
Multiplicative	<no fit>	
Square root-Y	<no fit>	
S-curve	<no fit>	
Logistic	<no fit>	
Log probit	<no fit>	

Conociendo esto, se obtiene el siguiente análisis para un modelo de regresión:

Regression Analysis - Reciprocal-X model: $Y = a + b/X$

Dependent variable: cal_fina

Independent variable: cal_desc

Parameter	Estimate	Standar Error	T Statistic	P-Value
Intercept	167,9960	52,6	3,2	0,03300
Slope	-73.212,8	38.245,6	-1,9	0,12810

Analysis of Variance					
Source	Sum of Square	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	5.857,5	1,0	5.857,5	3,66	0,1281
Residual	6.393,8	4,0	1.598,5		
Total (Corr.)	12.251,3	5,0			

Correlation Coefficient = -0,691456

R-squared = 47,8112 percent

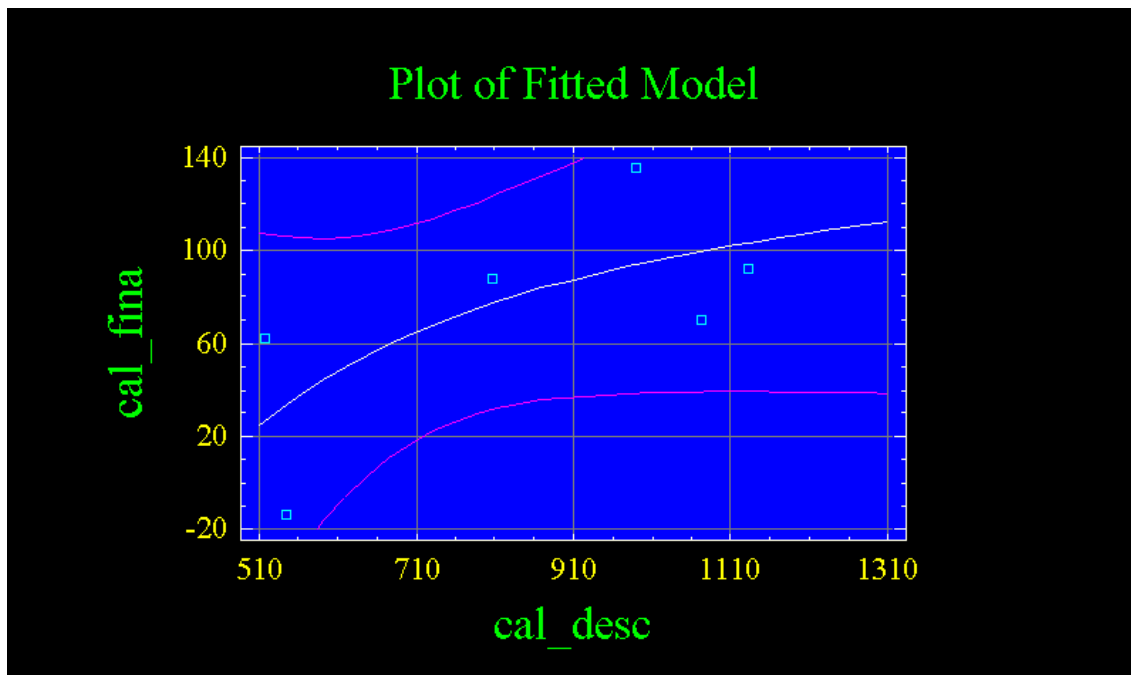
Standard Error of Est. = 39,9807

En este modelo, cal_fina es la calificación del desempeño financiero y cal_desc es la calificación del bloque descriptivo sobre planeación. Con base en este análisis, la ecuación que mejor describe la relación entre la planeación y el desempeño financiero es:

$$\text{Cal_fina} = 167,996 - 73.212,8/\text{cal_desc}$$

Puesto que el p-Value en la tabla ANOVA es mayor que 0,10, no hay una correlación estadísticamente significativa entre las dos variables con un nivel de confianza de 90% o mayor. El coeficiente de correlación de $-0,691456$ indica una relación moderadamente fuerte entre las variables. En el gráfico 3 se presenta esta ecuación con los puntos que representan las calificaciones de las empresas.

Figura 9. Análisis con los datos sin Incolfec.



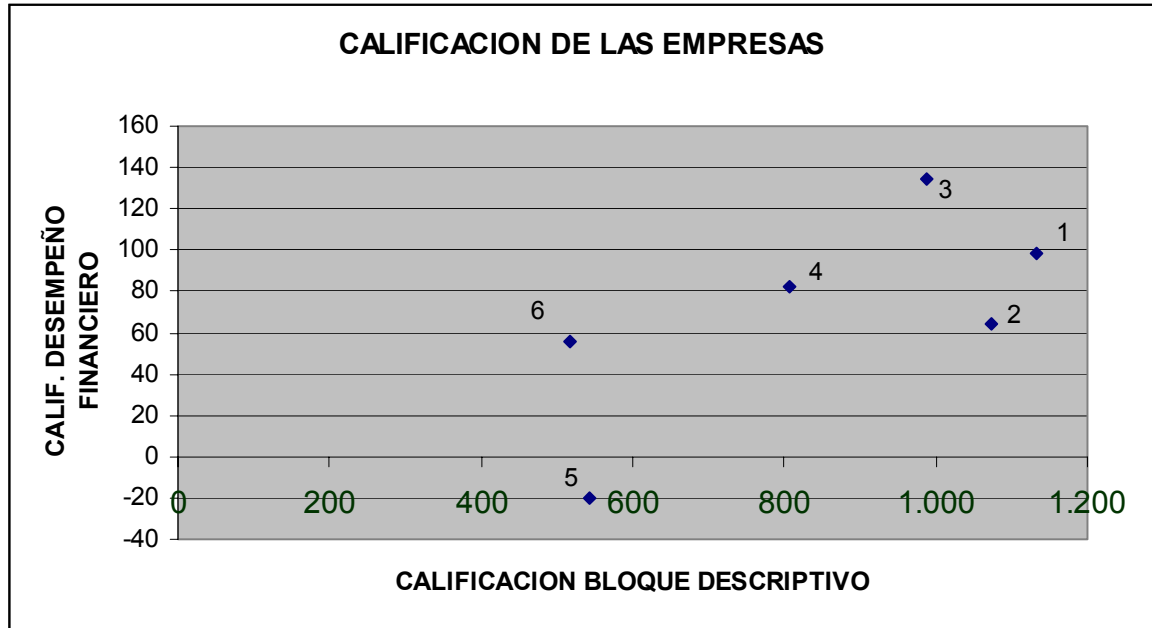
Continuando ahora con el análisis estadístico 2, se hace una consideración que ya se expuso anteriormente. Tal como se explicó en el gráfico número 1, se presentará ahora un análisis con la información de las empresas sin Incolfec y sin incluir el primer año en razón de que el año 1997 sólo incluye indicadores del año y no de incremento por lo tanto es un año que puede afectar de manera positiva o negativa la calificación de la empresa. El procedimiento es el mismo efectuado en el análisis anterior. Primero presentamos las empresas con sus datos en la tabla 17:

Tabla 17. Datos de las empresas sin Incolfec y datos del 98 al 01.

EMPRESA	PLAN	FINAN 98-01
Coldes	1.133	98
Normandy	1.074	64
Chocolates Caldas	989	134
Los hehechos	807	82
Flor del Norte	543	-20
Racamandaka	517	56

Los datos de la tabla 17 se presentan en el gráfico 4.

Figura 10. Calificación de las empresas sin Incolfec y sin el primer año.



De igual forma se alimentaron los datos como para un modelo de regresión lineal y se obtuvieron los datos de la tabla 18. Aquí puede observarse que al quitar el primer año de todas las empresas, mejora un poco el coeficiente de correlación. Nuevamente como en el análisis 1 el modelo que mejor se acomoda es el modelo recíproco en x.

Tabla 18. Comparación de modelos para datos del 98 al 2001.

Comparison of Alternative Models		
Model	Correlation	R-Squared
Reciprocal-X	-0,7143	51,02%
Logarithmic-X	0,7042	49,60%
Square root-X	0,6956	48,38%
Linear	0,6845	46,86%
Exponential	<no fit>	
Reciprocal-Y	<no fit>	
Double recipr	<no fit>	
Multiplicative	<no fit>	
Square root-Y	<no fit>	
S-curve	<no fit>	
Logistic	<no fit>	
Log probit	<no fit>	

Con base en lo anterior, se obtiene el siguiente análisis:

Regression Analysis - Reciprocal-X model: $Y = a + b/X$

Dependent variable: cal_fina
Independent variable: cal_desc

Parameter	Estimate	Standard Error	T Statistic	P-Value
Intercept	172,1600	53,1621	3,2384	0,03170
Slope	-78950,7	38675,4	-2,04137	0,11080

Analysis of Variance					
Source	Sum of Square	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	6811,63	1	6811,63	4,17	0,1108
Residual	6538,37	4	1634,59		
Total (Corr.)	13350	5			

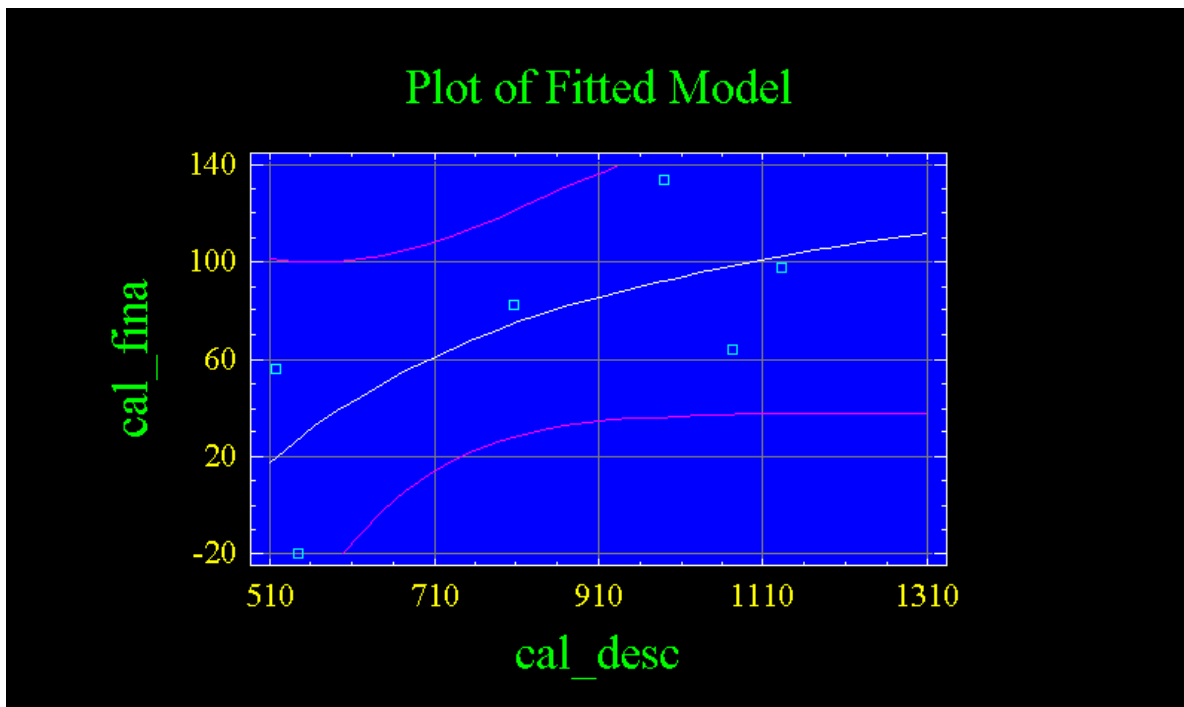
Correlation Coefficient = -0,714307
R-squared = 51,0235 percent
Standard Error of Est. = 40,4301

El modelo resultante entonces es el siguiente:

$$\text{Cal_fina} = 172,160 - 78.950,7/\text{cal_desc}$$

Puesto que el p-Value en la tabla ANOVA es mayor que 0,10, no hay una correlación estadísticamente significativa entre las dos variables con un nivel de confianza de 90% o mayor. El coeficiente de correlación de $-0,714307$ indica una relación moderadamente fuerte entre las variables. En el gráfico 5 se presenta esta ecuación.

Figura 11. Modelo para las empresas sin incluir datos del año 97.



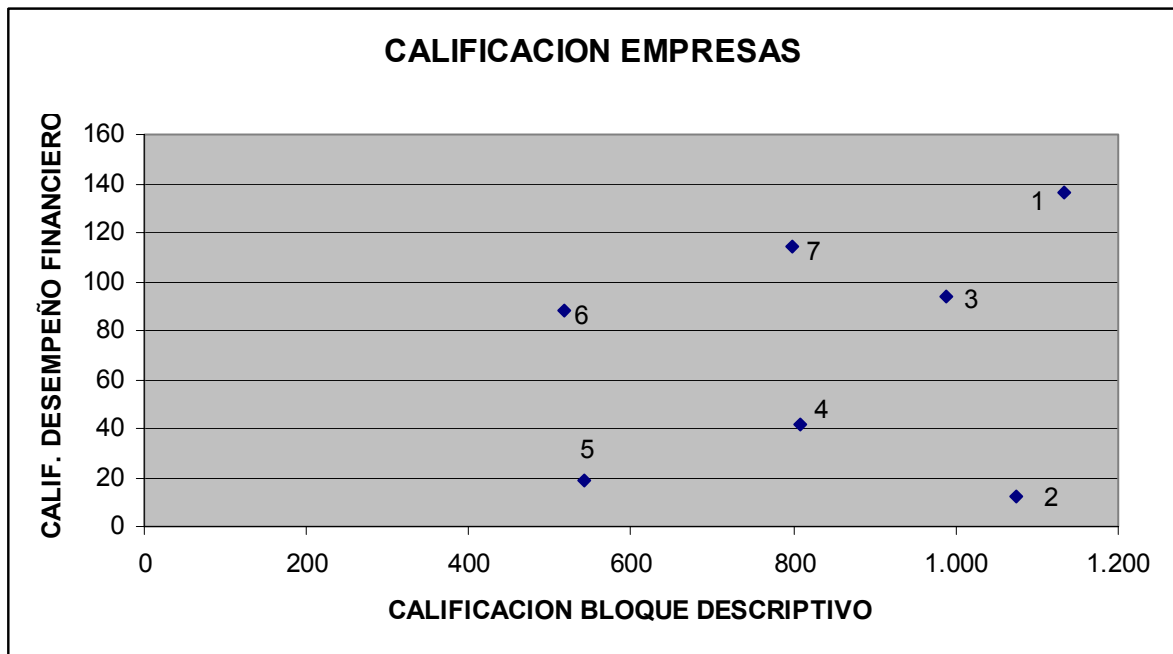
Para el análisis estadístico 3, se eliminaron los datos del año 98 de todas las empresas para poder incluir Incolfec, es decir, se consideran todos los datos de 1999 al 2001. Los datos para el análisis se presentan en la tabla 19.

Tabla 19. Datos del 99 al 01 incluyendo a Incolfec.

EMPRESA	PLAN	FINAN
1 Coldes	1.133	136
2 Normandy	1.074	12
3 Chocolates Caldas	989	94
4 Los helechos	807	42
5 Flor del Norte	543	19
6 Racamandaka	517	88
7 Incolfec	798	114

Estos datos de manera gráfica se presentan en la figura 12. Los números al lado de los puntos corresponden a la identificación de las empresas con base en la tabla 19.

Figura 12. Diagrama de dispersión incluyendo a Incolfec.



Estos datos, de igual forma, se alimentaron al programa estadístico y se obtuvieron los resultados que se ven en la tabla 20. Como puede verse claramente en esta tabla, la correlación es demasiado pobre entre las dos variables, por lo tanto no justifica continuar este análisis estadístico.

Si se vuelve a analizar la figura 12, se observa que los datos financieros del año 2001 muestran una fuerte caída para varias de las empresas. Dos de ellas hacen parte de las empresas que según los datos consignados en el bloque descriptivo, tienen procesos de planeación bien estructurados. Al analizar los resultados financieros que no fueron

Tabla 20. Comparación de alternativas con todas las empresas.

Comparison of Alternative Models		
Model	Correlation	R-Squared
Linear	0,2521	6,35%
Square root-X	0,2498	6,24%
Logarithmic-X	0,2471	6,10%
Reciprocal-X	-0,2401	5,76%
Square root-Y	0,1783	3,18%
S-curve	-0,1099	1,21%
Multiplicative	0,103	1,06%
Exponential	0,094	0,88%
Reciprocal-Y	0,078	0,61%
Double reciprocal	-0,038	0,14%
Logistic	<no fit>	
Log probit	<no fit>	

buenos, deben replantear sus metas y corregir las desviaciones que se hubieran detectado para buscar nuevamente la ruta del crecimiento.

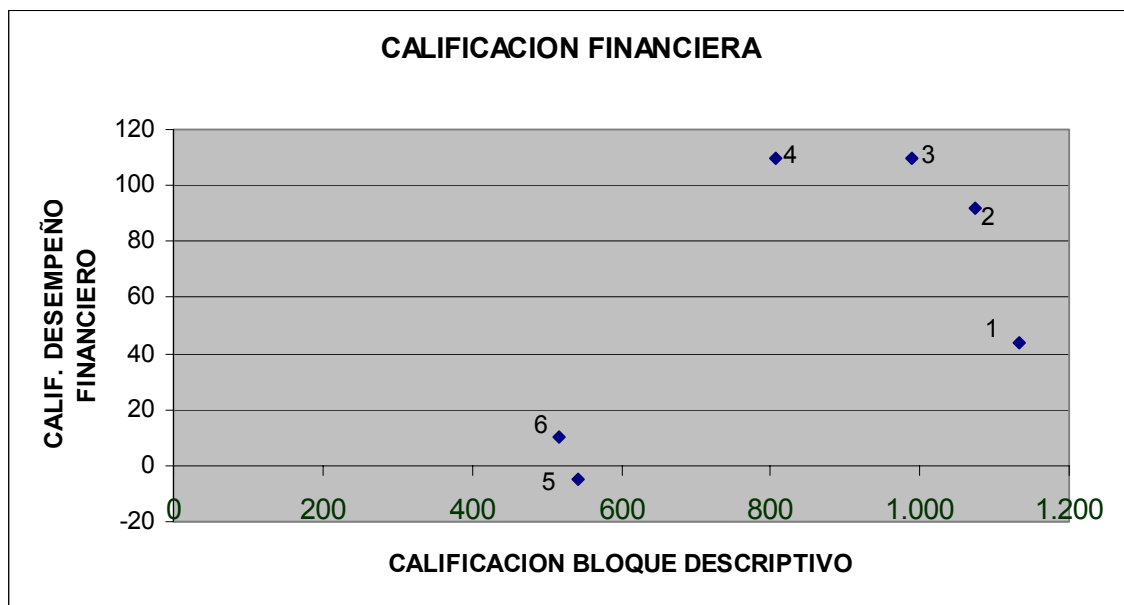
Las empresas objeto del estudio, si hacen presupuesto, lo hacen en su mayoría con vigencia de un año y como tienen procesos de planeación con seguimiento y control, pueden detectar en qué se equivocaron, aplicar los correctivos y cambiar drásticamente la empresa de un año a otro, es decir, podrían tener un año 2002 con mejores resultados. Si esto es cierto, parece lógico quitar los datos financieros del año 2001 y plantear un nuevo análisis que será el análisis estadístico 4. El procedimiento será el mismo que para los análisis anteriores. En

la tabla 21 se presentan los datos que se incluirán en el análisis y en la figura 13 se presenta el diagrama de dispersión de estos datos.

Tabla 21. Datos de 1998 a 2000 sin Incolfec.

EMPRESA	PLAN	FINAN
1 Coldes	1.133	44
2 Normandy	1.074	92
3 Chocolates Caldas	989	110
4 Los helechos	807	110
5 Flor del Norte	543	-5
6 Racamandaka	517	10

Figura 13. Diagrama de dispersión de los datos de la tabla 21.



Nuevamente se introdujeron los datos como para estimar una regresión lineal y el programa arrojó los resultados que se observan en la tabla 22 en la que se puede ver que el mejor modelo es el recíproco en X.

Tabla 22. Comparación de alternativas empresas del 98 al 00.

Comparison of Alternative Models		
Model	Correlation	R - Squared
Reciprocal-X	-0,7511	56,41%
Logarithmic-X	0,7047	49,66%
Square root-X	0,6771	45,85%
Linear	0,6471	41,87%
Exponential	<no fit>	
Reciprocal-Y	<no fit>	
Double recipr	<no fit>	
Multiplicative	<no fit>	
Square root-Y	<no fit>	
S-curve	<no fit>	
Logistic	<no fit>	
Log probit	<no fit>	

De esta forma se obtiene el siguiente resultado:

Regression Analysis - Reciprocal-X model: $Y = a + b/X$

Dependent variable: cal_fina

Independent variable: cal_desc

Parameter	Estimate	Standard Error	T Statistic	P-Value
Intercept	167,2240	49,501	3,3782	0,02780
Slope	-81933,3	36011,9	-2,27517	0,08520

Analysis of Variance					
Source	Sum of Square	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	7336,02	1	7336,02	5,18	0,0852
Residual	5668,81	4	1417,2		
Total (Corr.)	13004,8	5			

Correlation Coefficient = -0,751066

R-squared = 56,4099 percent

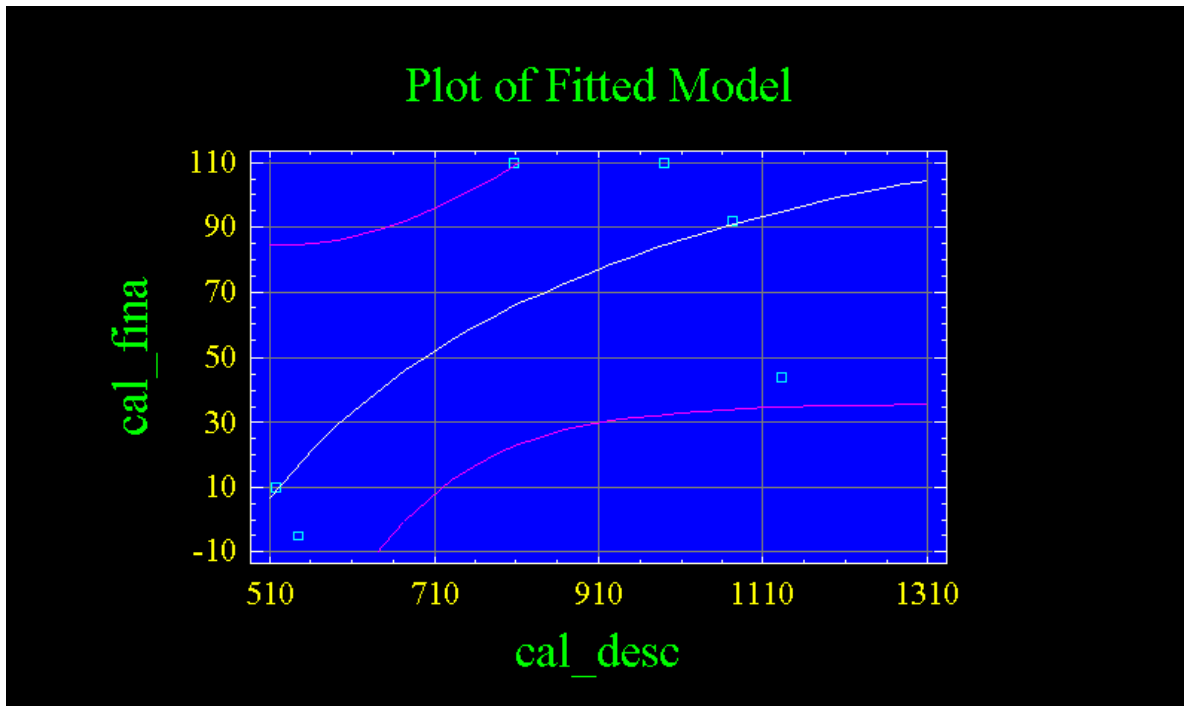
Standard Error of Est. = 37,6458

El modelo resultante entonces es el siguiente:

$$\text{Cal_fina} = 167,224 - 81.933,3/\text{cal_desc}$$

El p - value en la tabla ANOVA es menor que 0,1 lo que indicaría una correlación entre las dos variables sin embargo por el número de datos tan pequeño, se considera que el modelo no tiene significancia estadística. El coeficiente de correlación de -0,751066 indica una relación moderadamente fuerte entre las variables. En el gráfico 8 se presenta esta ecuación.

Figura 14. Modelo con datos de 98 a 00.



5.6. INDICADORES DE GESTIÓN

Uno de los objetivos específicos de la investigación planteado desde su inicio, era determinar cuáles indicadores de gestión se podían utilizar para medir el impacto de la planeación sobre el desempeño financiero y calcularlos para el período de análisis. Aunque el enfoque inicial era muy claro, sobre el desarrollo del trabajo se fue viendo la necesidad de algunos cambios en razón a que un indicador de gestión responde a una variable dentro de la planeación o sea que depende del proceso de planeación presente en cada empresa y como tal tiene una particularidad e importancia para la empresa que lo diseñe, no para todas las empresas. De la misma forma era difícil plantear indicadores de gestión para

medir el impacto de la planeación sobre el desempeño financiero, previo al conocimiento de las empresas y sus procesos. Lo que si era factible y que de hecho se hizo, era calcular razones financieras, es decir, indicadores financieros, que permitieran comparar las empresas y su desempeño financiero durante el periodo de análisis.

Por esta razón, los investigadores indagaron sobre indicadores en las demás áreas de las empresas con el fin de averiguar si existían o no pues ello permitiría ayudar a concluir que habría un proceso de planeación mas o menos estructurado dependiendo de la complejidad y alcance de cada indicador y de las áreas involucradas tal como cada persona lo definió durante la entrevista. Un hallazgo importante es que casi todas las empresas, el 86%, utilizan indicadores para medir el desempeño en diferentes áreas de la organización, sin embargo sólo una los utiliza en todas las áreas indagadas. También es importante destacar que las áreas de producción y de ventas son monitoreadas por cinco de las siete empresas, mientras que Mantenimiento solo es medida en dos de ellas. Estos resultados reflejan la cultura que existe en las empresas de darle una alta prioridad al desempeño en sus áreas de Producción y de Ventas, y una baja importancia a áreas como Mantenimiento, Servicio y Gestión Humana.

Podría decirse, de acuerdo con lo expresado en el marco teórico, que el desempeño financiero calculado año tras año de acuerdo con la metodología propuesta en esta investigación y que está presentado en la tabla 3 del numeral 5.3. Desempeño financiero de las empresas, tiene las características necesarias para establecerlo como un indicador de gestión pues es un número, que evalúa el comportamiento de una variable, en este caso desempeño financiero, en un

momento o periodo de tiempo, en este caso cada año (aunque también podría calcularse mensual o con la periodicidad que se tengan los estados financieros), que se calcula con base en unos resultados parciales de unos indicadores previamente agrupados, en este caso por P y G, NOPAT, capital de trabajo, EVA, EBITDA y razones financieras y por último que tiene una ponderación, en este caso asignada por los investigadores.

6. CONCLUSIONES

Para poder comprender qué tan avanzadas están las empresas en sus procesos de planeación sin generar ningún sesgamiento en las respuesta, los investigadores optaron por indagar sobre los tipos de planes presentes en ellas de acuerdo con el marco teórico. No es relevante para la investigación conocer si aplican reglas o procedimientos o si tienen una misión. Lo realmente importante es conocer cómo fijan las metas y objetivos porque ellos son el detonante de los procesos de planeación, cómo definen sus estrategias pues ellas son las que relacionan a la empresa con su entorno y la hacen preparar para que consiga sus objetivos y por último de qué manera se hacen los presupuestos, cuál es su vigencia y cómo se controlan pues esa es la culminación del proceso de planear y el inicio del siguiente. De la forma en que se planteó la pregunta sobre los tipos de planes en la encuesta, se pretendía dar la introducción para responder las preguntas de la número 6 a la 9 de la encuesta. En realidad no era importante la pregunta por si misma sino porque dirigía a los encuestados hacia las respuestas necesarias para profundizar más en el conocimiento de cómo era el proceso de planeación en la empresa. De igual forma, las otras preguntas del cuestionario buscaban ayudar a los investigadores a establecer un orden en cuánto al estado de la planeación de cada empresa.

Por lo menos una de las empresas tenía un grado de planeación que se considera avanzado pues por el conocimiento que se tuvo de ella es claro que

la gente involucrada en el proceso ha entendido su importancia, y lo que es mejor aún, los resultados financieros se están dando y la empresa ha venido en un proceso de crecimiento continuo. Las demás empresas del estudio, o mejor, todas las empresas, deberían mejorar sus esfuerzos de planeación partiendo de cualquier situación que tengan actualmente pues siempre es un proceso de mejora continua, de retroalimentación y de experiencia. Con seguridad no es el único factor que puede conducir a buscar el crecimiento sostenido y la permanencia de la empresa a través del tiempo pero si es muy importante escoger el camino antes de andarlo y conducir la empresa con las herramientas necesarias, una de ellas la planeación, hacia la ruta del éxito. Se puede concluir que la metodología de planeación utilizada por la mayor parte de las empresas del estudio se basa en el modelo de Planeación Estratégica aunque no se aplique por todas de manera rigurosa y formal. Esta respuesta es lógica a la luz de la experiencia adquirida por los investigadores en la asistencia a eventos gremiales, seminarios y cualquier otro tipo de reuniones de índole laboral pues el término estrategia, con lo que ello implica, se ha convertido en parte de la filosofía empresarial que se ha arraigado en la administración de las empresas de la zona y de ahí la importancia creciente que ha venido adquiriendo la teoría de la Planeación Estratégica en el gremio productivo. Para los objetivos de la presente investigación, se puede concluir entonces, que todas las empresas tienen procesos de planeación adaptativa y que la mayoría aplican conceptos de planeación estratégica.

Es claro que las empresas y sus administradores reconocen que la planeación inicia realmente desde la fijación de metas y objetivos. Si no se tiene claro hacia donde se va, cualquier camino es válido. Esta frase aplicada al ámbito empresarial quiere decir que sin metas y objetivos claros, es difícil, si no

imposible, encontrar la ruta del crecimiento y de ahí la importancia de una adecuada formulación de ellos. Esta situación es reconocida por la mayoría de las empresas y así se observa en los resultados de la investigación: los objetivos se establecen por consenso, proceso en el que intervienen accionistas y trabajadores del nivel directivo.

La información oportuna es indispensable para una adecuada planeación y es fundamental conseguir, analizar e interpretar la mayor cantidad de ella pues es una de las formas de poder detectar las oportunidades que ofrece el mercado. A priori se pensaría que todas las empresas utilizan las fuentes de información mencionadas en las opciones, sin embargo la conclusión es que se desaprovecha la información existente, que en muchos casos es gratuita o de bajo costo, es decir, se desperdicia una gran oportunidad para fundamentar como debe ser el proceso de planear. Vale la pena destacar algo sobre los estudios de mercados. En el mundo de hoy, tan competido, en el que el cliente es el rey, en el que el consumidor es el que pone las condiciones y hay tantas opciones, es difícil entender cómo algunas empresas planean nuevos desarrollos o modifican los productos actuales sin conocer los deseos de sus clientes. Cuando no se cuenta con estudios de mercado, estos nuevos desarrollos están condicionados a ser un "me too" (yo también), en donde una empresa copia o imita los productos que sus competidores han fabricado y que han sido exitosos muchas veces con resultados malos porque no se hace la adaptación necesaria al medio por falta de información.

Los aumentos importantes en las cifras de ventas pueden ser el camino para que las empresas generen el crecimiento que se busca de manera permanente.

Algunas empresas de las investigadas incrementaron sus ventas de manera notable y se deduce que lo lograron con mayores volúmenes pues en el mercado actual tan competido es difícil lograr incrementos en precios de ventas por encima de la inflación y su desempeño financiero mejoró como es lo lógico. Otras no lograron esos aumentos tan espectaculares pero lograron conservar su posición financiera. Aquí es importante destacar que cuando hay limitaciones al crecimiento impuestas por la fuerte competencia o porque los mercados están deprimidos, se deben enfocar los esfuerzos de la administración en controlar los gastos operativos para que por lo menos la rentabilidad no desmejore mientras se puede intentar nuevamente el crecimiento.

Como se expuso en el cuerpo del trabajo, la información financiera de las empresas se solicitó mediante el diligenciamiento de una hoja electrónica con datos extractados de los estados financieros básicos de los últimos años. Para no ver comprometidos sus datos financieros, muchos de ellos confidenciales, las empresas devolvían una hoja que incluía un análisis horizontal del P y G (porcentual), un análisis vertical del NOPATt (porcentual), el capital de trabajo (días de ventas), el EVA (porcentual sobre las ventas), el EBITDA (porcentaje de las ventas) y unas razones financieras. Todas cifras relativas. Con esta información se hizo un análisis financiero básico de cada empresa y aunque la comparación de cifras porcentuales puede ser engañosa, el estudio de la calificación asignada de acuerdo con la metodología propuesta, refleja claramente la evolución del desempeño de la empresa. Es de anotar que el análisis vertical del P y G muestra bastantes diferencias entre las empresas, especialmente en lo que tiene que ver con margen bruto y gastos operativos a pesar de ser de un mismo sector y que están marcados claramente por la estructura de distribución de las empresas. También se puede concluir que cada subsector de la industria en general y de la

industria manufacturera de alimentos en particular, requiere de ponderaciones diferentes que le den preponderancia a los factores que mas afectan al subsector. En la calificación total de las empresas puede observarse que los datos del P y G y de las razones financieras muestran cierta consistencia y son los que más aportan puntos positivos a la calificación final. También vale la pena destacar que el EVA aporta de manera negativa en varias de las empresas y en el total rebaja un 8% en promedio la puntuación.

Uno de los puntos más importantes y eje central de este trabajo de investigación era tratar de hallar la relación entre la planeación y el desempeño financiero. Como fue planteada la investigación, se realizó un análisis estadístico de los datos obtenidos. Se plantearon varios estadios considerando la información disponible de las empresas pues lastimosamente no se contaba con los datos completos de una de ellas y se modificaron los años considerados de acuerdo con la argumentación expresada en los resultados de la investigación. Se ve entonces en los cuatro estadios planteados, que el modelo que mejor se acomoda es el recíproco en X y que a pesar de lo pequeña de la muestra que hace que no tenga significancia estadística, si hay algún tipo de correlación entre las dos variables en las empresas estudiadas. Aun más, en el análisis estadístico 4 se encontró un p-value menor que 0.1 que indica que si hay correlación entre las variables aunque como se mencionó, no se tenía el número de empresas necesarias para la validez de la prueba. De todas maneras es complicado tratar de aislar la cantidad de variables que influyen para que una empresa tenga un determinado desempeño financiero. Hay cosas que se pueden prever, hay eventualidades imposibles de presupuestar, hay condiciones macroeconómicas muy cambiantes y hay circunstancias de mercado que no afectan por igual a todos los subsectores así estén localizados en la misma

región. En el hipotético caso que se pudiera tener dos empresas en igualdad de condiciones de capital, infraestructura, recursos, mercados, etc. sería lógico suponer que la que mejor planeara sería la de mejores resultados.

Con la metodología propuesta se buscó correlacionar la posición comparada de las empresas por su estado en los procesos de planeación y por su desempeño financiero tal como se concluyó en el punto anterior. Durante la interpretación de los resultados, en el desarrollo del trabajo se encontró una forma adicional de buscar la correlación entre planeación y desempeño financiero y consistió en comparar la planeación de cada empresa con la evolución financiera cada año extractada de la gráfica realizada con los datos de la calificación ponderada de los datos financieros año a año. Esta alternativa puede parecer un poco subjetiva porque implica aplicar un criterio que no estaba considerado previamente pero muestra unos resultados bastante interesantes porque la empresa que mejor estaba planeando es la que presenta un mejor desempeño financiero al final del periodo de análisis. Esto ayuda a demostrar que el esfuerzo continuado y sistemático de planear, da buenos resultados.

En referencia a los indicadores de gestión, se encontró en el trabajo que las empresas monitorean de manera permanente mediante indicadores las áreas de producción y ventas. En las demás áreas hay poca presencia de ellos. Ahora bien, la calificación financiera de los datos de las empresas año a año puede tomarse como el indicador de gestión que se está buscando, como un número que recoge en todos los períodos de tiempo los resultados de la empresa. No quiere esto decir que este número esté relacionado con la planeación tal como se analizó en la investigación sino que una evolución favorable del indicador

podría empezar a correlacionarse con un proceso documentado y formal de planeación y podría llegar a calificar la gestión global de la empresa.

Por todo lo analizado durante la elaboración del trabajo, la recopilación de la información, su análisis e interpretación, los investigadores han comprendido mejor el proceso de planeación de las empresas investigadas y han encontrado algún grado de correlación entre la planeación y el desempeño financiero y aunque hay factores externos e internos, muchos de ellos incontrolables o no previsibles, que afectan de manera positiva o negativa cualquier planeación que se haga, vale la pena tomar una frase de nuestro ya no tan ilustre campeón de Boxeo Kid Pambelé: "Es mejor ser rico que pobre" y transformarla para concluir "Es mejor planear que no planear".

7. RECOMENDACIONES

De acuerdo con los resultados de la investigación, con la teoría analizada y con los conocimientos comúnmente aceptados, las empresas tienen la necesidad de planear y hacerlo cada vez mejor en un proceso continuado. Para hacerlo cualquier metodología es válida y de acuerdo con las conclusiones del trabajo, en la región de Manizales, Vilamaría y Chinchiná se ha estado trabajando con modelos de planeación estratégica. Como se ve la necesidad de formalizar estos procesos, se requiere que las empresas adopten un modelo. En el marco teórico se planteó un modelo básico para un proceso formal de planeación, modelo que sigue siendo válido aún para trabajarlo con planeación estratégica. Simplemente se debe tener en cuenta que el análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que es el primer paso en este tipo de planeación, dará origen al primer paso que es detección de las oportunidades y al segundo paso que es fijación de metas y objetivos. La formulación de estrategias es equivalente al tercer paso que es el desarrollo de premisas. Los demás pasos son similares. Se mencionan también otros modelos que pueden tener aplicación práctica para las empresas estudiadas.

Para aquellas que están incipientes en su proceso de planeación se recomienda el modelo uno: Planeación estratégica básica que se describe en el numeral 3.1.8.1. Este es un modelo sencillo pero es el primer paso que puede darse para adquirir la metodología y la disciplina necesaria para elaborar y ejecutar los

planes. Para otras de las empresas que ya han emprendido procesos de planeación estratégica se puede utilizar el Modelo dos: Planeación por objetivos (numeral 3.1.8.2) que es un modelo más comprehensivo, posiblemente más efectivo y de más largo plazo. El modelo de alineamiento (numeral 3.1.8.3) será útil para las empresas que necesiten modificar su plan estratégico vigente porque no está funcionando y el modelo cuatro, Planeación por escenarios (numeral 3.1.8.4) será de mucha utilidad para planeaciones más complejas y de largo plazo.

Aparte de lo anterior que tiene que ver más que todo con la creación de los planes, es necesario que ellos se implementen, se controlen y se corrijan las desviaciones resultantes. Una forma de lograrlo es seguir el método planteado en el numeral 3.1.9 que aunque no puede garantizar que el plan funciones, si hace hincapié en varios puntos que normalmente se olvidan y que hacen que los planes no se implementen de manera adecuada.

Otra situación detectada y que tiene relación con el punto anterior, es la información que se usa como base del proceso de planeación. Es importante recopilar la mayor cantidad de información posible, tanto interna como externa, relevante y cierta, pues entre más se conozca el mercado, el entorno, la competencia, etc. el resultado de la planeación será mejor. Tampoco debe olvidarse que hoy en día hay mucha información, incluso gratuita a través del Internet u ofrecida por entidades de apoyo y de fomento nacional e internacional. En este punto vale la pena destacar que en el análisis de las encuestas, se observó que ninguna de las empresas estudiadas manifestó haber implementado cambios importantes en los sistemas de información en los

últimos 5 años. Es conveniente que las empresas tengan sistemas de información interna acordes con la situación actual de mercado y que en tiempo real puedan reaccionar a eventos inesperados para protegerse de la acción de los competidores o para aprovechar de manera proactiva oportunidades de mercado temporales.

Durante la recolección de información los investigadores pudieron darse cuenta que la formación en planeación de los administradores es bastante deficiente. En el marco teórico se plantearon modelos de planeación, se explicaron los procesos y metodologías existentes y se recopilaron varias herramientas útiles que aunque no son muy conocidas, sirven para ayudar a la formación de una cultura de planeación en las empresas. Si partimos también de la base que los seminarios que se dictan actualmente en la ciudad sobre temas administrativos que contienen si acaso nociones de planeación, parece lógico sugerir la creación de un diplomado o seminario de alcance similar sobre el tema de la planeación empresarial en el que se enseñen las diversas alternativas disponibles y si es posible se analicen casos reales, sean ellos exitosos o no, de modelos de planeación empresarial.

Debido a la proximidad de la aprobación del ALCA y a la creciente presencia de productos importados en los principales mercados del país, se hace necesario preparar las empresas para los cambios que se están presentando y que se van a acentuar rápidamente. Los estándares internacionales de calidad, la capacidad de negociación generada por el escalamiento en la producción y la capacidad tecnológica que poseen las empresas de otros países, hacen necesario que la planeación sea a más largo plazo y que involucre todas estas consideraciones

para que puedan enfrentar esta creciente competencia, de lo contrario están condenadas a desaparecer. Adicional a esto, es importante que la planeación incluya la revisión de las estructuras organizacionales en lo concerniente al área de mercadeo porque las empresas han estado más enfocadas a la producción y a las ventas y en estos momentos se necesita más orientación al mercado.

La mayoría de las empresas investigadas utilizan los estados financieros normales y toda su metodología para el análisis de inversiones y proyectos nuevos pero no utilizan algunas técnicas administrativas modernas que involucran el costo del dinero del accionista para verdaderamente exigir los resultados que requieren para poder continuar con su labor empresarial. El costeo variable, el throughput y el EVA, son de mucha utilidad en el momento actual en que la alta competencia ha obligado a reducir los márgenes y son técnicas no muy complicadas de implementar pero fundamentales a la hora de tomar decisiones que implican el crecimiento como puede ser ampliar la cobertura de mercados vía exportación o la entrada a otros canales u otros nichos. Igualmente la valoración de inversiones, el análisis para el aumento de la capacidad instalada, el cierre de líneas de producción, el lanzamiento de nuevos productos, el manejo de promociones y muchas otras cosas son eventos que analizados por estos métodos modernos tendrán una percepción diferente por parte de los administradores y sus juntas directivas o accionistas. Es importante aclarar que los estados financieros normales no pueden dejar de llevarse porque la ley los exige con formatos claros y definidos y no pueden variarse pero mucha información extractada de ellos, complementada con los nuevos métodos, sería de utilidad para la empresa. También es conveniente, si se decide entrar en estas nuevas tendencias en la administración, que las conozcan todas las personas del nivel directivo y muy importante, las juntas

directivas y/o los accionistas que intervienen directamente en la administración para que puedan entender claramente los problemas y tomen sus decisiones analizadas de esta forma.

Una herramienta de utilidad que les quedó a las empresas que colaboraron con sus datos para la presente investigación es la hoja electrónica con la cual se hizo el cálculo de sus indicadores financieros. Para algunos administradores los conceptos involucrados no eran conocidos. Para otros si lo eran pero nunca los habían aplicado. Incluso algunos de ellos manifestaron que tuvieron que repasar algunos conceptos para entender mejor los resultados obtenidos. Esa hoja puede ser utilizada en los procesos normales contables de todos los meses pues al introducirle la información convencional extractada de los estados financieros, entrega datos de márgenes variables, throughput, EVA y razones financieras, entre otras, que pueden servir de ayuda para identificar problemas y autoevaluar la gestión de los administradores. Es importante considerar que lo único que debería variar para cada empresa en particular es el costo del capital para el cálculo del Eva pues él depende de las tasas financieras del mercado, del sector específico de la empresa por los riesgos que corre, del riesgo país, de la situación económica del país y de algunos otros indicadores.

El procedimiento que se diseñó para la evaluación del desempeño financiero mediante la asignación de puntajes es una herramienta válida de utilidad en el ámbito empresarial. De hecho, las evaluaciones financieras de los bancos, utilizan métodos similares en que asignan puntajes a diferentes factores de los datos que suministran las personas naturales o jurídicas y tienen un límite mínimo que debe alcanzar el cliente para poder ser sujeto de crédito. Es

posible que algunos puntajes puedan parecer altos o bajos. Obviamente el valor asignado a cada ítem partió de la importancia relativa del indicador en el resultado financiero global de la empresa, a juicio de los investigadores. De todas maneras las empresas pueden partir de aquí y generar nuevos valores de ponderación según su estructura de capital o de distribución. Es más, pueden agregar otros factores, no solo financieros, sino también indicadores de calidad, de cobertura (de mercados), de distribución e incluso factores más subjetivos como satisfacción del cliente. Todo esto puede ser el inicio para más adelante diseñar un tablero de control (Balanced score card) que es el sistema de control más apropiado para la planeación estratégica y que ya se está empezando a utilizar en algunas empresas en Colombia.

La pregunta ahora es ¿qué podría hacerse en el futuro a partir o como continuación de este trabajo? Lo primero es pensar en que pueda extenderse la investigación a otro tipo de empresas para buscar significancia estadística, pues como se vio en las conclusiones al menos en uno de los análisis, hay correlación entre la planeación y el desempeño financiero, solo que por la pequeña cantidad de empresas analizadas, los resultados pierden algo de relevancia. Esto puede hacerse de manera fácil porque por medio de la hoja electrónica que se le entregó a cada empresa y que está presentada en el anexo 2 pueden solicitarse datos financieros que las empresas antes no querían o no podían suministrar por temor a entregar información privada que pudiera perjudicarlos más adelante ya que como todos los datos para la investigación son manejados como indicadores, no revelan ningún secreto y como la calificación se basa en los indicadores de cada una, se pueden comparar empresas de diferente tamaño o de diferentes sectores con los resultados numéricos de la calificación.

En segundo lugar podría pensarse en validar la hoja electrónica que se utilizó para el cálculo financiero y la forma de calificarla, correlacionándola con la satisfacción de los administradores o accionistas para ver si la percepción que tienen de su empresa queda bien definida con la calificación entregada. Es decir, se está proponiendo un modelo para la valoración del desempeño financiero de una empresa a través del tiempo. Más allá, puede incluso averiguarse si los valores asignados a cada indicador o a cada subtema en particular satisfacen las expectativas de ellos y si no es así, podrían determinarse los valores ideales para todas las empresas o incluso por sector y/o tipo y tamaño de ellas.

Por último, el bloque descriptivo de la encuesta, con el cual se indagaba el grado de planeación de cada empresa, puede utilizarse con algunas modificaciones como la base para diseñar un elemento de diagnóstico que sirva para encontrar los puntos débiles en los procesos de planeación y la forma de contrarrestar esas debilidades.

BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Rusell L. Un Concepto De Planeación De Empresas. México: Editorial Limusa, 1987.

ANZOLA ROJAS, Sérvulo. Administración De Pequeñas Empresas. México: Editorial Mac Graw Hill, 1998.

AVILA SUAREZ, Julio Argemiro y RINCON BURBANO Esperanza, Diagnóstico De La Situación Actual De La Planeación De Estrategias En El Sector De Alimentos En La Pequeña y Mediana Industria De Manizales. Tesis de Grado (Administrador de Empresas), Universidad Nacional de Colombia seccional Manizales Facultad de Administración de Empresas, 1989.

CARDONA, Claudia Patricia. ECHEVERRI, Olga Lucía. Incidencia Económica De Las Apertura Colombiana En El Subsector Industrial Alimenticio De Manizales, Villamaría y Chinchiná. Revista Cámara De Comercio de Manizales

GARCIA, Oscar León. Administración Financiera Fundamentos y Aplicaciones, Bogotá: Prensa Moderna Impresores S.A., 1999.

GOLDRATT, Eli. La Meta. Monterrey: Ediciones Castillo, 1996.

HERNANDEZ, Roberto; FERNANDEZ, Carlos y BAPTISTA, Pilar. Metodología de la Investigación. Segunda Edición. Mejioco: Editorial Mc Graw Hill, 2000

KOONTZ, Harold. WEIRICH, Heinz. Administración, Una Perspectiva Global. México: Editorial McGraw Hill, 1994.

MCNAMARA, Carter. MBA, PhD. <http://www.mapnp.org>

MORRISEY, George L. Planeación A Largo Plazo Creando Su Propia Estrategia. México: Editorial Prentice Hall, 1996.

MORRISEY, George L. Planeación Táctica Produciendo Resultados En El Corto Plazo. México: Editorial Prentice Hall, 1996.

RAMIREZ PADILLA, David Noel. Contabilidad Administrativa. México: Editorial Mc Graw Hill, 1999.

RODRIGUEZ, Carlos. La Conferencia de búsqueda en el contexto organizacional mexicano: Reunión de reflexión y diseño. México: 1998. Tesis de grado (Maestría en Ciencias en Planeación y Sistemas). Universidad Autónoma Facultad de Administración.

SERNA, Humberto. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: Fondo editorial Legis, 1994.

STONER, James A.F. y FREEMAN, R. Edward. Administración. México: Editorial Prentice Hall, Quinta Edición, 1995.

VAN HORNE, James. Administración Financiera. México: Prentice Hall, Décima Edición, 1997.

ANEXO A. BLOQUE 1 DE LA ENCUESTA

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Autónoma de Manizales

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Objetivo de la investigación: Determinar el impacto sobre el desempeño financiero generado por los diferentes tipos y procesos de planeación en las pequeñas y medianas empresas manufactureras del sector de alimentos procesados en la zona metropolitana Manizales –Villamaría - Chinchiná.

Realizada por: Andrés Jaramillo y Francisco Javier Gómez.

Listado de las empresas que están incluidas en la investigación:

- Industrias Alimenticias Rex S.A.
- Industrias Normandy Ltda.
- Los Helechos Ltda. (Frugy)
- Colombiana de Deshidratados (Coldes S.A.)

- Industria Colombiana de Féculas S.A. (Incolfec S.A.)
- Panadería la Victoria Gómez Jaramillo Ltda.
- Ramírez Jiménez Compañía Ltda. (Rakamandaka)
- Chocolate Caldas S.A.
- Dulces Flor del Norte
- Alimentos Cañaveral S.A.

Resultados: A las empresas participantes se les entregará un resumen ejecutivo con los principales resultados de la investigación y un cuadro comparativo con los indicadores financieros que sean comparables entre las empresas analizadas

Nombre la Compañía:			
Localización	A. Manizales <input type="checkbox"/>	B. Villamaría <input type="checkbox"/>	C. Chinchiná <input type="checkbox"/>
Subsector económico	A. Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas	<input type="checkbox"/>	
	B. Preparación de leches ácidas (kumis, yogurt)	<input type="checkbox"/>	
	C. Preparación y envase de mermeladas y jaleas	<input type="checkbox"/>	
	D. Deshidratación y congelación de frutas y legumbres	<input type="checkbox"/>	
	E. Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales	<input type="checkbox"/>	
	F. Panadería	<input type="checkbox"/>	
	G. Fabricación de chocolate en pastilla	<input type="checkbox"/>	
	H. Fabricación de confitería	<input type="checkbox"/>	
	I. Fabricación de jugos y otras bebidas	<input type="checkbox"/>	
Persona que atiende la entrevista:			Cargo:

Datos básicos de la empresa			
1.1. Año de constitución:			
1.2. Tipo de sociedad:			
1.3. El principal accionista posee el siguiente porcentaje de las acciones:			
A. Más del 50% <input type="checkbox"/>	B. Entre 25% y 50% <input type="checkbox"/>	C. Entre 10% y 25% <input type="checkbox"/>	D. Menos del 10% <input type="checkbox"/>
1.4. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?			
1.5. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas por tipo de mercado?			
A. Regional <input type="checkbox"/>	B. Nacional <input type="checkbox"/>	C. Internacional <input type="checkbox"/>	
1.6. ¿Cuál es el número de empleados?:			
A. Menos de 10 <input type="checkbox"/>	B. De 10 a 50 <input type="checkbox"/>	C. De 50 a 100 <input type="checkbox"/>	D. Más de 100 <input type="checkbox"/>
Respecto a la estructura organizacional			
2.1. La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización (gerencia) hasta la última posición (operario de más bajo nivel). De acuerdo con lo anterior cuántos niveles existen en la cadena de mando en su empresa:			
2.2. Nombre de los cargos que reportan directamente a la gerencia o al ejecutivo principal:			
2.3. ¿Cómo participa usted en las actividades de planeación?			
A. Director <input type="checkbox"/>	B. Coordinador <input type="checkbox"/>	C. Asesor <input type="checkbox"/>	D. Ejecución <input type="checkbox"/>
E. No participa <input type="checkbox"/>	F. Otro. ¿Cuál?:		
2.4. La planeación se realiza:			
A. Externamente por medio de un consultor		B. Internamente asesorados por un consultor externo	
C. Internamente sin apoyo externo		D. Otro. ¿Cuál?	
2.5. ¿Qué dependencia o cargos realizan las funciones de planeación?			
2.6. Hasta que nivel de cargos dentro de la organización tienen participación activa dentro de los procesos de planeación:			
A. Junta Directiva	B. Gerencia General	C. Ejecutivos de primer nivel	
D. Mandos intermedios	E. Supervisores	F. Todos los empleados	

3. Por favor mencione los cambios más relevantes dentro de la organización durante los últimos cinco años en cuanto a:		
3.1. Estructura Organizacional (organigrama, creación o supresión de cargos, cambios en los directivos de primer nivel, etc.).		
3.2. Cobertura de mercados		
3.3. Producción (nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas, etc.)		
3.4. Procesos de planeación (mejoramiento continuo, normalización, justo a tiempo, buenas prácticas de manufactura, reingeniería, etc.)		
3.5. Estructura financiera (capitalizaciones o cambios en la estructura accionaria)		
3.6. Sistemas de Información		
4. Qué información externa se utiliza para apoyar los procesos de planeación (señale todas las que apliquen).		
A. Revistas especializadas o publicaciones periódicas	B. Estudios de mercado	C. Comentarios de expertos (clientes, proveedores, otros empresarios)
D. Datos oficiales del Gobierno (planeación, Dane, ministerios)	E. Otros (especifique)	
5. A continuación se enumeran varios tipos de planes. Por favor indique cuáles de ellos NO se utilizan en su empresa.		
Tipo de plan	Se usa	No se usa
5.1. Propósitos o misiones		
5.2. Objetivos o metas		
5.3. Estrategias		
5.4. Políticas		
5.5. Procedimientos		
5.6. Reglas		
5.7. Programas		
5.8. Presupuestos		
6. ¿Cómo se determinó el propósito o misión de la organización? (Si la respuesta a la pregunta 5.1. es afirmativa)		
7. ¿Cómo se definen las metas u objetivos generales y por departamento? (Si la respuesta a la pregunta 5.2. es afirmativa)		
8. De qué manera se formulan las estrategias necesarias para el desarrollo del negocio. (Si la respuesta a la pregunta 5.3. es afirmativa)		

9. (Si la respuesta a la pregunta 5.8 es afirmativa) Por favor detallar:		
9.1. ¿Quién los hace?		
9.2. ¿Cuál es su alcance (toda la empresa, algunos departamentos, etc.)?		
9.3. ¿Cuál es su vigencia?		
9.4. ¿Cómo se revisa y con qué frecuencia?		
10. ¿Qué metodología se usa para tomar decisiones sobre inversiones y/o nuevos proyectos? (señale todos los que apliquen)		
A. Valor presente Neto	B. Tasa interna de retorno	C. Periodo de recuperación de la inversión
D. Throughput (costeo variable y punto de equilibrio)	E. Valor económico agregado	F. Flujo de fondos y/o de caja
G. Estado de pérdidas y ganancias	H. ROI	I. Otro (especifique)
11. Enumere los dos principales indicadores de gestión que se usan en su empresa en cada una de las siguientes áreas. Si no se usa ninguno favor especificar.		
11.1. Producción	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno	
11.2. Mantenimiento	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno	
11.3. Control de calidad	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno	
11.4. Servicio al cliente	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno	
11.5. Ventas	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno	
11.6. Gestión humana	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno	

ANEXO B. SEGUNDO BLOQUE DE LA ENCUESTA

1. Datos de entrada (solapa INPUT):

Empresa:

La planeación y su impacto en el desempeño financiero	Instrucciones para diligenciar los datos: Por favor digite los datos disponibles en los cuadros sombreados.				
Empresa:					
Datos del P y G en miles de pesos	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	0	0	0	0	0
Costo de ventas	0	0	0	0	0
Utilidad Bruta	0	0	0	0	0
Gastos administrativos	0	0	0	0	0
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	0	0	0	0	0
Otros gastos operativos	0	0	0	0	0
Utilidad operativa	0	0	0	0	0
Impuestos	0	0	0	0	0
	0	0	0	0	0
Utilidad Neta	0	0	0	0	0

Otros datos del P y G	1997	1998	1999	2000	2001
Gasto depreciación maquinaria, equipo y planta	0	0	0	0	0
Gasto depreciación gastos administrativos	0	0	0	0	0
Gasto depreciación gastos de ventas	0	0	0	0	0
Amortización gastos diferidos de administración	0	0	0	0	0
Amortización gastos diferidos de ventas	0	0	0	0	0

Datos para el calculo del throughput	1997	1998	1999	2000	2001
Gastos Indirectos (C.I.F.) fijos (sin depreciaciones)	0	0	0	0	0
Gastos Fijos de Ventas	0	0	0	0	0
Gastos de Publicidad y Mercadeo	0	0	0	0	0

Datos del balance en miles de pesos	1997	1998	1999	2000	2001
Caja y bancos	0	0	0	0	0
Cuentas por cobrar	0	0	0	0	0
Inventarios	0	0	0	0	0
Otros activo corriente	0	0	0	0	0
Total Activo Corriente	0	0	0	0	0
Maquinaria Bruta	0	0	0	0	0
Planta Bruta	0	0	0	0	0
Otros activos fijos	0	0	0	0	0
Depreciación acumulada (maquinaria, planta y otros)	0	0	0	0	0
Total Activos	0	0	0	0	0
Proveedores	0	0	0	0	0
Cuentas por pagar	0	0	0	0	0
Impuestos por pagar	0	0	0	0	0
Obligaciones financieras	0	0	0	0	0
Total pasivo	0	0	0	0	0
Patrimonio	0	0	0	0	0
Número de acciones en circulación	0	0	0	0	0
Capital suscrito y pagado	0	0	0	0	0

2. Análisis horizontal de los principales indicadores (solapa Análisis horizontal)

Análisis horizontal de los principales indicadores				
P y G	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad Bruta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos administrativos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otros gastos operativos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad operativa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Impuestos	0,0%	0,0%	0,0%	-100,0%
Utilidad Neta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Margen Variable	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Indice de Throughput	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Nota: Los porcentajes se calculan como el incremento de una cifra de un año a otro.

3. Cálculo del NOPAT (Solapa 3: EVA \$)

Cálculo del NOPAT (Net Operative Profit After Taxes)					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	0	0	0	0	0
(-) Costo de ventas	0	0	0	0	0
(+) CIF fijos	0	0	0	0	0
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	0	0	0	0	0
Total Margen Variable	0	0	0	0	0
(-) Gastos de ventas	0	0	0	0	0
(+) Gastos fijos de ventas	0	0	0	0	0
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	0	0	0	0	0
(+) Depreciaciones de ventas	0	0	0	0	0
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0	0	0	0	0
Total Throughput	0	0	0	0	0
(-) Gastos fijos	0	0	0	0	0
(-) Gastos de Administración	0	0	0	0	0
(-) Otros gastos operativos	0	0	0	0	0
Total margen operativo	0	0	0	0	0
(-) Impuestos	0	0	0	0	0
Total NOPAT	0	0	0	0	0

Calculo Capital de Trabajo Neto					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	0	0	0	0	0
(-) Pasivos sin costo	0	0	0	0	0
Capital de trabajo neto	0	0	0	0	0
Propiedad planta y equipo neto	0	0	0	0	0
Total Capital	0	0	0	0	0

Cálculo del EVA (Economic Value Added)					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	14,7%				
Cargo por capital		0	0	0	0
EVA		0	0	0	0

4. Cálculo del Nopat como porcentaje de las ventas (Solapa 4 EVA %)

Cálculo del NOPAT como porcentaje de las ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Costo de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) CIF fijos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Margen Variable	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Gastos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos fijos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciaciones de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Throughput	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Gastos fijos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Gastos de Administración	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total margen operativo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Impuestos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total NOPAT	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Análisis Horizontal Nopat		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Cálculo capital de trabajo neto en días de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	-	-	-	-	-
(-) Pasivos sin costo	-	-	-	-	-
Capital de trabajo neto	-	-	-	-	-
Propiedad planta y equipo neto	-	-	-	-	-
Total Capital	-	-	-	-	-

Calculo del Eva					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	14,7%				
Cargo por capital		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EVA		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

5. Cálculo del EBITDA en pesos (Solapa 5 EBITDA)

Calculo del EBITDA en Pesos (Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization)					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	0	0	0	0	0
(+) Depreciaciones	0	0	0	0	0
(+) Amortizaciones	0	0	0	0	0
EBITDA	0	0	0	0	0

Calculo del EBITDA como porcentaje de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciaciones	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EBITDA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Análisis Horizontal EBITDA		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

6. Cálculo de razones financieras (Solapa 6 RAZONES)

Cálculo de Razones Financieras					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Margen operativo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Rotación del activo	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Tasa de rendimiento de utilidades de operación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidades por acción	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Valor de la acción	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

7. Hoja para entregar (Solapa 7 Hoja Para Entregar)

La planeación y su impacto en el desempeño financiero.

Empresa:

Análisis horizontal de los principales indicadores.

P y G	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Costo de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad Bruta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos administrativos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Otros gastos operativos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad operativa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Impuestos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad Neta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Margen Variable	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Índice de Throughput	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Calculo del NOPAT en porcentaje					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Costo de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) CIF fijos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Margen Variable	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Gastos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos fijos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

(+) Depreciaciones de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Throughput	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Gastos fijos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Gastos de Administración	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total margen operativo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Impuestos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total NOPAT	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Análisis Horizontal Nopat		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Cálculo capital de trabajo neto en días de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	-	-	-	-	-
(-) Pasivos sin costo	-	-	-	-	-
Capital de trabajo neto	-	-	-	-	-
Propiedad planta y equipo neto	-	-	-	-	-
Total Capital	-	-	-	-	-

Calculo del Eva					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	14,7%				
Cargo por capital	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EVA	0	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Cálculo del EBITDA como porcentaje de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciaciones	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EBITDA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Análisis Horizontal EBITDA		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
----------------------------	--	------	------	------	------

Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Margen operativo	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Rotación del activo	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Tasa de rendimiento de utilidades de operación	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Utilidades por acción	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000
Valor de la acción	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000	0,0000

ANEXO C. PRIMER BLOQUE DE LA ENCUESTA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

1. Flor del Norte

Nombre la Compañía: Flor del Norte			
Localización	A. Manizales <input type="checkbox"/>	B. Villamaría <input type="checkbox"/>	C. Chinchiná <input checked="" type="checkbox"/>
Subsector económico	A. Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas	<input type="checkbox"/>	
	B. Preparación de leches ácidas (kumis, yogurt)	<input type="checkbox"/>	
	C. Preparación y envase de mermeladas y jaleas	<input type="checkbox"/>	
	D. Deshidratación y congelación de frutas y legumbres	<input type="checkbox"/>	
	E. Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales	<input type="checkbox"/>	
	F. Panadería	<input type="checkbox"/>	
	G. Fabricación de chocolate en pastilla	<input type="checkbox"/>	
	H. Fabricación de confitería	<input checked="" type="checkbox"/>	
	I. Fabricación de jugos y otras bebidas	<input type="checkbox"/>	
Persona que atiende la entrevista: Luis Alberto Alzate Urrea			Cargo: Gerente

Datos básicos de la empresa			
1.1. Año de constitución: 1987			
1.2. Tipo de sociedad: Limitada			
1.3. El principal accionista posee el siguiente porcentaje de las acciones:			
A. Más del 50% <input checked="" type="checkbox"/>	B. Entre 25% y 50% <input type="checkbox"/>	C. Entre 10% y 25% <input type="checkbox"/>	D. Menos del 10% <input type="checkbox"/>
1.4. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? Elaboración de confitería y alimentos			
1.5. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas por tipo de mercado?			
A. Regional <input type="checkbox"/>	B. Nacional 100%	C. Internacional <input type="checkbox"/>	
1.6. ¿Cuál es el número de empleados?:			
A. Menos de 10 <input type="checkbox"/>	B. De 10 a 50 <input checked="" type="checkbox"/>	C. De 50 a 100 <input type="checkbox"/>	D. Más de 100 <input type="checkbox"/>
Respecto a la estructura organizacional			
2.1. La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización (gerencia) hasta la última posición (operario de más bajo nivel). De acuerdo con lo anterior cuántos niveles existen en la cadena de mando en su empresa: 4			
2.2. Nombre de los cargos que reportan directamente a la gerencia o al ejecutivo principal: Luis Alberto Alzate y/o Martha Cecilia Alzate			
2.3. ¿Cómo participa usted en las actividades de planeación?			
A. Director <input checked="" type="checkbox"/>	B. Coordinador <input type="checkbox"/>	C. Asesor <input checked="" type="checkbox"/>	D. Ejecución <input type="checkbox"/>
E. No participa <input type="checkbox"/>	F. Otro. ¿Cuál?:		
2.4. La planeación se realiza:			
A. Externamente por medio de un consultor		B. Internamente asesorados por un consultor externo	
C. Internamente sin apoyo externo <input checked="" type="checkbox"/>		D. Otro. ¿Cuál?	
2.5. ¿Qué dependencia o cargos realizan las funciones de planeación? Producción, venta, compras			
2.6. Hasta que nivel de cargos dentro de la organización tienen participación activa dentro de los procesos de planeación:			
A. Junta Directiva	B. Gerencia General	C. Ejecutivos de primer nivel <input checked="" type="checkbox"/>	
D. Mandos intermedios	E. Supervisores	F. Todos los empleados	

3. Por favor mencione los cambios más relevantes dentro de la organización durante los últimos cinco años en cuanto a:		
3.1. Estructura Organizacional (organigrama, creación o supresión de cargos, cambios en los directivos de primer nivel, etc.).		
3.2. Cobertura de mercados: Ampliación a mercado nacional		
3.3. Producción (nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas, etc.): Se consiguieron nuevas envolvedoras		
3.4. Procesos de planeación (mejoramiento continuo, normalización, justo a tiempo, buenas prácticas de manufactura, reingeniería, etc.)		
3.5. Estructura financiera (capitalizaciones o cambios en la estructura accionaria): Se realizaron varias capitalizaciones		
3.6. Sistemas de Información		
4. Qué información externa se utiliza para apoyar los procesos de planeación (señale todas las que apliquen).		
A. Revistas especializadas o publicaciones periódicas <input checked="" type="checkbox"/>	B. Estudios de mercado <input checked="" type="checkbox"/>	C. Comentarios de expertos (clientes, proveedores, otros empresarios) <input checked="" type="checkbox"/>
D. Datos oficiales del Gobierno (planeación, Dane, ministerios)	E. Otros (especifique)	
5. A continuación se enumeran varios tipos de planes. Por favor indique cuáles de ellos no se utilizan en su empresa.		
Tipo de plan	Se usa	No se usa
5.1. Propósitos o misiones		
5.2. Objetivos o metas		
5.3. Estrategias		
5.4. Políticas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.5. Procedimientos		
5.6. Reglas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.7. Programas		
5.8. Presupuestos	<input checked="" type="checkbox"/>	
6. ¿Cómo se determinó el propósito o misión de la organización? (Si la respuesta a la pregunta 5.1. es afirmativa)		
7. ¿Cómo se definen las metas u objetivos generales y por departamento? (Si la respuesta a la pregunta 5.2. es afirmativa)		
8. De qué manera se formulan las estrategias necesarias para el desarrollo del negocio. (Si la respuesta a la pregunta 5.3. es afirmativa)		

9. (Si la respuesta a la pregunta 5.8 es afirmativa) Por favor detallar:		
9.1. ¿Quién los hace?: Gerente		
9.2. ¿Cuál es su alcance (toda la empresa, algunos departamentos, etc.)?: Toda la empresa		
9.3. ¿Cuál es su vigencia?: Mensual		
9.4. ¿Cómo se revisa y con qué frecuencia?: Constantemente, se realizan sensibilidades (planeación por escenarios)		
9.5. Se realizan sensibilidades (planeación por escenarios): No		
10. ¿Qué metodología se usa para tomar decisiones sobre inversiones y/o nuevos proyectos? (señale todos los que apliquen)		
A. Valor presente Neto <input checked="" type="checkbox"/>	B. Tasa interna de retorno	C. Período de recuperación de la inversión <input checked="" type="checkbox"/>
D. Throughput (costeo variable y punto de equilibrio)	E. Valor económico agregado	F. Flujo de fondos y/o de caja <input checked="" type="checkbox"/>
G. Estado de pérdidas y ganancias <input checked="" type="checkbox"/>	H. ROI	I. Otro (especifique)
11. Enumere los dos principales indicadores de gestión que se usan en su empresa en cada una de las siguientes áreas. Si no se usa ninguno favor especificar.		
11.1. Producción	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	
11.2. Mantenimiento	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	
11.3. Control de calidad	Indicador 1: Laboratorio, supervisión directa	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno	
11.4. Servicio al cliente	Indicador 1: Seguimiento	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno	
11.5. Ventas	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	
11.6. Gestión humana	Indicador 1	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	

2. Industrias Normandy

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Autónoma de Manizales

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Nombre la Compañía: Los Helechos Ltda. (Frugy)			
Localización	A. Manizales <input checked="" type="checkbox"/>	B. Villamaría <input type="checkbox"/>	C. Chinchiná <input type="checkbox"/>
Subsector económico	A. Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas		
	B. Preparación de leches ácidas (kumis, yogurt) <input checked="" type="checkbox"/>		
	C. Preparación y envase de mermeladas y jaleas		
	D. Deshidratación y congelación de frutas y legumbres		
	E. Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales		
	F. Panadería		
	G. Fabricación de chocolate en pastilla		
	H. Fabricación de confitería <input checked="" type="checkbox"/>		
	I. Fabricación de jugos y otras bebidas <input checked="" type="checkbox"/>		
Persona que atiende la entrevista: Nicolás Mejía			Cargo: Gerente

Datos básicos de la empresa			
1.1. Año de constitución: 1986			
1.2. Tipo de sociedad: Anónima			
1.3. El principal accionista posee el siguiente porcentaje de las acciones:			
A. Más del 50% <input type="checkbox"/>	B. Entre 25% y 50% <input checked="" type="checkbox"/>	C. Entre 10% y 25% <input type="checkbox"/>	D. Menos del 10% <input type="checkbox"/>
1.4. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? Fabricación y comercialización de derivados lácteos			
1.5. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas por tipo de mercado?			
A. Regional 95%	B. Nacional 5%	C. Internacional	
1.6. ¿Cuál es el número de empleados?:			
A. Menos de 10 <input type="checkbox"/>	B. De 10 a 50 <input type="checkbox"/>	C. De 50 a 100 <input type="checkbox"/>	D. Más de 100 <input checked="" type="checkbox"/>
Respecto a la estructura organizacional			
2.1. La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización (gerencia) hasta la última posición (operario de más bajo nivel). De acuerdo con lo anterior cuántos niveles existen en la cadena de mando en su empresa: 5			
2.2. Nombre de los cargos que reportan directamente a la gerencia o al ejecutivo principal: Director Industrial, Jefe de Ventas, Jefe de Mercadeo, Jefe de Personal, Jefe de I&D, Jefe de Servicios Generales, Contador			
2.3. ¿Cómo participa usted en las actividades de planeación?			
A. Director <input checked="" type="checkbox"/>	B. Coordinador	C. Asesor	D. Ejecución
E. No participa <input type="checkbox"/>	F. Otro. ¿Cuál?:		
2.4. La planeación se realiza:			
A. Externamente por medio de un consultor	B. Internamente asesorados por un consultor externo		
C. Internamente sin apoyo externo <input checked="" type="checkbox"/>	D. Otro. ¿Cuál?		
2.5. ¿Qué dependencia o cargos realizan las funciones de planeación? Ventas, producción, contabilidad, mantenimiento, I&D			
2.6. Hasta que nivel de cargos dentro de la organización tienen participación activa dentro de los procesos de planeación:			
A. Junta Directiva	B. Gerencia General	C. Ejecutivos de primer nivel <input checked="" type="checkbox"/>	
D. Mandos intermedios	E. Supervisores	F. Todos los empleados	

<p>3. Por favor mencione los cambios más relevantes dentro de la organización durante los últimos cinco años en cuanto a:</p>		
<p>3.1. Estructura Organizacional (organigrama, creación o supresión de cargos, cambios en los directivos de primer nivel, etc.).</p> <p>Normandy ha tenido en los últimos años cambios muy relevantes en su estructura organizacional, que parten desde la renovación de la jefatura de ventas. Se creó el cargo de jefatura de planta que coordina y administra las labores de producción; se generó cambio en la gerencia en el año 2001</p>		
<p>3.2. Cobertura de mercados: Las últimas rutas generadas por la empresa han sido en la ciudad de Armenia, Norte del Valle (Cartago-Tuluá), Ruta del sur del Valle (Tuluá-Palmira) y la vinculación de un vendedor en la ciudad de Cali atendiendo canal supermercados.</p>		
<p>3.3. Producción (nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas, etc.).</p> <p>Se desarrollaron en los últimos años, varios productos en las líneas de:</p> <p>Lácteos: Creación de bebidas lácteas, variaciones del yoghurt con cereal y modificación en presentaciones.</p> <p>Dulcería: Se diversificaron las presentaciones para cubrir diferentes mercados</p> <p>Arepas: Se creó la línea de arepas especiales.</p> <p>Refrescos: Se desarrolló CIX Citrus Punch y se lanzaron al mercado los Bombines bolis enriquecidos con calcio.</p>		
<p>3.4. Procesos de planeación (mejoramiento continuo, normalización, justo a tiempo, buenas prácticas de manufactura, reingeniería, etc.).</p> <p>Normando está avanzado en todo el proceso de mejoramiento continuo en producción con la implementación de BPM y estamos actualmente en un 20% del proceso de certificación ISO9000.</p>		
<p>3.5. Estructura financiera (capitalizaciones o cambios en la estructura accionaria): Se realizaron varias capitalizaciones.</p> <p>Se generó en el año 2000 un cambio en el tipo de sociedad de Limitada a sociedad Anónima.</p>		
<p>3.6. Sistemas de Información</p>		
<p>4. Qué información externa se utiliza para apoyar los procesos de planeación (señale todas las que apliquen).</p>		
<p>A. Revistas especializadas o publicaciones periódicas <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>B. Estudios de mercado <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>C. Comentarios de expertos (clientes, proveedores, otros empresarios) <input checked="" type="checkbox"/></p>
<p>D. Datos oficiales del Gobierno (planeación, Dane, ministerios) <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>E. Otros (especifique): Documentos o libros técnicos</p>	

5. A continuación se enumeran varios tipos de planes. Por favor indique cuáles de ellos NO se utilizan en su empresa.		
Tipo de plan	Se usa	No se usa
5.1. Propósitos o misiones		
5.2. Objetivos o metas		
5.3. Estrategias		
5.4. Políticas		
5.5. Procedimientos		
5.6. Reglas	X	
5.7. Programas	X	
5.8. Presupuestos		
6. ¿Cómo se determinó el propósito o misión de la organización? (Si la respuesta a la pregunta 5.1. es afirmativa). Con la asesoría del SENA en un trabajo continuado de varios meses y con la participación de algunos accionistas y personal directivo se realizó un plan estratégico con todos sus componentes: misión, visión, objetivos, análisis DOFA y estrategias		
7. ¿Cómo se definen las metas u objetivos generales y por departamento? (Si la respuesta a la pregunta 5.2. es afirmativa). Ver punto anterior.		
8. De qué manera se formulan las estrategias necesarias para el desarrollo del negocio. (Si la respuesta a la pregunta 5.3. es afirmativa). Dentro del marco de la planeación estratégica.		
9. Por favor detallar (Si la respuesta a la pregunta 5.8 es afirmativa):		
9.1. ¿Quién los hace?: El gerente con el apoyo del departamento contable partiendo de un pronóstico de ventas.		
9.2. ¿Cuál es su alcance (toda la empresa, algunos departamentos, etc.)?: El alcance es de toda la empresa pues llega hasta determinar un presupuesto de estado de Ganancias y Pérdidas		
9.3. ¿Cuál es su vigencia?: Un año.		
9.4. ¿Cómo se revisa y con qué frecuencia?: Se le hace seguimiento mensual y semestralmente se evalúa y se hacen las correcciones necesarias.		
9.5. Se realizan sensibilidades (planeación por escenarios): No, se trabaja un escenario básico.		

10. ¿Qué metodología se usa para tomar decisiones sobre inversiones y/o nuevos proyectos? (señale todos los que apliquen)		
A. Valor presente Neto	B. Tasa interna de retorno	C. Período de recuperación de la inversión X
D. Throughput (costeo variable y punto de equilibrio)	E. Valor económico agregado	F. Flujo de fondos y/o de caja
G. Estado de pérdidas y ganancias	H. ROI X	I. Otro (especifique)
11. Enumere los dos principales indicadores de gestión que se usan en su empresa en cada una de las siguientes áreas. Si no se usa ninguno favor especificar.		
11.1. Producción	Indicador 1: Faltantes de producción	
	Indicador 2: Kilos producidos por línea	
	No se usa ninguno	
11.2. Mantenimiento	Indicador 1: Número de horas máquina parada por falta de mantenimiento	
	Indicador 2: Rendimiento y disponibilidad vehículos en el mes	
	No se usa ninguno	
11.3. Control de calidad	Indicador 1: Nivel de rechazos por calidad en clientes	
	Indicador 2: Porcentaje de avance en implementación ISO9000	
	No se usa ninguno	
11.4. Servicio al cliente	Indicador 1: Seguimiento	
	Indicador 2	
	No se usa ninguno X	
11.5. Ventas	Indicador 1: Número de visitas por cliente, Número referencias por cliente	
	Indicador 2: Ventas diarias	
	No se usa ninguno	
11.6. Gestión humana	Indicador 1: Número de horas de capacitación	
	Indicador 2: Nivel de accidentalidad o ausentismo	

3. Los Helechos Ltda.

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Autónoma de Manizales

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Nombre de la compañía: Los Helechos Ltda. (FRUGY)

Nombre la Compañía: Los Helechos Ltda. (Frugy)			
Localización	A. Manizales <input checked="" type="checkbox"/>	B. Villamaría <input type="checkbox"/>	C. Chinchiná <input type="checkbox"/>
Subsector económico	A. Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas		
	B. Preparación de leches ácidas (kumis, yogurt)		
	C. Preparación y envase de mermeladas y jaleas <input checked="" type="checkbox"/>		
	D. Deshidratación y congelación de frutas y legumbres		
	E. Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales		
	F. Panadería		
	G. Fabricación de chocolate en pastilla		
	H. Fabricación de confitería		
	I. Fabricación de jugos y otras bebidas		
Persona que atiende la entrevista: Carlos Alberto Botero			Cargo: Gerente

Datos básicos de la empresa			
1.1. Año de constitución: 1996			
1.2. Tipo de sociedad: Limitada			
1.3. El principal accionista posee el siguiente porcentaje de las acciones:			
A. Más del 50% <input checked="" type="checkbox"/>	B. Entre 25% y 50%	C. Entre 10% y 25%	D. Menos del 10%
1.4. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? Fabricación y comercialización de pulpas de frutas congeladas y bocadillo.			
1.5. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas por tipo de mercado?			
A. Regional 30%	B. Nacional 0%	C. Internacional 70%	
1.6. ¿Cuál es el número de empleados?:			
A. Menos de 10	B. De 10 a 50 <input checked="" type="checkbox"/>	C. De 50 a 100	D. Más de 100
Respecto a la estructura organizacional			
2.1. La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización (gerencia) hasta la última posición (operario de más bajo nivel). De acuerdo con lo anterior cuántos niveles existen en la cadena de mando en su empresa: 2			
2.2. Nombre de los cargos que reportan directamente a la gerencia o al ejecutivo principal: Jefe de Producción, Jefe de Ventas, Jefe de Contabilidad, Almacenista			
2.3. ¿Cómo participa usted en las actividades de planeación?			
A. Director <input checked="" type="checkbox"/>	B. Coordinador	C. Asesor	D. Ejecución <input checked="" type="checkbox"/>
E. No participa <input type="checkbox"/>	F. Otro. ¿Cuál?:		
2.4. La planeación se realiza:			
A. Externamente por medio de un consultor	B. Internamente asesorados por un consultor externo		
C. Internamente sin apoyo externo	D. Otro <input checked="" type="checkbox"/> ¿Cuál?: Cuál: Internamente con apoyo y consultas a expertos o personas relacionadas con el tema como comercializadores, exportadores, etc.		
2.5. ¿Qué dependencia o cargos realizan las funciones de planeación? Gerencia			
2.6. Hasta que nivel de cargos dentro de la organización tienen participación activa dentro de los procesos de planeación:			
A. Junta Directiva	B. Gerencia General	C. Ejecutivos de primer nivel <input checked="" type="checkbox"/>	
D. Mandos intermedios	E. Supervisores	F. Todos los empleados	

3. Por favor mencione los cambios más relevantes dentro de la organización durante los últimos cinco años en cuanto a:		
3.1. Estructura Organizacional (organigrama, creación o supresión de cargos, cambios en los directivos de primer nivel, etc.). Cuando inició la empresa tenía 7 empleados, hoy tiene 30. Había un Gerente y un Administrador de la planta, hoy hay cuatro cargos directivos		
3.2. Cobertura de mercados: En el año 1998 se hizo la primera exportación y en 1999 se consolidó el proceso.		
3.3. Producción (nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas, etc.). En el año de 1999 se realizó el traslado de la planta a una nueva bodega adecuada para los procesos de fabricación y en una zona industrial. En el cambio se aprovechó para optimizar la línea de producción y se construyeron cuartos de congelación para pasar de 30 m ³ a 240 m ³ .		
3.4. Procesos de planeación (mejoramiento continuo, normalización, justo a tiempo, buenas prácticas de manufactura, reingeniería, etc.). La empresa entró en el programa HACCP (Análisis y control de puntos críticos) que refuerza los aspectos inherentes a disminuir los riesgos en el proceso de fabricación de los alimentos. También está en el programa BASC que es un programa de seguridad que se debe implementar para poder exportar a los Estados Unidos para tratar de garantizar mercancías libres de drogas ilícitas.		
3.5. Estructura financiera (capitalizaciones o cambios en la estructura accionaria): Se realizaron varias capitalizaciones. Se han realizado dos capitalizaciones por parte del propietario. No han entrado nuevos accionistas		
3.6. Sistemas de Información: En 1996 el procesamiento de la información era completamente manual con apoyo de algunos programas comerciales básicos (hoja electrónica). Hoy se tiene implementado el sistema XENCO que es un sistema integrado de información para manejar cartera, facturación, inventarios y contabilidad en tiempo real. El único inconveniente es que a veces no digitan la información a tiempo.		
4. Qué información externa se utiliza para apoyar los procesos de planeación (señale todas las que apliquen).		
A. Revistas especializadas o publicaciones periódicas <input checked="" type="checkbox"/>	B. Estudios de mercado	C. Comentarios de expertos (clientes, proveedores, otros empresarios)
D. Datos oficiales del Gobierno (planeación, Dane, ministerios)	E. Otros (especifique): Consultas por Internet en otros países a entidades de fomento y apoyo y cámaras de comercio.	

5. A continuación se enumeran varios tipos de planes. Por favor indique cuáles de ellos NO se utilizan en su empresa.		
Tipo de plan	Se usa	No se usa
5.1. Propósitos o misiones		
5.2. Objetivos o metas		
5.3. Estrategias		
5.4. Políticas	X	
5.5. Procedimientos		
5.6. Reglas		
5.7. Programas		
5.8. Presupuestos	X	
6. ¿Cómo se determinó el propósito o misión de la organización? (Si la respuesta a la pregunta 5.1. es afirmativa). Una publicista hizo el trabajo donde se determinó la misión y la visión y el gerente le dio el visto bueno.		
7. ¿Cómo se definen las metas u objetivos generales y por departamento? (Si la respuesta a la pregunta 5.2. es afirmativa). Con base en la experiencia inmediata anterior pero sin ninguna metodología específica. Muy a criterio del gerente.		
8. De qué manera se formulan las estrategias necesarias para el desarrollo del negocio. (Si la respuesta a la pregunta 5.3. es afirmativa). El gerente tiene las ideas y es el que fija las estrategias pero no están desarrolladas con alguna metodología en particular.		
9. Por favor detallar (Si la respuesta a la pregunta 5.8 es afirmativa):		
9.1. ¿Quién los hace?		
9.2. ¿Cuál es su alcance (toda la empresa, algunos departamentos, etc.)?		
9.3. ¿Cuál es su vigencia?		
9.4. ¿Cómo se revisa y con qué frecuencia?		
9.5. Se realizan sensibilidades (planeación por escenarios): No.		

10. ¿Qué metodología se usa para tomar decisiones sobre inversiones y/o nuevos proyectos? (señale todos los que apliquen)		
A. Valor presente Neto <input checked="" type="checkbox"/>	B. Tasa interna de retorno <input checked="" type="checkbox"/>	C. Período de recuperación de la inversión
D. Throughput (costeo variable y punto de equilibrio)	E. Valor económico agregado	F. Flujo de fondos y/o de caja <input checked="" type="checkbox"/>
G. Estado de pérdidas y ganancias <input checked="" type="checkbox"/>	H. ROI	I. Otro (especifique)
11. Enumere los dos principales indicadores de gestión que se usan en su empresa en cada una de las siguientes áreas. Si no se usa ninguno favor especificar.		
11.1. Producción	Indicador 1: Rendimiento de cada fruta	
	Indicador 2: Mano de obra por kilo de fruta procesado por cada fruta	
	No se usa ninguno	
11.2. Mantenimiento	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	
11.3. Control de calidad	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	
11.4. Servicio al cliente	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	
11.5. Ventas	Indicador 1: Ventas promedio por cliente	
	Indicador 2: Ventas promedio por producto	
	No se usa ninguno	
11.6. Gestión humana	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	

4. Chocolates Caldas

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Autónoma de Manizales

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Nombre la Compañía: Chocolate Caldas S.A.			
Localización	A. Manizales <input checked="" type="checkbox"/>	B. Villamaría <input type="checkbox"/>	C. Chinchiná <input type="checkbox"/>
Subsector económico	A. Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas		
	B. Preparación de leches ácidas (kumis, yogurt)		
	C. Preparación y envase de mermeladas y jaleas		
	D. Deshidratación y congelación de frutas y legumbres		
	E. Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales		
	F. Panadería		
	G. Fabricación de chocolate en pastilla		<input checked="" type="checkbox"/>
	H. Fabricación de confitería		
	I. Fabricación de jugos y otras bebidas		
Persona que atiende la entrevista: Patricia Serna Valencia		Cargo: Jefe Desarrollo de Productos	
Datos básicos de la empresa			
1.1. Año de constitución: 1984			
1.2. Tipo de sociedad: Sociedad Anónima			
1.3. El principal accionista posee el siguiente porcentaje de las acciones:			
A. Más del 50%	B. Entre 25% y 50%	C. Entre 10% y 25% <input checked="" type="checkbox"/>	D. Menos del 10%
1.4. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? Elaboración de productos derivados del cacao.			
1.5. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas por tipo de mercado?			
A. Regional 5%	B. Nacional 95%	C. Internacional	
1.6. ¿Cuál es el número de empleados?:			
A. Menos de 10	B. De 10 a 50 <input checked="" type="checkbox"/>	C. De 50 a 100	D. Más de 100

Respecto a la estructura organizacional			
2.1. La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización (gerencia) hasta la última posición (operario de más bajo nivel). De acuerdo con lo anterior cuántos niveles existen en la cadena de mando en su empresa: 5 niveles (desde asamblea de accionistas hasta operarios).			
2.2. Nombre de los cargos que reportan directamente a la gerencia o al ejecutivo principal: Jefes de departamentos (Aseguramiento calidad, Producción y Mantenimiento)			
2.3. ¿Cómo participa usted en las actividades de planeación?			
A. Director	B. Coordinador	C. Asesor	D. Ejecución X
E. No participa	F. Otro. ¿Cuál?:		
2.4. La planeación se realiza:			
A. Externamente por medio de un consultor		B. Internamente asesorados por un consultor externo	
C. Internamente sin apoyo externo X		D. Otro. ¿Cuál?:	
2.5. ¿Qué dependencia o cargos realizan las funciones de planeación? Gerencia, Aseguramiento de calidad y Producción			
2.6. Hasta que nivel de cargos dentro de la organización tienen participación activa dentro de los procesos de planeación:			
A. Junta Directiva	B. Gerencia General	C. Ejecutivos de primer nivel X	
D. Mandos intermedios	E. Supervisores	F. Todos los empleados	
3. Por favor mencione los cambios más relevantes dentro de la organización durante los últimos cinco años en cuanto a:			
3.1. Estructura Organizacional (organigrama, creación o supresión de cargos, cambios en los directivos de primer nivel, etc.). Fusión de 2 cargos, creación de cargos.			
3.2. Cobertura de mercados: Ampliación de mercados a nivel nacional.			
3.3. Producción (nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas, etc.). Nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas.			
3.4. Procesos de planeación (mejoramiento continuo, normalización, justo a tiempo, buenas prácticas de manufactura, reingeniería, etc.). BPM, mejoramiento continuo.			
3.5. Estructura financiera (capitalizaciones o cambios en la estructura accionaria): Capitalización			
3.6. Sistemas de Información: No.			

4. Qué información externa se utiliza para apoyar los procesos de planeación (señale todas las que apliquen).		
A. Revistas especializadas o publicaciones periódicas <input checked="" type="checkbox"/>	B. Estudios de mercado <input checked="" type="checkbox"/>	C. Comentarios de expertos (clientes, proveedores, otros empresarios) <input checked="" type="checkbox"/>
D. Datos oficiales del Gobierno (planeación, Dane, ministerios)	E. Otros (especifique):	
5. A continuación se enumeran varios tipos de planes. Por favor indique cuáles de ellos no se utilizan en su empresa.		
Tipo de plan	Se usa	No se usa
5.1. Propósitos o misiones	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.2. Objetivos o metas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.3. Estrategias	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.4. Políticas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.5. Procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.6. Reglas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.7. Programas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.8. Presupuestos	<input checked="" type="checkbox"/>	
6. ¿Cómo se determinó el propósito o misión de la organización? (Si la respuesta a la pregunta 5.1. es afirmativa). Por medio de información de revistas especializadas y con la ayuda de un asesor externo.		
7. ¿Cómo se definen las metas u objetivos generales y por departamento? (Si la respuesta a la pregunta 5.2. es afirmativa). Por medio de un análisis DOFA, se definen los puntos débiles que son sobre los cuales hay que trabajar mas fuerte		
8. De qué manera se formulan las estrategias necesarias para el desarrollo del negocio. (Si la respuesta a la pregunta 5.3. es afirmativa). Por medio de análisis de mercados se determinan cuales son los puntos específicos sobre los que se debe trabajar. También con la ayuda de especialistas sobre tendencias de mercados.		

9. Por favor detallar (Si la respuesta a la pregunta 5.8 es afirmativa):		
9.1. ¿Quién los hace?: Gerente y Asesores de mercadeo.		
9.2. ¿Cuál es su alcance (toda la empresa, algunos departamentos, etc.)?: Toda la empresa.		
9.3. ¿Cuál es su vigencia?: Anual.		
9.4. ¿Cómo se revisa y con qué frecuencia?: Cada tres meses a través de juntas.		
9.5. Se realizan sensibilidades (planeación por escenarios): No.		
10. ¿Qué metodología se usa para tomar decisiones sobre inversiones y/o nuevos proyectos? (señale todos los que apliquen)		
A. Valor presente Neto <input checked="" type="checkbox"/>	B. Tasa interna de retorno <input checked="" type="checkbox"/>	C. Período de recuperación de la inversión
D. Throughput (costeo variable y punto de equilibrio)	E. Valor económico agregado	F. Flujo de fondos y/o de caja <input checked="" type="checkbox"/>
G. Estado de pérdidas y ganancias <input checked="" type="checkbox"/>	H. ROI	I. Otro (especifique)
11. Enumere los dos principales indicadores de gestión que se usan en su empresa en cada una de las siguientes áreas. Si no se usa ninguno favor especificar.		
11.1. Producción	Indicador 1: Porcentaje disminución en reprocesos	
	Indicador 2: Rendimiento maquinaria	
	No se usa ninguno	
11.2. Mantenimiento	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	
11.3. Control de calidad	Indicador 1: Porcentaje mejoramiento en BPM y HACCP	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	
11.4. Servicio al cliente	Indicador 1: Atención permanente del departamento de mercadeo	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	
11.5. Ventas	Indicador 1: Control sobre inventarios	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	
11.6. Gestión humana	Indicador 1: Rendimientos por cargos	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	

5. Coides

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Autónoma de Manizales

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Nombre la Compañía: Colombiana d Deshidratados S.A.			
Localización	A. Manizales <input checked="" type="checkbox"/>	B. Villamaría <input type="checkbox"/>	C. Chinchiná <input type="checkbox"/>
Subsector económico	A. Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas		
	B. Preparación de leches ácidas (kumis, yogurt)		
	C. Preparación y envase de mermeladas y jaleas		
	D. Deshidratación y congelación de frutas y legumbres <input checked="" type="checkbox"/>		
	E. Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales		
	F. Panadería		
	G. Fabricación de chocolate en pastilla		
	H. Fabricación de confitería		
	I. Fabricación de jugos y otras bebidas		
Persona que atiende la entrevista: Patricia Serna Valencia		Cargo: Jefe Desarrollo de Productos	
Datos básicos de la empresa			
1.1. Año de constitución: 1984			
1.2. Tipo de sociedad: Sociedad Anónima			
1.3. El principal accionista posee el siguiente porcentaje de las acciones:			
A. Más del 50%	B. Entre 25% y 50%	C. Entre 10% y 25% <input checked="" type="checkbox"/>	D. Menos del 10%
1.4. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa? Elaboración de productos derivados del cacao.			
1.5. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas por tipo de mercado?			
A. Regional 5%	B. Nacional 95%	C. Internacional	
1.6. ¿Cuál es el número de empleados?:			
A. Menos de 10	B. De 10 a 50 <input checked="" type="checkbox"/>	C. De 50 a 100	D. Más de 100

Respecto a la estructura organizacional			
2.1. La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización (gerencia) hasta la última posición (operario de más bajo nivel). De acuerdo con lo anterior cuántos niveles existen en la cadena de mando en su empresa: 5 niveles (desde asamblea de accionistas hasta operarios).			
2.2. Nombre de los cargos que reportan directamente a la gerencia o al ejecutivo principal: Jefes de departamentos (Aseguramiento calidad, Producción y Mantenimiento)			
2.3. ¿Cómo participa usted en las actividades de planeación?			
A. Director	B. Coordinador	C. Asesor	D. Ejecución X
E. No participa	F. Otro. ¿Cuál?:		
2.4. La planeación se realiza:			
A. Externamente por medio de un consultor		B. Internamente asesorados por un consultor externo	
C. Internamente sin apoyo externo X		D. Otro. ¿Cuál?:	
2.5. ¿Qué dependencia o cargos realizan las funciones de planeación? Gerencia, Aseguramiento de calidad y Producción			
2.6. Hasta que nivel de cargos dentro de la organización tienen participación activa dentro de los procesos de planeación:			
A. Junta Directiva	B. Gerencia General	C. Ejecutivos de primer nivel X	
D. Mandos intermedios	E. Supervisores	F. Todos los empleados	
3. Por favor mencione los cambios más relevantes dentro de la organización durante los últimos cinco años en cuanto a:			
3.1. Estructura Organizacional (organigrama, creación o supresión de cargos, cambios en los directivos de primer nivel, etc.). Fusión de 2 cargos, creación de cargos.			
3.2. Cobertura de mercados: Ampliación de mercados a nivel nacional.			
3.3. Producción (nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas, etc.). Nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas.			
3.4. Procesos de planeación (mejoramiento continuo, normalización, justo a tiempo, buenas prácticas de manufactura, reingeniería, etc.). BPM, mejoramiento continuo.			
3.5. Estructura financiera (capitalizaciones o cambios en la estructura accionaria): Capitalización			
3.6. Sistemas de Información: No.			

4. Qué información externa se utiliza para apoyar los procesos de planeación (señale todas las que apliquen).		
A. Revistas especializadas o publicaciones periódicas <input checked="" type="checkbox"/>	B. Estudios de mercado <input checked="" type="checkbox"/>	C. Comentarios de expertos (clientes, proveedores, otros empresarios) <input checked="" type="checkbox"/>
D. Datos oficiales del Gobierno (planeación, Dane, ministerios)	E. Otros (especifique):	
5. A continuación se enumeran varios tipos de planes. Por favor indique cuáles de ellos no se utilizan en su empresa.		
Tipo de plan	Se usa	No se usa
5.1. Propósitos o misiones	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.2. Objetivos o metas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.3. Estrategias	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.4. Políticas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.5. Procedimientos	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.6. Reglas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.7. Programas	<input checked="" type="checkbox"/>	
5.8. Presupuestos	<input checked="" type="checkbox"/>	
6. ¿Cómo se determinó el propósito o misión de la organización? (Si la respuesta a la pregunta 5.1. es afirmativa). Por medio de información de revistas especializadas y con la ayuda de un asesor externo.		
7. ¿Cómo se definen las metas u objetivos generales y por departamento? (Si la respuesta a la pregunta 5.2. es afirmativa). Por medio de un análisis DOFA, se definen los puntos débiles que son sobre los cuales hay que trabajar mas fuerte		
8. De qué manera se formulan las estrategias necesarias para el desarrollo del negocio. (Si la respuesta a la pregunta 5.3. es afirmativa). Por medio de análisis de mercados se determinan cuales son los puntos específicos sobre los que se debe trabajar. También con la ayuda de especialistas sobre tendencias de mercados.		
9. Por favor detallar (Si la respuesta a la pregunta 5.8 es afirmativa):		
9.1. ¿Quién los hace?: Gerente y Asesores de mercadeo.		
9.2. ¿Cuál es su alcance (toda la empresa, algunos departamentos, etc.)?: Toda la empresa.		
9.3. ¿Cuál es su vigencia?: Anual.		
9.4. ¿Cómo se revisa y con qué frecuencia?: Cada tres meses a través de juntas.		
9.5. Se realizan sensibilidades (planeación por escenarios): No.		

10. ¿Qué metodología se usa para tomar decisiones sobre inversiones y/o nuevos proyectos? (señale todos los que apliquen)		
A. Valor presente Neto <input checked="" type="checkbox"/>	B. Tasa interna de retorno <input checked="" type="checkbox"/>	C. Período de recuperación de la inversión
D. Throughput (costeo variable y punto de equilibrio)	E. Valor económico agregado	F. Flujo de fondos y/o de caja <input checked="" type="checkbox"/>
G. Estado de pérdidas y ganancias <input checked="" type="checkbox"/>	H. ROI	I. Otro (especifique)
11. Enumere los dos principales indicadores de gestión que se usan en su empresa en cada una de las siguientes áreas. Si no se usa ninguno favor especificar.		
11.1. Producción	Indicador 1: Porcentaje disminución en reprocesos	
	Indicador 2: Rendimiento maquinaria	
	No se usa ninguno	
11.2. Mantenimiento	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno <input checked="" type="checkbox"/>	
11.3. Control de calidad	Indicador 1: Porcentaje mejoramiento en BPM y HACCP	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	
11.4. Servicio al cliente	Indicador 1: Atención permanente del departamento de mercadeo	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	
11.5. Ventas	Indicador 1: Control sobre inventarios	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	
11.6. Gestión humana	Indicador 1: Rendimientos por cargos	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	

6. Incolfec

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Autónoma de Manizales

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Nombre la Compañía: Industria Colombiana de Féculas			
Localización	A. Manizales	B. Villamaría	C. Chinchiná X
Subsector económico	A. Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas		
	B. Preparación de leches ácidas (kumis, yogurt)		
	C. Preparación y envase de mermeladas y jaleas		
	D. Deshidratación y congelación de frutas y legumbres		
	E. Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales X		
	F. Panadería		
	G. Fabricación de chocolate en pastilla		
	H. Fabricación de confitería		
	I. Fabricación de jugos y otras bebidas		
Persona que atiende la entrevista: Nolberto Florez			Cargo: Contador
Datos básicos de la empresa			
1.1. Año de constitución: 1998			
1.2. Tipo de sociedad: Sociedad Anónima			
1.3. El principal accionista posee el siguiente porcentaje de las acciones:			
A. Más del 50%	B. Entre 25% y 50% X	C. Entre 10% y 25%	D. Menos del 10%
1.4. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?: Producción y comercialización de fécula de plátano			
1.5. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas por tipo de mercado?			
A. Regional	B. Nacional 100%	C. Internacional	
1.6. ¿Cuál es el número de empleados?:			
A. Menos de 10	B. De 10 a 50	C. De 50 a 100 X	D. Más de 100

Respecto a la estructura organizacional			
2.1. La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización (gerencia) hasta la última posición (operario de más bajo nivel). De acuerdo con lo anterior cuántos niveles existen en la cadena de mando en su empresa: 4			
2.2. Nombre de los cargos que reportan directamente a la gerencia o al ejecutivo principal: Contador, Jefe de Mercadeo, Jefe de Producción, Jefe Recursos Humanos, Jefe de Calidad, Jefe de Mantenimiento			
2.3. ¿Cómo participa usted en las actividades de planeación?			
A. Director	B. Coordinador <input checked="" type="checkbox"/>	C. Asesor	D. Ejecución
E. No participa	F. Otro. ¿Cuál?:		
2.4. La planeación se realiza:			
A. Externamente por medio de un consultor		B. Internamente asesorados por un consultor externo	
C. Internamente sin apoyo externo <input checked="" type="checkbox"/>		D. Otro. ¿Cuál?:	
2.5. ¿Qué dependencia o cargos realizan las funciones de planeación?: Comité Directivo (los cargos que reportan directamente al gerente)			
2.6. Hasta que nivel de cargos dentro de la organización tienen participación activa dentro de los procesos de planeación:			
A. Junta Directiva	B. Gerencia General	C. Ejecutivos de primer nivel <input checked="" type="checkbox"/>	
D. Mandos intermedios	E. Supervisores	F. Todos los empleados	
3. Por favor mencione los cambios más relevantes dentro de la organización durante los últimos cinco años en cuanto a:			
3.1. Estructura Organizacional (organigrama, creación o supresión de cargos, cambios en los directivos de primer nivel, etc.). Estable desde el principio.			
3.2. Cobertura de mercados: Estable desde el principio.			
3.3. Producción (nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas, etc.). Aumento de capacidad instalada en el 2002			
3.4. Procesos de planeación (mejoramiento continuo, normalización, justo a tiempo, buenas prácticas de manufactura, reingeniería, etc.). Han ingresado a procesos de calidad, especialmente BPM.			
3.5. Estructura financiera (capitalizaciones o cambios en la estructura accionaria): Capitalización			
3.6. Sistemas de Información: Actualmente trabajan Apolo, están pensando comprar un modulo llamado Fenix para facturación en tiempo real.			

4. Qué información externa se utiliza para apoyar los procesos de planeación (señale todas las que apliquen).		
A. Revistas especializadas o publicaciones periódicas	B. Estudios de mercado	C. Comentarios de expertos (clientes, proveedores, otros empresarios) X
D. Datos oficiales del Gobierno (planeación, Dane, ministerios)	E. Otros (especifique):	
5. A continuación se enumeran varios tipos de planes. Por favor indique cuáles de ellos NO se utilizan en su empresa.		
Tipo de plan	Se usa	No se usa
5.1. Propósitos o misiones	X	
5.2. Objetivos o metas	X	
5.3. Estrategias	X	
5.4. Políticas	X	
5.5. Procedimientos	X	
5.6. Reglas	X	
5.7. Programas	X	
5.8. Presupuestos	X	
6. ¿Cómo se determinó el propósito o misión de la organización? (Si la respuesta a la pregunta 5.1. es afirmativa).		
El Comité de Dirección en una reunión especial para tal fin que se realizó como una especie de encuentro por fuera de la compañía.		
7. ¿Cómo se definen las metas u objetivos generales y por departamento? (Si la respuesta a la pregunta 5.2. es afirmativa).		
Cada departamento establece sus metas y por consenso en comité directivo se establecen las metas generales.		
8. De qué manera se formulan las estrategias necesarias para el desarrollo del negocio. (Si la respuesta a la pregunta 5.3. es afirmativa).		
El comité directivo es el que hace el análisis, discute las alternativas y formula las estrategias.		
9. Por favor detallar (Si la respuesta a la pregunta 5.8 es afirmativa):		
9.1. ¿Quién los hace?: Cada departamento.		
9.2. ¿Cuál es su alcance (toda la empresa, algunos departamentos, etc.)?: Toda la empresa.		
9.3. ¿Cuál es su vigencia?: Anual.		
9.4. ¿Cómo se revisa y con qué frecuencia?: Cada mes y se va modificando de acuerdo con las circunstancias		
9.5. Se realizan sensibilidades (planeación por escenarios): No.		

10. ¿Qué metodología se usa para tomar decisiones sobre inversiones y/o nuevos proyectos? (señale todos los que apliquen)		
A. Valor presente Neto	B. Tasa interna de retorno	C. Período de recuperación de la inversión
D. Throughput (costeo variable y punto de equilibrio)	E. Valor económico agregado	F. Flujo de fondos y/o de caja X
G. Estado de pérdidas y ganancias X	H. ROI	I. Otro (especifique)
11. Enumere los dos principales indicadores de gestión que se usan en su empresa en cada una de las siguientes áreas. Si no se usa ninguno favor especificar.		
11.1. Producción	Indicador 1: Productividad por empleado	
	Indicador 2: Rendimiento de plátano a fécula	
	No se usa ninguno	
11.2. Mantenimiento	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	
11.3. Control de calidad	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	
11.4. Servicio al cliente	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	
11.5. Ventas	Indicador 1: Número de visitas a los clientes	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno	
11.6. Gestión humana	Indicador 1: Rendimientos por cargos	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	

7. Panificadora Rakamandaka

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey

Universidad Autónoma de Manizales

Universidad Autónoma de Bucaramanga

Nombre la Compañía: Ramírez Jiménez Compañía Ltda.			
Localización	A. Manizales <input checked="" type="checkbox"/>	B. Villamaría	C. Chinchiná
Subsector económico	A. Preparación de carnes frías y otras carnes no envasadas		
	B. Preparación de leches ácidas (kumis, yogurt)		
	C. Preparación y envase de mermeladas y jaleas		
	D. Deshidratación y congelación de frutas y legumbres		
	E. Mondado, prensado y elaboración de harinas de cereales		
	F. Panadería <input checked="" type="checkbox"/>		
	G. Fabricación de chocolate en pastilla		
	H. Fabricación de confitería		
	I. Fabricación de jugos y otras bebidas		
Persona que atiende la entrevista: Julio César Ramírez			Cargo: Gerente
Datos básicos de la empresa			
1.1. Año de constitución: 1987			
1.2. Tipo de sociedad: Limitada			
1.3. El principal accionista posee el siguiente porcentaje de las acciones:			
A. Más del 50%	B. Entre 25% y 50% <input checked="" type="checkbox"/>	C. Entre 10% y 25%	D. Menos del 10%
1.4. ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?: Producción y comercialización de productos panificados.			
1.5. ¿Cuál es el porcentaje de las ventas por tipo de mercado?			
A. Regional 70%	B. Nacional 30%	C. Internacional	
1.6. ¿Cuál es el número de empleados?:			
A. Menos de 10	B. De 10 a 50	C. De 50 a 100 <input checked="" type="checkbox"/>	D. Más de 100

Respecto a la estructura organizacional			
2.1. La cadena de mando es una línea continua de autoridad que se extiende desde la cima de la organización (gerencia) hasta la última posición (operario de más bajo nivel). De acuerdo con lo anterior cuántos niveles existen en la cadena de mando en su empresa: 3			
2.2. Nombre de los cargos que reportan directamente a la gerencia o al ejecutivo principal: Departamentos: Producción, Contable, Mercadeo y Ventas, Despachos, Calidad.			
2.3. ¿Cómo participa usted en las actividades de planeación?			
A. Director	B. Coordinador <input checked="" type="checkbox"/>	C. Asesor	D. Ejecución <input checked="" type="checkbox"/>
E. No participa	F. Otro. ¿Cuál?:		
2.4. La planeación se realiza:			
A. Externamente por medio de un consultor		B. Internamente asesorados por un consultor externo	
C. Internamente sin apoyo externo <input checked="" type="checkbox"/>		D. Otro. ¿Cuál?:	
2.5. ¿Qué dependencia o cargos realizan las funciones de planeación?: Comité Interdisciplinario.			
2.6. Hasta que nivel de cargos dentro de la organización tienen participación activa dentro de los procesos de planeación:			
A. Junta Directiva	B. Gerencia General	C. Ejecutivos de primer nivel	
D. Mandos intermedios <input checked="" type="checkbox"/>	E. Supervisores	F. Todos los empleados	
3. Por favor mencione los cambios más relevantes dentro de la organización durante los últimos cinco años en cuanto a:			
3.1. Estructura Organizacional (organigrama, creación o supresión de cargos, cambios en los directivos de primer nivel, etc.). En la estructura organizacional se incluyó un nuevo departamento: calidad			
3.2. Cobertura de mercados: Ampliación de la cobertura			
3.3. Producción (nuevas líneas, aumento de capacidad instalada, mejoras tecnológicas, etc.). Creación de nueva línea integral.			
3.4. Procesos de planeación (mejoramiento continuo, normalización, justo a tiempo, buenas prácticas de manufactura, reingeniería, etc.). BPM.			
3.5. Estructura financiera (capitalizaciones o cambios en la estructura accionaria)			
3.6. Sistemas de Información: Base de datos			

4. Qué información externa se utiliza para apoyar los procesos de planeación (señale todas las que apliquen).		
A. Revistas especializadas o publicaciones periódicas X	B. Estudios de mercado	C. Comentarios de expertos (clientes, proveedores, otros empresarios)
D. Datos oficiales del Gobierno (planeación, Dane, ministerios)		E. Otros (especifique):
5. A continuación se enumeran varios tipos de planes. Por favor indique cuáles de ellos no se utilizan en su empresa.		
Tipo de plan	Se usa	No se usa
5.1. Propósitos o misiones	X	
5.2. Objetivos o metas	X	
5.3. Estrategias	X	
5.4. Políticas	X	
5.5. Procedimientos	X	
5.6. Reglas	X	
5.7. Programas	X	
5.8. Presupuestos	X	
6. ¿Cómo se determinó el propósito o misión de la organización? (Si la respuesta a la pregunta 5.1. es afirmativa).		
7. ¿Cómo se definen las metas u objetivos generales y por departamento? (Si la respuesta a la pregunta 5.2. es afirmativa).		
8. De qué manera se formulan las estrategias necesarias para el desarrollo del negocio. (Si la respuesta a la pregunta 5.3. es afirmativa).		
9. Por favor detallar (Si la respuesta a la pregunta 5.8 es afirmativa):		
9.1. ¿Quién los hace?		
9.2. ¿Cuál es su alcance (toda la empresa, algunos departamentos, etc.)?		
9.3. ¿Cuál es su vigencia?		
9.4. ¿Cómo se revisa y con qué frecuencia?		
9.5. Se realizan sensibilidades (planeación por escenarios):		

10. ¿Qué metodología se usa para tomar decisiones sobre inversiones y/o nuevos proyectos? (señale todos los que apliquen)		
A. Valor presente Neto	B. Tasa interna de retorno	C. Período de recuperación de la inversión
D. Throughput (costeo variable y punto de equilibrio)	E. Valor económico agregado	F. Flujo de fondos y/o de caja
G. Estado de pérdidas y ganancias X	H. ROI	I. Otro (especifique)
11. Enumere los dos principales indicadores de gestión que se usan en su empresa en cada una de las siguientes áreas. Si no se usa ninguno favor especificar.		
11.1. Producción	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	
11.2. Mantenimiento	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	
11.3. Control de calidad	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	
11.4. Servicio al cliente	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	
11.5. Ventas	Indicador 1:	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	
11.6. Gestión humana	Indicador 1: Rendimientos por cargos	
	Indicador 2:	
	No se usa ninguno X	

ANEXO D. CALIFICACIÓN DEL PRIMER BLOQUE DE LA ENCUESTA

BLOQUE	PREGUNTA	EMPRESA						
		1	2	3	4	5	6	7
1	1,1	10	15	5	15	15	5	15
	1,2							
	1,3	5	10	5	15	10	10	10
	1,4							
	1,5	10	5	19	10	23	10	7
	1,6	10	20	10	10	10	15	15
	SUBT	35	50	39	50	58	40	47
2	2,1							
	2,2							
	2,3							
	2,4	50	50	50	50	50	50	50
	2,5							
	2,6	75	75	75	75	125	75	100
	SUBT	125	125	125	125	175	125	150
3	3,1	0	30	30	30	30	0	30
	3,2	60	60	60	60	60	0	60
	3,3	30	30	30	30	30	30	30
	3,4	0	90	90	90	90	90	90
	3,5	30	30	30	30	30	0	0
	3,6	0	0	30	0	30	30	30
	SUBT	120	240	270	240	270	150	240
4	SUBT	60	100	80	60	80	20	20
5 A 9	5,0	0						
	6,0	0	80	20	60	80	70	0
	7,0	0	80	10	80	80	70	10
	8,0	0	120	60	120	120	120	0
	9,0	120	120	120	120	120	120	0
	SUBT	120	400	210	380	400	380	10
10	SUBT	50	75	50	50	50	50	50
11	11,1	0	17	17	17	17	17	0
	11,2	0	17	0	0	17	0	0
	11,3	17	17	0	17	17	0	0
	11,4	17	0	0	17	17	0	0
	11,5	0	17	17	17	17	17	0
	11,6	0	17	0	17	17	0	0
	SUBT	33	84	33	84	100	33	0
TOTAL		543	1.074	807	989	1.133	798	517

- 1 Flor del Norte
- 2 Normandy
- 3 Los Helechos
- 4 Chocolates Caldas
- 5 Coides
- 6 Incolfec
- 7 Racamandaca

ANEXO E. BLOQUE FINANCIERO DE LA ENCUESTA DE LAS EMPRESAS PARTICIPANTES

1. Flor del Norte: La planeación y su impacto en el desempeño financiero.

Análisis horizontal de los principales indicadores				
P y G	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	35,5%	-34,5%	67,4%	9,8%
Costo de ventas	53,6%	-47,0%	95,9%	9,0%
Utilidad Bruta	-11,2%	20,9%	11,7%	12,2%
Gastos administrativos	62,4%	-71,9%	-14,8%	39,2%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	7,5%	30,8%	15,6%	48,4%
Otros gastos operativos	196,4%	10,2%	14,4%	6,2%
Utilidad operativa	-494,9%	-125,6%	43,6%	-33,3%
Impuestos	-75,8%	255,9%	17,9%	15,3%
Utilidad Neta	-720,6%	-117,1%	51,9%	-47,0%
Margen Variable	15,3%	17,4%	12,5%	10,4%
Índice de Throughput	15,3%	17,4%	12,5%	10,4%

Calculo del NOPAT en porcentaje					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Costo de ventas	72,0%	81,6%	66,1%	77,4%	76,9%
(+) CIF fijos	3,1%	7,2%	12,2%	8,2%	7,8%
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	1,0%	1,7%	2,9%	2,1%	2,2%
Total Margen Variable	32,1%	27,3%	48,9%	32,9%	33,1%
(-) Gastos de ventas	3,6%	2,8%	5,6%	3,9%	5,3%
(+) Gastos fijos de ventas	1,9%	1,7%	3,0%	2,3%	2,9%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	1,7%	1,1%	2,6%	1,6%	2,3%
(+) Depreciaciones de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Throughput	32,1%	27,3%	48,9%	32,9%	33,1%
(-) Gastos fijos	7,7%	11,8%	20,7%	14,2%	15,2%
(-) Gastos de Administración	16,0%	19,2%	8,3%	4,2%	5,3%
Total margen operativo	4,3%	-12,6%	4,9%	4,2%	2,6%
(-) Impuestos	1,5%	0,3%	1,5%	1,0%	1,1%
Total NOPAT	2,8%	-12,9%	3,5%	3,2%	1,5%
Análisis Horizontal Nopat	0	-720,6%	-117,6%	54,4%	-49,1%

Calculo capital de trabajo neto en días de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	160	138	352	191	171
(-) Pasivos sin costo	105	123	322	140	91
Capital de trabajo neto	54	15	30	51	80
Propiedad planta y equipo neto	80	62	95	67	67
Total Capital	134	77	125	118	147

Calculo del EVA					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	14,7%				
Cargo por capital	0	4,1%	4,8%	3,1%	4,4%
EVA	0	-16,9%	-1,3%	0,1%	-2,9%

Calculo del EBITDA como porcentaje de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	4,3%	-12,6%	4,9%	4,2%	2,6%
(+) Depreciaciones	1,0%	1,7%	2,9%	2,1%	2,2%
(+) Amortizaciones	0,2%	0,1%	0,3%	0,3%	0,4%
EBITDA	5,6%	-10,8%	8,1%	6,6%	5,1%
Análisis Horizontal EBITDA		-361,0%	-149,4%	35,3%	-14,7%

Razones financieras					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI	0,1345	(3,0824)	0,3248	0,1275	0,0590
Margen operativo	4,33%	-12,62%	4,92%	4,22%	2,57%
Rotación del activo	1,5016	1,7992	0,8051	1,3711	1,5103
Tasa de rendimiento de utilidades de operación	6,50%	-22,70%	3,96%	5,79%	3,87%
Utilidades por acción	0,3690	(2,2899)	0,3921	0,1589	0,0843
Valor de la acción	2,7427	0,7429	1,1571	1,2466	1,4278

2. **Normandy:** La planeación y su impacto en el desempeño financiero.

Análisis horizontal de los principales indicadores				
P y G	1998	1999	2000	2001
	1,24	1,15	1,37	1,48
Ventas netas	23,9%	-6,8%	18,3%	8,4%
Costo de ventas	26,2%	-10,3%	21,4%	9,0%
Utilidad Bruta	17,9%	8,0%	11,4%	7,0%
Gastos administrativos	22,8%	-13,0%	7,3%	62,4%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	-2,0%	2,6%	16,4%	17,6%
Otros gastos operativos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad operativa	134,2%	43,7%	4,9%	-81,8%
Impuestos	-13,4%	-84,1%	185,6%	-22,0%
Utilidad Neta	9,8%	-71,4%	-23,5%	-116,4%
Margen Variable	16,3%	6,2%	14,8%	13,1%
Índice de Throughput	15,6%	6,4%	14,7%	13,5%

Calculo del NOPAT en porcentaje					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Costo de ventas	72,1%	73,4%	69,9%	71,6%	72,0%
(+) CIF fijos	6,7%	5,9%	6,4%	7,1%	9,0%
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	50,0%	50,0%	70,0%	60,0%	60,0%
Total Margen Variable	35,1%	33,0%	37,2%	36,1%	37,6%
(-) Gastos de ventas	18,3%	14,4%	15,7%	15,5%	15,8%
(+) Gastos fijos de ventas	14,8%	12,1%	15,0%	14,7%	16,3%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	3,5%	2,3%	70,0%	80,0%	40,0%
(+) Depreciaciones de ventas	0,3%	0,1%	0,2%	0,2%	0,3%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0,1%	0,1%	0,1%	0,0%	0,0%
Total Throughput	35,5%	33,2%	37,4%	36,3%	38,0%
(-) Gastos fijos	25,9%	21,0%	23,0%	23,4%	26,7%
(-) Gastos de Administración	6,8%	6,8%	6,2%	5,6%	10,0%
Total margen operativo	2,8%	5,4%	8,2%	7,3%	1,2%
(-) Impuestos	2,0%	1,4%	0,2%	0,6%	0,4%
Total NOPAT	0,9%	4,0%	8,0%	6,7%	0,8%
Análisis Horizontal NOPAT	0	464,1%	87,6%	-0,4%	-86,6%

Calculo capital de trabajo neto en días de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	75	59	74	70	59
(-) Pasivos sin costo	37	30	39	34	20
Capital de trabajo neto	38	29	35	36	38
Propiedad planta y equipo neto	36	48	61	61	66
Total Capital	74	77	96	97	105

Calculo del EVA					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	14,7%				
Cargo por capital	0	2,5%	3,3%	3,3%	3,6%
EVA	0	1,5%	4,7%	3,4%	-2,8%

Calculo del EBITDA como porcentaje de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	2,8%	5,4%	8,3%	7,3%	1,2%
(+) Depreciaciones	1,2%	0,7%	1,1%	1,1%	1,2%
(+) Amortizaciones	1,3%	0,3%	1,5%	1,6%	1,7%
EBITDA	5,3%	6,5%	10,9%	10,1%	4,2%
Análisis Horizontal EBITDA		50,0%	57,8%	9,4%	-55,2%

Razones financieras					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI	0,1852	0,1414	0,0339	0,0228	(0,0026)
Margen operativo	2,84%	5,38%	8,20%	7,27%	1,23%
Rotación del activo	3,1042	2,9275	2,3337	2,5388	2,1989
Tasa de rendimiento de utilidades de operación	8,83%	15,75%	19,15%	18,46%	2,71%
Utilidades por acción	13.249,58	14.546,53	4.158,22	3.182,04	-521,86
Valor de la acción	71.545,68	102.852,02	122.706,66	139.273,65	198.268,88

3. Los Helechos: La planeación y su impacto en el desempeño financiero.

Análisis horizontal de los principales indicadores				
P y G	1998	1999	2000	2001
	2,06	3,38	4,43	3,55
Ventas netas	106,1%	64,1%	31,0%	-19,9%
Costo de ventas	154,7%	56,8%	34,0%	-19,8%
Utilidad Bruta	27,7%	88,3%	22,4%	-19,9%
Gastos administrativos	-27,0%	91,1%	38,3%	-8,2%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	57,0%	10,8%	52,5%	-15,7%
Otros gastos operativos	0,0%	732,8%	-25,5%	-61,3%
Utilidad operativa	105,7%	196,8%	-0,6%	-20,9%
Impuestos	112,6%	184,1%	-11,7%	-40,0%
Utilidad Neta	102,1%	203,9%	5,4%	-20,2%
Margen Variable	28,4%	86,5%	18,6%	-17,5%
Índice de Throughput	6,1%	173,8%	2,9%	-18,7%

Calculo del NOPAT en porcentaje					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Costo de ventas	61,7%	76,3%	72,8%	74,5%	74,6%
(+) CIF fijos					
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	2,1%	1,4%	1,4%	0,4%	1,2%
Total Margen Variable	40,4%	25,2%	28,6%	25,9%	26,7%
(-) Gastos de ventas	17,7%	13,5%	9,1%	10,6%	11,1%
(+) Gastos fijos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciaciones de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Throughput	22,7%	11,7%	19,5%	15,3%	15,5%
(-) Gastos fijos	2,1%	1,4%	1,4%	40,0%	1,2%
(-) Gastos de Administración	17,7%	6,3%	7,3%	7,7%	8,8%
Total margen operativo	2,9%	4,0%	10,6%	7,2%	5,5%
(-) Impuestos	1,0%	1,0%	1,8%	1,2%	90,0%
Total NOPAT	1,9%	2,9%	9,0%	6,0%	4,5%
Análisis Horizontal NOPAT	0	223,4%	402,5%	-12,7%	-39,5%

Calculo capital de trabajo neto en días de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	149	144	84	76	80
(-) Pasivos sin costo	36	60	30	24	20
Capital de trabajo neto	112	84	54	52	60
Propiedad planta y equipo neto	47	43	89	68	110
Total Capital	159	127	143	120	170

Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	14,7%				
Cargo por capital	0	3,2%	3,2%	4,5%	6,1%
EVA		-0,3%	5,8%	1,5%	-1,6%

Calculo del EBITDA como porcentaje de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	2,9%	2,9%	5,3%	3,9%	3,9%
(+) Depreciaciones	2,1%	1,4%	1,4%	0,4%	1,2%
(+) Amortizaciones					
EBITDA	5,0%	4,3%	6,6%	4,3%	5,2%
Análisis Horizontal EBITDA		78,2%	150,9%	-13,9%	-4,7%

Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI	0,0883	0,1445	0,1653	0,1388	0,0749
Margen operativo	2,90%	4,00%	10,60%	7,20%	5,50%
Rotación del activo	1,3975	1,5894	1,6792	2,0128	1,4051
Tasa de rendimiento de utilidades de operación	4,04%	4,58%	8,76%	7,97%	5,49%
Utilidades por acción	5,3670	10,8450	32,9620	34,7390	27,7050
Valor de la acción	60,8120	75,0700	199,3670	250,2470	369,8340

4. Chocolates Caldas: La planeación y su impacto en el desempeño financiero

Análisis horizontal de los principales indicadores				
P y G	1998	1999	2000	2001
	1,69	2,47	3,66	4,53
Ventas netas	69,3%	45,8%	48,2%	23,7%
Costo de ventas	73,5%	38,4%	56,3%	28,0%
Utilidad Bruta	57,0%	69,2%	26,9%	10,0%
Gastos administrativos	-8,9%	27,8%	8,0%	2,3%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	-3,6%	49,8%	40,5%	-9,6%
Otros gastos operativos	-61,4%	26,3%	-100,0%	0,0%
Utilidad operativa	-833,4%	119,5%	41,8%	17,7%
Impuestos	54,6%	45,0%	0,7%	17,6%
Utilidad Neta	54,8%	48,0%	-11,0%	20,4%
Margen Variable	57,0%	69,2%	26,9%	10,0%
Índice de Throughput	74,9%	72,3%	25,0%	13,1%

Calculo del NOPAT en porcentaje					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Costo de ventas	74,2%	76,1%	72,2%	76,2%	78,8%
(+) CIF fijos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Margen Variable	25,8%	23,9%	27,8%	23,8%	21,2%
(-) Gastos de ventas	5,9%	3,3%	3,4%	3,3%	2,4%
(+) Gastos fijos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciaciones de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Throughput	19,9%	20,6%	24,3%	20,6%	18,8%
(-) Gastos fijos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(-) Gastos de Administración	17,8%	9,6%	8,4%	6,1%	5,0%
Total margen operativo	-2,3%	10,0%	15,1%	14,4%	13,7%
(-) Impuestos	6,9%	6,3%	6,3%	4,3%	4,1%
Total NOPAT	-9,2%	3,7%	8,8%	10,1%	9,7%
Análisis Horizontal NOPAT	0	-167,5%	247,3%	71,2%	17,7%

Calculo capital de trabajo neto en días de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	241	199	179	145	145
(-) Pasivos sin costo	101	34	33	24	19
Capital de trabajo neto	140	165	146	121	126
Propiedad planta y equipo neto	465	297	248	198	190
Total Capital	605	462	394	319	317

Calculo del EVA					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	14,7%				
Cargo por capital	0	14,6%	12,9%	10,9%	10,5%
EVA	0	-10,9%	-4,1%	-0,7%	-0,9%

Calculo del EBITDA como porcentaje de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	-2,3%	10,0%	15,1%	14,4%	13,7%
(+) Depreciaciones	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EBITDA	-2,3%	10,0%	15,1%	14,4%	13,7%
Análisis Horizontal EBITDA		-833,4%	119,5%	41,8%	17,7%

Razones financieras					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI	0,0947	0,1141	0,1363	0,1004	0,1008
Margen operativo	-2,31%	10,01%	15,07%	14,43%	13,73%
Rotación del activo	0,5960	0,8702	1,0158	1,2842	1,3457
Tasa de rendimiento de utilidades de operación	-1,38%	8,71%	15,31%	18,53%	18,48%
Utilidades por acción	3,9565	6,1256	9,0661	8,0692	9,7141
Valor de la acción	41,7820	53,7014	86,5288	80,6352	96,3273

5. **Coldes:** La planeación y su impacto en el desempeño financiero.

Análisis horizontal de los principales indicadores				
P y G	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	36,1%	8,7%	68,4%	48,0%
Costo de ventas	21,5%	1,8%	97,7%	49,9%
Utilidad Bruta	72,0%	20,8%	25,5%	43,5%
Gastos administrativos	50,6%	-18,3%	4,7%	28,8%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	177,1%	12,9%	27,5%	12,7%
Otros gastos operativos	0,0%	0,0%	-70,0%	5,8%
Utilidad operativa	-128,5%	55,2%	54,1%	366,2%
Impuestos	0,0%	0,0%	132,1%	6,4%
Utilidad Neta	-112,6%	51,5%	78,7%	332,5%
Margen Variable	47,7%	15,6%	20,5%	36,9%
Índice de Throughput	6,5%	17,8%	15,0%	58,2%

Calculo del NOPAT en porcentaje					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Costo de ventas	71,2%	63,5%	59,5%	69,8%	70,7%
(+) CIF fijos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	16,3%	12,6%	11,7%	7,1%	5,2%
Total Margen Variable	45,2%	49,1%	52,2%	37,3%	34,5%
(-) Gastos de ventas	10,9%	22,3%	23,1%	17,5%	13,3%
(+) Gastos fijos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciaciones de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Throughput	34,3%	26,8%	29,1%	19,8%	21,2%
(-) Gastos fijos	16,3%	12,6%	11,7%	7,1%	5,2%
(-) Gastos de Administración	27,7%	30,7%	23,1%	14,3%	12,5%
Total margen operativo	-9,8%	-16,5%	-6,8%	-1,8%	3,3%
(-) Impuestos	0,0%	0,0%	0,1%	0,2%	0,1%
Total NOPAT	-9,8%	-16,5%	-6,9%	-2,1%	3,2%
Análisis Horizontal Nopat	0	-128,5%	54,3%	50,1%	329,1%

Calculo capital de trabajo neto en días de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	201	162	125	121	97
(-) Pasivos sin costo	13	45	50	53	37
Capital de trabajo neto	187	117	76	68	59
Propiedad planta y equipo neto	217	165	149	90	53
Total Capital	404	282	225	158	112

Calculo del EVA					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	13,0%				
Cargo por capital	0	12,1%	10,6%	5,5%	4,4%
EVA	0	-28,6%	-17,5%	-7,5%	-1,2%

Calculo del EBITDA como porcentaje de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	-9,8%	-16,5%	-6,8%	-1,8%	3,3%
(+) Depreciaciones	16,3%	12,6%	11,7%	7,1%	5,2%
(+) Amortizaciones	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EBITDA	6,5%	-3,9%	4,9%	5,3%	8,6%
Análisis Horizontal EBITDA		-181,1%	235,9%	83,2%	139,9%

Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI	(0,1018)	(0,1874)	(0,0895)	(0,0143)	0,0329
Margen operativo	-9,82%	-16,49%	-6,79%	-1,85%	3,33%
Rotación del activo	0,5389	0,6374	0,6901	0,9513	1,3281
Tasa de rendimiento de utilidades de operación	-5,29%	-10,51%	-4,69%	-1,76%	4,42%
Utilidades por acción	(0,2530)	(0,4184)	(0,2029)	(0,0432)	0,1004
Valor de la acción	2,4850	2,2323	2,2665	2,5346	2,7053

6. Incolfec: La planeación y su impacto en el desempeño financiero.

Análisis horizontal de los principales indicadores			
P y G	1999	2000	2001
Ventas netas	115,1%	42,3%	40,3%
Costo de ventas	130,5%	65,3%	55,6%
Utilidad Bruta	97,9%	25,6%	15,6%
Gastos administrativos	76,8%	23,9%	-15,0%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	159,4%	22,1%	33,4%
Otros gastos operativos	0,0%	0,0%	0,0%
Utilidad operativa	74,0%	34,5%	45,9%
Impuestos	74,0%	34,5%	45,9%
Utilidad Neta	74,0%	34,5%	45,9%
Margen Variable	94,8%	26,3%	15,7%
Índice de Throughput	83,2%	31,3%	8,1%

Calculo del NOPAT en porcentaje					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Costo de ventas		52,7%	56,4%	61,6%	68,3%
(+) CIF fijos		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta		1,0%	0,2%	9,4%	0,4%
Total Margen Variable		45,3%	43,6%	38,9%	32,1%
(-) Gastos de ventas		12,6%	15,1%	13,0%	12,3%
(+) Gastos fijos de ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo		0,7%	2,4%	2,8%	2,3%
(+) Depreciaciones de ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Total Throughput		36,5%	31,1%	28,7%	22,1%
(-) Gastos fijos		1,7%	2,6%	3,2%	2,7%
(-) Gastos de Administración		23,2%	19,1%	16,6%	10,1%
Total margen operativo		11,6%	9,4%	8,9%	9,3%
(-) Impuestos		4,1%	3,3%	3,1%	3,3%
Total NOPAT		7,5%	6,1%	5,5%	6,0%
Análisis Horizontal Nopat			74,0%	34,6%	46,9%

Calculo capital de trabajo neto en días de ventas				
Año	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	91	120	118	125
(-) Pasivos sin costo	40	43	41	36
Capital de trabajo neto	51	77	77	89
Propiedad planta y equipo neto	120	115	95	88
Total Capital	171	192	172	177

Calculo del EVA					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	13,0%				
Cargo por capital	0		2,4%	2,5%	2,5%
EVA	0		3,7%	3,3%	3,5%

Calculo del EBITDA como porcentaje de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa		11,6%	9,4%	8,9%	9,3%
(+) Depreciaciones		2,0%	0,5%	0,9%	0,8%
(+) Amortizaciones		0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
EBITDA		13,6%	9,8%	9,7%	10,1%
Análisis horizontal EBITDA			55,6%	40,8%	44,9%
Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI		0,3558	0,3446	0,3318	0,3432
Margen operativo		11,60%	9,39%	8,88%	9,30%
Rotación del activo		2,3065	3,2050	3,3860	2,9409
Tasa de rendimiento de utilidades de operación		26,76%	30,09%	30,08%	27,35%
Utilidades por acción		511,5094	712,0915	958,6265	1.408,0885
Valor de la acción		1.480,2000	2.176,3000	3.046,5700	4.349,5000

7. Rakamandaka: La planeación y su impacto en el desempeño financiero

Análisis horizontal de los principales indicadores				
P y G	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	23,1%	9,4%	5,4%	12,2%
Costo de ventas	31,7%	16,6%	6,2%	12,6%
Utilidad Bruta	13,4%	0,0%	4,2%	11,5%
Gastos administrativos	8,6%	7,6%	4,9%	13,7%
Gastos de ventas (incluyendo publicidad y mercadeo)	34,7%	-1,2%	2,3%	5,7%
Otros gastos operativos	-39,8%	-15,4%	9,3%	42,5%
Utilidad operativa	-26,9%	-10,2%	13,1%	30,7%
Impuestos	48,8%	5,4%	33,4%	14,9%
Utilidad Neta	-34,4%	-13,7%	7,5%	36,0%
Margen Variable	13,7%	0,2%	4,7%	11,7%
Indice de Throughput	-5,1%	1,9%	9,0%	21,3%

Calculo del NOPAT en porcentaje					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Ventas netas	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
(-) Costo de ventas	53,1%	56,8%	60,5%	61,0%	61,2%
(+) CIF fijos	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciación maquinaria, equipo y planta	0,6%	0,7%	0,7%	0,9%	0,9%
Total Margen Variable	47,5%	43,9%	40,2%	39,9%	39,7%
(-) Gastos de ventas	23,3%	25,5%	23,1%	22,4%	21,1%
(+) Gastos fijos de ventas	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Gastos de publicidad y mercadeo	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
(+) Depreciaciones de ventas	0,7%	0,7%	0,7%	0,8%	1,1%
(+) Amortizaciones de gastos diferidos de ventas	0,3%	0,4%	0,3%	0,4%	0,5%
Total Throughput	25,2%	19,4%	18,1%	18,7%	20,2%
(-) Gastos fijos	1,6%	1,8%	1,7%	2,1%	2,5%
(-) Gastos de Administración	14,0%	12,3%	12,1%	12,1%	12,2%
Total margen operativo	6,3%	3,7%	3,0%	3,3%	3,8%
(-) Impuestos	0,6%	0,7%	0,7%	0,8%	0,9%
Total NOPAT	5,7%	3,0%	2,4%	2,4%	3,0%
Análisis Horizontal Nopat	0	-34,4%	-13,7%	7,5%	36,0%

Calculo capital de trabajo neto en días de ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Activo Corriente	45	42	36	45	46
(-) Pasivos sin costo	38	39	38	48	35
Capital de trabajo neto	7	3	(3)	(3)	12
Propiedad planta y equipo neto	154	159	173	191	197
Total Capital	161	162	171	188	208

Calculo del EVA					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Costo de capital	13,0%				
Cargo por capital	0	5,3%	6,0%	6,6%	6,8%
EVA	0	-2,3%	-3,6%	-4,2%	-3,9%

Calculo del EBITDA como porcentaje de Ventas					
Año	1997	1998	1999	2000	2001
Utilidad Operativa	6,3%	3,7%	3,0%	3,3%	3,8%
(+) Depreciaciones	2,7%	2,6%	2,9%	3,4%	3,6%
(+) Amortizaciones	1,2%	1,1%	1,2%	1,0%	1,4%
EBITDA	10,1%	7,4%	7,2%	7,6%	8,8%
Análisis Horizontal EBITDA		-9,5%	6,1%	11,9%	29,1%
Año	1997	1998	1999	2000	2001
ROI	0,2497	0,1231	0,1058	0,1157	0,1382
Margen operativo	6,26%	3,71%	3,05%	3,27%	3,81%
Rotación del activo	2,7033	2,5453	2,7402	2,6624	2,8544
Tasa de rendimiento de utilidades de operación	16,92%	9,45%	8,35%	8,71%	10,87%
Utilidades por acción	66,0510	43,2970	37,3580	40,1780	54,6510
Valor de la acción	264,4840	351,6426	353,1896	347,2750	395,5850

ANEXO F. LIQUIDACIÓN INDUSTRIAS ALIMENTICIAS REX

Se liquida la Rex (encabezado en primera página)

Con la liquidación obligatoria de Industrias Alimenticias Rex ordenada el 19 de septiembre pasado por la Superintendencia de Sociedades, a petición de la empresa, quedaron cesantes 62 trabajadores. La compañía paró la producción de embutidos y carnes frías hace dos meses, dijo el gerente Gustavo Alberto Hoyos Zuluaga.

Con 47 años de operaciones, es la tercera de las industrias tradicionales de Caldas que se liquida en el último año. La antecedieron Tejidos Única y la Industria Colombiana de Camisas. La Supersociedades nombró como liquidador a Mauricio Buitrago Trujillo.

María Teresa Peñaloza
Editora Económica/LA PATRIA
Manizales

Se liquida la Rex (Desarrollo de la noticia en páginas interiores)

En proceso de liquidación obligatoria entró Industrias Alimenticias Rex, empresa mediana del sector de alimentos de Manizales. Con 47 años de operaciones, la compañía paró la producción hace dos meses.

La Superintendencia de Sociedades autorizó la liquidación solicitada por la empresa y expidió el decreto el pasado 19 de septiembre, informó el intendente regional en Manizales, Iván Escobar Escobar, al señalar que la entidad nombró como liquidador a Mauricio Buitrago

Caicedo.

Con el cierre de la Rex quedaron sin empleo 62 trabajadores.

En el último año se han cerrado tres empresas de tradición en esta ciudad: Tejidos Única, Industria Colombiana de Camisas y ahora esta compañía que fabricaba embutidos y carnes frías para el mercado nacional.

Las causas

En 1997 la empresa tomó un crédito por 600 millones de pesos para modernizar la planta industrial con maquinaria importada de Europa. Este momento coincidió con el inicio de la crisis económica del país, el alto costo de los

créditos con la trepada de los intereses y más tarde, el terremoto del 25 de enero de 1999 en el Eje Cafetero.

"Estas circunstancias juntas nos debilitaron. Toda la cartera que teníamos en Armenia se perdió y llegó un momento en que ya no podíamos responder", dijo a LA PATRIA el gerente de Industrias Alimenticias Rex, Gustavo Alberto Hoyos Zuluaga.

Al entrar en dificultades, la compañía solicitó a la Superintendencia de Sociedades el ingreso a la Ley 550 de Intervención Económica. Para ser admitida, la Rex debía tener un capital de trabajo de por lo menos 500 millones de pesos.

"Estábamos en negociaciones con un socio estratégico de la región que ingresaría a la compañía con aporte de capital. Pero infortunadamente el negocio se frustró y no pudimos acogernos a la Ley 550", explicó el empresario.

Los trabajadores aportaron dos meses de salario para contribuir a la salvación de la empresa, pero este sacrificio tampoco tuvo el efecto esperado. En vista de que ya no había nada más por hacer, la Rex solicitó a la Supersociedades la liquidación obligatoria, la cual fue concedida el 19 de septiembre de este año.

El proceso

Las acreencias de la Rex ascienden a 350 millones de pesos, y sus activos a 800 millones de pesos. El director de la Oficina de Trabajo del Ministerio del ramo en Manizales, Herman Zuluaga Serna lamentó que otra empresa de la ciudad cierre sus puertas, porque son más los trabajadores que se quedan sin empleo, en un momento en que la industria no está contratando personal.

"Ayer nos reunimos con los representantes de los trabajadores y de la empresa para plantear las fórmulas de liquidación de los empleados. La Rex propuso liquidar las prestaciones pero sin indemnización, pues su situación financiera es muy complicada".

Al analizar los factores que llevaron a la Rex a la liquidación, Zuluaga Serna afirmó que "la crisis financiera del país tiene gran responsabilidad de la situación de muchas empresas del sector privado. Es triste decirlo pero es así".

El plazo para el proceso de liquidación es de dos años.

Grave para Manizales

El presidente de la Asociación Nacional de Pequeñas y Medianas Empresas (Acopi) seccional Caldas, Juan Carlos Gutiérrez Arbeláez, lamentó la desaparición de Industrias Alimenticias Rex.

Aunque la compañía no estaba afiliada al gremio, Gutiérrez Arbeláez consideró como "grave" para Manizales el cierre de otra empresa, "más tratándose de una industria de mucha tradición en la ciudad".

"Con el cierre de la Rex se agrava el problema del desempleo en la ciudad. Es mano de obra cesante que no será absorbida por otras empresas".

De las 55 pequeñas y medianas empresas afiliadas a Acopi en Manizales, "no tenemos industrias que estén en liquidación, pero sí hay algunas en la Ley 550 y en concordato".

Gutiérrez Arbeláez auguró un buen futuro para las Pymes de Caldas y del país, porque "nos volvimos las vedettes de la economía después de 30 años ladrándole a la luna. En el gobierno anterior, el presidente Pastrana entendió que las PYMES son el motor del desarrollo de cualquier economía en el mundo".

Con el esfuerzo de Acopi y la Alcaldía de Manizales, "enviamos 10 empresas del sector metalmeccánico a la Feria Industrial Internacional de Bogotá que inició el primero de octubre". La Alcaldía aportó cerca de 40 millones de pesos para subsidiar la participación de Xiteco, Industrias Montes, Industrias Fama, Conelec, Prometálicos, Industrias San Felipe, Plastigoma, Magón y Sinterizados entre otras.

ANEXO G. CARTA DE PANADERÍA LA VICTORIA



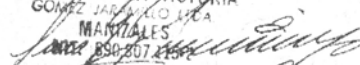
Manizales, diciembre 19 de 2002

Doctora
EVA JANETTE PRADA GRANDAS
Directora de Maestrías
UNIVERSIDAD AUTONOMA DE BUCARAMANGA
Bucaramanga

En días pasados me ofrecí a colaborarles en suministrarles la información necesaria para su proyecto de investigación "LA PLANEACION Y SU IMPACTO EN EL DESEMPEÑO FINANCIERO EN MEDIANAS EMPRESAS DE ALIMENTOS", a los señores Francisco Javier Gómez Buitrago y Andrés Jaramillo Salazar, y por tal razón, la empresa Panadería La Victoria de la cual soy Gerente, aparece incluida en la muestra del anteproyecto.

Hoy en día, por razones de fuerza mayor, quiero manifestarles que nos es imposible participar en dicho proyecto, toda vez que la información solicitada es de carácter confidencial para nosotros y no podemos entregarla.

Atentamente,

PANADERIA LA VICTORIA
GÓMEZ JARAMILLO S.A.
MANIZALES
TEL: 850 807 2450

LUIS GONZALO GÓMEZ JARAMILLO
Gerente



Cra. 23 N° 59-67 Tels. 8813663 - 8810037 - 8856444 fax. 8860770 Manizales - Colombia
E-mail:pvictoria@andinet.com. Línea gratis 9800 - 916870