

**FORMULACION DE UNA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LA ARROCERA
EL DORADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

ESPERANZA DURAN PULIDO

OSWALDO MUÑOZ RUBIO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

GESTIÓN EMPRESARIAL

BUCARAMANGA

2005

**FORMULACION DE UNA PLANEACIÓN ESTRATEGICA EN LA ARROCERA
EL DORADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

ESPERANZA DURAN PULIDO

OSWALDO MUÑOZ RUBIO

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al Título de
PROFESIONAL EN GESTIÓN EMPRESARIAL**

Director del Proyecto

Dr. PASCUAL RUEDA FORERO

Magíster en Administración

Especialista en Mercados

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

INSTITUTO DE EDUCACION A DISTANCIA

GESTIÓN EMPRESARIAL

BUCARAMANGA

2005

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a Dios por haberme dado la fortaleza para cumplir tan anhelada meta, a pesar de todas las dificultades que se presentaron en el camino, y a mi familia, que con sus palabras llenas de aliento y su apoyo incondicional, lograron impulsarme y no me dejaron desfallecer en el cumplimiento de este logro profesional.

ESPERANZA DURAN PULIDO

DEDICATORIA

A Dios quien es la luz en mi camino y quien me ha guiado
en cada una de las etapas que he llevado
a cabo durante mi experiencia.

A mi madre, quien desde niño me inculco
de que todo objetivo podía intentarse.

A mi padre, quien ha sido el ejemplo a seguir en mi vida.

A todos y cada uno de las personas
que de una u otra forma contribuyeron al desarrollo de este proyecto,
a mis amigos,
y a los Docentes de la Universidad

OSWALDO MUÑOZ RUBIO

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus agradecimientos a:

- A Dios por colmarnos de fortaleza, sabiduría y perseverancia para no desfallecer en el cumplimiento de esta meta.

- Dr. Pascual Rueda Forero, Director del Proyecto, por sus invaluable asesorías y constante apoyo, durante el desarrollo de este proyecto.

- Al Arquitecto Juan Carlos Becerra, Gerente de la Arrocera El Dorado, por permitirnos efectuar el proyecto de grado en su empresa y en especial por su permanente apoyo y colaboración.

- A la Ingeniera Yaira Marie Alfaro Barón, por su orientación profesional.

- Al Docente Eduardo Vargas Ríos por su orientación profesional.

- A todas aquellas personas, especialmente a Sonia Galeano y Jorge Hernán Rueda por su amistad incondicional, que de una u otra forma han contribuido a nuestra formación profesional.

- A los tutores, directivos y colaboradores de la universidad y muy especialmente del Instituto de Educación a Distancia INSED por su constante participación y motivación en nuestro crecimiento personal y profesional.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	28
1. ASPECTOS GENERALES	31
1.1 ANTECEDENTES	31
1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL ARROZ	35
1.2.1 La Agroindustria Molinera de Arroz en Colombia	38
1.2.1.1 Estructura de la Cadena	38
1.2.1.2 Valoración económica del sector	40
1.2.1.3 Proceso industrial del arroz	42
1.2.2 El mercado arrocero en Colombia	44
1.2.2.1 La industria molinera de arroz en Colombia	45
1.2.2.2 Características de los molinos arroceros en el país	52
1.2.2.3 La venta de arroz blanco por parte de los molinos	54
1.2.2.4 El producto final	55
1.3 GENERALIDADES DE LA ARROCERA EL DORADO	58
1.3.1 Reseña Histórica	58
1.3.2 Ubicación	59
1.3.3 Aspectos Legales	59
1.3.4 Productos Elaborados	59
1.3.5 Principales Clientes	60
1.3.6 Recurso Humano y Organigrama	60
1.3.7 Proveedores y Materiales	61
1.3.8 Maquinaria	61
1.3.9 Proceso Operativo	62
1.3.10 Cultura Corporativa	62
2. AUDITORIA EXTERNA	64
2.1 FACTOR ECONÓMICO	64

2.1.1 Inflación	65
2.1.2 Disponibilidad de Crédito	67
2.1.3 Importación-Exportación	68
2.1.4 Contrabando	72
2.1.5 Desempleo	73
2.1.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Factor Económico	74
2.2 FACTOR COMPETITIVO	75
2.2.1 Competencia	76
2.2.1.1 Matriz del Perfil Competitivo MPC	89
2.2.2 Nuevos Competidores	90
2.2.3 Productos sustitutos	91
2.2.4 Poder de negociación de los clientes	91
2.2.5 Alianzas estratégicas	92
2.2.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – Factor Competitivo	92
2.3 FACTOR SOCIO-CULTURAL	93
2.3.1 Beneficios del consumo de arroz	93
2.3.2 Hábitos de consumo	94
2.3.3 Demografía	96
2.3.4 Narcotráfico	97
2.3.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Factor Socio-Cultural	98
2.4 FACTOR POLÍTICO	99
2.4.1 Decreto 2400 de 2005	99
2.4.2 Ley 67 de 1993	101
2.4.3 Ley 789 del 2002	102
2.4.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Factor Político	103
2.5 FACTOR TECNOLÓGICO	104
2.5.1 Tecnología disponible	104
2.5.2 Grados de Sistematización	105
2.5.3 Sistemas de Información	107
2.5.4 Herramientas de gestión administrativa	107

2.5.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – Factor Tecnológico	109
2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO Ó PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M.)	110
2.6.1 Selección del Grupo Estratégico	110
2.6.2 Lluvia de Ideas	111
2.6.3 Elaboración de la Matriz P.O.A.M	111
3. AUDITORIA INTERNA	114
3.1 AUDITORIA GERENCIAL	114
3.1.1 Planeación	114
3.1.2 Organización	115
3.1.3 Dirección	116
3.1.4 Control	117
3.1.5 Perfil de Capacidad Interna – Auditoria Gerencial	118
3.2 AUDITORIA DE MERCADOS	118
3.2.1 Estructura del área de mercadeo	119
3.2.2 Análisis de los Clientes	119
3.2.3 Variedad de Productos	131
3.2.4 Participación en el mercado	132
3.2.5 Canales de distribución	133
3.2.6 Venta de Productos	134
3.2.7 Fijación de precios	134
3.2.8 Perfil de Capacidad Interna – Auditoria de Mercados	135
3.3 AUDITORIA FINANCIERA	136
3.3.1 Índices Financieros	136
3.3.1.1 Razones de Liquidez	136
3.3.1.2 Razones de Endeudamiento	138
3.3.1.3 Razones de Actividad	138
3.3.1.4 Razones de Rendimiento	140
3.3.2 Estados Financieros	142
3.3.3 Perfil de Capacidad Interna – Auditoria Financiera	144

3.4 AUDITORIA DE PRODUCCIÓN	145
3.4.1 Proceso	145
3.4.2 Distribución de Planta	148
3.4.3 Capacidad	148
3.4.4 Fuerza de trabajo	149
3.4.5 Calidad	149
3.4.6 Seguridad Industrial	150
3.4.7 Perfil de Capacidad Interna – Auditoria de Producción	151
3.5 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO	151
3.5.1 Cantidad de Personal	152
3.5.2 Perfil del Personal	155
3.5.3 Nivel de Escolaridad	155
3.5.4 Condiciones de Trabajo	156
3.5.5 Programa de Capacitación	158
3.5.6 Clima Laboral	160
3.5.7 Perfil de Capacidad Interna – Auditoria de Talento Humano	161
3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO Ó PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I.)	161
3.6.1 Selección del Grupo Estratégico	162
3.6.2 Lluvia de Ideas	162
3.6.3 Elaboración de la Matriz P.C.I.	163
4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	165
4.1 MISION CORPORATIVA	165
4.1.1 Misión de la Arrocera El Dorado	166
4.2 VISION CORPORATIVA	166
4.2.1 Visión de la Arrocera El Dorado	167
4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	168
4.3.1 El respeto por las personas	168
4.3.2 Los valores éticos	168
4.3.3 La calidad	168

4.3.4 La productividad	168
4.3.5 La competitividad	169
4.3.6 Compromiso con el cliente	169
4.3.7 Responsabilidad social	169
4.3.8 Recurso Humano	169
4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	169
4.4.1 Matriz D.O.F.A.	169
4.4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A.)	174
4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica C.P.E.	177
5. OPCIONES ESTRATÉGICAS	181
5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS	181
5.1.1 Penetración en el mercado	181
5.1.2 Consolidación Interna	181
5.1.3 Alianza Estratégica	181
5.2 OBJETIVOS	182
5.2.1 Estrategia de Penetración en el mercado.	182
5.2.2 Estrategia de Consolidación Interna.	183
5.2.3 Estrategia de Alianza Estratégica.	184
5.3 METAS	184
5.3.1 Metas de Penetración en el Mercado	184
5.3.2 Metas de Consolidación Interna	185
5.3.3 Metas de Alianza Estratégica	186
5.4 POLITICAS	186
5.5 PLAN DE ACCIÓN	188
5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION	193
5.6.1 Indicadores de Penetración en el Mercado	193
5.6.2 Indicadores de Consolidación Interna	194
5.6.3 Indicadores de Alianzas Estratégicas	195
5.6.4 Indicadores de la Implementación de sistemas de gestión de calidad	195
6. CONCLUSIONES	196

7. RECOMENDACIONES	198
BIBLIOGRAFÍA	199
ANEXOS	202

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Importaciones Realizadas en 1931 según Ministerio de Industrias	33
Cuadro 2. Producción de Arroz por Municipios	34
Cuadro 3. Estimación del consumo aparente de arroz en Colombia	44
Cuadro 4. Activos y ventas de la Industria molinera de arroz, 2003	49
Cuadro 5. Ubicación de algunos molinos grandes en Colombia	51
Cuadro 6. Proveedores y Materiales	61
Cuadro 7. Tasas de Inflación en Colombia 1997 – 2005	65
Cuadro 8. DTF últimos años	67
Cuadro 9. Matriz POAM del Factor económico	74
Cuadro 10. Años de funcionamiento de la Arrocera	77
Cuadro 11. Número de Empleados en la Arrocera	77
Cuadro 12. Productos que ofrece la empresa	78
Cuadro 13. Productos más vendidos	79
Cuadro 14. Competidores	80
Cuadro 15. Razón de Preferencia	81
Cuadro 16. Formas de Pago	81
Cuadro 17. Ciudades de Comercialización	82
Cuadro 18. Cantidad de Clientes	83
Cuadro 19. Medios Publicitarios	84
Cuadro 20. Cursos de Capacitación	85
Cuadro 21. Infraestructura	85
Cuadro 22. Fortaleza de la Competencia	86
Cuadro 23. Debilidades de la competencia	87
Cuadro 24. Oportunidad de la competencia	88
Cuadro 25. Amenaza de la competencia	88
Cuadro 26. Matriz del Perfil Competitivo MPC	89

Cuadro 27. Matriz POAM del Factor competitivo	92
Cuadro 28. Matriz POAM del Factor Socio-Cultural	98
Cuadro 29. Matriz POAM del Factor Político	103
Cuadro 30. Matriz POAM del Factor Tecnológico	110
Cuadro 31. Variables de la Auditoria Externa	111
Cuadro 32. Matriz POAM – Auditoria Externa	113
Cuadro 33. Líneas de Autoridad	117
Cuadro 34. Matriz PCI de la Auditoria Gerencial	118
Cuadro 35. Distribución de Clientes Actuales	120
Cuadro 36. Antigüedad como clientes	121
Cuadro 37. Presentación que más compran	121
Cuadro 38. Frecuencia de Compra	122
Cuadro 39. Consideración de los precios	123
Cuadro 40. Medio publicitario	124
Cuadro 41. Compra de arroz a otras empresas	124
Cuadro 42. Empresas que le compran arroz	125
Cuadro 43. Competidores Fuertes	126
Cuadro 44. Ventajas competitivas por cada competidor	127
Cuadro 45. Aspectos positivos de la Arrocería	128
Cuadro 46. Aspectos negativos de la Arrocería	129
Cuadro 47. Orden de venta de los productos	132
Cuadro 48. Matriz PCI de la Auditoría de Mercados	135
Cuadro 49. Índices Financieros	142
Cuadro 50. Matriz PCI de la Auditoría Financiera	144
Cuadro 51. Maquinaria de la Arrocería El Dorado	147
Cuadro 52. . Matriz PCI de la Auditoria de Producción	151
Cuadro 53. Clase de Empleado	152
Cuadro 54. Antigüedad del Empleado	153
Cuadro 55. Edad del Empleado	154

Cuadro 56. Nivel de Escolaridad	155
Cuadro 57. Herramientas de Trabajo	156
Cuadro 58. Entorno de Trabajo	157
Cuadro 59. Capacitación Necesaria	158
Cuadro 60. Tipo de Capacitación	159
Cuadro 61. Clima Laboral	160
Cuadro 62. Matriz PCI de la Auditoría de Talento Humano	161
Cuadro 63. Variables de la Auditoria Externa	162
Cuadro 64. Matriz PCI – Auditoria Interna	164
Cuadro 65. Matriz DOFA	173
Cuadro 66. Matriz PEEA	175
Cuadro 67. Matriz CPE	179
Cuadro 68. Proyecto Estratégico: Plan de Mercadeo	189
Cuadro 69. Proyecto Estratégico: Reorganización Administrativa	190
Cuadro 70. Proyecto Estratégico: Consolidación de una Alianza	191
Cuadro 71. Proyecto Estratégico: Implementación Sistemas de Gestión de Calidad	192

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Estructura de la Cadena de Productiva de Arroz	39
Figura 2. Cadena de Valor del Arroz en Colombia (Producción Bruta 2000: \$1.08 Billones o US\$521 Millones)	41
Figura 3. Distribución del valor de la producción de bienes manufacturados por la molinería de arroz en el 2002	42
Figura 4. Procesamiento Industrial del Arroz	43
Figura 5. Producción de arroz paddy con destino a los molinos	45
Figura 6. Número de establecimientos en el sector de trilla y pilado de arroz	47
Figura 7. Clasificación de los molinos arroceros por tamaño de la empresa	48
Figura 8. Participación en el valor total de las ventas del sector, 2003	49
Figura 9. Localización de los molinos arroceros en Colombia	50
Figura 10. Organigrama de la Arrocería El Dorado	61
Figura 11. Índice de Precios al Productor	66
Figura 12. Tasa DTF	68
Figura 13. Origen Importaciones 2004	69
Figura 14. Exportaciones de Arroz	70
Figura 15. Años de funcionamiento de la Arrocería	77
Figura 16. Número de Empleados en la Arrocería	78
Figura 17. Productos que ofrece la empresa	79
Figura 18. Competidores	80
Figura 19. Razón de Preferencia	81
Figura 20. Formas de Pago	82
Figura 21. Ciudades de Comercialización	82
Figura 22. Cantidad de Clientes	83
Figura 23. Medios Publicitarios	84
Figura 24. Cursos de Capacitación	85

Figura 25. Infraestructura	86
Figura 26. Fortaleza de la Competencia	86
Figura 27. Debilidades de la competencia	87
Figura 28. Oportunidad de la competencia	88
Figura 29. Amenaza de la competencia	89
Figura 30. Comportamiento del consumo nacional.	94
Figura 31. Líneas de Autoridad	117
Figura 32. Antigüedad como clientes	121
Figura 33. Presentaciones que más compran	122
Figura 34. Frecuencia de Compra	122
Figura 35. Consideración de los precios	123
Figura 36. Medio publicitario	124
Figura 37. Compra de arroz a otras empresas	125
Figura 38. Empresas que le compran arroz	126
Figura 39. Competidores Fuertes	127
Figura 40. Ventajas competitivas por cada competidor	128
Figura 41. Aspectos positivos de la Arrocería	129
Figura 42. Aspectos negativos de la Arrocería	130
Figura 43. Canal de distribución Arrocería El Dorado	133
Figura 44. Clase de Empleado	152
Figura 45. Antigüedad del Empleado	154
Figura 46. Edad del Empleado	154
Figura 47. Nivel de Escolaridad	156
Figura 48. Herramientas de Trabajo	157
Figura 49. Entorno de Trabajo	158
Figura 50. Capacitación Necesaria	159
Figura 51. Tipo de Capacitación	159
Figura 52. Clima Laboral	160
Figura 53. Vector Direccional de la Matriz PEEA	176

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Procesamiento Industrial del Arroz	202
Anexo B. Encuesta a la Competencia	209
Anexo C. Diagnóstico de la organización - Instrumento evaluador	211
Anexo D. Encuesta al Personal de la Arrocería	217
Anexo E. Encuesta a Clientes	220
Anexo F. Balance General de la Arrocería El Dorado	222
Anexo G. Estado de Ganancias y Pérdidas de la Arrocería El Dorado	224
Anexo H. Distribución de la Planta	225
Anexo I. Productos Elaborados	226

GLOSARIO

ALCA: Área de Libre Comercio para las Américas.

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

ARROZ BLANCO (COLOMBIA): arroz pulido, comercial, generalmente con algún porcentaje controlado de grano quebrado.

ARROZ CARGO: arroz descascarado, arroz integral.

ARROZ CRISTAL: pedazo de arroz elaborado partido que mide entre 0.25 ($\frac{1}{4}$) y 0.75 ($\frac{3}{4}$) de la longitud total del grano entero.

ARROZ CRISTAL (COLOMBIA): arroz quebrado de tamaño quebrado entre $\frac{3}{4}$ y $\frac{1}{2}$ de grano entero.

ARROZ EXCELSO (COLOMBIA): arroz pulido, comercial, generalmente con algún porcentaje controlado de grano quebrado que no supera el 6%.

ARROZ MACHO (COLOMBIA): arroz paddy rechazado por la máquina separadora.

ARROZ MADRE: arroz paddy rechazado por la máquina separadora.

ARROZ PADDY: grano cosechado, con cáscara. La palabra paddy, en lenguaje malayo, significa campo inundado de arroz.

ARROZ QUEBRADO: arroz de tamaño inferior a $\frac{3}{4}$.

BAVARIA (COLOMBIA): arroz quebrado de tamaño inferior a $\frac{1}{4}$, utilizado para cervecería.

CENTROBLANCO: arroz con exterior cristalino y mancha interior blanquecina. En el comercio no se aplica normalmente el límite de la mancha blanquecina que ocupe más de la mitad de la longitud del grano para separar el yesado del centroblanco.

COOPTAR: designación de un nuevo miembro por aquellos que integran la asamblea.

CONCHA: cáscara de arroz.

DAÑADO POR CALOR: arroz elaborado entero que ha sido deteriorado notoriamente en su color natural, presentando una coloración que va del castaño claro al castaño oscuro, por efectos de calor excesivo. Granos de arroz de color ambarino (amarillo pálido transparente) no se consideran como granos dañados por calor, pero sí granos dañados por otras causas.

DAÑADO POR HONGOS: arroz elaborado, entero, dañado o alterado en su apariencia olor y estructura, por el ataque de hongos los cuales ocasionan en el mismo síntomas físicos e ennegrecimiento, presencia de micelios u olor a moho.

DAÑADO POR INSECTOS: arroz elaborado, entero, dañado o alterado en su apariencia y estructura, por el ataque de insecto.

DAÑADO POR OTRAS CAUSAS: arroz elaborado, entero, que ha sido notoriamente dañado por causas no definidas, que no coinciden con las de los dados numerados anteriormente.

DEBILIDADES: actividad o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO: análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la organización.

EAM: Encuesta Anual Manufacturera.

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

FORTALEZAS: actividades y atributos internos de una organización que contribuye y ayudan el logro de los objetivos de una institución.

GRANO ENTERO: grano o pedazo de arroz elaborado que tiene por lo menos 0.75 (3/4) de longitud total de grano entero.

GRANO PARTIDO: pedazo de arroz elaborado de tamaño menor a 0.75 (3/4) de longitud total el grano entero.

GRANZA DE ARROZ: pedazo de arroz elaborado partido que mide menos de 0.25 (1/4) de la longitud total del grano entero.

GRANO YESADO: grano entero de arroz elaborado, del cual la mitad o más, presenta aspecto opaco, como de yeso o tiza.

GRANO CENTRO BLANCO: grano de arroz elaborado entero, de apariencia cristalina, que presenta en su parte ventral interna, una mancha blanca almidonosa, inherente a la variedad, la cual no influye en su clasificación.

GRANO DAÑADO: arroz elaborado que aparece evidentemente alterado en su color, olor, apariencia o estructura.

GRANO CONTRASTANTE: grano de arroz elaborado, cuyos tamaños o formas difieren notablemente del tipo que se considera.

GRANO ROJO: grano de arroz elaborado entero que presenta, total o parcialmente, color rojo visible. Se incluyen aquellos que presentan una estría roja que abarca la longitud del grano, o dos o más estrías cuya suma equivalga a la longitud del mismo.

HARINA DE PULIMENTO: harina removida durante el blanqueo y el pulimento de arroz.

HEAD RICE (EE.UU.): arroz integral.

HUSK: cáscara del arroz.

ÍNDICE DE PILADA: granos elaborados enteros, en porcentaje, con relación al arroz paddy seco.

MACERACIÓN: etapa de la producción de arroz precocido. Proceso de mantener sumergido el arroz en agua con el fin de conseguir su ablandamiento al humedecerlo totalmente.

METAS: son los puntos de referencia o aspiraciones que las organizaciones deben lograr, con el fin de alcanzar en el futuro el objetivo aun plazo más largo. Ellas deben ser mensurables, cuantitativas, realistas, estimulables, coherentes y prioritarias.

MISIÓN: formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización. Expresa la razón de ser de la empresa o área, es la definición del Negocio en todas sus dimensiones.

OBJETIVOS: resultados a largo plazo que una organización espera lograr para hacer real la misión y la visión de la empresa o área de negocio.

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

PANZA BLANCA: buchiblanco, centroblanco.

PARBOILED: arroz “Partially boiled”; proceso de origen asiático de amplia difusión en los Estados Unidos, Brasil y algunos países de Centro América.

PLAN DE ACCIÓN: son las tareas que deben realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo que permita su monitoría, seguimiento y evaluación.

PLANEACIÓN: es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción.

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

PRECOCIDO: arroz parboiled.

PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES: son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área.

PULIMENTO (CENTROAMÉRICA): harina removida durante el blanqueo y el pulimento de arroz.

RENDIMIENTO DE PILADA: granos elaborados (blancos), en porcentaje, (entero+partido de todo tamaño) en relación al arroz paddy seco.

SALVADO: harina removida durante el blanqueo y el pulimento de arroz.

TIPOS DE ARROZ: definidos por las dimensiones del arroz elaborado (blanco).

TIPO I: tamaño largo y forma delgada: por lo menos 90% del arroz elaborado mide entre 6.4 y 7.2 m.m. de largo y su relación largo / ancho sea igual o superior a 3.

TIPO II: tamaño largo y forma media: por lo menos 90% del arroz elaborado mide entre 6.4 y 7.2 m.m. de largo y su relación largo / ancho esté entre 2.4 y 2.99.

TIPO III: tamaño medio y forma ancha: por lo menos 90% del arroz elaborado tiene una longitud menor a 6.4 y su relación largo / ancho sea menor a 2.4.

TIZA: grano con apariencia totalmente tizosa.

UPA: unidades productoras de arroz

YESADO: en teoría, grano con apariencia tizosa totalmente o con mancha blanquecina que ocupe más de la mitad de la longitud del grano para separar el

yesado del centroblanco. En la realidad comercial, en Colombia, se reserva la palabra yesado para el grano color tiza.

VAPOR: el aire, en su estado natural, es una mezcla de gases que contiene cantidades variables de vapor de agua. El estado del aire, desde el punto de vista sicrométrico, se define al especificar su presión, temperatura y humedad.

VAPORIZACIÓN: etapa de la producción de arroz precocido. Proceso de aplicación de vapor vivo al arroz ya macerado para conseguir la gelatinización de los almidones.

VISIÓN: es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área esté dentro de 3 o 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedora y motivante de tal manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

RESUMEN

TITULO: FORMULACION DE UNA PLANEACION ESTRATÉGICA EN LA ARROCERA EL DORADO DE LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*.

AUTORES: DURAN PULIDO, Esperanza
MUÑOZ RUBIO, Oswaldo**.

PALABRAS CLAVES: Planeación Estratégica
Arrocera El Dorado
Auditoria Externa
Auditoria Interna
Direccionamiento Estratégico

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

El presente informe es el resultado de un proceso llevado a cabo en el segundo semestre del 2005, en el que se realizó una planeación estratégica con el fin de fijar un horizonte para la empresa, que lo pueda llevar a cabo en los próximos cinco años.

Se conformó un equipo estratégico con los empleados de la Arrocera y los autores del proyecto, para recolectar la información y analizarla. Inicialmente, se hace la auditoría externa y auditoría interna. Posteriormente, se realiza la formulación estratégica: misión, visión y principios corporativos, y las matrices DOFA, PEEA y CPE. Seguidamente, se formulan los objetivos, metas, políticas y proyectos estratégicos. Finalmente se elabora el plan de acción y los indicadores de gestión.

El análisis externo de la empresa arrojó un valor de 2,33 evidenciando una posición estratégica externa débil. El análisis interno dio como resultado 2,57, indicando que la empresa tiene una posición estratégica interna fuerte. La misión se formuló teniendo en cuenta el objeto social de la empresa; la visión se proyectó a cinco años; los principios corporativos son: respeto por las personas, valores éticos, calidad, productividad, competitividad, compromiso con el cliente, responsabilidad social, recurso humano. Las estrategias a seguir son: penetración en el mercado, consolidación interna, alianzas estratégicas. Se formularon las metas y políticas a seguir, se definieron los proyectos estratégicos: plan de mercadeo, reorganización administrativa, consolidación de una alianza y la implementación de sistemas de gestión de calidad, acompañados de un plan de acción y una serie de indicadores de gestión.

Se concluye que el proceso de Planeación Estratégica debe ser lo más flexible y participativo, de tal manera que los colaboradores se sientan comprometidos con la misión, visión y los objetivos de Arrocera El Dorado. La Planeación Estratégica más que un mecanismo para elaborar planes y redireccionar la empresa, debe generar un sistema gerencial en una cultura estratégica.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Educación a Distancia (INSED), Gestión Empresarial. Director RUEDA FORERO, Pascual.

SUMARIO

TITLE: STRATEGIC PLANNING FOR THE ARROCERA EL DORADO FO THE CITY DE BUCARAMANGA* .

AUTHORS: DURAN PULIDO, Esperanza
MUÑOZ RUBIO, Oswaldo**

KEY WORDS: Strategic Planning
Arrocera El Dorado
External Audit
Internal Audit
Strategic Address

DESCRIPTION OR CONTENT

The formless present is the result of a process carried out in the second semester of the 2005, in which was carried out a strategic planning with the purpose of fixing a horizon for the company that can carry out it in next five years.

Conformed to a work team with the employees and the authors of the project, to gather the information and to analyze. Initally, the external audit and internal audit. Later, is carried out the strategic address: mission, vision and corporate principes, the main DOFA, PEEA and CPE. Subsequently, the objectives, are formulated, put, political and strategic projects. Finally, is elaborated the action plan and management indicators.

The external audit of the company threw a value of 2,33 evidencing a weak external strategic position. The internal audit gave 2,57 as result, indicating that the company has a strong internal strategic position. The mission was formulated keeping in mind the social object of the company; the vision was projected to five years; the corporate principles are: respect for people, ethical values, quality, productivity, competitiveness, commitment with the client, social responsibility, human resource. The strategies to continue are: penetration of market, internal consolidation and strategic alliances. The goals were formulated and political to continue, they were defined the strategic projects: marketing plan, administrative reorganization, consolidation of an alliance and Implementation systems of administration of quality, accompanied by an action plan and a series of management indicators.

You conclude that the process of Strategic Drift should be the most flexible thing and participative, in such a way that the collaborators feel committed with the mission, vision and the objectives of Arrocera El Dorado. The strategic planning more than a mechanism to elaborate plans and to redirect the company, it should generate a managerial system inspired by a strategic culture.

* Project of Grade

** Institute of Education at Distance (INSED). Managerial Administration. Managing RUEDA FORERO, Pascual.

INTRODUCCIÓN

El entorno actual en el que se desenvuelven las organizaciones al enfrentar factores de incertidumbre e imperativos relacionados con la competencia, apertura de mercados, precios, clientes, exige de la administración la identificación plena y el reconocimiento de tales factores, a efecto de poder proyectar el negocio buscando, sino un crecimiento, por lo menos mantenerse en el mercado.

La Planeación Estratégica como herramienta gerencial busca desentrañar las variables del entorno comentadas, además de las que al interior de la organización se dan como son: sus costos y gastos de operación, capacitación de personal, optimización de los recursos en niveles de cartera, inventarios y capital de trabajo, aparejado al eficiente aprovechamiento de los activos fijos con que cuenta la empresa, respondiendo oportuna y eficientemente a la expectativa de los clientes y a la conquista de nuevos mercados, exigiendo a la dirección su estudio, análisis, prueba e implantación de políticas y procedimientos que direccionen hacia objetivos alcanzables y medibles en productividad como consecuencia de la efectividad en la responsabilidad gerencial identificada con el éxito de las operaciones. Mediante la planeación estratégica, los directivos tratan de prever y anticiparse a las eventualidades, prepararse para las contingencias y proyectar las actividades ordenadamente.

Hoy, es de obligado reconocimiento la evaluación de las organizaciones por la creación de valor. No basta con intentar administrar los negocios sólo recurriendo a las cifras contenidas en los estados financieros tradicionales, pues esta práctica ya ha dejado de ser el elemento de medición de los resultados de la empresa. En conclusión, ya no es únicamente el renglón de las utilidades lo que mide el resultado económico, hay que agregar más elementos para el juicio crítico.

En este sentido se ha formulado un diseño de Planeación Estratégica para la “Arrocera El Dorado”, una empresa dedicada al proceso de trillado, comercialización y distribución de productos de molinería, siendo su principal producto el arroz excelso, es decir arroz de excelente calidad listo para el consumo humano.

El problema de la Arrocera El Dorado, es que la empresa adolece de una planeación efectiva. Esta situación se debe a las deficiencias en la planeación a mediano y largo plazo, y de la toma de decisiones sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables internas o externas, que afectan la decisión; reflejándose, falta de visión de la empresa, falta de liderazgo y compromiso en el personal administrativo y operativo.

La anterior situación, hace necesario la conformación de un equipo estratégico del cual hace parte la dirección de la empresa y sus empleados, en donde se plantee alternativas de cambio para lograr un mejor funcionamiento.

La idea de aplicar el ejercicio del diseño de una Planeación Estratégica permite identificar sus fortalezas y debilidades internas y tener en cuenta las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno, esto le garantizará a la Arrocera realizar una gestión productiva caracterizada por la utilización de los recursos humanos y financieros para cumplir con los nuevos conceptos de desarrollo y organización.

El proceso de investigación está distribuido así: en el primer capítulo se plantea los aspectos generales del proyecto, describiendo la situación actual del sector en el que se encuentra la Arrocera, además se hace una presentación general de la empresa como la reseña histórica, productos que elabora, organización, principales clientes, proveedores y materiales utilizados en el proceso de la molinería, maquinaria utilizada.

En el segundo capítulo, se da una explicación completa sobre la Auditoria Externa en el cual se considera factores como el económico, competitivo, socio-cultural, político y tecnológico, dando como resultado la matriz de perfil de amenazas y oportunidades.

El tercer capítulo contiene la Auditoria Interna, donde se tiene en cuenta factores como el gerencial, mercados, financiero, producción y talento humano, que permite la construcción de la matriz del perfil de capacidad interna.

En el cuarto capítulo se presenta el direccionamiento estratégico de la empresa, donde se define la misión de la arrocera, se plantea la visión y los valores corporativos. Al finalizar el capítulo y como conclusión a los análisis realizados, se obtiene la matriz DOFA, PEEA y CPE, las cuales son el fundamento para formular las estrategias planteadas.

El quinto capítulo hace referencia a las Opciones Estratégicas; en él se identifican y se seleccionan las estrategias, y acorde a cada una se formulan los objetivos, metas, políticas y el plan de acción para la puesta en marcha y ejecución del diseño de la planeación estratégica. Así mismo se propone un sistema de indicadores de gestión, que evaluarán los resultados del plan de acción propuesto.

Y por último, se hace referencia a las conclusiones y recomendaciones necesarias para la Arrocera El Dorado.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 ANTECEDENTES

El arroz se ha considerado como una de las plantas más antiguas, razón por la cual se ha dificultado establecer con exactitud la época en que el hombre inició su propagación; se cree que el cultivo del arroz se inició entre 3.000 y 10.000 años antes de Cristo, desarrollándose en el suroeste del continente Asiático, donde consideraban el inicio de la siembra de arroz como una ceremonia religiosa importante que estaba reservada a su emperador.

Tampoco ha sido posible establecer con exactitud de dónde vino, cuando llegó el arroz al hemisferio Occidental. Algunos afirman que Cristóbal Colón en su segundo viaje, en 1493, trajo semillas pero no germinaron. El historiador Fray Pedro Simón, en 1961 afirma que en el valle del Magdalena hubo siembras en alrededor del año 1580, en área de Mariquita (Tolima). En el municipio de Prado se cultivó hace 300 años y en 1778 lo introdujeron los Jesuitas a San Jerónimo (Antioquia).



Otra de las zonas arroceras importantes, es la de los llanos, la cual inició su siembra a escala comercial hacia 1908 utilizando como mano de obra a los prisioneros de una colonia penal situada a 130 kilómetros de Bogotá, bajo la vigilancia del general Mariano Ospina Chaparro.

A lomo de mula se transportó a Bogotá y en 1914 se instaló el primer molino de arroz con capacidad para 4.800 kilos en 24 horas. En 1928 se remonta la historia

del cultivo a la costa pacífica con siembras en el bajo Atrato. Los cultivos, se intensificaron en los municipios de Armero, Venadillo Alvarado y Mariquita en el Tolima, y Campoalegre en el Huila.

No obstante, el paso del tiempo también le ha dado un lugar de importancia al departamento del Meta, hasta el punto que en 1984 cuando se inauguraron las nuevas instalaciones de la planta de semillas de FEDEARROZ en Villavicencio, el Sacerdote que las bendijo, Moisés Rodríguez, afirmó: "Sí Jesucristo hubiera nacido en los Llanos Orientales, las hostias serían de arroz y no de trigo"¹.

En el escenario regional, históricamente se pudo establecer que en el período colonial las poblaciones que presentaron alguna producción de arroz con fines comerciales fueron Barichara y Simacota: "Simacota producía arroz, algodón y maíz. Barichara sacaba al mercado algodón, arroz y bastante tabaco"². Pero en el período inicial de la República en el XIX, Socorro se consolida como una gran ciudad comercial, manufacturera y, aunque parezca exagerado, arrocera: "Le son familiares los cultivos de algodón, la caña de azúcar y el arroz artículo que se produce en escala no despreciable, que envía a vender hasta el mercado de Bogotá, a pesar de la distancia de sesenta leguas y de los malos caminos de montaña que lo unen con la capital"³. En 1932 se le habían sumado como productores constantes Girón, Lebrija, Rionegro, Puerto Wilches, Piedecuesta, Cepitá, Aratoca, Guadalupe, Aguada y Palmar⁴.

Uno de los factores que incidía desfavorablemente en esa época era la entrada de arroz proveniente del exterior, especialmente de Estados Unidos, representaba una gran competencia para la producción regional y local debido a que este arroz llegaba totalmente entero y perlado, producto de los modernos molinos que eran

1 www.fedearroz.com.co/hist.com

2 ARIAS, Juan de Dios. Historia Santandereana. Academia de Historia de Santander. Bucaramanga, 1947, p. 46

3 Ibid., p. 109.

4 VALDERRAMA BENITEZ, Ernesto. Santander y su Desarrollo Económico en el año de 1932.

capaces de sacar un grano de elevada calidad que a la hora de competir con el arroz de pilón traído en su mayoría de las haciendas de Rionegro, se establecía una diferencia grande en cuanto al aspecto del producto y otra escasa en cuanto al precio en el mercado. El consumo era elevado pero satisfecho por el problema de las importaciones y aunque no era un fenómeno exclusivo del arroz sino compartido con los demás productos agrícolas, este ocupaba siempre el primer lugar dentro de los importados registrando el valor más elevado; en 1927 se registran en el país importaciones de arroz por valor de \$2.407.000 y para 1931 tenemos las siguientes cifras:

Cuadro 1. Importaciones realizadas en 1931 según Ministerio de Industrias.

PRODUCTO	KILOS	\$VALOR
Arroz	306.286,59	1.490.490,70
Azúcar refinado	12.103,10	55.562,23
Azúcar centrifugado	30.942,73	125.094,37
Cacao en grano	32.593,13	414.296,47
Cebadas	16.040,61	69.468,79
Frijoles, garbanzos	9.835,25	75.818,69
Galletas	2.026,42	73.883,16
Harina de trigo	43.042,13	1.330.930,17
Manteca de cerdo	67.645,56	1.330.930,14
Papas	21.105,02	68.312,99
Trigo en grano	262.359,10	647.243,81
TOTAL	798.110,64	4.896.308,63

Fuente: Vanguardia Liberal. Mayo 5 de 1932.

En 1931 se conseguía en Bucaramanga “arroz de primera” o “arroz de máquina” que correspondía al importado y “arroz corriente” o “arroz de segunda clase” que correspondía al procesado en la localidad a un precio por libra de \$0.08 y \$0.07 pesos colombianos respectivamente, la diferencia en precios y su grave influencia para la industria local habla por sí sola. Una vez elevado

“Cultivos e Industrias. Bucaramanga”. Imprenta del Departamento, 1933, p. 14 –16.

progresivamente el arancel la situación del arroz local mejoró notablemente como lo demuestra Valderrama Benítez para este último año mostrando los siguientes índices de producción por municipio:

Cuadro 2. Producción de Arroz por Municipios

Municipio	Producción en arroba
Aguada	165
Albania	500
Aratocha	200
Barrancabermeja	6.200
Cabrera	1.000
Capitanejo	1.000
Cepitá	12.170
Chima	2.500
Floridablanca	2.420
Galán	250
Girón	18.850
Guadalupe	12.647
Guapotá	20.000
Hato	871
Lebrija	10.000
Los Santos	100
Molagavita	810

Municipio	Producción en arroba
Onzaga	125
Palmas	800
Palmar	2.271
Piedecuesta	2.840
Puerto Wilches	59.092
Rionegro	150.000
San Andrés	100
San Benito	400
San Joaquín	300
San Vicente	5.000
Simacota	18.000
Socorro	48.000
Sucre	300
Suaita	140
Umpalá	400
Totales	377.904

Fuente: VALDERRAMA BENITEZ, Ernesto. Santander y su Desarrollo Económico en el año de 1932, "Cultivos e Industrias". Imprenta del Departamento. Bucaramanga, 1933.

En 1932 se considera el año de gran productividad en la historia arrocera en Santander, arrocera y no molinera⁵, año en el que su producción fue mayor que el algodón e incluso que el tabaco.

5 HEREDIA DUARTE, María Isabel. Historia de la Industria del Arroz en Bucaramanga 1950-1980. Bucaramanga, 2003, p. 19. Trabajo de grado (Historiadora). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela Historia.

Bucaramanga estaba rodeada en zonas arroceras que tenían fama de producir muy buen grano como Girón, Lebrija, Rionegro, Floridablanca y Piedecuesta pero no se registraba hasta el momento ningún molino especializado en arroz en la ciudad.

Mientras que para ese año el beneficio del trigo contaba con 62 trilladoras y 78 molinos distribuidos en todos los municipios de Santander, sólo hasta 1943 se conocieron las piladoras de arroz en Bucaramanga. La industria del trigo estaba mucho más tecnificada y orientada desde hacía ya varios siglos a un comercio más amplio en todo el departamento. La situación de los cereales en general mantuvo un ritmo bastante intenso durante la época que corresponde al inicio del período de industrialización y en relación con el arroz, su movimiento fue mucho más acelerado en lo que al resto del país se refiere⁶.

1.2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA INDUSTRIA DEL ARROZ

Arrocera El Dorado pertenece al sector agroalimentario de Colombia, es decir el que se encarga del cultivo, comercio y consumo de alimentos de origen agrícola; especialmente a la elaboración de productos de Molinería. Si hablamos de que el sector agro en general es la base fuerte de nuestra economía, podemos decir, que gran parte de esa contribución la genera el sector arrocerero, aportando de gran manera al desarrollo sostenible de nuestro país, no solo en materia económica sino en materia ambiental y social.

En lo económico podemos destacar lo siguiente:

⁶ Ibid., p. 32.

1. El arroz es el cereal más importante que se cultiva en el país. Es fuente de empleo e ingreso para la población rural.
2. En el año 2003 en Colombia se cultivó cerca de 498.486 hectáreas de arroz (Ha).
3. Es el soporte de la economía agrícola de 10 departamentos (Tolima, Cundinamarca, Meta, Antioquia, Atlántico, Norte de Santander, Córdoba, Santander, Bolívar, Casanare)⁷.
4. La oferta interna abastece el consumo con lo cual se ahorra divisas para el país.

En lo ambiental cabe destacar:

1. El cultivo de arroz bajo riego mejora algunas características del suelo y permite la utilización económica de zonas marginales.
2. Los cereales, como el arroz, capturan CO₂ y aportan a cada cosecha 6 ton/ha de materia vegetal que mejoran la estructura de los suelos.
3. Las nuevas variedades de arroz disminuyeron el uso de agroquímicos y redujo la contaminación.

En lo social podemos decir que:

1. El arroz es uno de los alimentos más importantes en la dieta de los colombianos.

⁷ La Cadena del Arroz en Colombia: Una mirada global de su estructura y dinámica 1991-2005 (online). Bogotá, Colombia. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Marzo 2005 – (citado 2005-09-15). Disponible en Internet: <http://www.agrocadenas.gov.co>.

2. Del cultivo de arroz depende directamente cerca de 28.128 productores y sus familias, que cultivan 33.435 unidades productivas de arroz y la industria molinera empleó en forma directa 4.468 personas⁸.
3. El número de pequeños productores aumentó significativamente entre 1999 y 2003 del 70% al 81%. Estas unidades productivas de arroz son menores a 10 hectáreas.
4. El arroz es un importante componente de la canasta familiar por su bajo costo frente a otras fuentes de carbohidratos.

Por éstas y muchas razones más, podemos decir que el sector arrocero es y será siempre uno de los sectores que más beneficios traerá al país, aunque en la actualidad, el consumo per cápita de arroz haya presentado disminuciones notorias; se espera que para los últimos tres años se evidencie un mejoramiento del mismo como resultado de una reducción sustancial de los precios reales. De igual manera, el área cosechada y la producción, presenta una recuperación notable en los últimos años, dado que los rendimientos obtenidos por hectárea han mejorado considerablemente.

La molinería de arroz en Colombia es una de las actividades industriales más dinámicas, si se compara con el total de la industria nacional y de la industria alimentaría. Es evidente que ha venido presentando fuertes ganancias en productividad, especialmente por el avance de la tecnología utilizada.

El futuro de la producción colombiana de arroz, sin duda, estará condicionado por dos aspectos: en primer lugar, por la evolución de los subsidios internacionales del arroz siendo éstos los más altos del mundo, afectando así los precios internacionales, provocando tendencias a la baja e influyendo de esta manera en

⁸ II Censo Nacional Arrocero realizado en 1999.

la competitividad del producto. En segundo lugar, por la evolución de su sustituto más cercano, el trigo, que depende de las condiciones de acceso al mercado colombiano, que de seguir reduciendo su costo de importación seguirá afectando el consumo per cápita y la producción nacional de arroz.

La siguiente información es suministrada por el Observatorio de Competitividad Agro cadenas Colombia, el portal donde se concentra la información pública sobre las cadenas agroproductivas del país, el entorno en que ellas se mueven y las noticias, eventos y análisis más relevantes relacionados con el tema de la competitividad sectorial en el plano nacional e internacional⁹:

1.2.1 La Agroindustria Molinera de Arroz en Colombia. La agroindustria molinera de arroz en Colombia es un sector importante para el país en la medida en que representa el 1.8% de la producción manufacturera nacional y el 6.8% de la industria alimentaria del país, generando alrededor de 4.500 empleos directos al año. Es una industria que tiene una fuerte integración vertical con los agricultores absorbiendo la totalidad de la cosecha nacional de arroz paddy y realizando importaciones esporádicas de materia prima normalmente procedente de los Estados Unidos.

1.2.1.1 Estructura de la Cadena. La industria arrocera tiene por objeto la transformación de arroz cáscara (paddy) en arroz blanco y otros subproductos por medio de procesos de secamiento y molinería cuyo objetivo central es básicamente el blanqueo del arroz sin que se produzca demasiados granos partidos.

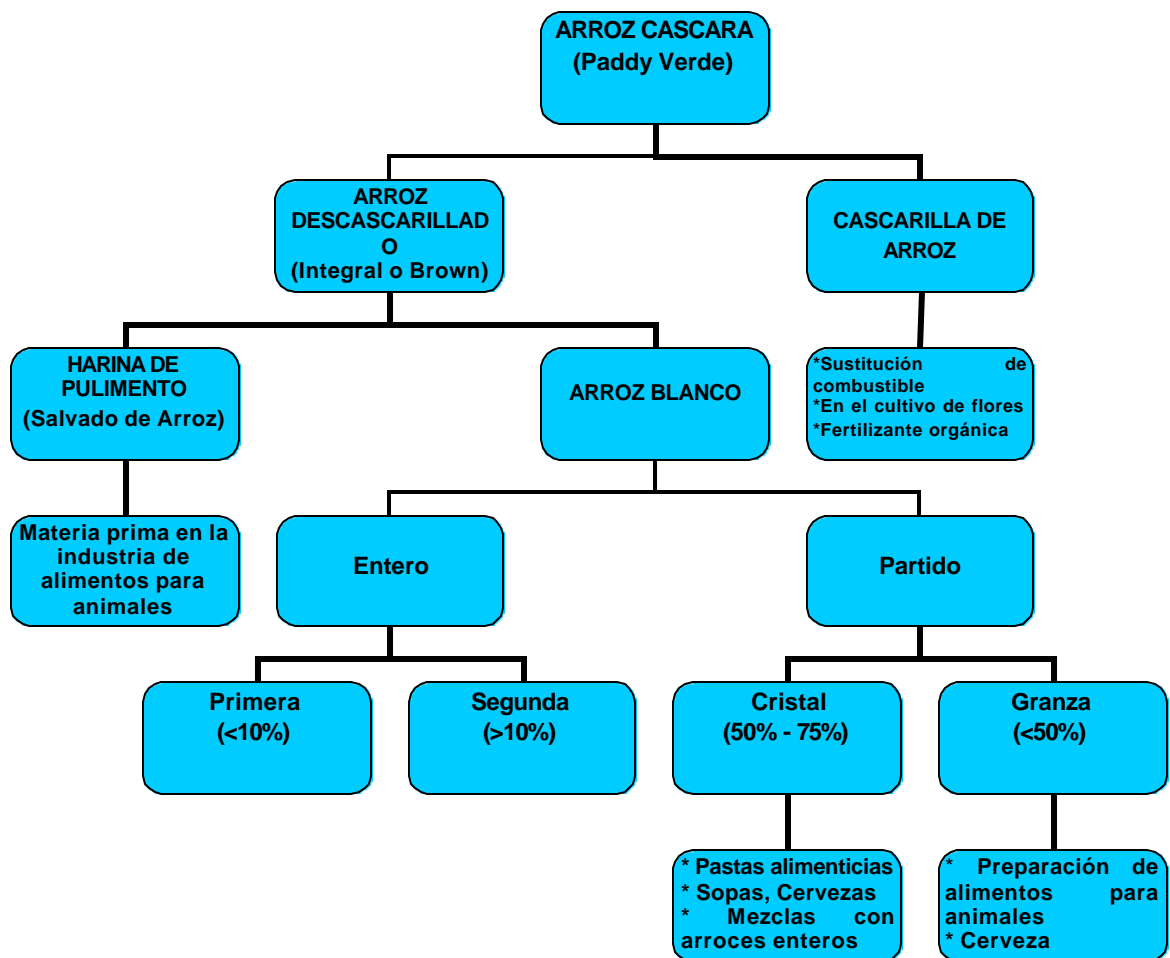
Para su procesamiento, el arroz paddy llega al molino regularmente con un porcentaje de humedad que oscila entre 18% y 25%, y con cierto contenido de

9 La Agroindustria Molinera de Arroz en Colombia (online). Bogotá, Colombia. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agro cadenas Colombia. Julio 2005 – (citado 2005-10-30). Disponible en Internet: <http://www.agrocadenas.gov.co>.

impurezas, así que el producto es sometido a una prelimpieza y reducción del porcentaje de humedad hasta un 13% con el objeto de preparar el paddy verde para la trilla y el almacenamiento.

Los principales productos del proceso de molinería son el arroz blanco, los subproductos utilizables que se obtienen durante el proceso de molinaje y pueden ser vendidos en el mercado, y los subproductos de desecho que salen del proceso y no tienen ningún valor comercial.

Figura 1. Estructura de la Cadena Productiva de Arroz



Fuente: Observatorio Agrocadenas Colombia

Una vez efectuado el proceso de trilla (que consiste en retirar la cáscara de paddy), se obtiene los primeros dos subproductos: el arroz integral (brown) y la cascarilla del arroz. Esta última se considera como desecho, aunque en ocasiones es usada como combustible para el proceso de secamiento, o en viveros y cultivos, pero aún en forma incipiente. El arroz integral (que también puede destinarse directamente al consumo humano), se pasa por un proceso de pulimento, a partir del cual se obtienen el arroz blanco y la harina de pulimento (o salvado de arroz). Esta última, se utiliza generalmente como materia prima en la industria de alimentos balanceados para animales.

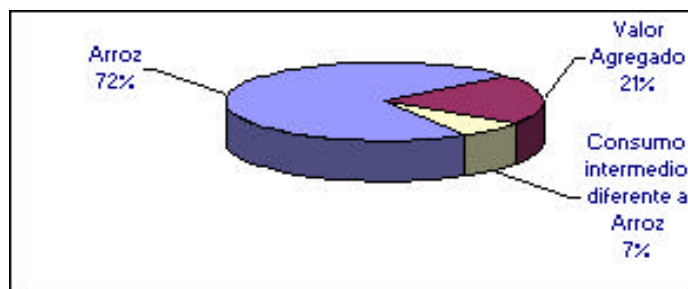
Finalmente, el arroz blanco entero se destina directamente al consumo humano o se muele para obtener harina de arroz. En el mercado colombiano suele hacerse una distinción entre arroz blanco de primera, el cual tiene un porcentaje de grano partido inferior al 10% y el de segunda, superior al 10%.

No obstante, cuando el grado de grano partido es muy superior al 10%, este arroz blanco partido se clasifica en dos: el arroz partido grande o Cristal, cuyo porcentaje de grano partido se encuentra entre 50% y 75%, y se vende como insumo para la fabricación de pastas alimenticias, sopas y cervezas. Algunos compradores lo mezclan con arroces enteros para venderlo directamente para consumo humano. El arroz partido pequeño o Granza, tiene tamaños inferiores a un cuarto de grano y se utiliza en la preparación de concentrados para animales y cervezas.

1.2.1.2 Valoración económica del sector. Los eslabones involucrados en la Cadena de arroz son relativamente pocos: en primer lugar, se encuentra la producción agrícola de arroz, la cual se cosecha en forma de arroz paddy (cáscara) verde; en segundo lugar, el procesamiento industrial, el cual consiste en someter el paddy verde a un proceso de secamiento (paddy seco), el descascarillado (trilla), el pulimento para obtener arroz blanco apto para el

consumo y algunos subproductos y derivados tales como el arroz partido, la harina de arroz, el triturado de arroz, el afrecho de arroz, los grits de arroz; y, en tercer lugar encontramos los procesos de comercialización del arroz paddy y de arroz blanco y sus subproductos tanto nacional como importado.

Figura 2. Cadena de Valor del Arroz en Colombia (Producción Bruta 2000: \$1.08 Billones o US\$521 Millones)



Fuente: EAM-DANE. Cálculos Observatorio.

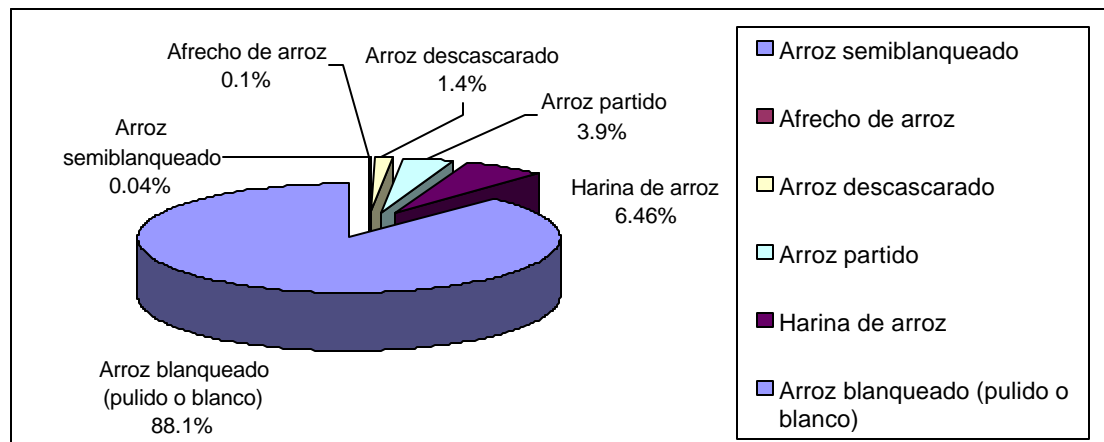
La Cadena de valor del arroz, que en el 2000 ascendió a US\$521 millones, se distribuyó aproximadamente de la siguiente manera: el 72% correspondió al valor del arroz paddy comprado por la Industria molinera en todo el país, el 7% a materias primas industriales, servicios públicos, etc. que la Industria transfiere en el proceso de producción, y el restante 21% es el valor agregado constituido por la molinería de arroz.

Estos US\$521 millones representaron en el 2000 el 1.8% de la producción bruta nacional generada por la actividad industrial y el 6.8% de la producción bruta total del sector de fabricación de productos alimenticios, excepto bebidas.

En los bienes finales generados por la molinería de arroz y que van al mercado en Colombia, se evidencia poca innovación para agregar valor a productos y subproductos diferentes al arroz de mesa. En efecto, la industria está volcada a la producción de arroz blanco (88,1% de su valor) y en muy poca medida a la generación de subproductos.

Solo se rescata la producción de harina de arroz con una participación del 6,5% y algo de arroz partido con casi un 4%, se distribuyó como se muestra en la Figura 3.

Figura 3. Distribución del Valor de la Producción de Bienes Manufacturados por la Molinería de Arroz en el 2002.



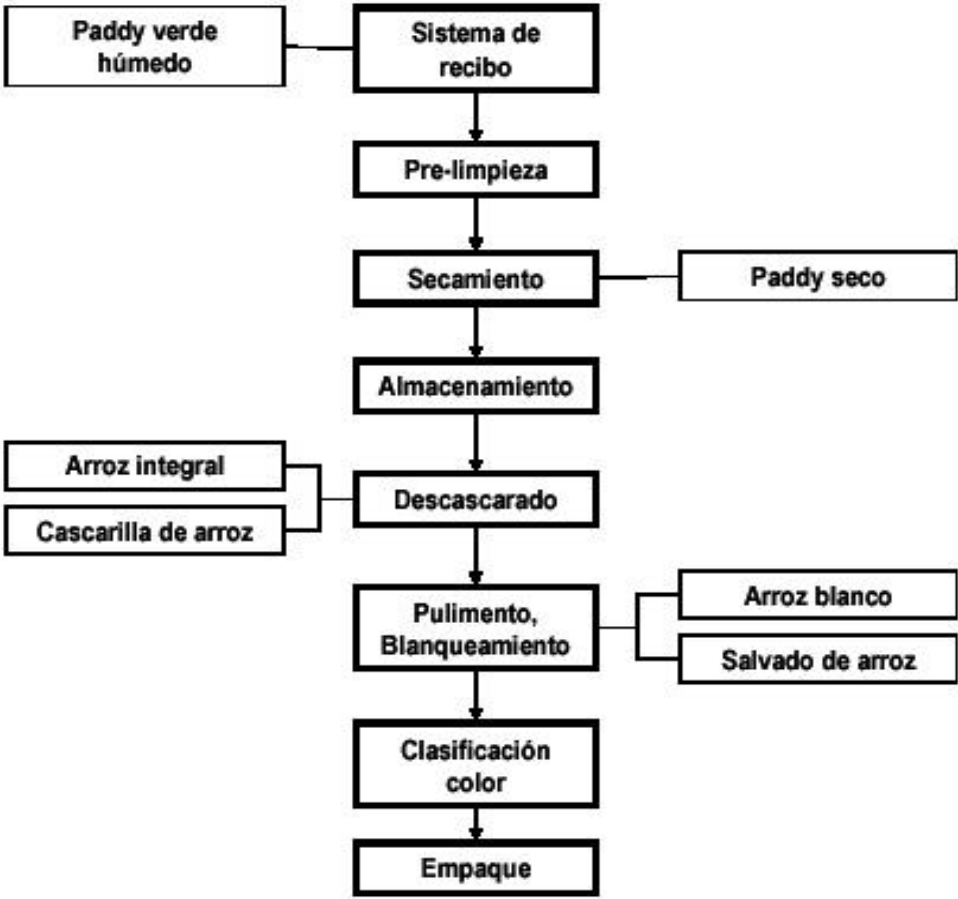
Fuente: EAM-DANE. Cálculos Observatorio Agro cadenas.

Los actores institucionales de la cadena son: los cultivadores de arroz de Colombia, representados por la Federación Nacional de Arroceros (FEDEARROZ); los industriales molineros representados por la Federación de Industriales del Arroz (INDUARROZ) y por la Asociación Nacional de Molineros de Arroz (MOLIARROZ); los productores de semillas certificadas, representados por la Asociación Colombiana de Productores de Semillas (ACOSEMILLAS), y el Gobierno Nacional, representado por los Ministerios de Agricultura, Comercio, Industria y Turismo, Hacienda y Crédito Público, Medio Ambiente, Protección Social, Transporte, y el Departamento Nacional de Planeación.

1.2.1.3 Proceso Industrial del arroz. Dependiendo del tamaño y características del molino se manejan determinados paquetes tecnológicos estándares en el

procesamiento industrial del arroz. En general en Colombia se identifican las siguientes etapas y productos:

Figura 4. Procesamiento Industrial del Arroz



Fuente: Observatorio Agrocadenas Colombia

Para conocer sobre el procesamiento industrial del arroz en cada etapa ver Anexo A.

1.2.2 El mercado arrocero en Colombia. El consumo aparente de arroz blanco en Colombia durante la última década ha aumentado en forma importante a una tasa anual de 4,6%, pasando de 1.013.323 Tm en 1993 a 1,79 millones de toneladas en el 2003.

El comportamiento del consumo se explica principalmente por el aumento de la producción, que creció anualmente al 4,9% y participó en el total del período con el 92% del consumo. El 8% restante estuvo a cargo del comercio, principalmente representado en importaciones, pero se redujo notoriamente, en especial si se compara con las décadas del 70 y 80, cuando Colombia generaba excedentes de producción que destinaba al mercado internacional. Las importaciones decrecieron en el lapso en mención a una tasa promedio anual del -5,7% y las exportaciones han sido mínimas presentando un decrecimiento promedio anual de -20%.

Cuadro 3. Estimación del consumo aparente de arroz en Colombia*

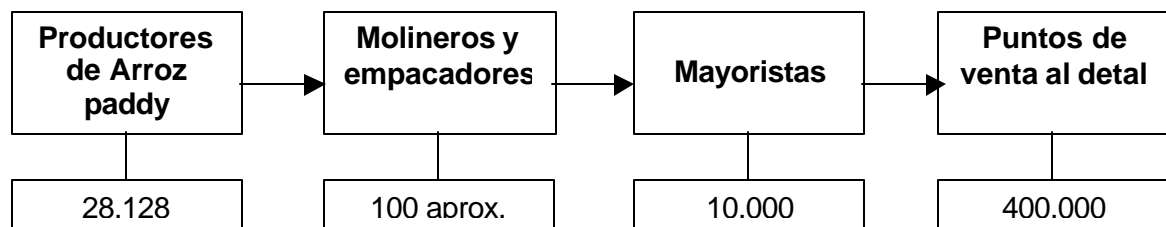
AÑO	Producción (Tm.)	Importaciones (Tm.)	Exportaciones (Tm.)	Variación Existencias (Tm)	Consumo Aparente (Tm)	Consumo Per cápita (Kg/Hab)
1993	1.081.242	33.800	3.716	-98.140	1.013.274	27.3
1994	1.126.905	225.438	2.292	70.335	1.420.385	37.5
1995	1.213.533	102.051	296	21.430	1.336.718	34.7
1996	1.129.696	133.029	49	-50.592	1.212.085	30.8
1997	1.244.595	167.382	173	-47.784	1.364.020	34.0
1998	1.290.525	297.807	349	58.736	1.646.720	40.3
1999	1.485.958	37.609	16	-32.393	1.491.158	35.9
2000	1.554.312	57.155	39	59.317	1.670.745	39.5
2001	1.621.804	152.524	149	71.690	1.845.870	42.9
2002	1.596.584	62.227	621	-60.774	1.597.416	36.4
2003	1.729.349	40.359	347	21.447	1.790.808	40.2
Crecim (%)	4.9%	-5,7%	-20,0%		4,6%	2.7%

Fuentes: Ministerio de Agricultura, DANE. Cálculos Observatorio Agrocadenas.

*Todas las variables están expresadas en términos de Arroz Blanco.

Entre los actores del mercado arrocero en el país se encuentran 28.128 productores de arroz paddy, alrededor de 100 empresas molineras, algunos empacadores sin molino, unos 10.000 comerciantes mayoristas y unos 400.000 puntos de ventas al detal de todo tipo y tamaño (Figura 5).

Figura 5. Producción de arroz paddy con destino a los molinos.



Fuente: Observatorio Agro cadenas en base a información de FEDEARROZ, INDUARROZ y FENALCO.

1.2.2.1 La industria molinera de arroz en Colombia. La industria arrocera colombiana financia productores, acopia, acondiciona, almacena y financia el almacenaje, procesa, hace mercadeo, desarrollo de productos y vende.

Los industriales del arroz en Colombia están organizados básicamente en las siguientes instituciones: La Federación Nacional de Industriales del Arroz (INDUARROZ) quien agrupa a 20 molinos arroceros de la zona Centro, la Costa, Meta y Valle del Cauca, entre los que se encuentran los más grandes del país; la Asociación Nacional de Molineros de Arroz (MOLIARROZ) quien representa a Inproarroz, el molino más grande de los Llanos y a otros 34 molinos pequeños de esta región, la Costa y la zona Centro del país; y, la Asociación de Molineros del Llano (AMOLILLANO) que agrupa a unos 10 molinos medianos del Meta¹⁰. Recientemente se ha reportado el avance en la conformación de un nuevo gremio,

¹⁰ Aunque algunos de estos molinos se encuentran afiliados simultáneamente a MOLIARROZ.

la Federación de Industrias Arroceras de la Costa (FIAC), el cual agruparía a unos 20 molinos de los departamentos de Córdoba, Bolívar y Sucre.

Cuantificar la cantidad de molinos existentes en el país no es tarea fácil en la medida en que hay capacidad instalada sobrante y molinos subutilizados que operan en forma esporádica o estacional, que benefician arroz de manera rentable solo cuando el margen de precios entre arroz blanco y paddy lo permite. Esto se debe a que las barreras de entrada¹¹ y los costos de salida en esta industria no son demasiado grandes, de tal manera que, en épocas difíciles, es posible dejar en estado de hibernación las instalaciones por un tiempo, para reiniciar actividad cuando se presenten coyunturas de precios con mejor margen.

En general, con tecnología avanzada o con la tradicional, el arroz blanco sigue siendo prácticamente el mismo producto. Solo se presentan pequeñas diferencias en la apariencia final del grano y en que la tecnología avanzada permite la reducción de cantidad de grano partido, el procesamiento de mayores volúmenes y la disminución de costos de operación. Por tanto, si hay margen suficiente, es decir, si existe una buena diferencia de precio entre el arroz blanco y el arroz paddy, un molino tradicional puede participar en el mercado de arroz blanco y obtener ganancias¹².

Existen algunos reportes del número de establecimientos dedicados a la molinería de arroz en Colombia.

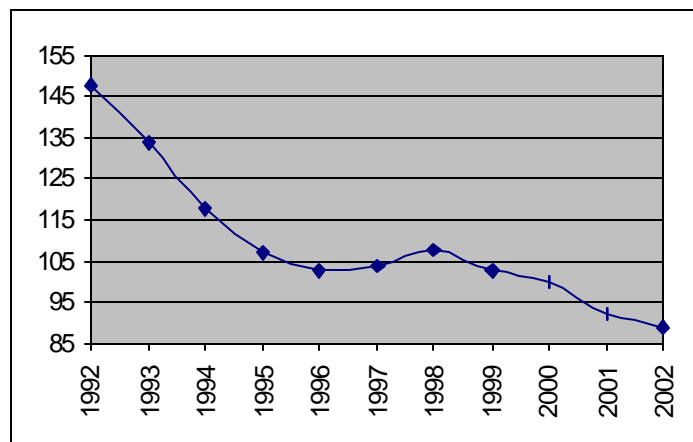
Según la Encuesta Anual Manufacturera (EAM) del DANE, para el año 2002 se registraron 89 establecimientos dedicados a la molinería de arroz en Colombia, mientras que en 1992 existían 149, indicando una fuerte tendencia a la

11 Barreras de entrada es un término que se refiere al costo o las dificultades tecnológicas de penetrar o adquirir la tecnología para participar en una determinada industria.

12 INDUARROZ.

desaparición de muchos molinos arroceros en el país¹³. No obstante, hay que tener en cuenta que la encuesta registra aquellos establecimientos que ocupan 10 o más personas, por lo que molinos con una menor cantidad de empleo pueden no aparecer registrados en la misma. Otra fuente es un estudio realizado en 1998 por PBEST¹⁴, el cual registra para el año 1996 la existencia de 189 molinos arroceros.

Figura 6. Número de establecimientos en el sector de trilla y pilado de arroz



Fuente: EAM-DANE

INDUARROZ, con base en las empresas que recaudan la Cuota de Fomento Arrocero, reporta para el año 2003 la existencia de 130 molinos. De estos, 40 se encuentran en la Zona Centro, 39 en los Llanos, 20 en la Costa Norte, 18 en los Santanderes y 13 en el Bajo Cauca.

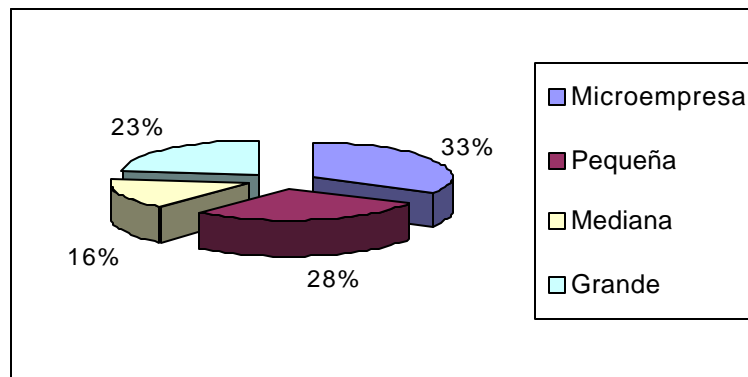
El Observatorio Agrocadenas sobre la base de datos de CONFECÁMARAS, la cual contiene la información de todas las empresas registradas en las cámaras de

13 En la nueva clasificación CPC de la Encuesta, aparecen 7 establecimientos dedicados a la producción de Arroz descascarillado, arroz pardo (CIIU 3: 01140) y, 82 en la producción de Arroz, semielaborado o elaborado (CIIU 3: 23160).

14 PBEST Asesores. Estudio sobre la competitividad del arroz en Colombia. DNP, FEDEARROZ, INDUARROZ, MOLARROZ, Bogotá, 1998.

comercio del país en el año 2003, registra 102 establecimientos dedicados a la molinería de arroz en Colombia. De estos, como se muestra en la Figura 7, un 23% se clasifican como empresas de tamaño grande, 16% son empresas medianas, 26% pequeñas empresas y 33% microempresas¹⁵.

Figura 7. Clasificación de los molinos arroceros por tamaño de la empresa



Fuente: Observatorio Agrocadenas sobre la base de CONFECÁMARAS.

Pese a que se encuentra una alta participación de la micro y pequeña empresa, puede decirse que las grandes son las que definen el mercado de arroz blanco en Colombia.

En el Cuadro 4 se observa una relación directa entre los activos y las ventas de las empresas del sector. Las 23 grandes concentran el 91,1% del total de los activos de la industria y el 93,7% de las ventas. Si se compara el grado de concentración en activos de la industria molinera, con el total de la industria de alimentos, se observa que su comportamiento es el mismo. De hecho para 2003, las grandes empresas de la industria de alimentos concentraban el 99% de los activos en empresas clasificadas como grandes.

¹⁵ Esta clasificación se realiza a partir de las definiciones dadas en el artículo 2 de la Ley No.590 del 10 de julio de 2000, por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas en Colombia.

Cuadro 4. Activos y ventas de la Industria molinera de arroz, 2003

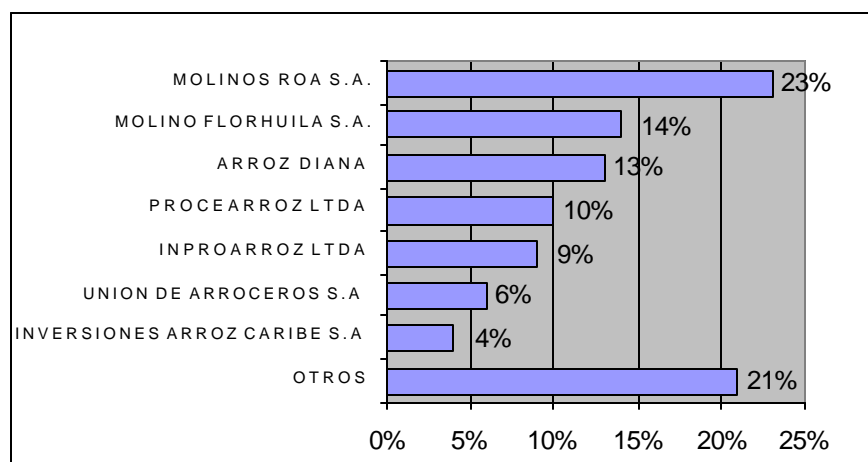
Tamaño empresa	No. Empresas	Total Activos (\$)	Total Ventas (\$)	Part. Activos (%)	Part. Ventas (%)
Grande	23	\$ 716.075.570.827	\$ 1.495.431.848.220	91,1	93,7
Mediana	16	\$ 44.341.580.541	\$ 68.600.455.459	5,6	4,3
Pequeña	29	\$ 25.055.532.346	\$ 31.007.057.316	3,2	1,9
Microempresa	34	\$ 623.100.591	\$ 1.120.275.064	0,1	0,1
Total	102	\$ 786.095.784.305	\$ 1.596.159.636.059	100,0	100,0

Fuente: Observatorio Agrocadenas sobre la base de CONFECÁMARAS.

Al analizar en detalle la industria molinera, se encuentra que solo 7 empresas concentran el 79% del arroz blanco que se consume en Colombia. En orden de su participación en el valor total de las ventas del sector, estas son:

- Molinos Roa S.A.
- Molino Florhuila S.A.
- Arroz Diana S.A.
- Procearroz Ltda.
- Inproarroz Ltda.
- Unión de Arroceros S.A.
- Inversiones Arroz Caribe S.A.

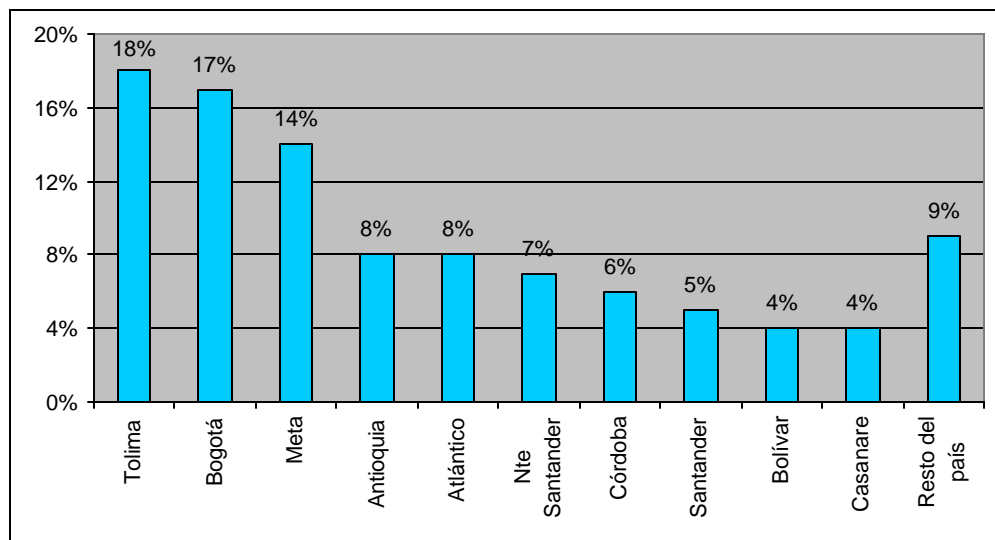
Figura 8. Participación en el valor total de las ventas del sector, 2003



Fuente: Observatorio Agrocadenas sobre la base de CONFECÁMARAS.

La información de CONFECÁMARAS no nos permite ubicar con exactitud el lugar en donde se encuentran las plantas de producción de los molinos, pues los más importantes aparecen registrados en Tolima, tal como se muestra en la Figura 9.

Figura 9. Localización de los molinos arroceros en Colombia



Fuente: Observatorio Agrocadenas sobre la base de CONFECÁMARAS.

Por tanto, se indagó por la localización de los principales molinos del país, y la información recolectada se muestra en el Cuadro 5:

Cuadro 5. Ubicación de algunos molinos grandes en Colombia

Molino	Ubicación Planta
Molinos Roa S.A.	Neiva (Huila) Espinal (Tolima) Villavicencio (Meta)
Molino Florhuila S.A.	Neiva (Huila) Espinal (Tolima) (Compra un porcentaje elevado de su materia prima en los Llanos)
Arroz Diana S.A.	Espinal (Tolima) (Actualmente se encuentra construyendo una planta en el Casanare)
Procearroz Ltda.	Saldaña (Tolima) San Martín (Meta)
Inproarroz	Villavicencio (Meta)
Unión de Arroceros S.A.	Espinal (Tolima)
Inversiones Arroz Caribe	Espinal (Tolima)

Fuente: INDUARROZ, MOLIIARROZ.

Como se observa, los molinos más grandes del país se encuentran ubicados en la zona Tolima-Huila y en los Llanos orientales (principalmente en Meta y Casanare). Al parecer, esta ubicación corresponde a la disponibilidad de la materia prima, en la medida en que en estas zonas se concentra el 73% de la producción de arroz paddy en el país. De hecho, la financiación que los molinos hacen a los agricultores muestra alguna evidencia de integración vertical en la cadena.

Las medidas de concentración tratan de resaltar el mayor ó menor grado de equidad en la distribución total de algún bien, servicio o ingreso. Algunos autores calculan el coeficiente de concentración de las cuatro primeras empresas¹⁶, que

16 Siguiendo este índice, las estructuras de mercado se definen según su ubicación en los siguientes rangos:

- a. Competitiva = los cuatro mayores establecimientos explicando entre el 0 y el 25% de las ventas de su propia rama.
- b. Oligopolio levemente concentrado = los cuatro mayores establecimientos explicando entre el 25% y el 50% de las ventas de su propia rama.
- c. Oligopolio moderadamente concentrado = los cuatro mayores establecimientos explicando entre el 50% y el 75% de las ventas de su propia rama.
- d. Oligopolio altamente concentrado = los cuatro mayores establecimientos explicando entre el 75% y el 100% de las ventas de su propia rama.

en el caso de los molinos arroceros representan el 60% de las ventas del sector, de lo que se deduce que dicha industria se localiza en una estructura que está cercana a ser un oligopolio moderadamente concentrado.

Un mercado oligopólico es aquel en el que existe un número reducido de vendedores (oferentes) que aunque no constituyan el total, poseen un alto grado de concentración de las ventas totales del subsector, además de contar con un buen número de empresas pequeñas y un gran número de compradores. De este modo, los vendedores pueden ejercer algún tipo de control sobre el precio. Una de las características básicas de este tipo de mercados es la interdependencia mutua, ya que las empresas tratan de determinar sus precios basándose en sus estimaciones de la demanda y teniendo en cuenta las reacciones de sus competidores.

1.2.2.2 Características de los molinos arroceros en el país. Desde el punto de vista de su organización, tamaño y utilización de tecnología, los molinos de arroz en Colombia podrían clasificarse de la siguiente manera:

- Empresas grandes (empresas innovadoras): en este grupo estarían los 7 molinos grandes que desde principios de los años noventa se han caracterizado por su constante innovación en tecnología de producción, con búsqueda e importación de máquinas de lo que podría llamarse tecnología de punta, y por su continuo esfuerzo por profesionalizar su administración y por mejorar y ampliar su red de distribución de arroz empaquetado. Estas empresas procesan cantidades de arroz superiores a 60.000 toneladas anuales de arroz paddy y algunas de ellas sobrepasan la cifra de 100.000 toneladas anuales. Estas empresas cuentan con tecnología de escala que les permiten compensar la reducción de los márgenes que la industria ha enfrentado en los últimos años.

- Empresas grandes y medianas (empresas de tecnología media): este grupo lo integran las empresas que reciben la tecnología de producción y las técnicas de administración y distribución de reflejo, es decir, que la innovación tecnológica y la administrativa la realizan comprando copias fabricadas en el país de las máquinas importadas por los líderes y siguiendo los caminos trillados por los líderes. Aquí se pueden encontrar algunas empresas que procesan cantidades de arroz muy grandes, aunque en general se encuentran en el rango de 20.000 a 50.000 toneladas de arroz paddy al año. Estas empresas también alcanzan niveles que les permite realizar economías de escala, si bien no de la importancia de las del primer grupo.

- Empresas pequeñas y microempresas (empresas sin tecnología de avanzada y/o que trabajan de manera discontinua): se trata de aquellas empresas que cuentan con tecnología atrasada y algunas trabajan de manera esporádica, principalmente en épocas de recolección de cosechas. La cantidad de paddy que procesan es inferior a 10.000 toneladas anuales. Estas empresas enfrentan dificultades cada vez mayores y dependen de la oportunidad de realizar compras de ocasión de paddy para obtener utilidades.

En el mercado también operan empacadoras sin molino que se montan con una fracción del costo que implica poner en funcionamiento un molino de la misma capacidad, se abastecen con arroz blanco en bultos provenientes de molinos de cualquier parte del país y tienen gran importancia especialmente en Medellín, Pereira y Barranquilla. Existen múltiples empacadoras que podrían llamarse “de garaje”, que tienen simplemente una máquina rudimentaria, balanzas, planchas eléctricas, bolsas plásticas, bulteadores ó coterros y mujeres que realizan el trabajo de colocar el arroz en las bolsas. Si en los precios se tiene margen suficiente

todas estas pequeñas industrias entran en el mercado, especialmente en el de las tiendas de pueblos y de barrios de las ciudades¹⁷.

1.2.2.3 La venta de arroz blanco por parte de los molinos. Según INDUARROZ¹⁸, existen unos 10.000 mayoristas de todo tamaño que compran el arroz blanco a los molinos para comercializarlo a nivel nacional, y aproximadamente unos 400.000 puntos de venta al detal de todo tipo y tamaño. El número de comerciantes lo calculan con base en la información suministrada por varios de los molinos de mayor tamaño sobre sus clientes, y la cifra del número de puntos de venta corresponde a datos de FENALCO.

El grupo de los mayoristas se encuentra constituido por cadenas de hipermercados, cadenas de supermercados tradicionales, supermercados de barrio, empacadores no propietarios de molinos, mayoristas de las ciudades grandes que atienden a otros mayoristas (centrales de abastos, entre otros), y pequeños mayoristas de pueblos. Cabe anotar que muchos de estos son financiados directamente por los molinos y que no existe fidelidad en marcas, ya que generalmente el comerciante compra al molino que le de condiciones de precio más favorables. Por tanto, no hay una clara diferenciación del producto final.

La llegada de las cadenas internacionales de supermercados a Colombia en la década de los noventa, ha presionado a la baja los márgenes de los mayoristas de cadenas y de los proveedores. Según INDUARROZ, el mayor valor (“markup”) que se colocaba al arroz en los supermercados, antes de que llegaran estas empresas, era de más o menos 12%; hoy esos márgenes son del 5% o 6%. Las cadenas grandes, que buscan hacer economías de escala, han obligado a las pequeñas a bajar precios.

17 EDIAGRO Ltda. La Competitividad de la Industria molinera de arroz en Colombia. Realizado por EDIAGRO Ltda. para INDUARROZ. Bogotá, abril 2005.

Es importante anotar que en Colombia, por la forma como está organizada la distribución, en general, la industria molinera no atiende de manera directa a los tenderos, quienes se abastecen con los mayoristas. Sin embargo, existen algunas marcas regionales, en zonas específicas, donde los molinos distribuyen directamente a los tenderos.

Como características del mercado de arroz blanco en Colombia podemos mencionar las siguientes:

- Gran competencia por el aumento de la participación en el mercado entre los molinos con marcas, molinos sin marcas y empacadores sin molino.
- Presión de las cadenas de hipermercados mediante descuentos, introducción de marcas propias y el consiguiente acortamiento de la cadena de intermediarios. La presencia de las marcas propias en los supermercados grandes y ahora también en los de tamaño mediano ha ido tomando mucha importancia en Colombia.
- Problemas de importaciones legales y no legales provenientes de los países fronterizos, principalmente, Venezuela, debido en buena medida a que el precio interno es superior y, dado el nivel de consumo per cápita, el mercado colombiano resulta atractivo.

1.2.2.4 El producto final. Los pesos o presentaciones más utilizados en Colombia para la comercialización del arroz blanco son: Libra, Kilo, 3 Kilos, 5 Kilos, 10 Kilos, Arroba (12,5 Kg) y el tradicional bulto de 75 Kg que normalmente se vende al comerciante mayorista.

18 Ibid.

Si bien la década de los noventa se caracterizó por la consolidación de las marcas líderes y por una actividad más agresiva en términos de mercadeo como respuesta a la recesión económica y a la competencia de las marcas propias de las grandes y medianas cadenas de supermercados, no ha sido mucha la innovación y el desarrollo de nuevos productos por parte de la industria molinera de arroz en Colombia.

Al parecer, en el caso del arroz no es fácil agregar valor a los productos finales debido a que por el alto consumo per cápita del país, es más difícil cambiar los hábitos de consumo de la población. Además, según estudios de INDUARROZ, el valor agregado al paddy con productos empaquetados es bajo, oscilando tan solo entre el 20% y 25%. Es decir, si un molino colombiano compra \$1.000 millones en paddy, sus ventas puestas en las puertas de molino, no sobrepasarían los \$1.250 millones¹⁹.

Entre los avances en desarrollo de nuevos productos que ha presentado la industria, se tienen:

- Arroces fortificados, es decir, enriquecidos con vitaminas y otros elementos que contribuyen a la alimentación.
- Arroces saborizados
- Sopas de arroz, incluso saborizadas
- Arroz integral, el cual contiene la capa de salvado que posee un alto contenido proteico y vitamínico y la fibra natural del grano.
- Arroz parboilizado, es decir, precocido.

19 CASTILLO, Álvaro. Competitividad de la industria molinera de arroz de Colombia. Memorias del XXIX Congreso Internacional de Industriales del Arroz: El sector arrocero frente al tratado de libre comercio. Revista Induarroz No.13. Bogotá D.C., noviembre, 2004.

- Arroz premium, de alta calidad, excelso (100% grano entero), sin grasa, ni colesterol.

Los molinos más grandes del país son los que han incursionado de manera activa en esta diferenciación y agregación de valor a su producto y algunos manejan más de dos marcas de arroces:

- Molinos Roa S.A. es el líder en mercadeo con su marca, Arroz Roa y con un amplio portafolio de productos con arroces fortificados, saborizados, sopas de arroz, arroz integral y su arroz premium, Rice 10.
- Molino Flor Huila S.A también maneja dos marcas, Arroz Flor Huila y Arroz Doña Pepa, y además de los arroces blancos tradicionales, produce arroz integral y arroz parboilizado.
- El Molino Arroz Diana S.A además de esta marca maneja la del Arroz Chinito.
- Unión de Arroceros S.A maneja la marca Arroz Supremo.
- Procearroz Ltda. produce seis marcas de arroz blanco, el Arroz Carolina, Arroz Arrozito, Arroz Pijao, Arroz Rica Sopa, Arroz Victoria y Arroz Oro Blanco.
- Inproarroz produce el Arroz Alejandra.
- Inversiones Arroz Caribe maneja la marca del Arroz Castellana.
- Arrocería La Esmeralda produce el Arroz Blanquita tradicional e integral y el Arroz Esmeralda.

1.3 GENERALIDADES DE LA ARROCERA EL DORADO

Arrocera El Dorado Ltda., es una organización 32 años de experiencia en el negocio de molinería en el área metropolitana de Bucaramanga. Es una organización familiar que cuenta con todos los equipos y maquinaria necesaria para realizar un buen trabajo y responder a sus clientes con un buen producto.

1.3.1 Reseña Histórica. ARROCERA EL DORADO fue fundada en el año de 1972 por iniciativa del señor José de Jesús Becerra Gómez, con un primo, Pablo Vesga; empezó como un negocio familiar del cual se organizaron dos arroceras: La San Pablo y El Dorado, en dos sitios distintos pero la misma sociedad; El Dorado funcionó en sus inicios como compraventa en una pequeña bodega, cuyo personal era: el gerente, un empleado y una secretaria, ubicada en la carrera 12 No 6-28, donde hoy día es la planta principal. Esta sociedad duró diez años y fue liquidada quedando cada socio con su respectiva empresa. El señor José de Jesús Becerra permanece solo seis años y se une en una sociedad en comandita simple con el señor Luis Eduardo Remolina, socio minorista hasta hoy.

Debido a la crisis del Bolívar, que pasó del valor de doce pesos colombianos (\$12) a un peso colombiano (\$1) por unidad, se aprovechó para abrir una sucursal en Cúcuta con Orlando Becerra administrador de la misma, la cual, fue liquidada por baja rentabilidad, pues la crisis ya había cesado.

La producción inicial era proporcionada por un pequeño molino que se abastecía con 100 bultos diarios, y el principal proveedor era y sigue siendo San Alberto, que en sus inicios proveía 3 cosechas al año. Hoy la sociedad tiene como gerente al Arquitecto Juan Carlos Becerra y subgerente al Señor Luis Eduardo Remolina.

Actualmente la Arrocera El Dorado pasa de ser una sociedad en comandita simple a ser una sociedad de responsabilidad limitada (Ltda.)

1.3.2 Ubicación. Arrocería el Dorado está ubicada en la carrera 12 No. 6 – 28 del Barrio San Rafael, del área metropolitana de la ciudad de Bucaramanga, siendo su sede de producción, donde elaboran y comercializan arroz excelso listo para el consumo humano.

1.3.3 Aspectos Legales. Arrocería El Dorado, es una empresa legalmente constituida conforme a la ley de Comercio, inscrita en la Cámara de Comercio de Bucaramanga el 23/07/1990 con registro mercantil número: 05-031037-03, denominándose ARROCERA EL DORADO, cuyo objeto social es el proceso de la elaboración, comercialización y distribución de productos de molinería, siendo su principal producto el arroz excelso, es decir arroz de excelente calidad listo para el consumo humano.

1.3.4 Productos Elaborados. La Arrocería tiene varias líneas de productos, siendo el arroz excelso, su producto principal; este arroz se caracteriza por ser arroz pulido, comercial, generalmente con algún porcentaje controlado de grano quebrado entre el 5% y el 6%. La Arrocería comercializa el arroz excelso en dos formas (Ver Anexo I):

- Empacado por bulto
- Empacado por libra

Empacado por bulto: Se tiene dos presentaciones:

- Arroz El Dorado: Este arroz se empaca por bultos de 50 Kg., 22.5 Kg. ó 12.5 Kg.
- Arroz Libertad: Se empaca por bultos de 50kg. ó 45 kg.

Empacado por libra:

- Arroz Andaluz: Estas presentaciones se empacan en 500 gr ó 460 gr.
- Arroz Libertad. Arroz de sopa, se empaca en 500 gr.
- Arroz Libertad. Posee un porcentaje de quebrado más alto que el anterior. Se utiliza como concentrado animal. Viene en presentaciones de 500 gr. ó 460 gr.

De esta línea de producción, se obtienen ciertos subproductos los cuales son:

- Tamo: cáscara del arroz.
- Granza: arroz quebrado de tamaño inferior a ¼.
- Minucia: arroz quebrado de tamaño inferior a la granza
- Salvado: Harina removida durante el blanqueo y el pulimento de arroz.

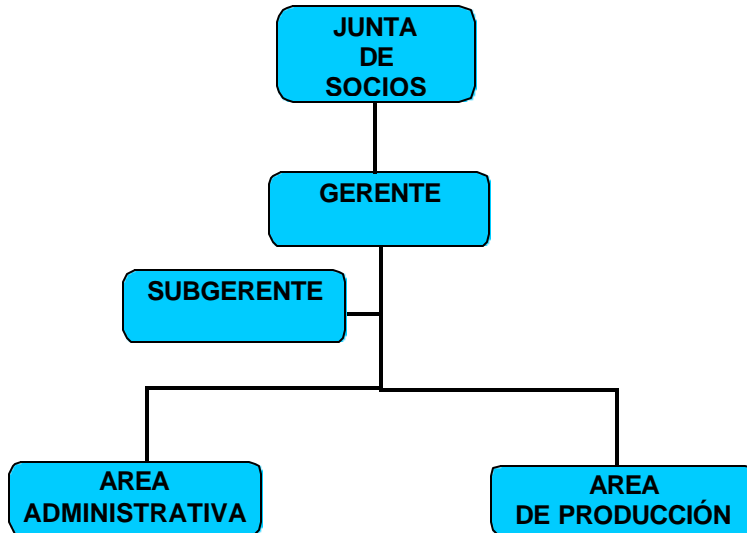
Estos subproductos al igual que el arroz excelso son comercializados y distribuidos.

1.3.5 Principales Clientes. Arrocería El Dorado, maneja los mercados tanto a nivel local como nacional. El mercado fuerte de la arrocería, está en la costa atlántica en ciudades como Barranquilla, Cartagena, Santa Marta y Ciénaga como sus principales clientes. A nivel local distribuye a los municipios de Piedecuesta, Girón, Floridablanca, Bucaramanga, San Alberto, San Gil y Aguachica, abasteciendo los graneros y plazas de mercado.

1.3.6 Recurso Humano y Organigrama. Actualmente la Arrocería el Dorado cuenta con 20 empleados fijos en el área administrativa y en el área de producción. La empresa cuenta con los servicios profesionales de un contador externo.

Su organigrama está definido en la Figura 10:

Figura 10. Organigrama de la Arrocera El Dorado.



Fuente: Gerencia Arrocera El Dorado Ltda.

1.3.7 Proveedores y Materiales. El Cuadro 6, muestra los diferentes proveedores y materiales con que cuenta la Arrocera:

Cuadro 6. Proveedores y Materiales

Proveedores	Materiales ó Materia Prima
Cúcuta es el principal proveedor. Otros proveedores son San Alberto y zonas aledañas como Aguas Claras, Aguas Negras.	Arroz Paddy
Aceites Minerales Nororient	Aceites
Cúcuta o de Samacá (Boyacá).	Carbón
TexComercial y Texicol de Medellín.	Empaques
Hilazas de Bogotá	Hilazas
Texicol.	Rodillos descascaradores
Cadenas y Bandas de la ciudad de Bucaramanga	Bandas y Cadenas

Fuente: Gerencia Arrocera El Dorado Ltda.

1.3.8 Maquinaria. Arrocera El Dorado cuenta con toda la maquinaria y equipo

necesario para cumplir con un buen producto. Las máquinas utilizadas no son de última tecnología; la mayoría de ellas se encuentran en las instalaciones de la arrocería hace tiempo, sin embargo, muchas se han ido adaptando a las necesidades tanto del empresario como de los clientes. Una de las razones por las cuales la organización no opta por reemplazar su maquinaria por una más moderna, es que estas máquinas al momento de presentar averías, no cuentan con el personal calificado para su debida reparación, además, la mayoría de partes de las máquinas no se encuentran a disposición, es decir, se necesita de un proceso de importación para obtenerlas.

1.3.9 Proceso Operativo. El proceso de molinería del arroz implementado en la Arrocería El Dorado consta de los siguientes pasos, que se describen más adelante en la Auditoría Interna:

- Llegada del Arroz
- Procesamiento de secado
- Almacenado
- Clasificador
- Pulimento
- Zaranda
- Empaque

1.3.10 Cultura Corporativa actual. A continuación se muestra la misión y visión con que cuenta la Arrocería como base para su trabajo:

MISIÓN

Realizar el sueño de su fundador José de Jesús Becerra Gómez, mediante la comercialización del arroz a nivel local, departamental y nacional; con el fin de participar en el desarrollo pujante de la industria arrocería dejando al servicio nuestro profesionalismo, infraestructura y técnica.

Para ARROCERA EL DORADO el objetivo principal es el de prever los requerimientos de nuestros clientes y proporcionarles los servicios con el mayor valor agregado posibles con entregas venta, comercialización, calidad y el valor justos del arroz con excelentes manejos de la mercancía.

VISIÓN

Ser reconocida en el año 2010 como la empresa líder en la comercialización del arroz y proporcionar a los clientes el mejor servicio con la mayor calidad.

Es parte de este trabajo reforzar la misión y la visión.

2. AUDITORIA EXTERNA

El propósito de una auditoría externa es elaborar una lista finita de oportunidades que podrían beneficiar a la empresa y de amenazas que se deberían eludir. Como sugiere la palabra “finita”, la auditoría externa no pretende elaborar una lista exhaustiva de todos los factores que podrían influir en un negocio. Las empresas deben tener capacidad para responder en forma ofensiva o defensiva a los factores, formulando estrategias que les permitan aprovechar las oportunidades externas y reducir al mínimo las consecuencias de las amenazas potenciales²⁰.

Con el fin de establecer las oportunidades y amenazas existentes en el entorno de la empresa, es necesario analizar los factores: económico, competitivo, socio-cultural, político y tecnológico.

Para el análisis de cada auditoría se utilizará la misma metodología para la elaboración de la matriz del perfil de amenazas y oportunidades (P.O.A.M.). La metodología para la elaboración de la Matriz se encuentra al final capítulo.

2.1 FACTOR ECONOMICO

En un medio en el que se mueven las empresas, el factor determinante para el éxito o fracaso es la habilidad para enfrentar oportunamente en forma dinámica y acelerada los desafíos del cambio²¹; este factor está compuesto por las variables: inflación, disponibilidad de crédito, importaciones y exportaciones, contrabando, desempleo.

20 DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall, 1997, p. 114.

21 SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Planeación y Gestión. 7 ed. Bogotá,

2.1.1 Inflación²². La inflación es una variable económica que afecta en gran escala al mercado, incrementando los precios y generando tendencias alcistas que hacen prácticamente inalcanzables muchos productos y a su vez se traduce en pérdida de competitividad en el mercado internacional.

En el segundo semestre del 2005 se registra una tasa de inflación acumulada de 4.78% una de las más bajas registradas en los últimos años. En el cuadro 7 se puede apreciar el comportamiento de la Tasa de inflación en los últimos años.

Cuadro 7. Tasas de Inflación en Colombia 1997 – 2005

Mes	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
Enero	1.65	1.79	2.21	1.29	1.05	0.80	1.17	0.89	0.82
Febrero	3.11	3.28	1.70	2.30	1.89	1.26	1.11	1.20	1.02
Marzo	1.55	2.60	0.94	1.71	1.48	0.71	1.05	0.98	0,77
Abril	1.62	2.90	0.78	1.00	1.15	0.92	1.15	0.46	0.44
Mayo	1.62	1.56	0.48	0.52	0.42	0.60	0.49	0.38	0.41
Junio	1.20	1.22	0.28	-0.02	0.04	0.43	-0.05	0.60	0.40
Julio	0.83	0.47	0.31	-0.04	0.11	0.02	-0.14	-0,03	0,05
Agosto	1.14	0.03	0.50	0.32	0.26	0.09	0.31	0,03	0,00
Septiembre	1.26	0.29	0.33	0.43	0,37	0.36	0.22	0.30	0,43
Octubre	0.96	0.35	0.35	0.15	0.19	0.56	0.06	-0,01	0,23
Noviembre	0.81	0.17	0.48	0.33	0.12	0.78	0.35	0.28	0,11
Diciembre	0.61	0.91	0.53	0.46	0.34	0.27	0.61	0,30	
En año corrido	17.68	16.70	9.23	8.75	7.65	6.99	6.49	5,50	4,78

Colombia: 3R Editores, 2000.

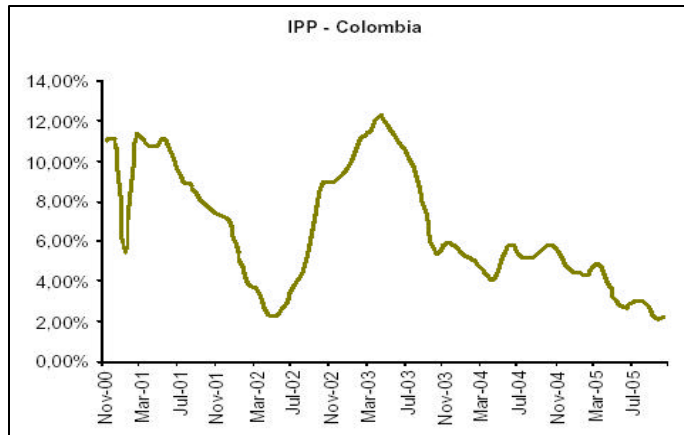
22 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Oficina de prensa DANE. Comunicado de Prensa. Índice de Precios al Consumidor IPC Noviembre de 2003. Bogotá.

Fuente: DANE - IPC

Durante el mes de Octubre la variación del IPC fue del 0,23%; el grupo que registró la mayor variación fue Alimentos, con un incremento de 0,49%, mientras que el de menor variación fue Cultura, Diversión y Esparcimiento, con una reducción en los precios del 0,17%²³.

En los últimos tres años la inflación ha disminuido notablemente, hecho que hace que los precios de venta de los productos se mantengan estables, sin embargo los precios de compra de materia prima presentan una variación del 0.45% para el mes pasado, con lo que se acumula una variación para lo corrido del año del 2.5% y del 2.2% para los últimos doce meses. El incremento en precios es superior respecto a la observada durante Octubre de 2004.

Figura 11. Índice de Precios al Productor



Fuente: Bloomberg

La ciudad de Bucaramanga ocupa el onceavo lugar presentando un IPC de 5,11%, con respecto a las 13 ciudades tenidas en cuenta por parte del DANE. Respecto al

23 Informe Mensual de Coyuntura Económica (online). Colombia: Banco de Crédito, Helm Financial Services, noviembre 2005 – (citado 15 noviembre, 2005). Disponible en Internet: <http://www.bancodecredito.com.co>

renglón de alimentos, el IPC registra un valor de 6.75%, presentando un incremento respecto al año pasado.

Los incrementos anuales del índice de precios al consumidor para Bucaramanga han sido, como las cifras nacionales, de tendencia descendente durante los últimos años, pero con un factor de crecimiento menor que el de dicho promedio en los últimos años.

La inflación constituye un factor de desequilibrio, de desajuste económico que implica el decrecimiento del bienestar, porque en la medida que se produzca un alza, los ingresos de las familias tendrán un poder adquisitivo menor. Es una amenaza débil para la empresa, porque conlleva a un aumento de la inversión para producir arroz blanco y a un menor consumo por parte de las familias.

2.1.2 Disponibilidad de Crédito. En el país se han generado una serie de cambios de índole económico, entre los que se puede contar la variedad de productos bancarios crediticios que ofrecen entidades financieras de ahorro y préstamo. Las tasas de interés del sector financiero han sufrido un descenso vertiginoso, debido a que el DTF de estar a 15,75% en 1999, bajó a 6,33% a diciembre 2005, como se muestra en el Cuadro 8:

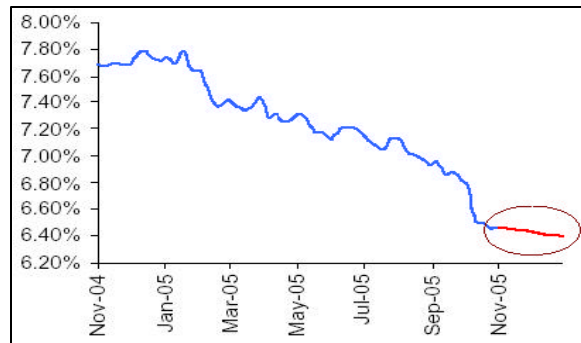
Cuadro 8. DTF últimos años

Año	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005
DTF	15,75%	13,35%	11,51%	7,70%	7,92%	7,71%	6,33%

Fuente: Banco de Crédito

Se espera estabilidad en la DTF en lo que queda del 2005, aunque con un cierta tendencia bajista, como se muestra en la Figura 12, estos cálculos son tomados del Banco de Crédito.

Figura 12. Tasa DTF



Fuente: Banco de la República, cálculos Banco de Crédito

La tasa interbancaria cerró el mes de Octubre en 5.70% E.A., presentando relativa estabilidad durante el mes. Esta tasa ha caído durante lo corrido del año.

La existencia de entidades que ofrecen disponibilidad de crédito, hace fácil el acceso a estas modalidades por parte de los empresarios del sector arrocero, siendo la financiación una oportunidad para la Arrocera el Dorado, en el caso de que requiera capital adicional a los recursos propios para llevar a cabo acciones de mejora para la empresa.

2.1.3 Importación-Exportaciones. Una importación ordinaria es la introducción de mercancías de procedencia extranjera al territorio aduanero nacional con el fin de permanecer en él de manera indefinida, en libre disposición con el pago de los tributos aduaneros a que hubiera lugar.

Uno de los factores a analizar es el comportamiento de las importaciones del arroz ya que es uno de los factores que afectan la estabilidad económica de las empresas nacionales y en nuestro caso de la empresa Arrocera El Dorado.

El Gobierno ha utilizado todos los instrumentos legales para restringir la entrada

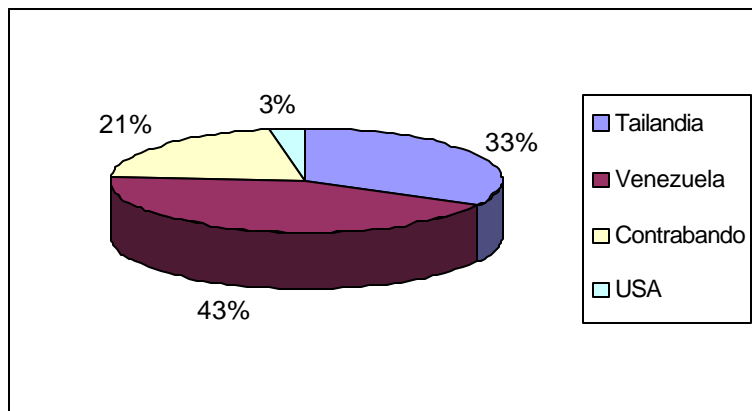
de arroz al país, por eso se han impuesto unos aranceles altos a las importaciones de este grano provenientes de terceros países, así lo señala el ministro de Agricultura y Desarrollo Rural, Andrés Felipe Arias, quien manifestó su preocupación por la solicitud de algunas empresas importadoras y de personas naturales para que se les autorice importar arroz con estos altos aranceles.

El Gobierno Nacional plenamente consciente de la importancia económica y social del arroz en Colombia y rigiéndose por los acuerdos de la Organización Mundial de Comercio pactó un compromiso de acceso mínimo de 75.000 toneladas que hoy en día no supera el 3% de la producción nacional y con un arancel de 80%, uno de los más altos en el mundo para este producto, que hace prohibitivas las importaciones del cereal.

Con el fin de reconocer el comercio de arroz entre los países andinos, y para que la salvaguardia impuesta a Venezuela y Perú fuera válida ante la comunidad andina se asignó un contingente de 18.000 toneladas de arroz libre de aranceles para Venezuela y Perú el cual no tiene por qué afectar la producción colombiana.

Con relación al comercio, las importaciones crecieron en el lapso en mención a una tasa promedio anual del 0,8%, en la Figura 13 se ilustra el origen y el porcentaje de participación de las importaciones de arroz en Colombia.

Figura 13. Origen Importaciones 2004



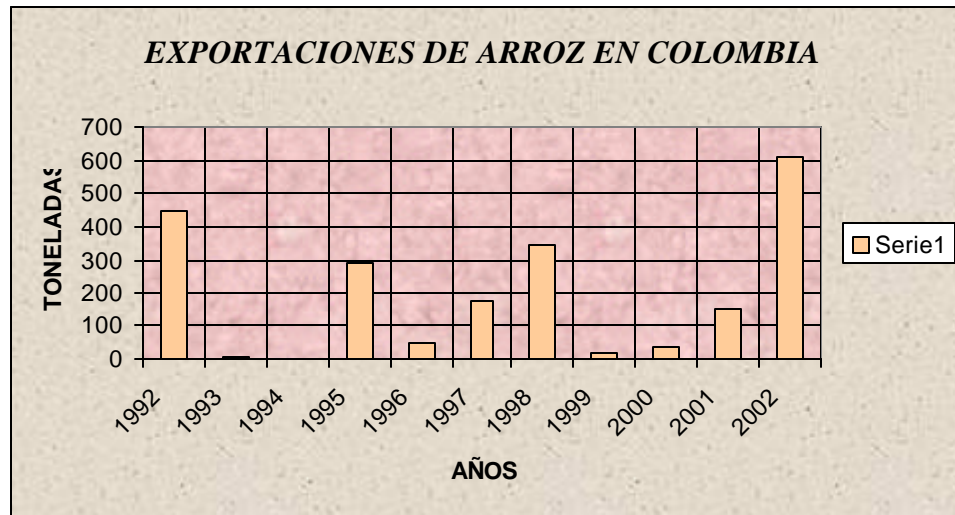
Fuente: INDUARROZ S.A.

En este sentido, los volúmenes comprometidos y los elevados aranceles a los cuales ingresa el arroz no afectan la producción ni la comercialización colombiana, siempre y cuando se realicen al amparo de las normas comerciales y cambiarias de los países exportadores y de Colombia. Esta variable representa una amenaza débil si se mantiene las normas establecidas.

La exportación es simplemente la salida de un producto de un determinado país con destino a otro, atravesando las diferentes fronteras o mares que separan las naciones. La exportación, según la Aduana Colombiana, es considerada como la salida de mercancías del territorio aduanero nacional hacia una nación extranjera o una zona franca industrial de bienes y/o servicios para permanecer en ella de manera definitiva.

Las exportaciones han sido mínimas presentando un decrecimiento promedio anual de -25%, en la Figura 14, se muestra las variaciones en las exportaciones de arroz en los años 1992 - 2002, esto demuestra que Colombia no es exportador de este producto.

Figura 14. Exportaciones de Arroz



Fuente: Elaboración propia según datos de Molino Flor Huila S.A.

Los costos del proceso de un molino colombiano del interior del país de enero a junio de 2004, para una producción anual de más de 60.000 toneladas, es de US\$11,24²⁴. Esto podría caracterizarlo como un molino de tamaño mediano a grande. Los costos de un molino de los Estados Unidos son US\$37,63, mientras que los costos del molino colombiano fueron de US\$11,24, incluyendo el almacenamiento, pero no el transporte de paddy de secadora a molino, ya que este costo no se tiene en Colombia porque los molinos tienen este proceso involucrado.

Esto significa que la industria colombiana le devuelve a la cadena arroceras una competitividad de US\$26 por tonelada y, según expertos en el tema, difícilmente puede haber un país que pueda presentar costos tan bajos como los que consiguen los molinos eficientes y grandes en Colombia.

La competitividad en precios que tiene actualmente la industria en Colombia es en buena parte resultado de la eficiencia, presión de los gerentes y capacidad de los

²⁴ La Agroindustria Molinera de Arroz en Colombia (online). Bogotá, Colombia. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Julio 2005 – (citado 2005-10-30). Disponible en Internet: <http://www.agrocadenas.gov.co>.

innovadores. Sin embargo, esa eficiencia se debe también a que el país tiene un descuido casi total sobre el impacto ambiental, pero si en un TLC con Estados Unidos se obliga a cumplir las normas ambientales, se requerirían importantes inversiones que vendrían a encarecer la operación. Esto representa una amenaza para la industria de la molinería.

En la negociación del TLC, el gobierno en acuerdo con FEDEARROZ, propuso permitir en el primer año de vigencia del TLC el ingreso, sin pagar ningún impuesto o arancel (arancel cero), de 47 mil toneladas (que se sumarían a las de la OMC y al contrabando); las cantidades mayores a este volumen pagarían un impuesto aduanero del 80%. En el transcurso de 20 años, Colombia se compromete a ir bajando, de 4% en 4% hasta llegar al 25%, tal impuesto y, mientras tanto, los gringos podrán ir aumentando la cantidad sin ningún arancel al ritmo de un 1,5% cada año. Estados Unidos no renuncia a sus subsidios y Colombia sí admite eliminar, así sea sin prisa pero sin pausa, los aranceles al arroz norteamericano. Si llegase a firmar el TLC con estos acuerdos, este factor representa una amenaza alta.

2.1.4 Contrabando. Acción o intento de fabricar o introducir fraudulentamente dichos géneros o de exportarlos estando prohibido. Introducción de géneros sin pagar los derechos de aduana a que están sometidos legalmente.

Es indispensable analizar este factor que influye altamente en la comercialización de este producto y que es una realidad nacional a la cual no se enfrenta solo el arroz si no muchos productos de la agricultura Colombiana. El contrabando de arroz está a punto de colapsar la producción nacional del grano. Esta situación, producida por la internación ilegal de este grano tanto de Brasil como de Argentina, podría poner en riesgo incluso el mercado de la próxima cosecha en el país.

En el 2004 ingresaron al país, por la frontera venezolana, cerca de 60 mil toneladas de arroz blanco, de las cuales aproximadamente el 21 por ciento, como lo muestra la Figura 13, lo hizo de manera ilegal, según lo denunció la industria molinera nacional agremiada.

De acuerdo con los industriales del sector, el problema es tan grave que a pesar de las denuncias de los agentes de la cadena arrocera y de los controles que se ejercen en la frontera por parte de la DIAN, el producto ilegal fue comercializado y continúa comercializándose en la Costa Atlántica y los Santanderes.

Con respecto al Tratado de Libre Comercio, en el XXX Congreso Nacional Arrocero, donde los empresarios le insistieron al gobierno que, por afán de cerrar el acuerdo, no se vulnere un producto “hipersensible”, y que se fortalezca el diálogo con los países vecinos para reducir la entrada ilegal del cereal.

El problema de contrabando al cual se enfrenta el sector, aunque no representa un alto porcentaje implica riesgos para al gremio afectado. Aunque existen infinidad de variables que afectan a la economía nacional y por ende a sus empresas, las variables anteriormente mencionadas y analizadas son las que representan una mayor incidencia en las variaciones del precio del arroz y en su importancia frente a la economía nacional.

2.1.5 Desempleo²⁵. El fenómeno del desempleo se presenta, entre otras razones, cuando la cantidad de equipos, recursos financieros y técnicos con que cuenta un país son insuficientes para permitir el empleo de toda la fuerza de trabajo disponible.

25 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Comunicado De Prensa. Oficina de Prensa DANE. Encuesta Continua de Hogares, Octubre de 2005. Bogotá, Noviembre 30 de 2005.

Según los resultados de la Encuesta Continua de Hogares (E.C.H.), en el mes de octubre de 2005, la tasa de desempleo para el agregado nacional se situó en 10,0%. Ésta tasa es la más baja, desde que se está aplicando la E.C.H. en el país. Esta disminución es explicada por la reducción en el número de desempleados en 462.115 personas, y por un incremento de los ocupados de 763.879 personas, respecto a octubre de 2004. La tasa de ocupación (T.O) del total nacional se ubicó en 55,0% superior en 1,2 puntos frente a la registrada en octubre de 2004.

Para las 13 áreas metropolitanas, la tasa de desempleo (TD) se ubicó en 12,1%, y al igual que para el agregado nacional, esta es la más baja para los meses de octubre, desde que se aplica la E.C.H. (año 2000). Los desocupados se redujeron en 154.968, mientras que los ocupados aumentaron en 464.088 personas. La tasa de ocupación fue de 55,9%, igual a la registrada en octubre de 2003, siendo la más alta presentada para este periodo en la ECH, para el total de las trece áreas.

La disminución de las tasas de desempleo y el aumento de la tasa de ocupación, traen consigo que la población alcance un mayor poder adquisitivo, y por ende se facilite la compra de bienes alimenticios, entre estos el arroz, siendo esta una oportunidad para la Arrocería EL Dorado.

2.1.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Factor Económico.

Después de realizar el análisis de cada variable, se continúa a la construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor económico, presentada en el Cuadro 9. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz POAM, ubicada al final del capítulo. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico. (Ver Matriz POAM).

Cuadro 9. Matriz POAM del Factor económico

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Inflación	0,20		X			0,40
Disponibilidad de Crédito	0,10				X	0,40
Importación-Exportación	0,30	X				0,30
Contrabando	0,25	X				0,25
Desempleo	0,15			X		0,45
TOTAL	1,00					1,80

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado de 1,80 obtenido en el factor económico indica una amenaza alta, teniendo como puntos relevantes para esta calificación, las importaciones, exportaciones y el contrabando de arroz.

2.2 FACTOR COMPETITIVO

El análisis de este factor es importante para conocer el entorno competitivo de la empresa y poderla ubicar dentro del sector. La competencia de la empresa depende no sólo de su propia productividad sino de su entorno, ya que éste determina la productividad sistemática. Así por muy eficiente que sea una empresa, su competitividad depende de la productividad de sus proveedores (en cuanto a calidad, al precio y a la entrega oportuna) de su mano de obra, del sistema financiero, de los costos de servicios y transportes entre otros.

Para el análisis de este factor se aplicó una encuesta dirigida a la competencia de la Arrocería El Dorado. Ver Anexo B.

Dentro del factor competitivo se estudiarán las variables: competencia, nuevos competidores, productos sustitutos, capacidad negociadora de los clientes y alianzas estratégicas.

2.2.1 Competencia. La empresa debe conocer su participación en el mercado, conocer sus principales competidores, el área geográfica que cubre, y las principales ventajas que le han permitido ganar mercado, con esta información podrá determinar con mayor facilidad las estrategias de posicionamiento, que deberá seguir la empresa para entrar y desarrollarse en el mercado.

El análisis de la competencia es una de las partes fundamentales del plan estratégico. Conocer a fondo la competencia, es decir, identificar las fortalezas y debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa. Diseñar estrategias e indicadores para monitorear la competencia es básico en el desarrollo del proceso estratégico.

Según la Cámara de Comercio de Bucaramanga se encuentra funcionando 20 arroceras que son consideradas competencia para nuestra empresa, después de verificar telefónicamente el funcionamiento de estas empresas se confirmó que existen solo 10 empresas dedicadas a esta actividad. La competencia directa de la Arrocera El Dorado es:

1. Arrocera la Granja
2. Arroz Diana
3. Arrocera Flor Huila
4. Arrocera Inversiones Restrepo Pinzón Vega
5. Arrocera Japonesa
6. Arrobera Tropical
7. Molino Santander
8. Molino Los Comuneros
9. Arrocera San Cristóbal
10. Molino Nacional

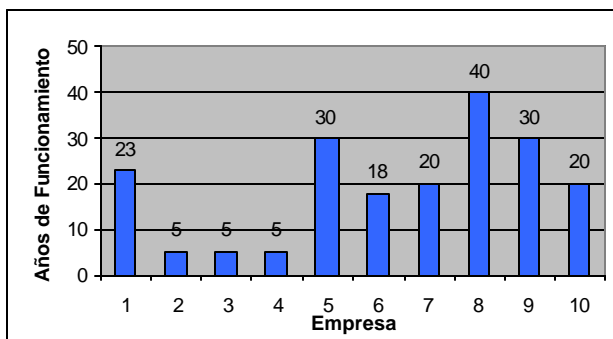
- Según la encuesta la competencia tiene los siguientes años de funcionamiento.

Cuadro 10. Años de funcionamiento de la Arrocería

Empresa	Años de funcionamiento
1	23
2	5
3	5
4	5
5	30
6	18
7	20
8	40
9	30
10	20

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 15. Años de funcionamiento de la Arrocería



Fuente: Autores del Proyecto

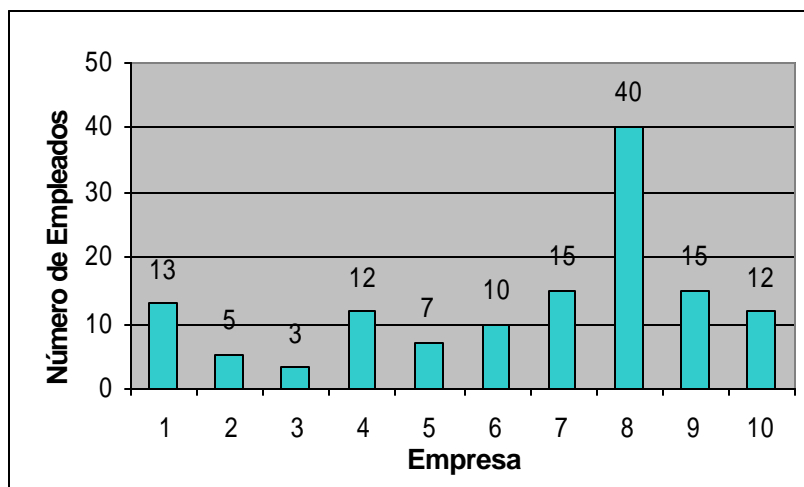
- El número de empleados de la competencia es

Cuadro 11. Número de Empleados en la Arrocería

Empresa	Número de Empleados
1	13
2	5
3	3
4	12
5	7
6	10
7	15
8	40
9	15
10	12

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 16. Número de Empleados en la Arrocería



Fuente: Autores del Proyecto

- Productos que ofrece la empresa; se debe tener en cuenta que cada encuesta se podía marcar más de una opción. En cuanto a los productos que ofrece la competencia se puede observar que existe un porcentaje equitativo entre ellos. Teniendo el mayor porcentaje el bulto de 50 kg y la arroba empacada en libras de 500 gramos. Otros productos que ofrece la competencia es el arroz empacado en ½ libra y cabezote; estos productos tiene un 9%.

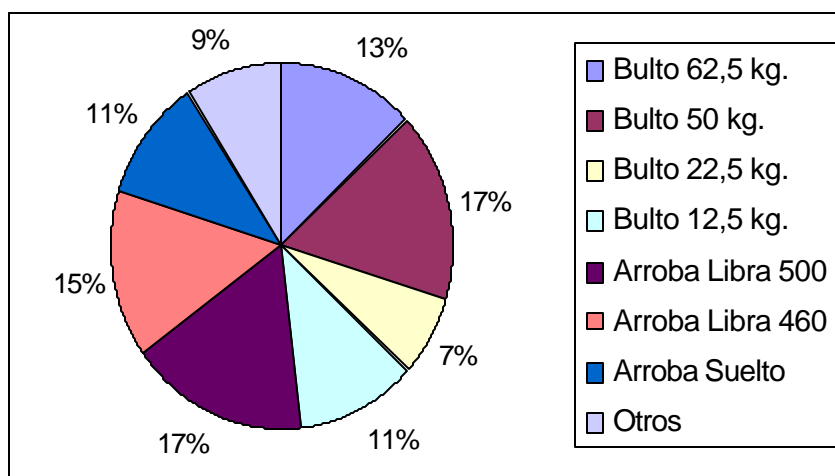
Cuadro 12. Productos que ofrece la empresa

Productos que ofrece la Empresa	Nº de Empresas
Bulto 62,5 kg.	7
Bulto 50 kg.	9
Bulto 22,5 kg.	4

Bulto 12,5 kg.	6
Arroba Libra 500	9
Arroba Libra 460	8
Arroba Suelto	6
Otros	5

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 17. Productos que ofrece la empresa



Fuente: Autores del Proyecto

- Seleccione de mayor a menor el más vendido, siendo 1 el mayor y 8 el menos vendido. La siguiente tabla muestra el producto más vendido según el promedio de la competencia. El producto más vendido es el bulto de 50 kg y la arroba empacada en libras de 500 gramos. Estos productos también son los más vendidos en la Arrocería El Dorado.

Cuadro 13. Productos más vendidos

Productos más vendido	Promedio	Orden
Bulto 50 kg.	2,2	1
Arroba Libra 500	2,5	2
Bulto 62,5 kg.	2,6	3
Bulto 22,5 kg.	4,0	4

Bulto 12,5 kg.	4,6	5
Arroba Suelto	4,7	6
Arroba Libra 460	4,8	7
Otros	5,0	8

Fuente: Autores del proyecto.

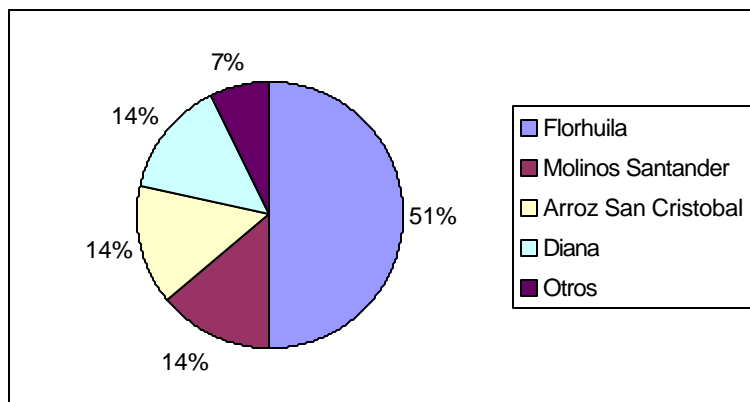
- Según la encuesta, el 51% de los encuestados considera a la Arrocería Flor Huila como el competidor más fuerte, seguido de Molinos Santander, Arrocería San Cristóbal, Arroz Diana con un 14%.

Cuadro 14. Competidores

Competidores	Frec.
Arrocería Flor Huila	7
Molinos Santander	2
Arrocería San Cristobal	2
Arroz Diana	2
Otros	1

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 18. Competidores



Fuente: Autores del Proyecto

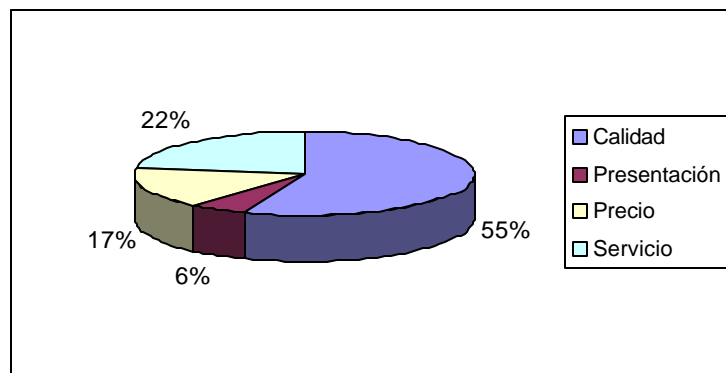
- Las principales ventajas competitivas o razones de preferencia que manifiestas poseer los competidores en orden de importancia son: calidad, servicio, precio, presentación.

Cuadro 15. Razón de Preferencia

Razón de Preferencia	Frec.
Calidad	10
Presentación	1
Precio	3
Servicio	4

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 19. Razón de Preferencia



Fuente: Autores del Proyecto

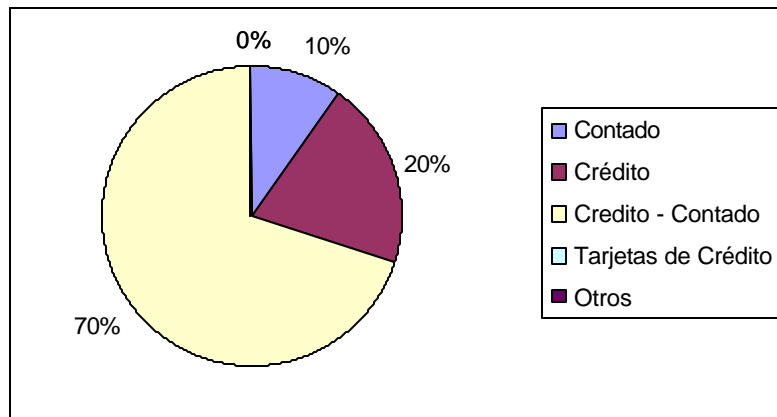
- Dentro de las políticas de venta la competencia maneja tanto el crédito como el contado con un 70%, otras empresas solo manejan el crédito 20%.

Cuadro 16. Formas de Pago

Formas de Pago	Frecuencia
Contado	1
Crédito	2
Crédito – Contado	7
Tarjetas de Crédito	0
Otros	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 20. Formas de Pago



Fuente: Autores del Proyecto

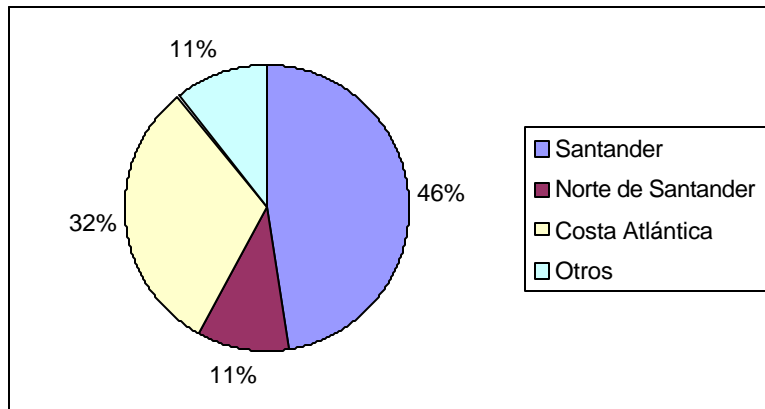
- Santander es el departamento donde más se comercializa el arroz con un 46%, seguido de la Costa Atlántica (Santa Marta, Cartagena, Barranquilla y Ciénaga) con 32%. Todas las empresas del sector distribuyen a otras ciudades.

Cuadro 17. Ciudades de Comercialización

Ciudades de Comercialización	Frec.
Santander	9
Norte de Santander	2
Costa Atlántica	6
Otros	2

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 21. Ciudades de Comercialización



Fuente: Autores del Proyecto

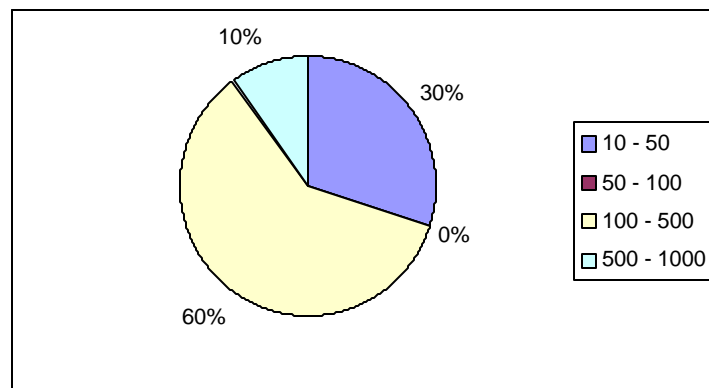
- El 60% de la competencia tiene entre 100 – 500 clientes, el 30% de la competencia tiene entre 10 - 50 clientes; la Arrocería El Dorado tiene 50 clientes.

Cuadro 18. Cantidad de Clientes

Clientes	Frecuencia
10 - 50	3
50 - 100	0
100 - 500	6
500 - 1000	1

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 22. Cantidad de Clientes



Fuente: Autores del Proyecto

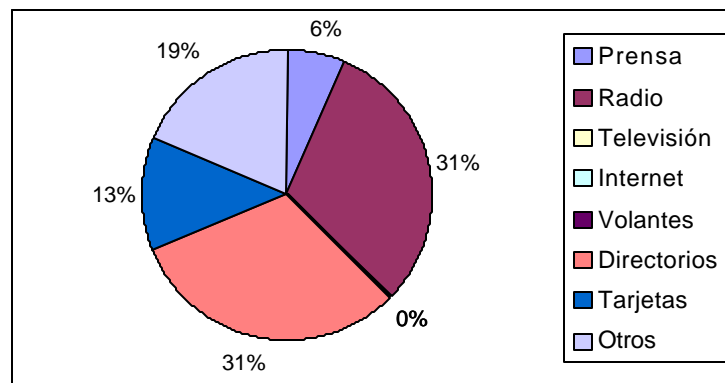
- Los medios publicitarios más empleados por la competencia en orden de importancia son: radio y directorios telefónicos con un 31% cada uno; otros como las ferias, supermercados con un 19% de participación y las tarjetas con un 13%.

Cuadro 19. Medios Publicitarios

Medios Publicitarios	Frecuencia
Prensa	1
Radio	5
Televisión	0
Internet	0
Volantes	0
Directorios	5
Tarjetas	2
Otros	3

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 23. Medios Publicitarios



Fuente: Autores del Proyecto

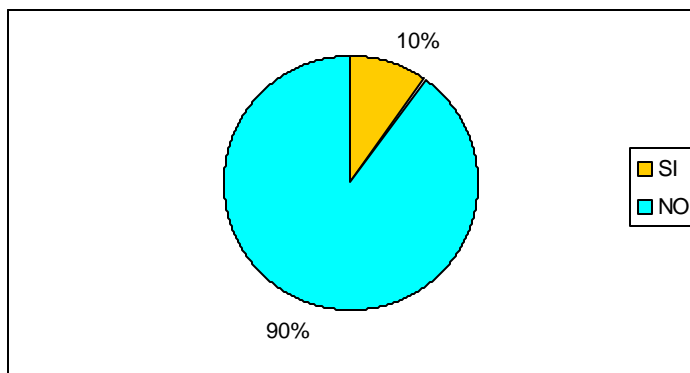
- El 90% de la competencia no ofrece cursos de capacitación a su personal, y el 10% si los ofrecen.

Cuadro 20. Cursos de Capacitación

Cursos de Capacitación	Frecuencia
SI	1
NO	9

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 24. Cursos de Capacitación



Fuente: Autores del Proyecto

- Según la encuesta la competencia tiene su infraestructura de la siguiente manera: el 62% posee maquinaria propia y el 38% es arrendada; el 60% posee local propio y el 40% es arrendado; vehículos el 60% es propio y el 40% es arrendado; muebles el 90% es propio y el 10% es arrendado; equipos de computo el 90% es propio y el 10% es arrendado.

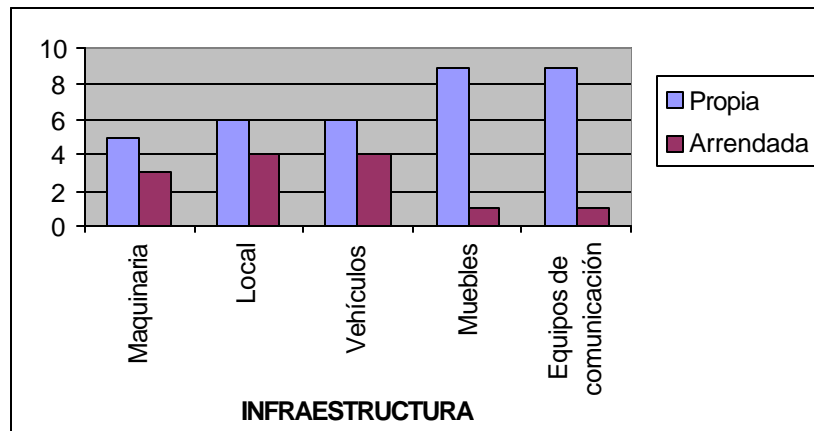
Cuadro 21. Infraestructura

Infraestructura	Propia	Arrendada
Maquinaria	5	3
Local	6	4
Vehículos	6	4
Muebles	9	1

Equipos de comunicación	9	1
-------------------------	---	---

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 25. Infraestructura



Fuente: Autores del proyecto.

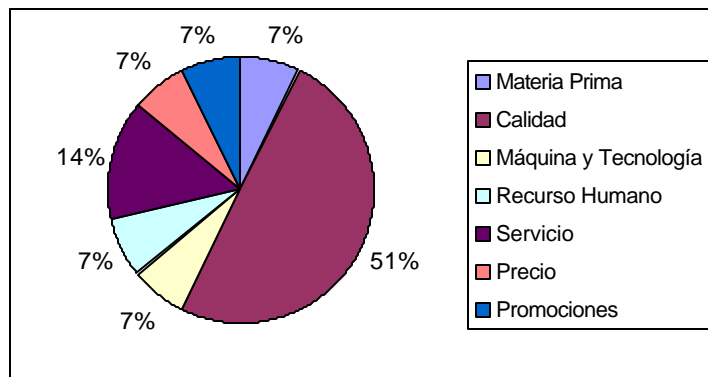
- Dentro de las fortalezas más importantes que refleja la encuesta está la Calidad del arroz con un 51%, el servicio con un 14%.

Cuadro 22. Fortaleza de la competencia

Fortalezas	Frecuencia
Materia Prima	1
Calidad	7
Máquina y Tecnología	1
Recurso Humano	1
Servicio	2
Precio	1
Promociones	1

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 26. Fortaleza de la competencia



Fuente: Autores del Proyecto

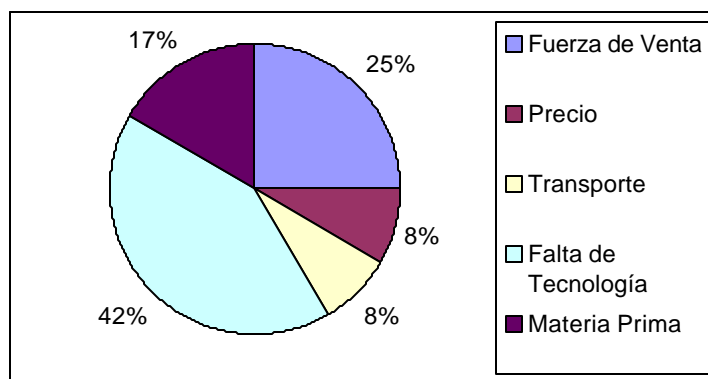
- Dentro de las debilidades más importantes que refleja la encuesta está la Falta de Tecnología con un 42% y la fuerza de venta en un 25%.

Cuadro 23. Debilidades de la competencia

Debilidad	Frecuencia
Fuerza de Venta	3
Precio	1
Transporte	1
Falta de Tecnología	5
Materia Prima	2

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 27. Debilidades de la competencia



Fuente: Autores del Proyecto

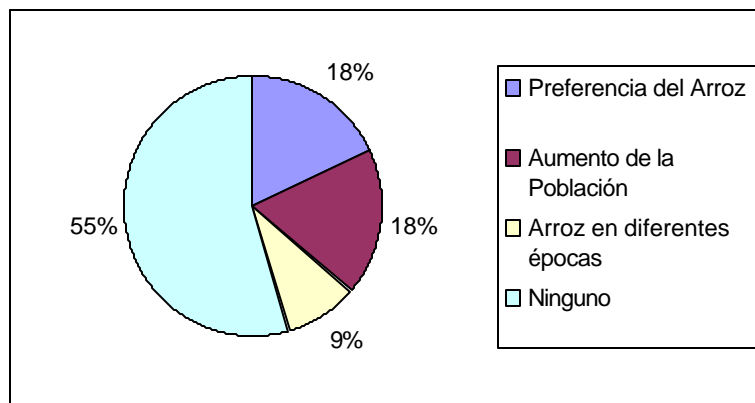
- El 55% de la competencia opina que no existe ninguna oportunidad en el sector, otras oportunidades son la preferencia del arroz sobre otros productos alimenticios y el aumento de la población cada uno con el 18%.

Cuadro 24. Oportunidad de la competencia

Oportunidad	Frecuencia
Preferencia del Arroz	2
Aumento de la Población	2
Arroz en diferentes épocas	1
Ninguno	6

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 28. Oportunidad de la competencia



Fuente: Autores del Proyecto

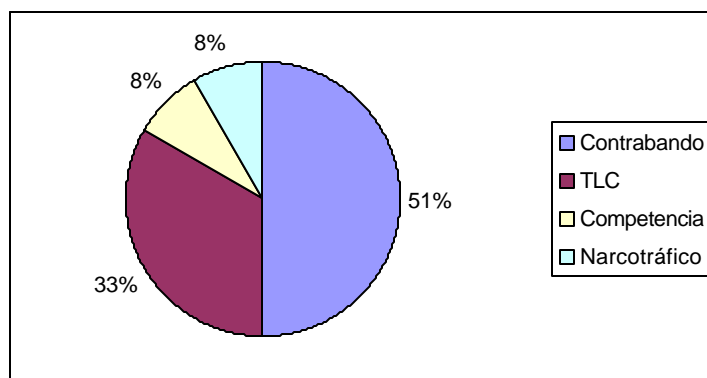
- La principal amenaza para la competencia es el contrabando con un 51% y el TLC con un 33%.

Cuadro 25. Amenaza de la competencia

Amenaza	Frecuencia
Contrabando	6
TLC	4
Competencia	1
Narcotráfico	1

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 29. Amenaza de la competencia



Fuente: Autores del Proyecto

2.2.1.1 Matriz del Perfil Competitivo MPC. Identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fuerzas y debilidades particulares, en relación con una muestra de la posición estratégica de la empresa ²⁶.

Para la realización de la matriz se utilizó la información obtenida en la encuesta efectuada a la competencia y el conocimiento que tiene el gerente del sector, se desarrolló la matriz comparando la empresa con sus mayores competidores: Arrocera Flor Huila, Molinos Santander, Arroz San Cristóbal y Arroz Diana, logrando con ello un paralelo que ubica la posición de cada empresa y teniendo en cuenta algunos factores críticos para el éxito.

Cuadro 26. Matriz del Perfil Competitivo MPC

Factores Claves de éxito	Pond.	Arrocera El Dorado		Arrocera Flor Huila		Molinos Santander		Arroz San Cristóbal		Arroz Diana	
		Calif.	Res. Pon.	Calif.	Res. Pon.	Calif.	Res. Pon.	Calif.	Res. Pon.	Calif.	Res. Pon.
Variedad de Productos	0,20	3	0,60	4	0,80	3	0,60	4	0,80	4	0,80
Competitividad	0,15	3	0,45	4	0,60	3	0,45	4	0,60	4	0,60

²⁶ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall, 1997, p. 145.

de Precios											
Calidad de Productos	0,20	3	0,60	3	0,60	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Atención al Cliente	0,10	3	0,30	4	0,40	4	0,40	4	0,40	3	0,30
Tecnología	0,20	2	0,40	4	0,80	3	0,60	3	0,60	4	0,80
Experiencia y Reconocimiento	0,15	3	0,45	4	0,60	4	0,60	3	0,45	3	0,45
Total Resultado Ponderado	1,00		2,80		3,80		3,25		3,45		3,75

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado de la matriz indica que el competidor más fuerte de la arrocera El Dorado es Arrocera Flor Huila (3,80), con una mínima diferencia con Arroz Diana (3,75).

La Arrocera El Dorado ocupó el quinto lugar entre las cinco empresas analizadas con un puntaje de 2,80; esta situación se debe a que la empresa obtuvo calificaciones bajas en el factor clave de éxito tecnología y además tiene calificaciones bajas en calidad del producto y competitividad de precios respecto a la competencia; que constituyen una amenaza competitiva para la empresa.

2.2.2 Nuevos Competidores. Esta variable se analizó según información suministrada por El Observatorio Agrocadenas Colombia²⁷. Al mercado pueden entrar empacadoras sin molino que se montan con una fracción del costo que implica poner en funcionamiento un molino de la misma capacidad; el abastecimiento del arroz blanco en bultos puede ser de cualquier parte del país. Estas empacadoras pueden contar simplemente con una máquina rudimentaria, balanzas, planchas eléctricas, bolsas plásticas, bulteadores o coteros y mujeres que realizan el trabajo de colocar el arroz en las bolsas. Si en los precios se tiene

27 La Agroindustria Molinera de Arroz en Colombia (online). Bogotá, Colombia. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Julio 2005 – (citado 2005-10-30). Disponible en Internet: <http://www.agrocadenas.gov.co>.

margen suficiente todas estas pequeñas industrias entran en el mercado, especialmente en el de las tiendas de pueblos y de barrios de las ciudades. Esta variable se considera una amenaza baja.

2.2.3 Productos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que el cliente puede consumir, como alternativa, cuando cualquier sector baja la calidad de sus productos por debajo de un límite por el cual el cliente está dispuesto a pagar o sube el precio por arriba de este límite. En la actualidad, la preferencia por el consumo del arroz sigue teniendo un lugar privilegiado en la mesa de los consumidores, aunque algunos estudios señalan que los sustitutos del arroz son el trigo, siendo este el sustituto más cercano, está también las pastas, la yuca, el plátano, la papa y el maíz. Esa variable se considera una amenaza baja, a la hora de la implementación de las instrucciones de los dietistas en el sentido de recomendarles a las personas el consumo de una sola harina en cada comida.

2.2.4 Poder de negociación de los clientes. Según INDUARROZ, existen unos 10.000 mayoristas que compran el arroz blanco a los molinos para comercializarlo a nivel nacional, y aproximadamente unos 400.000 puntos de venta al detal. El número de comerciantes lo calculan con base en la información suministrada por varios de los molinos sobre sus clientes, y la cifra del número de puntos de venta corresponde a datos de FENALCO.

El grupo de los mayoristas se encuentra constituido por cadenas de hipermercados, cadenas de supermercados tradicionales, supermercados de barrio, empacadores no propietarios de molinos, mayoristas de las ciudades grandes que atienden a otros mayoristas (centrales de abastos), y pequeños mayoristas de pueblos. Muchos de estos son financiados directamente por los molinos y que no existe fidelidad en marcas, ya que generalmente el comerciante compra al molino que le de condiciones más favorables como: precio, facilidades

de pago, promociones, calidad. Por tanto, no hay una clara diferenciación del producto final. Esto representa una oportunidad para la empresa.

2.2.5 Alianzas estratégicas. Debido al aumento de la competitividad en el mercado, cada día toman más importancia las alianzas como una estrategia para ser más competitivos, ingresar a nuevos mercados o mejorar el producto. Dos empresas pueden unir fuerzas y aportar cada una sus fortalezas y conocimientos para lograr una mayor participación en el mercado. Con la situación que vive la industria arrocera respecto al TLC, no se puede desconocer que las alianzas estratégicas constituyen una buena oportunidad de desarrollo tanto en mercados nacionales como internacionales.

2.2.6 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – Factor Competitivo.

La construcción de la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor competitivo se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz POAM, ubicada al final del capítulo. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 27. Matriz POAM del Factor competitivo

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Competencia	0,30	X				0,30
Nuevos Competidores	0,20		X			0,40
Productos sustitutos	0,20		X			0,40
Poder de negociación de los clientes	0,20			X		0,60
Alianzas estratégicas	0,10				X	0,40
TOTAL	1,00					1,70

Fuente: Autores del Proyecto

El factor competitivo representa una amenaza con un puntaje de 1,70, teniendo como variable de peso la competencia, nuevos competidores y los posibles productos sustitutos del arroz.

2.3 FACTOR SOCIO-CULTURAL

Existen dentro de estos factores, variables que ayudan a determinar el entorno social y cultural que rodea la empresa. Estas variables son: beneficios del consumo de arroz, hábitos de consumo, demografía, narcotráfico.

2.3.1 Beneficios del consumo de arroz. Este se ubica en la base de la pirámide alimentaría y aquí radica su importancia, por ser un cereal que tiene alrededor de 75% de carbohidratos y de 7% a 10% de proteína vegetal. Los beneficios del arroz son múltiples. En primer lugar es un alimento de fácil preparación y combinación, es utilizado como ingrediente de platos dulces y salados debido a su sabor neutro. Además, es un alimento de fácil almacenamiento no solo crudo sino también en cocido ya que puede durar preparado en la nevera entre 4 y 5 días sin que sus características se alteren.

El arroz es un alimento de alta aceptación cultural, en diferentes estratos y en todo el mundo, es también un cereal económico, como parte de un plato la porción en crudo es de aproximadamente 40 gramos y en cocido de 100 gramos, el arroz crece alrededor de 2.5 su tamaño, por tanto de una libra de arroz se obtienen alrededor de 15 porciones, cuyo costo promedio se sitúa alrededor de \$56,6/porción. El arroz es un alimento que puede ser consumido por personas de todas las edades pues no contiene gliadina (porción proteica con baja capacidad alergizante).

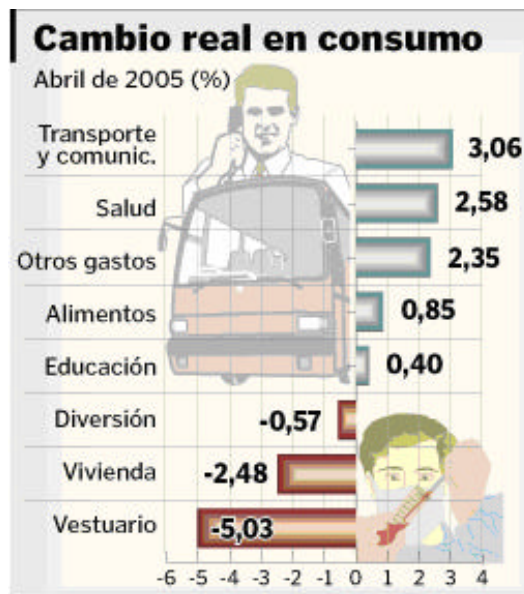
En general, el arroz es un alimento recomendable para pacientes diabéticos, hipoglicémicos, hipertensos y para personas que desean subir o bajar de peso, por su bajo índice glicémico, es decir por la lentitud con la que la glucosa es llevada al torrente sanguíneo, al compararse con otros alimentos como el pan, la glucosa (azúcar), la papa y los demás cereales.

2.3.2 Hábitos de consumo²⁸. Los hogares han reducido las compras de siete alimentos básicos de la canasta familiar debido a sus menores ingresos y hasta por seguir dietas.

Un cambio en la que ha sido la dieta alimenticia tradicional de los hogares colombianos comenzó a observarse. Muchos de los productos básicos como el arroz, la papa, la carne, la leche, el café, la cebada y el trigo, entre otros, presentan baja demanda y en varios de ellos ya se advierte una caída en el consumo nacional per cápita (ver Figura 30).

Figura 30. Comportamiento del consumo nacional.

²⁸ Los colombianos cambian sus patrones de consumo (online). Abril 26 de 2005. (citado 4 Noviembre, 2005). Disponible en: <http://www.portafolio.com.co/> .



Fuente: CONFECAMARAS

Las razones son diversas, desde el mismo cambio en las costumbres alimenticias, hasta la baja capacidad adquisitiva de los colombianos, el menor consumo de harinas, el rechazo a las grasas, el mayor control sobre efectos en la salud y hasta la preferencia por alimentos fáciles y rápidos de preparar.

El fenómeno del descenso en el consumo de alimentos básicos se refleja en la situación de los productores, pues todas estas actividades agropecuarias han registrado en los últimos años un menor ritmo de crecimiento, algunos productos vienen de una larga crisis, en tanto que otros, como el trigo y la cebada van rumbo a su desaparición.

El concepto de los dietistas de consumir una sola harina en cada comida, tiene enfrentados al arroz, la papa, el plátano y la yuca. De acuerdo con las cifras, todo parece indicar que el arroz mantiene el liderazgo, pero cede terreno cuando los precios se incrementan.

Los colombianos mantienen la preferencia por el consumo de arroz, frente a los sustitutos de este alimento. Sin embargo, la demanda interna permanece estable,

aunque con leves oscilaciones respecto al consumo de los últimos cuatro años. De acuerdo con las cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE y la Federación Nacional de Arroceros - FEDEARROZ, el consumo per cápita en el 2001 fue de 36 kilos al año, de 43 en el 2002, 41 en el 2003 y 42 kilos por persona el año pasado.

Lo anterior muestra un comportamiento relativamente estable, es decir que el arroz sigue ocupando un lugar importante en la dieta de los colombianos, y que sustitutos como la yuca, el plátano, el maíz y la papa no han podido mover al arroz de su lugar en la mesa de los consumidores.

Sin embargo, los arroceros consideran que la demanda debería crecer al mismo ritmo que lo hace la población nacional, e incluso por encima de esa cifra, es decir, alrededor del 2 por ciento anual. Entre los factores que inciden en la poca dinámica del consumo de arroz figuran la reducción de la capacidad adquisitiva de las familias, la moda de las dietas y la competencia de productos sustitutos, principalmente.

Por ahora, el grano sigue haciendo parte de la bandeja tradicional colombiana conformada por arroz, papa y carne, pero en sectores de estrato medio y alto ha comenzado a rezagarse gracias a la instrucción de los dietistas en el sentido de recomendarles a las personas el consumo de una sola harina en cada comida.

2.3.3 Demografía²⁹. En cuanto al ambiente demográfico, a aumento en los últimos años. A diciembre del año 2002 la población total del país era de 43.834.115 habitantes, a la misma fecha del año 2003 la población asciende a 44.583.577 habitantes, en el año 2004 la población creció a 45.325.261 habitantes, y para el 2005 se espera que la cifra ascienda a 46.039.144

29 DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (DANE). Dirección de Censos y Demografía. Grupo de Proyecciones.

habitantes. El crecimiento poblacional es una oportunidad para la Arrocería El Dorado, debido a que a medida que aumenta la cantidad de habitantes aumentará el consumo de arroz blanco.

2.3.4 Narcotráfico³⁰. El narcotráfico es considerado por algunos autores, como un indicador de la descomposición del Estado, al afirmar que donde no hay Estado, se hace posible la presencia del narcotráfico. Es así, que en los países productores, el narcotráfico llega a convertirse en catalizador de la crisis del régimen político y potenciador de los factores económicos, políticos y sociales que debilitan el régimen.

En Colombia, el narcotráfico como fenómeno notorio aparece en la década de los 70, hasta llegar a consolidarse hoy como un grave problema nacional. La producción, tráfico y consumo de drogas psicoactivas, controlada por el narcotráfico ha tenido una fuerte incidencia en la desestabilización social, política y económica del país y ha contribuido a aumentar los índices de violencia. La ausencia de una política estatal coherente, y la incapacidad del Estado de hacer presencia en todo el territorio nacional, ha facilitado la penetración del narcotráfico en todos los estamentos de la sociedad. Por su relación de dependencia hacia Estados Unidos, Colombia ha focalizado la acción hacia medidas represivas. En lugar de buscar soluciones estructurales al problema, se atacan sus manifestaciones con respuestas de tipo coyuntural, lo cual ha conducido a una ambivalencia entre la tolerancia y la represión.

Varios factores influyen para que Colombia, se constituya en uno de los escenarios más representativos, a nivel mundial, en la producción de ilícitos, básicamente coca:

- La crisis de la agricultura enfrenta grandes problemas estructurales, que van a incidir notoriamente en el aumento de los niveles de pobreza, de migración y de violencia de la población campesina. La política de apertura, que auguraba el éxito de la producción, mejores precios, cantidad y calidad para competir a nivel internacional,

³⁰ **Los cultivos ilícitos. Contexto internacional y nacional (online).** Dirección Nacional de Estupefacientes. Diciembre, 2005. Disponible en Internet: <http://www.dnecolombia.gov.co>

entra en el mercado de la competencia en una situación de desventaja frente a países con economías mucho más fuertes, con una agricultura subsidiada y un desarrollo tecnológico muy avanzado.

- Dentro de las políticas de Estado, la agricultura no es considerada como una fuente de desarrollo, generadora de divisas y de empleo. Por tanto, en la asignación de presupuesto, el desarrollo del agro no es prioritario. A su vez, la Reforma Agraria, núcleo de la política agraria social, difícilmente va a contribuir en la resolución del problema de la concentración de las tierras de primera calidad y hacer efectiva, de una vez por todas, la extinción de dominio en favor de los campesinos sin tierra.

- La violencia e inseguridad en el campo, el miedo, la extorsión, generada por la concentración de tierras, el paramilitarismo y la guerrilla, son las manifestaciones más dolorosas del cruce de estos factores estructurales. Los principales afectados, son los campesinos minifundistas del interior, los colonos, abandonados por siempre del Estado y los asalariados rurales, vinculados a la economía del café, algodón y arroz.

En este escenario, los cultivos ilícitos se convierten en un factor desfavorable para la siembra de arroz paddy, siendo este nuestra principal materia prima. Este factor puede disminuir el área de siembra de arroz paddy, y por consiguiente disminuir la producción de arroz blanco.

2.3.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Factor Socio-Cultural.

A continuación se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor socio-cultural. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico. (Ver Metodología construcción Matriz POAM).

Cuadro 28. Matriz POAM del Factor Socio-Cultural

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Beneficios del consumo de arroz	0,15				X	0,60
Hábitos de consumo	0,30				X	1,20
Demografía	0,25				X	1,00
El Narcotráfico	0,30	X				0,30
TOTAL	1,00					3,10

Fuente: Autores del Proyecto

El factor socio-cultural representa una oportunidad con un puntaje de 3,10, tendiendo a ser fuerte por el hábito de consumo, los beneficios del arroz, y el crecimiento poblacional.

2.4 FACTOR POLITICO

Los factores políticos pueden presentar oportunidades o amenazas clave para organizaciones grandes y pequeñas. Entre las variables que ayudan a determinar el entorno político están: Decreto 2400 de 2005, Ley 67 de 1993 y Ley 789 del 2002.

2.4.1 Decreto 2400 de 2005. Contempla las especificaciones, en cuanto a comercialización que debe tener el arroz, las cuales debe cumplir para poder acceder al mercado nacional Colombiano con respecto al precio y haciendo alusión que solo se puede importar el producto proveniente de los países que son miembros de la comunidad andina y/o que pertenezcan a la comisión del acuerdo de Cartagena. El Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, decreta el 15 julio de 2005: por el cual se dictan medidas relacionadas con el comercio del arroz:

Artículo 1°. Autorizar las importaciones de arroz en términos paddy clasificado por las subpartidas arancelarias 10.06.10.90.00, 10.06.20.00.00, 10.06.30.00.00 Y 10.06.40.00.00, originario y proveniente de los Países Miembros del Acuerdo de Cartagena, únicamente en las cantidades que se requieran para el abastecimiento normal de la demanda interna. A tal efecto cuando se verifique la necesidad de importaciones del mercado interno, el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural establecerá las cantidades a importar, de acuerdo con las condiciones del mercado.

Parágrafo. Para convertir arroz paddy seco, clasificable por la partida arancelaria 1006.10.90.00 a las demás clases de arroz, se utilizarán los siguientes coeficientes técnicos:

Arroz paddy seco (1006.10.90.00) x 0.78 = Arroz descascarillado (10.06.20.00.00).

Arroz paddy seco (1006.10.90.00) x 0.57 = Arroz blanqueado (1006.30.00.00) o arroz partido (1006.40.00.00).

Artículo 2°. Las importaciones del contingente de que trata el artículo 10 de este decreto, serán registradas ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo y serán autorizadas por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, de acuerdo con las reglas que establezca para el efecto.

Artículo 3°. Las importaciones autorizadas de acuerdo con el artículo 1° del presente decreto, se sujetarán a la nivelación de precios con relación a la producción nacional, consistente en el pago de un arancel equivalente al 15%,

Artículo 4°. Los registros de importación presentados ante el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, que no hayan sido utilizados a la fecha de entrada en vigencia de este decreto, deberán cumplir con lo establecido en el presente decreto,

Artículo 5°. Las medidas previstas en este decreto, no se aplicarán a las importaciones originarias y provenientes de Bolivia y Ecuador.

Artículo 6°. Notificar el presente decreto a la Secretaría General de la Comunidad Andina, en los términos del artículo 91 del Acuerdo de Cartagena,

Artículo 7 °. Este decreto rige por el término de un (1) año, contado a partir de la fecha de su publicación, sin perjuicio de suspender su aplicación antes de su vencimiento, en caso de modificarse las condiciones económicas y de mercado que originan la expedición de la presente medida.

Este decreto es una amenaza débil, debido a que entra arroz de otros países con buenos precios y buena calidad, sabiendo que el precio del arroz importado de algunos Países Miembros de la Comunidad Andina, especialmente el de Venezuela, es inferior al del producto nacional. Además se acuerdan medidas destinadas a limitar las importaciones a lo necesario para cubrir el déficit de producción interna y nivelar los precios del producto importado a los del producto nacional. Si no se respeta este decreto el arroz colombiano se verá amenazado.

2.4.2 Ley 67 de 1983. El gobierno nacional en su afán de proteger al gremio arrocero, cerealista y cacaoero creó un cuota de fomento arrocero, una de fomento cerealista y una de fomento cacaoero.

Según la ley 67 de 1983 buscar destinar recursos para la ejecución o financiamiento de programas de investigación, transferencia de tecnología, comercialización, apoyo a las exportaciones y estabilización de precios en armonía con las metas y políticas trazadas para el sector rural y la actividad agrícola dentro del Plan Nacional de Desarrollo, de manera que se consigan beneficios tanto para los productores como para los consumidores nacionales.

La cuota de Fomento Arrocero será del medio por ciento (0.5%) del precio de venta de cada kilogramo de arroz. El producto de las cuotas de fomento a que se refieren la ley se llevarán en una cuenta especial bajo el nombre de Fondo Nacional de Arroz, Fondo Nacional Cerealista y Fondo Nacional del Cacao. Esta ley es una oportunidad para el sector arrocero.

2.4.3 Ley 789 del 2002³¹. El 27 de diciembre de 2002 fue aprobada la ley 789, conocida en los medios de comunicación como la “Reforma Laboral”. No obstante, de la lectura de su texto y de los antecedentes, presentación y discusión en su ámbito natural como fue el Congreso de la República, se concluye que su espíritu, más que una simple reforma laboral, fue el de diseñar toda una estrategia para la generación de empleo y crear unos mecanismos de protección y ayuda a algunos, a los que padecen el estatus de desempleo. El origen de esta iniciativa fue gubernamental, como había sido el que se discutió sin ningún resultado en el gobierno anterior. La Ley tiene como objetivo, apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

El sistema debe crear las condiciones para que los trabajadores puedan asumir las nuevas formas de trabajo, organización y jornada laboral y simultáneamente se socialicen los riesgos que implican los cambios económicos y sociales. Para esto, el sistema debe asegurar nuevas destrezas a sus ciudadanos para que puedan afrontar una economía dinámica según la demanda del nuevo mercado de trabajo bajo un panorama razonable de crecimiento económico.

La ley consigna la Jornada laboral flexible permitiendo que el empleador y el trabajador pueden acordar temporal o indefinidamente la organización de turnos de trabajo sucesivos, que permitan operar a la empresa o secciones de la misma

31 REFORMA LABORAL. Ley 789 de 2002. Diciembre de 2002. Bogotá. Disponible en Internet: http://www.juecesyfiscales.org/reforma_laboral.htm

sin solución de continuidad durante todos los días de la semana, siempre y cuando el respectivo turno no exceda de seis (6) horas al día y treinta y seis (36) a la semana. También podrán acordar que la jornada semanal de cuarenta y ocho (48) horas se realice mediante jornadas diarias flexibles de trabajo, distribuidas en máximo seis días a la semana con un día de descanso obligatorio, que podrá coincidir con el domingo. Finalmente la jornada ordinaria queda comprendida de 6 a.m. a 10 p.m.

Esta variable constituye una oportunidad para las empresas, ya que disminuye la carga prestacional en cuanto a costos por recargos nocturnos, horas extras, dominicales y festivos.

2.4.4 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio - Factor Político.

Después de realizar el análisis de las 3 variables, se presenta la matriz de oportunidades y amenazas del medio para el factor político. La matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 29. Matriz POAM del Factor Político

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Decreto 2400 de 2005	0,40		X			0,80
Ley 67 de 1983	0,25				X	1,00
Ley 789 del 2002	0,35				X	1,40
TOTAL	1,00					3,20

Fuente: Autores del Proyecto

El anterior resultado (3,20), significa que el Factor Político representa una oportunidad, teniendo como aspectos relevantes algunas políticas como la reforma laboral y la cuota de fomento.

2.5 FACTOR TECNOLÓGICO

Los aspectos tecnológicos más que una amenaza, representan una oportunidad para la empresa, en la medida que se logre hacer una mayor y mejor utilización de la tecnología. Esta utilización de la tecnología es una herramienta que permite mejorar los sistemas administrativos y de producción, como resultado ayudaría a mejorar los costos del producto final.

Es importante estudiar la modernización tecnológica que es un aspecto trascendental en el desarrollo de una empresa. Día a día hay un incremento notable de equipos y bienes orientados a la economía, de nuevos instrumentos, ya que la tecnología avanza a grandes pasos. Ello constituye una oportunidad para la empresa que puede encontrar disponible en el mercado todos los elementos necesarios para una modernización continua y renovadora. Cuando se habla de gestión tecnológica no solo se puede hablar de desarrollo tecnológico, la innovación de la maquinaria que se emplea en los procesos sino también del conocimiento de las personas sobre técnica en los procesos. Por lo tanto dentro de este factor se pueden identificar las variables como son: tecnología disponible, grado de sistematización, sistemas de información y herramientas de gestión administrativa.

2.5.1 Tecnología disponible. En Colombia existen empresas dedicadas a la comercialización e implementación de tecnología para procesos agroindustriales de cereales y granos, que favorecen el trillado del arroz. Esta maquinaria utilizada en todo molino permite mejorar la calidad del arroz blanco. Existen en el mercado diferentes empresas tanto nacionales como extranjeras, que pueden apoyar el

cambio tecnológico a la hora de ser implementado en la Arrocería. Como por ejemplo GRANEL COLOMBIA y SUPER BRIX, son empresas nacionales y empresas extranjeras está SCHULE MUHLENBU³², que se encuentra en Alemania.

Algunos equipos o maquinaria utilizados en el proceso de molienda del arroz son:

- Molino de Prueba CI-100. Descascarador – Pulidor.
- Descascarador de Arroz Tipo MacGill
- Pulidor de Arroz Tipo MacGill #3
- Clasificador de Arroz CA – 100
- Determinador de Humedad Motomco
- Aspirador G-12
- Máquina Limpiadora GTR
- Separador de Piedras TST
- Separador de paddy TH3

Esta variable representa una oportunidad para la Arrocería, debido a que esta maquinaria se puede encontrar en el mercado nacional y alguna en el mercado extranjero.

2.5.2 Grados de Sistematización. La agroindustria de arroz presenta algunos aspectos que en materia de tecnología están fallando en la mayoría de molinos a nivel nacional, por ejemplo:

- La tecnología de secamiento dinámico es poco empleada, y no existen estudios que demuestren su superioridad con respecto al sistema tradicional de secamiento estático en albercas, utilizando por muchos molinos en Colombia, aunque se sabe que este último ocasiona heterogeneidad en la humedad del grano seco, lo cual

32 Disponible en Internet: <http://www.schulerice.com>

afecta el rendimiento de grano entero. Los sistemas tradicionales de calefacción del aire de secado no cuentan con controles automáticos de temperatura, lo que los hace ineficientes. Adicionalmente, los ventiladores de diseño tradicional son de muy baja eficiencia, y sólo han sido reemplazados por modelos eficientes en los molinos más grandes. En general, las secadoras de granos fabricadas en el país están atrasadas tecnológicamente.

- Cerca de un tercio de la capacidad de almacenamiento consiste en bodegas para almacenar en bultos o a granel sin mecanización, sistemas que encarecen los costos de operación y dificultan el control de insectos y de humedad. La disponibilidad de silos es relativamente baja, y en parte explica el atraso del país en los sistemas de recolección a granel y secado por pasos. Aunque la mayor parte de la capacidad de almacenamiento en bodegas permite el manejo mecanizado a granel, es muy poca la que cuenta con sistemas de medición de temperatura.

- El proceso de descascarado se considera atrasado tecnológicamente, ya que ha sido lenta la difusión de descascaradoras de alto rendimiento, las cuales permiten reducir significativamente el consumo de energía y el porcentaje de granos partidos, y elevar el rendimiento de los rodillo.

- En el proceso de separación del paddy se utilizan máquinas de fabricación nacional y diseño relativamente moderno, pero no es corriente la aplicación de patrones de calibración para controlar el número de granos no descascarados.

- En el proceso de blanqueado y pulido las empresas no líderes tienen un amplio margen para mejorar sus rendimientos, ya que existen diferencias de hasta tres puntos porcentuales de grano entero entre los equipos tradicionales y los nuevos.

- Los molinos más grandes poseen clasificadoras electrónicas, pero la mayoría de los pequeños y medianos no cuenta con esta tecnología que permite separar por color un alto porcentaje de los granos imperfectos.

Los anteriores aspectos representan una amenaza baja, porque en el mercado existe tecnología acorde a las necesidades, pero no se hace un seguimiento e investigación en el momento de la adaptación de la tecnología en la empresa.

2.5.3 Sistemas de Información. En Bucaramanga se cuenta con una oferta variada de paquetes informáticos que facilitan los procesos de gestión de la empresa. En el mercado existen paquete contables y financieros como: SIIGO, TIMAX, GBS EXPRESS, HELISA y FELIX.

La sistematización de procesos de gestión a través de la implementación de un software que abarque todas las áreas de la empresa, desde las compras hasta las ventas, agiliza los procesos y permite tener un mayor control sobre las actividades realizadas; su implementación en la Arrocera El Dorado se considera como una oportunidad para mejorar los procesos administrativos de la empresa.

2.5.4 Herramientas de Gestión Administrativa³³. En el ámbito empresarial que se vive en este siglo, la búsqueda de soluciones efectivas, tanto a problemas cotidianos como de carácter extraordinario, se ha convertido en preocupación de muchos, y sin embargo tarea de pocos. En este nuevo milenio en el que madurarán nuevas formas de hacer negocios, con nuevas oportunidades y riesgos, se requiere una mentalidad dual: permanente mejora e innovación constante. Se debe buscar el desarrollo integral de la organización desde una perspectiva global y sistemática, para alcanzar altos niveles de competencias y talentos, de acuerdo a las necesidades específicas de los clientes. Para tal fin son

33 CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2001.

necesaria mejoras en las áreas de sistemas de calidad, tecnologías de información, procesos administrativos y comportamiento organizacional, por medio de herramientas como:

- La estrategia de las 5S's. La estrategia de las 5S's se basa en principios muy elementales y obvios; sin embargo, es seguro que un buen número de empresas no los tienen en cuenta y mucho menos los aplican al ejecutar sus tareas rutinarias. Esta estrategia debe ser uno de los primeros pasos a seguir cuando se comienza un proceso de mejoramiento continuo, porque cualquier análisis tendiente a incrementar la productividad de la empresa será más completo. La estrategia consiste en implementar una serie de pautas que ayudan a organizar y mantener ordenadas las áreas de trabajo en cualquier tipo de empresa, mejorando el clima laboral y apoyando fuertemente la cultura orientada hacia la calidad: SEIRI: arreglo apropiado, SEITON: orden, SEISO: limpieza, SEIKETSU: estado de limpieza, SHITSUKE: disciplina.

- Control de calidad. La orientación hacia la calidad en cualquier empresa comienza con la identificación de cada una de las actividades que componen el ciclo de calidad; estas actividades son: mercadeo e investigación de mercados; ingeniería de diseño, especificaciones y desarrollo de productos, adquisición de materiales, planificación y desarrollo de los procesos, producción o prestación de servicios; inspección, ensayo y verificación; empaque y almacenamiento; distribución y ventas; instalación y operación; asistencia técnica y mantenimiento; disposición después del uso.

- Ciclo Deming. Es el proceso que involucra una serie de actividades encaminadas a cumplir con los objetivos de largo plazo para la organización, los cuales se han establecido obedeciendo a un plan estratégico. El control es todo un proceso, presente en el área financiera, en el área de producción, en el área de compras, entre otras. Todo este proceso de control involucra cuatro actividades básicas:

planear, hacer, verificar y actuar. Este ciclo de actividades que se repiten una y otra vez, guía el camino para el proceso de mejoramiento continuo.

- Calidad Total. Es una filosofía empresarial que involucra a todos y cada uno de los elementos de la empresa, quienes participan a todos y cada uno de los empleados de la empresa, quienes participan en forma activa y responsable, en los programas que se han desarrollado, a fin de lograr la satisfacción de las necesidades actuales y futuras de cada uno de los clientes.

- Just In Time JIT. El JIT es una filosofía industrial de eliminación de todo lo implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución. Sus componentes básicos son: equilibrio, sincronización y flujo. Se considera desperdicio todo lo que sea distinto a los recursos mínimos absolutos de materiales, máquinas y mano de obra necesarios para agregar valor al producto.

- Kanban. Se define como un sistema de producción efectivo y eficiente. Su principal función es ser una orden de trabajo, es decir, un dispositivo de dirección automático que da la información acerca de que se va a hacer, en que cantidad, mediante que medios y como transportarlo. Kanban se enfoca en producción y en movimiento de materiales.

Las anteriores herramientas de gestión administrativa permiten obtener mejores resultados a nivel empresarial; sin embargo, esta situación se traduce en una oportunidad para la Arrocera El Dorado, debido a que el empresario puede aplicarlas en la empresa para obtener mejores resultados y hacer su negocio más competitivo y productivo.

2.5.5 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio – Factor Tecnológico.

La matriz POAM para el factor tecnológico se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida

para la construcción de la Matriz POAM. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 30. Matriz POAM del Factor Tecnológico

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		AMENAZA		OPORTUNIDAD		
		1	2	3	4	
Tecnología disponible	0,35			X		1,05
Grados de Sistematización	0,30		X			0,60
Sistemas de Información	0,15			X		0,45
Herramientas de gestión administrativa	0,20				X	0,80
TOTAL	1,00					2,90

Fuente: Autores del Proyecto

El resultado de 2,90 obtenido en el factor tecnológico, señala una oportunidad debido a la existencia de tecnología nacional y extranjera a costos muy elevados, además la aplicación de herramientas de gestión administrativa proporcionan ventajas competitivas a la empresa.

2.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS EXTERNO Ó PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (P.O.A.M.)

Para la elaboración de la matriz del perfil de oportunidades y amenazas del medio se utilizó la siguiente metodología:

2.6.1 Selección del Grupo Estratégico. El grupo estratégico fue conformado por el Gerente, la Secretaria de Gerencia, el Administrador de la Planta y los Autores del Proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

2.6.2 Lluvia de Ideas. Son todos los variables externas que influyen considerablemente en las actividades de la empresa para la eficiente producción y prestación del servicio. A continuación relacionamos las variables que inciden en cada factor seleccionadas por el grupo estratégico:

Cuadro 31. Variables de la Auditoria Externa

Factor	Variable
Factor Económico	Inflación Disponibilidad de Crédito Importación-Exportación Contrabando Desempleo
Factor Competitivo	Competencia Matriz del Perfil Competitivo MPC Nuevos Competidores productos sustitutos Poder de negociación de los clientes Alianzas estratégicas
Factor Socio-Cultural	Beneficios del consumo de arroz Hábitos de consumo Demografía Narcotráfico
Factor Político	Decreto 2400 de 2005 Ley 67 de 1993 Ley 789 del 2002
Factor Tecnológico	Tecnología disponible Grados de Sistematización Sistemas de Información Herramientas de gestión administrativa

Fuente: Autores del proyecto

2.6.3 Elaboración de la Matriz P.O.A.M. Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz tal como lo menciona Fred David³⁴ con el siguiente orden:

Paso 1: Identificación de Oportunidades y Amenazas.

34 DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall, 1997, p. 144

Paso 2: Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta el 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa que tiene ese factor para alcanzar el éxito en la industria de la empresa.

Las oportunidades suelen tener pesos o ponderaciones más altas que las amenazas. La suma de todos los pesos asignados a los factores debe sumar 1.0.

Paso 3: Asignar una valoración de 1 a 4 a cada uno de los factores determinantes para el éxito con el objeto de indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficiencia al factor, donde 1 es una amenaza mayor, 2 una amenaza menor, 3 una oportunidad menor y 4 una oportunidad mayor.

Paso 4: Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado promedio ponderado para cada variable.

Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total promedio ponderado para la organización.

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Promedio: 2,5

Los resultados por debajo de 2,5 caracterizan una amenaza en lo externo, y las calificaciones por arriba de 2,5 indican una oportunidad.

La valoración de cada variable en cada factor, se fijó en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de la Matriz P.O.A.M.

A todos los factores se les otorgó una ponderación o peso de acuerdo a la consideración del grupo estratégico. (Ver Cuadro 32)

Cuadro 32. Matriz POAM – Auditoria Externa

Factor	Ponderación	Calificación	Resultados
Económico	0,25	1,80	0,45
Competitivo	0,30	1,70	0,51
Socio-Cultural	0,15	3,10	0,47
Político	0,10	3,20	0,32
Tecnológico	0,20	2,90	0,58
Total.	1,00		2,33

Fuente: Autores del Proyecto.

El resultado total es de 2,33 lo cual indica que los factores externos representan una amenaza para la Arrocera El Dorado, representado en aspectos como: contrabando, importaciones-exportaciones, narcotráfico y competencia.

3. AUDITORIA INTERNA

El siguiente paso en el diagnóstico de una empresa consiste en evaluar su situación presente. En cada una de las áreas de la empresa se deben estudiar las diferentes variables que intervienen en su desarrollo, detectando las fortalezas que ayudan y las debilidades que le impiden lograr sus metas. El análisis interno es una evaluación del desempeño de la compañía en comparación con el de la competencia. El análisis interno incluye las auditorías: Gerencial, Mercados, Financiera, Producción y Talento Humano de la Arrocera El Dorado.

Para el análisis de cada auditoría se utilizará la misma metodología para la elaboración de la matriz del perfil de capacidad interna (PCI). El instrumento evaluador utilizado para el diagnóstico de la Organización se encuentra en el anexo C; por medio de este instrumento se obtuvo información importante, la cual se utilizó para el análisis de los factores más relevantes en cada auditoría.

3.1 AUDITORIA GERENCIAL

Para el análisis del área administrativa, se describen las fortalezas y debilidades en las funciones: Planeación, Organización, Dirección y Control. Para el diagnóstico de esta auditoría se diseñó un instrumento evaluador dirigida a la Gerencia de la empresa. (Ver Anexo C).

3.1.1 Planeación. Consiste en realizar todas aquellas actividades gerenciales que se relacionan con el hecho de prepararse para el futuro.

Arrocera EL DORADO LTDA., es una organización de 32 años de experiencia en el negocio de molinería en el área metropolitana de Bucaramanga.

- Actualmente, la gerencia tiene deficiencias en la planeación a mediano y largo plazo, debido a que la toma de decisiones se realiza sobre la marcha de los acontecimientos sin un previo análisis de las variables, internas o externas, que afectan la decisión. Las estrategias que se planean son solo a corto plazo.
- No cuenta con políticas específicas del área administrativa, no realizan planeación, ni proponen objetivos o metas por departamento; sin embargo, se realizan algunos procedimientos que pueden catalogarse como políticas actuales:
 - Toda decisión que implica inversiones considerables es transmitida, analizada y tomada por la junta de socios.
 - Se mantiene un control global sobre todas las áreas funcionales de la organización, sin precisar sobre los resultados buenos o malos.
- Misión y Visión Institucional. La empresa Arrocera El Dorado no cuenta con una misión y visión Institucional plenamente establecida y divulgada.

3.1.2 Organización. Incluye todas las actividades gerenciales que producen una estructura de tareas y relaciones de autoridad.

La estructura organizacional de la arrocera El Dorado no está formalmente establecida, no cuenta con un organigrama bien estructurado, ni funciones definidas para cada unidad o área de la empresa, además no dispone de un manual de procedimientos.

Existe un Gerente y un Subgerente, de los cuales depende todo el personal; el Gerente delega pocas funciones y toma las principales decisiones relacionadas con el desarrollo de las actividades de la empresa, en común acuerdo con el subgerente.

Hay una secretaria de gerencia que se encarga de labores como: facturación, correspondencia y los diferentes pagos realizados en la empresa. Una secretaria de contabilidad que maneja la caja menor, realiza las diferentes funciones contables; existe un mensajero y un escolta; cuenta con un contador externo que elabora los estados financieros; tiene un administrador de la planta que se encarga de verificar el buen funcionamiento del área de producción, la recepción de materia prima y los pedidos, estas dos últimas funciones las realiza el Subgerente.

La empresa cuenta con 13 operarios, que conocen a fondo los deberes propios de su cargo aún cuando no existe un manual de funciones; los empleados manejan un alto sentido de responsabilidad.

No existe un representante de ventas; las ventas se realizan a través de llamadas telefónicas por el gerente y en ocasiones por la secretaria de gerencia.

3.1.3 Dirección. Es la forma como se dirige a los empleados y se influye en ellos para que contribuyan al logro de los objetivos.

El Gerente es un líder democrático, lo que permite la participación de todos los agentes de la empresa, haciendo partícipes tanto la parte administrativa como la parte operativa. El gerente tiene la propiedad de tomar decisiones para el buen desarrollo de la empresa, mantiene buena comunicación con los empleados y se caracteriza por ser una persona que considera importante el recurso humano.

El actual gerente no cuenta con una formación gerencial para el proceso de crecimiento de la empresa, debido a que su formación profesional no va enfocada a la parte administrativa; ya que su profesión es Arquitecto.

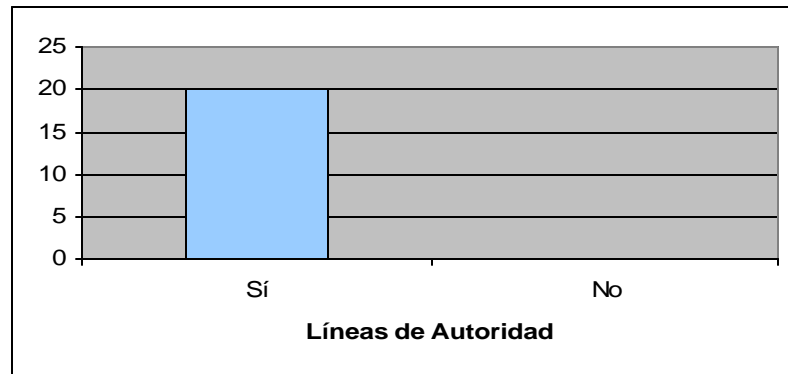
Según la encuesta realizada al personal de la empresa, el 100% del personal considera que existen líneas claras de autoridad y comunicación en la arrocera. (Ver anexo D – numeral 9).

Cuadro 33. Líneas de Autoridad

Líneas de Autoridad	Frec.
Sí	20
No	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 31. Líneas de Autoridad



Fuente: Autores del Proyecto

3.1.4 Control. Se refiere a todas las actividades gerenciales que pretenden asegurar que los resultados reales sean consistentes con los resultados proyectados.

La empresa posee un sistema de control que evalúa costo, tiempo y calidad de la producción. La empresa revisa periódicamente los elementos del control interno en cuanto a asignación de funciones y eficiencia individual, este último se realiza en forma directa sin la utilización de índices de gestión; respecto a la estructura organizacional, procedimientos de operaciones, políticas de selección y capacitación no se realizan ningún control.

En cuanto a sistemas de información la empresa posee un sistema contable, un sistema presupuestal y un sistema de procesamiento de datos.

3.1.5 Perfil de Capacidad Interna – Auditoría Gerencial. Después de realizar el análisis de cada auditoría se continúa a la construcción de la matriz del perfil de capacidad interna para la auditoría gerencial, presentada en el Cuadro 34. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI, ubicada al final del capítulo. La ponderación y la calificación de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico. (Ver Matriz del Perfil de Capacidad Interna -PCI).

Cuadro 34. Matriz PCI de la Auditoría Gerencial

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Planeación	0,25	X				0,25
Organización	0,25		X			0,50
Dirección	0,25			X		0,75
Control	0,25			X		0,75
TOTAL	1,00					2,25

Fuente: Autores del Proyecto.

La Auditoría Gerencial representa una debilidad (2,25) para la empresa, debido a que tiene deficiencias en las variables de planeación y organización.

3.2 AUDITORIA DE MERCADOS

“El mercadeo se puede describir como el proceso de definir, anticipar, crear y cumplir las necesidades de los clientes y sus deseos de productos y servicios”³⁵.

³⁵ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall. 1997, p. 168.

Estudia la capacidad competitiva de la empresa y se diagnóstica sobre: estructura del área de mercadeo, análisis de los clientes, variedad de productos, participación en el mercado, canales de distribución, venta de productos, fijación de precios.

Para el análisis de la auditoria de mercados se diseñó un instrumento dirigido a los clientes actuales. La empresa cuenta con 50 clientes a los cuales se les aplicó la encuesta.

3.2.1 Estructura del área de mercadeo. La Arrocería el Dorado no cuenta con un departamento o área de mercadeo como tal, las actividades de mercadeo las realiza el gerente, el subgerente o la secretaria de gerencia; cualquiera de ellos desempeña las siguientes actividades: toma de pedidos a los clientes actuales y eventualmente adquirir nuevos clientes, venta de mercancía y relaciones con los proveedores y clientes. Actualmente la empresa realiza investigación de mercados respecto al consumidor y sus características y competidores. Al no existir una adecuada estructura en una de las áreas más importantes de cualquier organización, se dificulta o minimiza la obtención de los propósitos de las actividades de mercadeo. En consecuencia la estructura del área de mercadeo, en la Arrocería el Dorado se presenta como una debilidad alta.

3.2.2 Análisis de los Clientes. El análisis de los clientes consiste en estudiar y evaluar las necesidades, los deseos y los requerimientos de los consumidores, este análisis implica realizar encuestas de clientes, analizar la información de los consumidores, evaluar las estrategias de posicionamiento en el mercado, elaborar perfiles de los clientes y determinar las estrategias óptimas para segmentar el mercado. Los clientes activos de la Arrocería el Dorado en la actualidad son 50, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 35. Distribución de Clientes Actuales

Zona Geográfica	No. de Clientes
Bucaramanga	19
Floridablanca	6
Piedecuesta	13
Girón	7
Costa Atlántica	5
Total	50

Fuente: Gerencia General

El anterior cuadro muestra la ubicación de los clientes minoristas y mayoristas de la arrocería El Dorado. Los clientes minoristas de la arrocería corresponden a graneros, depósitos, tiendas, micromercados y puestos en plazas. La ubicación de estos clientes constituye una fortaleza para la empresa, debido a que están en las plazas de algunos municipios como en Girón y Floridablanca, y los clientes en Bucaramanga están ubicados en la carrera 16 entre la Av. Quebrada Seca y la Calle 33, y esto permite que el producto llegue al consumidor final.

Los clientes de la Costa Atlántica son mayoristas, ellos se encargan de distribuir el producto a los minoristas y en ocasiones al consumidor final en esta zona del país (Barranquilla, Santa Marta, Cartagena).

Para el análisis de los clientes se diseñó un instrumento (Ver Anexo E), el cual se obtuvo la siguiente información:

- De acuerdo a la antigüedad de los clientes, el 50% de los encuestados son clientes hace más de 10 años, esto representa una fortaleza, debido a que se sienten satisfechos por el producto y por la atención al cliente. Estos clientes

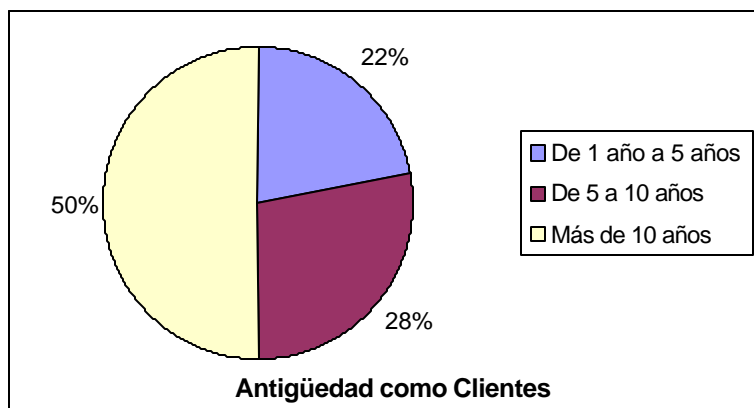
correspondes a los mayoristas de la zona atlántica y algunos graneros y depósitos de Bucaramanga.

Cuadro 36. Antigüedad como clientes

Antigüedad	Frecuencia
De 1 año a 5 años	11
De 5 a 10 años	14
Más de 10 años	25

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 32. Antigüedad como clientes



Fuente: Autores del Proyecto

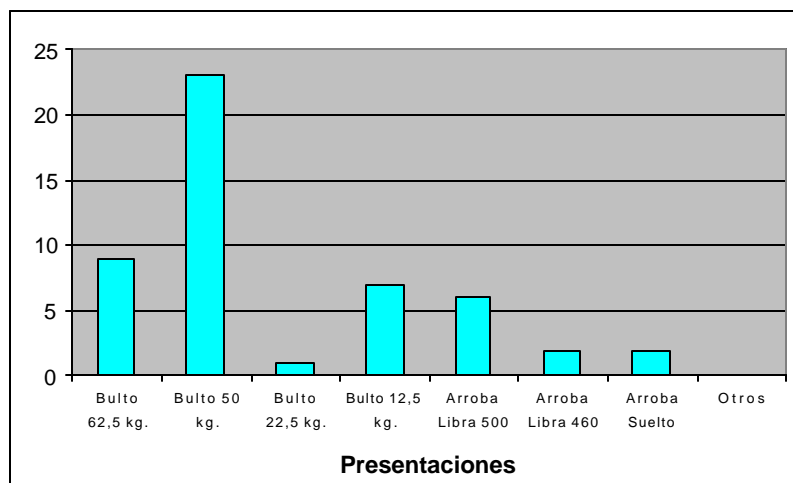
- La variedad del producto que compran más, es el bulto de 50 kg., seguida del bulto de 62.5 kg, después del bulto de 12.5 kg.

Cuadro 37. Presentación que más compran

Presentaciones	Frecuencia
Bulto 50 kg.	23
Bulto 62,5 kg.	9
Bulto 12,5 kg.	7
Arroba Libra 500	6
Arroba Suelto	2
Arroba Libra 460	2
Bulto 22,5 kg.	1
Otros	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 33. Presentaciones que más compran



Fuente: Autores del Proyecto

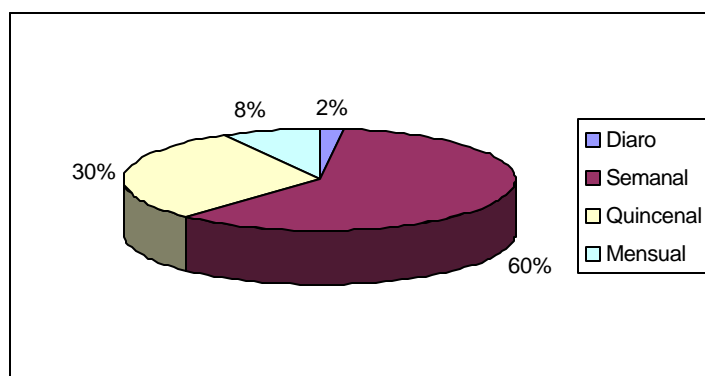
- El 60 % de los encuestados compra arroz semanalmente y el 30% quincenalmente.

Cuadro 38. Frecuencia de Compra

Frecuencia de Compra	Frecuencia
Diario	1
Semanal	30
Quincenal	15
Mensual	4

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 34. Frecuencia de Compra



Fuente: Autores del Proyecto

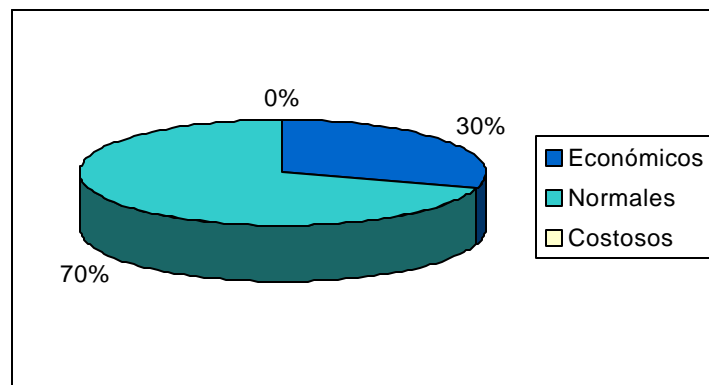
- Según la encuesta, el 70% considera los precios normales, el 30% económicos y ninguno los considera costosos.

Cuadro 39. Consideración de los precios

Precios	Frecuencia
Económicos	15
Normales	35
Costosos	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 35. Consideración de los precios



Fuente: Autores del Proyecto

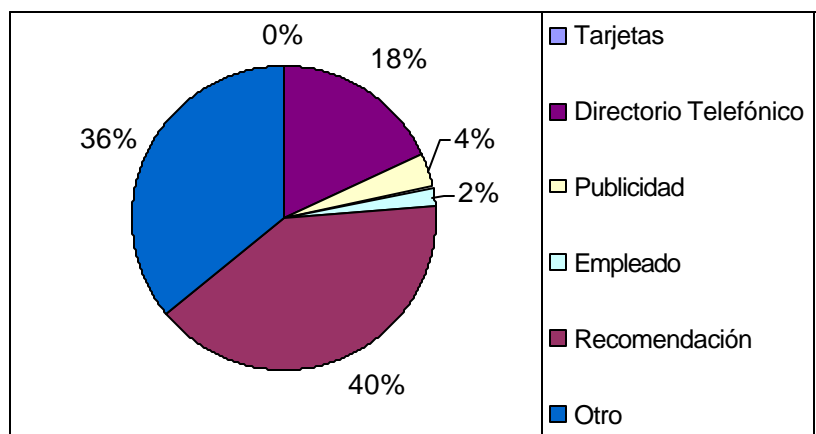
- El 40% de los encuestados conoció la empresa por recomendación de los actuales clientes, un 36% se enteraron por otros medios, como fueron las visitas de Don Luis al iniciar la arrocera a cada uno de los clientes, otros por algunos socios de la misma, un 18% la conoció por el directorio telefónico, un 4% por publicidad y un 2% por algunos empleados. Con la anterior información se puede apreciar que la arrocera no ha explotado los medios publicitarios, y tampoco ha utilizado la fuerza de vetas para que conozcan sus productos. Este representa una debilidad.

Cuadro 40. Medio publicitario

Medio Publicitario	Frecuencia
Tarjetas	0
Directorio Telefónico	9
Publicidad	2
Empleado	1
Recomendación	20
Otro	18

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 36. Medio publicitario



Fuente: Autores del Proyecto

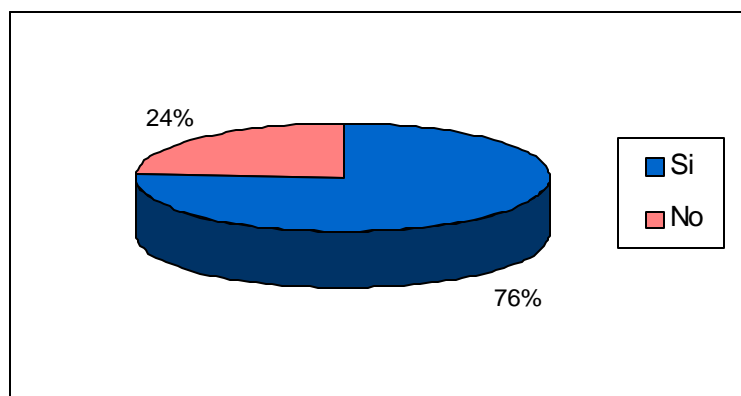
- El 76% de los clientes no compran arroz a otras empresas, y el 24% compran arroz a otras empresas. Este factor representa una fortaleza, ya que la mayoría de los clientes son leales a la empresa.

Cuadro 41. Compra de arroz a otras empresas

Compran de Arroz a otras empresas	Frecuencia
Si	38
No	12

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 37. Compra Arroz a otras empresas.



Fuente: Autores del Proyecto

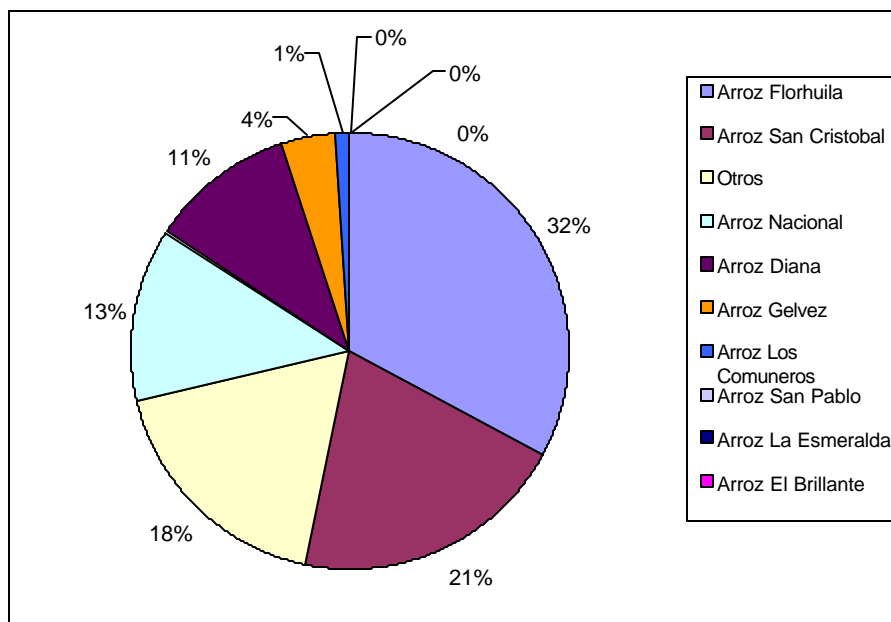
- Según la encuesta los clientes le compran arroz a las siguientes arroceras: Molino FlorHuila, Arroz San Cristóbal, Arroz Nacional, Arroz Diana, Arroz Gelvez, Arroz Los Comuneros, Arroz San Pablo, Arroz La Esmeralda, Arroz El Brillante.

Cuadro 42. Empresas que le compran Arroz

Empresas	Frecuencia
Molino Florhuila	33
Arroz San Cristóbal	21
Otros	18
Arroz Nacional	13
Arroz Diana	11
Arroz Gelvez	4
Arroz Los Comuneros	1
Arroz San Pablo	0
Arroz La Esmeralda	0
Arroz El Brillante	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 38. Empresas que le compran Arroz



Fuente: Autores del Proyecto

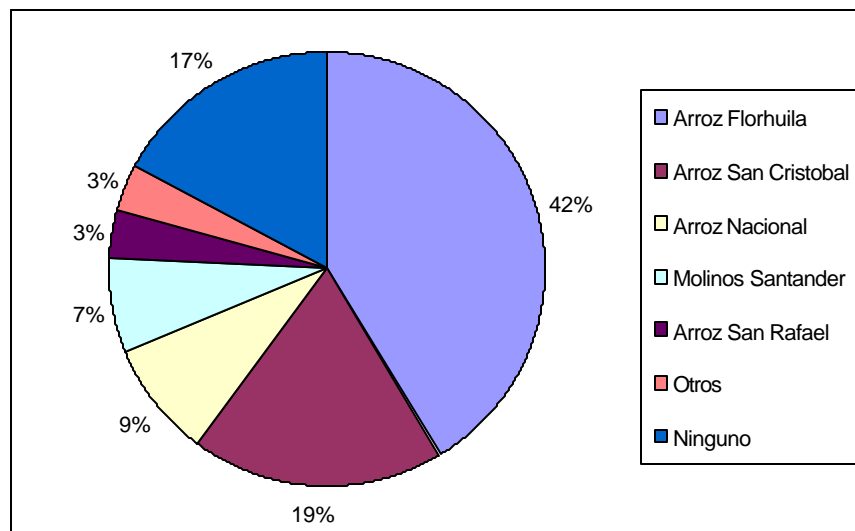
- Según la encuesta, el 42% de los encuestados opina que Florhuila es el competidor más fuerte, el 19% opina que es Arroz San Cristóbal, el 9 % Arroz Nacional y el 7% Molinos Santander. Un 17% opina que la arrocería El Dorado no tiene competidor.

Cuadro 43. Competidores Fuertes

Competidor Fuerte	Frecuencia
Arroz Florhuila	24
Arroz San Cristobal	11
Arroz Nacional	5
Molinos Santander	4
Arroz San Rafael	2
Otros	2
Ninguno	10

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 39. Competidores Fuertes



Fuente: Autores del Proyecto

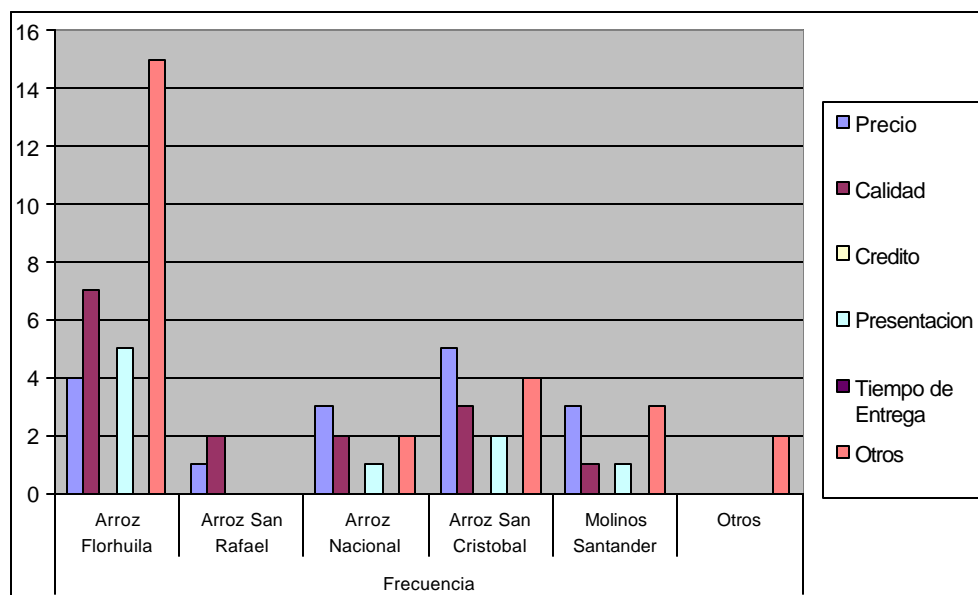
- La principal ventaja de Arroz Florhuila según la encuesta es la publicidad, la variedad de los productos. De arroz San Cristóbal la principal ventaja es el precio, de Molinos Santander es el precio y publicidad, servicio al cliente, de arroz Nacional es el precio y de arroz San Rafael es la calidad.

Cuadro 44. Ventajas Competitivas por cada Competidor

Ventajas de la Competencia	Frecuencia					
	Arroz Florhuila	Arroz San Rafael	Arroz Nacional	Arroz San Cristóbal	Molinos Santander	Otros
Precio	4	1	3	5	3	0
Calidad	7	2	2	3	1	0
Crédito	0	0	0	0	0	0
Presentación	5	0	1	2	1	0
Tiempo de Entrega	0	0	0	0	0	0
Otros	15	0	2	4	3	2

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 40. Ventajas Competitivas por cada Competidor



Fuente: Autores del Proyecto

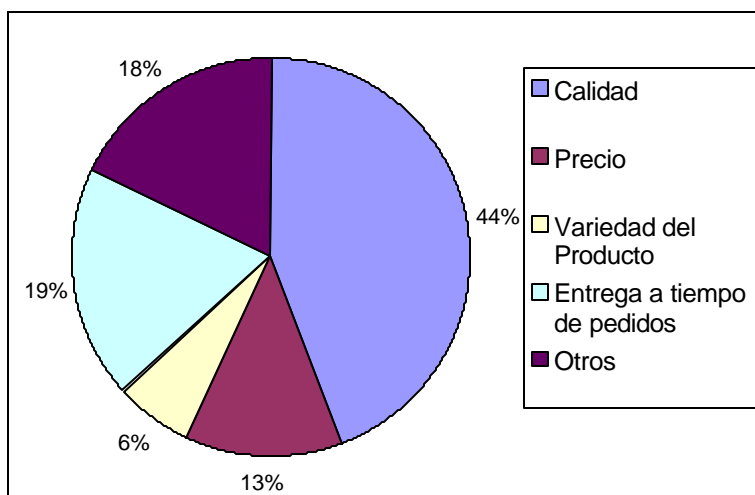
- De acuerdo a la encuesta, el 44% de los encuestados considera que la calidad es uno de los factores positivos de la empresa, el 19% opina que son las entregas a tiempo del producto, el 18% opina que son otros aspectos como servicio al cliente, créditos, el 13% opina que es el precio y el 6% opina que es la variedad de productos.

Cuadro 45. Aspectos positivos de la Arrocería

Aspectos Positivos	Frecuencia
Calidad	35
Precio	10
Variedad del Producto	5
Entrega a tiempo de pedidos	15
Otros	14

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 41. Aspectos positivos de la Arrocería



Fuente: Autores del Proyecto

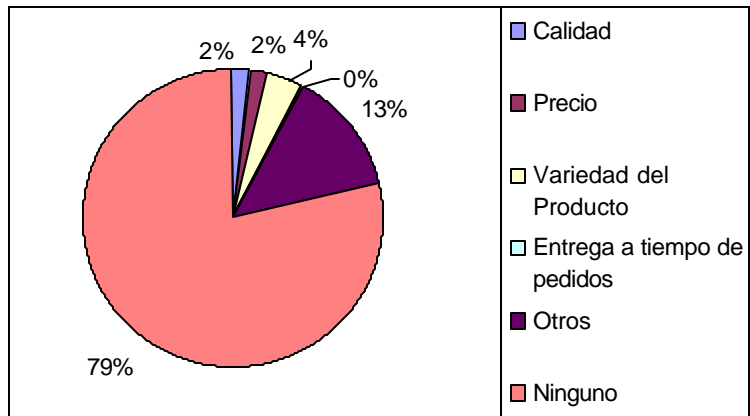
- En los aspectos negativos, el 79% opina que la arrocería no tiene ningún aspecto negativo, el 13% opina que el aspecto negativo son otros aspectos como el método de descargue, no poseen código de barras.

Cuadro 46. Aspectos negativos de la Arrocería

Aspectos Negativos	Frecuencia
Calidad	1
Precio	1
Variedad del Producto	2
Entrega a tiempo de pedidos	0
Otros	7
Ninguno	41

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 42. Aspectos negativos de la Arroceria



Fuente: Autores del Proyecto

Al realizar las encuestas, los clientes recomiendan que la empresa deba tener una fuerza de ventas, que se encargue de llamar a los clientes para conocer las necesidades de los pedidos, evitando que ellos llamen a la arroceria para solicitar los pedidos cuando los necesiten. Otra recomendación que hacen los clientes es que la arroceria debería ofrecer arroz cabezote empacado en libra y ½ libra, así mismo arroz empacado en ½ libra. Además opinan que el empaque debe cambiarlo, ser más llamativo y moderno. Otros opinan que la empresa debe realizar más publicidad. La mayoría de los clientes están a gusto con la calidad del producto.

Analizando la encuesta del Diagnostico de la organización (Anexo C), se encuentra que existe una política para el manejo de reclamos y devoluciones donde se atiende la solicitud del cliente, se le da el respectivo tramite y se le hace seguimiento hasta lograra la satisfacción del cliente. Igualmente, se realiza una continua evaluación de satisfacción al cliente donde se tiene en cuenta las sugerencias y expectativas del cliente.

La empresa dispone de estadísticas respecto al número de clientes nuevos, ventas por clientes mayoristas y ventas por zona, permitiendo tener un panorama de la situación comercial de la empresa.

3.2.3 Variedad de Productos. La Arrocera El Dorado ofrece al mercado diferentes presentaciones de arroz para consumo humano, como son:

Empacado por libra:

- Arroz El Dorado: empacado por bultos de 50 Kg., 22.5 Kg. ó 12.5 Kg.
- Arroz Libertad: empacado por bultos de 50kg. ó 45 kg.

Empacado por libra:

- Arroz Andaluz: estas presentaciones se empacan en arrobas de 500 gr ó 460 gr.
- Arroz Libertad. Arroz de sopa, se empaca en arrobas de 500 gr.
- Arroz Libertad. Posee un porcentaje de quebrado más alto que el anterior. Se utiliza como concentrado animal. Viene en presentaciones de 500 gr. ó 460 gr.

De esta línea de producción, se obtienen ciertos subproductos los cuales son:

- Tamo: cáscara del arroz.
- Granza: arroz quebrado de tamaño inferior a $\frac{1}{4}$
- Minucia: arroz quebrado de tamaño inferior a la granza
- Salvado: Harina removida durante el blanqueo y el pulimento de arroz.

De acuerdo a la variedad o presentaciones que tiene la Arrocera, esto representa una fortaleza, ya que le da al cliente opciones de compra, como es el arroz para consumo humano, arroz para sopa, arroz para concentrado animal y además la venta de subproductos. Según la entrevista realizada al gerente y la aplicación del

diagnostico de la organización, el orden de venta de los productos de mayor a menor es:

Cuadro 47. Orden de venta de los productos

Productos que ofrece la Empresa	Orden
Arroz El Dorado Bulto 50 kg.	1
Arroz Libertad Bulto 50 kg.	2
Arroz El Dorado Bulto 12,5 kg.	3
Arroz Andaluz Arroba Libra 460 gr.	4
Arroz Andaluz Arroba Libra 500	5
Arroz Libertad Arroba Libra 500	6
Arroba Suelto	7
Subproductos	8

Fuente: Gerencia General Arrocera El Dorado

El empaque del producto protege el arroz desde la arrocera hasta el consumidor final, brinda protección después de comprar el producto; la etiqueta de los productos señala la ciudad de proveniencia, ofrece información sobre las características del producto, tiene un distintivo ambiental y no contiene código de barras. Este último ha imposibilitado incursionar en otros mercados.

3.2.4 Participación en el mercado. Teniendo en cuenta que las ventas totales nacionales en el año 2003 fueron \$ 1'596.159'636.059³⁶ (pesos colombianos), para la Industria molinera de arroz y las ventas totales de la arrocera El Dorado para el mismo año fueron \$ 2.605'388.685 (pesos colombianos), se determina que la participación en el mercado nacional aproximada de la empresa frente al sector de la molinería de arroz es de 0.163%.

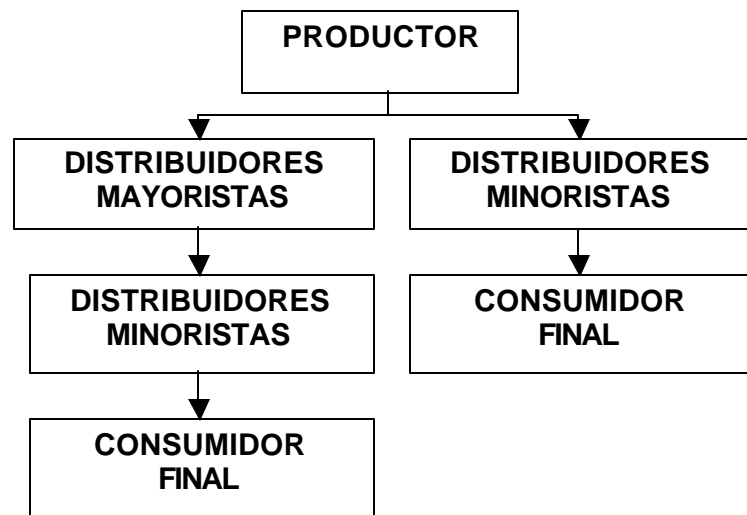
36 La Agroindustria Molinera de Arroz en Colombia (online). Bogotá, Colombia. Ministerios de Agricultura y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia. Julio 2005 – (citado 2005-10-30). Disponible en Internet: <http://www.agrocadenas.gov.co>

3.2.5 Canales de distribución. La distribución incluye almacenamiento, canales de distribución, cobertura de la distribución, ubicación de los puntos detallistas, territorios de ventas, niveles de ubicación de inventarios, medios de transporte, ventas al mayoreo y ventas al detalle³⁷.

La estructura del canal de distribución de la arrocera El Dorado es sencillo y eficiente, representa una fortaleza para la organización. El canal de distribución normalmente utilizado por la arrocera se muestra en la Figura 43.

Una de las principales ventajas de poseer esta estructura de distribución, es que al poseer pocos intermediarios, los productos no llegan a los consumidores finales con altos precios, y así se puede tener un mejor control y satisfacción del los clientes.

Figura 43. Canal de distribución Arrocera El Dorado



Fuente: Gerencia General Arrocera El Dorado.

37 DAVID, Op. Cit., p. 169.

3.2.6 Venta de Productos. El éxito de la aplicación de la estrategia suele depender de la capacidad de la organización para vender un producto o servicio. La venta incluye muchas actividades de marketing, por ejemplo publicidad, promoción de ventas, ventas personales, administración de la fuerza de ventas, relaciones con los clientes y relaciones con los distribuidores.

La arrocería realiza las ventas a través del gerente general, del subgerente o de la secretaria general, esto es una debilidad porque ellos desplazan funciones propias del cargo por desempeñar estas funciones que corresponden al personal del área de mercadeo.

Las ventas mensuales promedio de la arrocería es de \$750 millones (pesos colombianos). Este volumen de ventas corresponde a un 55% para la costa atlántica y un 35% para Bucaramanga y un 10% para Floridablanca, Girón y Piedecuesta. El volumen de ventas se ve afectado por la temporada de cosecha. El patrón de ventas que utiliza la arrocería es el bulto de 50 kilogramos, cada bulto tiene un precio de \$56.000 (pesos colombianos). Este precio varía de acuerdo a la temporada.

En cuanto a la publicidad en la actualidad no posee un programa de promoción y publicidad. En ocasiones la arrocería participa en ferias agropecuarias, con el fin de conseguir nuevos clientes y abrir nuevos mercados.

3.2.7 Fijación de precios. El gerente es el encargado de asignar los precios al producto. El principal método en que se basa la empresa para la fijación de precios se realiza a partir del costo de producción más un margen de utilidad. Este costo se basa en el costo de materia prima, el costo de la mano de obra, los costos indirectos de fabricación, un porcentaje de gastos de administración y sumando un porcentaje de utilidad deseada.

La empresa tiene conocimientos en algunos aspectos de la competencia como son la variedad de productos que ofrecen, los canales de distribución que utilizan para comercializar sus productos, las condiciones de venta que utilizan con los clientes, los precios de los productos y las promociones o alternativas de mercadeo que emplean.

La empresa posee políticas de descuentos o promociones que favorecen a los clientes, buscando una mayor permanencia de ellos en la empresa y también captar nuevos clientes.

3.2.8 Perfil de Capacidad Interna – Auditoría de Mercados. La matriz PCI para la auditoría de mercados se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 48. Matriz PCI de la Auditoría de Mercados

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Estructura del área de mercadeo	0,25	X				0,25
Análisis de los clientes	0,15			X		0,45
Presentación de productos	0,10			X		0,30
Participación en el Mercado	0,10	X				0,10
Canales de Distribución	0,20				X	0,80
Venta de Productos	0,10	X				0,10
Fijación de precios	0,10			X		0,30
TOTAL	1,00					2,30

Fuente: Autores del Proyecto

La Auditoría de Mercados representa una debilidad (2.30) para la empresa, debido a que no tiene una estructura del área de mercadeo y no refuerzan la venta el producto.

3.3 AUDITORIA FINANCIERA

La situación financiera es considerada la mejor medida aislada de la posición competitiva de la empresa y de su atractivo general para los inversionistas. Determinar las fuerzas y debilidades financieras de la organización resulta esencial para formular debidamente estrategias³⁸. Analiza la capacidad financiera de la empresa utilizando los índices financieros como son los de liquidez, endeudamiento, de actividad y rendimiento.

Para el análisis del área financiera de la arrocería El Dorado se diseñó un instrumento evaluador que permite identificar los factores claves (ver anexo C). La información fue suministrada por el Gerente. Además se consultó el Balance General y el Estado de Ganancias y Perdidas de los años 2003 y 2004 (ver Anexos F y G).

3.3.1 Índices Financieros. A continuación se presenta el análisis de los estados financieros de los dos últimos años de la arrocería El Dorado.

3.3.1.1 Razones de Liquidez. Miden la capacidad que tiene la empresa, para cancelar sus obligaciones a corto plazo. Establece la facilidad o dificultad que presenta la empresa para pagar sus pasivos corrientes con el producto de convertir a efectivo sus activos corrientes. Esta prueba mide la empresa desde el punto de vista de liquidación.

- Razón Corriente: para el año 2003 y el año 2004 se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{RAZÓN CORRIENTE: } \frac{\text{ACTIVOCORRIENTE}}{\text{PASIVOCORRIENTE}} = \frac{\$ 783,497,719.36}{\$ 243,411,652.31} = \$3,22$$

Esto quiere decir, que por cada peso que la empresa debe en el corto plazo, cuenta con \$ 3,22 en el 2003 y \$ 1,56 en el 2004 para respaldar esta obligación.

- Prueba Ácida: para el año 2003 y el año 2004 se aplicó la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{PRUEBA ÁCIDA: } & \frac{\text{ACTIVOCORRIENTE} - \text{INVENTARIO}}{\text{PASIVOCORRIENTE}} \\ & = \frac{\$ 783,497,719.36 - \$ 344,356,896.00}{\$ 243,411,652.31} \\ & = \$1.80 \end{aligned}$$

Este indicador nos muestra la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes pero sin depender de la venta de sus existencias. La empresa presenta una prueba ácida de \$ 1,80 para el año 2003 y \$ 1,22 para el 2004. Es decir que por cada peso que se debe en el corto plazo se cuenta para su cancelación con \$1.80 pesos y \$1.22 pesos en activos corrientes de fácil realización, sin tener que recurrir a la venta de inventarios.

- Capital de Trabajo: para el año 2003 y 2004 se aplicó la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{CAPITAL DE TRABAJO: } & \text{ACTIVOCORRIENTE} - \text{PASIVO CORRIENTE} \\ & = \$ 783,497,719.36 - \$ 243,411,652.31 \\ & = \$ 540.086.067,05 \end{aligned}$$

38 Ibid., p. 170.

El siguiente resultado indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros activos corrientes, después de haber pagado todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato. Para el 2003 la empresa le quedaría \$ 540.086.067,05 y para el 2004 \$ 316.859.287,57.

3.3.1.2 Razones de Endeudamiento. Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que corren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la convivencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

- Nivel de endeudamiento: para el año 2003 y 2004 se aplicó la siguiente fórmula:

$$\text{NIVEL DE ENDEUDAMIENTO: } \frac{\text{PASIVOTOTAL}}{\text{ACTIVOTOTAL}} = \frac{\$ 243,411,652.31}{\$ 785,213,946.69} = 31\%$$

Este indicador nos muestra que los acreedores son dueños del 31% en el 2003 y del 64% en el 2004 de la empresa. Es necesario aclarar que a los dueños de la compañía les sale más económico endeudarse debido a la alta tendencia de la inflacionaria y que muchas veces supera las tasas de interés.

Es necesario de igual forma aclarar que en el 2004 se nota un aumento en el nivel de endeudamiento pero esto se debe a que existe una deuda con los accionistas de la empresa y tal vez estos resuelvan dejar ese dinero indefinidamente en la empresa y no reclamarlo en la fecha pactada.

3.3.1.3 Razones de Actividad. Tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos.

- Rotación de cartera: para el año 2004 se aplicó la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{ROTACIÓN DE CARTERA: } & \frac{\text{VENTAS A CREDITO EN EL PERIODO}}{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO}} \\ & = \frac{\$ 5,050,290,855}{\$ 492,116,333.75} \\ & = 10,26 \text{ VECES} \end{aligned}$$

Este indicador nos dice que las cuentas por cobrar giraron 10,26 veces en el en el 2004, es decir, que el valor de las cuentas por cobrar se convirtió en efectivo 10,26 veces durante dicho periodo.

$$\begin{aligned} \text{PERIODO PROMEDIO DE COBRO: } & \frac{\text{CUENTAS POR COBRAR PROMEDIO} \times 365 \text{ DIAS}}{\text{VENTAS A CREDITO}} \\ & = \frac{\$ 492,116,333.75 \times 365}{\$ 5,050,290,855} \\ & = 35,57 \text{ días} \end{aligned}$$

Este resultado significa que en promedio la empresa tardó 35,57 días en el 2004, en recuperar su cartera o cuentas por cobrar comerciales. Es decir que la totalidad de la cartera se convirtió a efectivo en 35,57 días en el 2004.

- Rotación de inventarios: para el 2004 se aplicó la siguiente fórmula:

$$\begin{aligned} \text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS: } & \frac{\text{INVENTARIO PROMEDIO} \times 365}{\text{COSTO DE PRODUCCION}} \\ & = \frac{\$ 267,632,224.50 \times 365}{\$ 4,546,518,270} \\ & = 21,49 \text{ días} \end{aligned}$$

Este indicador nos quiere decir que la empresa comercializadora convierte sus inventarios de mercancías a efectivo o cuentas por cobrar cada 21.49 días en promedio o lo que es igual que esta empresa dispone de inventarios suficientes para vender durante 21.49 días.

3.3.1.4 Razones de Rendimiento. Denominados también de rentabilidad o lucrabilidad, sirven para medir la efectividad de la administración de la empresa para controlar los costos y gastos y, de esta manera convertir las ventas en utilidades.

- Margen Bruto de Utilidad: para el año 2003 y 2004 se aplico la siguiente formula:

$$\text{MARGEN BRUTO DE UTILIDAD: } \frac{\text{UTILIDAD BRUTA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{\$ 326,342,845.00}{\$ 2,605,345,865.00} = 12.52\%$$

Este indicador indica que las ventas de la arrocería generaron un 12.52% de utilidad bruta en el 2003 y un 10% en el 2004. Lo anterior equivale a decir que por cada peso vendido en el 2003 generó 12.52 centavos de utilidad, y cada peso vendido en el 2004 generó 10 centavos de utilidad.

- Margen Operacional: para el año 2003 y 2004 se aplico la siguiente formula:

$$\text{MARGEN OPERACIONAL: } \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{\$ 104,141,252.84}{\$ 2,605,345,865.00} = 4\%$$

Este indicador significa que la utilidad operacional correspondió a un 4% de las ventas netas en el 2003 y a un 2.52% de las ventas netas en el 2004. Lo anterior equivale a decir que cada peso vendido generó 4 centavos de utilidad operacional en el 2003 y 2.52 centavos en el 2004.

- Margen Neto de Utilidad: para el año 2003 y 2004 se aplicó la siguiente formula:

$$\text{MARGEN NETO DE UTILIDAD: } \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} = \frac{\$ 37,963,090.22}{\$ 2,605,345, 865.00} = 1.46\%$$

Este indicador nos muestra que la utilidad neta correspondió a un 1,46% de las ventas netas en el 2003 y del 0,79% en el 2004. Lo anterior equivale a decir que cada peso vendido generó 1,46 centavos de utilidad neta en el 2003, de igual forma en el 2004.

- Rendimiento del Patrimonio: para el 2003 y el 2004 se aplico la siguiente formula:

$$\begin{aligned} \text{RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO: } & \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{PATRIMONIO}} \\ & = \frac{\$37,963,090.22}{\$ 541,802,294.38} \\ & = 7,01\% \end{aligned}$$

Las utilidades netas correspondieron al 7,01% sobre el patrimonio en el 2003 y al 12,59% en el 2004. Quiere decir que los socios o dueños de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 7.01% y 12.59% respectivamente en los dos años analizados.

- Rendimiento del Activo Total: para el 2003 y 2004 se aplico la siguiente formula:

$$\begin{aligned} \text{RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL: } & \frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL BRUTO}} \\ & = \frac{\$ 37,963,090.22}{\$ 797,017,273.36} \\ & = 4,76\% \end{aligned}$$

Esto significa que cada peso invertido en activo total genero 4,76 centavos de utilidad neta en el 2003 y el 4,49 en el 2004.

Cuadro 49. Índices Financieros

INDICADORES FINANCIEROS	2003	2004
LIQUIDEZ		
Razón Corriente	\$ 3.22	\$ 1.56
Prueba Acida	\$ 1.80	\$ 1.22
Capital de Trabajo	\$ 540,086,067.05	\$ 316,859,287.57
ENDEUDAMIENTO		
Nivel de Endeudamiento	31%	64%
ACTIVIDAD		
Rotación de Cartera		10.26 veces
Período Promedio de Cobro		35.57 días
Rotación de Inventarios		21.49 días
RENDIMIENTO		
Margen Bruto de Utilidad	12.52%	10%
Margen Operacional	4%	2.52%
Margen Neto de Utilidad	1.46%	0.79%
Rendimiento del Patrimonio	7.01%	12.59%
Rendimiento del Activo total	4.76%	4.49%

Fuente: Autores del Proyecto

3.3.2 Estados Financieros. El balance general y el estado de resultados de una empresa son herramientas básicas en el análisis financiero que refleja la situación general de la empresa y es la base para el análisis de algunos índices o razones financieras. El balance general y el estado ganancias y pérdidas de los 2 últimos años (2003 - 2004) generan las siguientes observaciones:

- Una de las causas de la variación tan significativa de las cuentas por cobrar (65,93%), se originó por el incremento en las ventas debido a que estas tuvieron un incremento del 93,84%. Otras de las causas que pudo afectar esta variación

pudo haber sido un cambio en el resultado a la eficiencia de las cobranzas, lo cual puede producir una recaudación más o menos efectiva.

- Se puede notar un incremento alto en la cuenta de activos fijos esto nos indica que hubo una adquisición de un equipo de computo; para realizar esta clase de inversión se debe realizar un estudio serio para ver si esta adquisición lo recompensa de alguna forma la producción de la empresa. Es de tener en cuenta que la empresa analizada cuenta con información básica ya que la parte financiera y contable no esta fortalecida y los estados financieros analizados hacen parte de un formalismo legal.

- Para el aumento de la cuenta de acreedores varios (13886,57%), se debe a que en el 2004 en la temporada de diciembre la empresa se endeudó con los proveedores debido a que la cosecha de arroz paddy era abundante y de buena calidad.

- El decremento de la cuenta utilidades acumuladas, se debe a que hubo repartición de utilidades ya que en ninguna parte se denota una inversión o un pago tan grande de deuda que respalde el valor que representa el análisis horizontal.

- La variación que presentan la ventas (93,92%), se originó por el volumen de bultos vendidos durante el 2004. Respecto al precio del bulto este se ha mantenido igual hace 5 años, el precio del bulto esta oscilando entre \$55.000 y \$58.000 (pesos colombianos).

La empresa posee un software financiero y contable llamado S&D (Sistemas & Datos); este software fue suministrado por una firma de Ingenieros. El software posee diferentes módulos, la arrocera solo utiliza el módulo contable, que permite realizar funciones básicas de contabilidad como registrar compras, ventas, realizar

las diferentes facturaciones, es decir trabajar con los documentos contables de la empresa. El registro de los inventarios se hace por Kardex.

El software permite llevar un estricto control de las actividades financieras y contables de la organización, permitiendo organizar las actividades de la empresa en el aspecto financiero. Por esto se debe implementar los diferentes módulos para aprovechar la herramienta financiera

La empresa posee políticas de crédito, respecto al cupo por cliente, descuentos por volumen, descuento por pronto pago. De acuerdo a las decisiones de inversión las toma la junta de propietarios.

3.3.3 Perfil de Capacidad Interna – Auditoría Financiera. La matriz PCI para la auditoría financiera se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 50. Matriz PCI de la Auditoría Financiera

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Razones de liquidez	0,35			X		1,05
Razones de endeudamiento	0,25			X		0,75
Razones de actividad	0,15				X	0,60
Razones de rendimiento	0,25			X		0,75
TOTAL	1,00					3,15

Fuente: Autores del Proyecto

La Auditoría Financiera representa una fortaleza alta (3.15) para la empresa, debido a que presenta buenos índices de liquidez, endeudamiento, actividad y rendimiento.

3.4 AUDITORIA DE PRODUCCION

La función de producción o de operaciones de una empresa consta de todas las actividades que convierten insumos en bienes y servicios³⁹. El análisis de las operaciones que transforman los insumos en bienes o servicios comprende cinco funciones o áreas de decisión: procesos, distribución de planta, capacidad, fuerza de trabajo, calidad, seguridad industrial.

Para el análisis de algunos factores se diseñó un instrumento evaluador dirigido a la gerencia (ver Anexo C). Estos son los resultados de las entrevistas y del instrumento evaluador, además se empleó observación directa en el proceso de producción.

3.4.1 Proceso. Las decisiones de los procesos se refieren al diseño del sistema de producción material. Las decisiones específicas incluyen elección de tecnología, distribución de las instalaciones, análisis del flujo del proceso, ubicación de las instalaciones, equilibrio de las líneas, control de procesos y análisis de transportes.

El proceso de producción del arroz en la arrocería El Dorado es el siguiente:

- **Llegada del Arroz:** Este es transportado en camiones o tractomulas, las cuales son cargadas en bultos o a granel. Para el proceso de descargue se cuenta con cotereros encargados del descargue de los bultos, si se tiene el arroz a granel se

³⁹ Ibid., p. 175.

utiliza una pala grande la cual sirve para mover el arroz hacia el sitio de almacenaje.

- **Procesamiento de Secado:** Esta sección se divide en dos:

- Las prelimpias o zaranda que permiten el paso del grano y retienen las partículas de mayor tamaño.
- Después de la prelimpias se lleva el arroz a través de un elevador a las albercas de secado que utiliza una malla perforada con el fin de forzar aire caliente a través de las capas del grano haciendo de esta forma que la humedad del grano disminuya hasta un nivel apropiado dejándolo de 12 a 24 horas para que se enfríe.

- **Almacenado:** El arroz es nuevamente pasado por la zaranda para ser almacenado con el fin de hacer el trillado del arroz o descascaramiento en el cual se utilizan un par de rodillos con cubierta de caucho por donde pasa el arroz.

- **Clasificador:** Al clasificador llega tanto la cáscara como el arroz, por medio de un movimiento constante, la parte mas pesada se va hacia un lado de la máquina y la mas débil hacia el otro lado, haciendo que el arroz se separe de forma fácil. El arroz que sale de este proceso es llamado arroz integral, y la cáscara (tamo) es procesada para de esta forma hacer un producto llamado pica utilizado para alimento de pollos.

- **Pulimento:** El arroz ya clasificado es llevado por un elevador a los pulidores formados por unas paredes de piedrecillas donde el arroz gira con el fin de ser blanqueado. Durante este proceso parte del arroz se quiebra.

- **Zaranda:** El arroz que sale de la pulidora es llevada por medio de unos elevadores a la zaranda final, encargada de seleccionar los cuatro tipos de arroz:

- Arroz granza
- Arroz Minucia
- Arroz cabezote
- Arroz

- **Empaque:** Este proceso es realizado con una empacadora manual. Existen varias clases de empaques.

- Por bultos de 50 kg., 22.5 kg. y 12.5 kg.
- Por bolsas (500 gr. y 460 gr.)

En la actualidad la arrocera no realiza estudios de métodos, organización y tiempos, generando problemas en el correcto manejo de los procesos productivos.

A continuación se describe la maquinaria utilizada en el proceso de producción del arroz trillado y listo para el consumo humano:

Cuadro 51. Maquinaria de la Arrocera El Dorado

MAQUINARIA PRINCIPAL	CANTIDAD	ESTADO	ANTIGÜEDAD	NIVEL DE TECNOLOGÍA
Separadoras	2	Bueno	10	Media
Turbinas	2	Bueno	5	Media
Descascaradota	3	Bueno	8	Media
Pulidores	2	Bueno	4	Media
Zarandas	1	Bueno	3	Media
Zaranda Múltiple	1	Bueno	3	Media
Separadora Múltiple	1	Bueno	2	Media
Turbina Múltiple	1	Bueno	2	Media
Turbina sencilla	1	Bueno	5	Media
Clasificadora	1	Bueno	13	Media
Cicloaventadora	1	Bueno	5	Media

Fuente: Gerencia General

De acuerdo al cuadro anterior, algunas maquinas necesitan ser reemplazadas porque ya han cumplido su vida útil. Además la empresa posee un nivel tecnológico medio, este factor se puede convertir en debilidad si la empresa desea ampliar mercados o niveles de producción.

La empresa tiene un programa de mantenimiento preventivo a los equipos, el cual consiste en lavar, engrasar y lubricar partes móviles, y así evitar que las maquinas sufran deterioros repentinos. Esta variable representa una fortaleza baja.

3.4.2 Distribución de Planta. Es el proceso de ordenación física de los elementos industriales de modo que constituyan un sistema productivo capaz de alcanzar los objetivos fijados de la forma más adecuada y eficiente posible. La arrocera el Dorado está ubicada en la carrera 12 No. 6 – 28 del Barrio San Rafael. La distribución de la planta se puede apreciar en el Anexo H. La actual distribución representa una fortaleza débil, teniendo en cuenta que necesita una redistribución de algunos espacios. Además la arrocera esta ubicada en una zona propicia para la compra de arroz paddy y la venta de arroz blanco para consumo humano.

Uno de los aspectos negativos en la planta es que la entrada de materia prima es la misma a la salida del producto terminado

En la planta no existe señalización, pero todos los empleados conocen muy bien la planta. No hay un sitio definido para los implementos personales de los trabajadores. La zona para el producto terminado no se encuentran definidas, y por consiguiente la ubicación de los productos y subproductos es la misma.

3.4.3 Capacidad. Las decisiones de la capacidad se refieren a determinar los niveles óptimos de producción de la organización, ni demasiado ni muy poco. Las decisiones específicas incluyen pronósticos, planificación de instalaciones,

planificación acumulada, programación, planificación de capacidad y análisis de corridas⁴⁰.

- La capacidad máxima instalada de producción de la arrocera El Dorado en un período de un mes es de: 80 bultos por hora, cada bulto de 50 kilos.

- La capacidad máxima de productos que se fabrican en condiciones normales en la arrocera es de: 80 bultos por hora, cada bulto de 50 kilos

La jornada o tiempo de trabajo del molino es de 7 a.m. a 3 p.m. de lunes a viernes, y el sábado es de 7 a.m. hasta las 12 p.m. Es decir que el molino está funcionando en promedio 180 horas al mes, con una producción de 14.400 bultos en el mes. En la actualidad la empresa esta utilizando la capacidad máxima de producción.

3.4.4 Fuerza de trabajo. La mano de obra de la arrocera El Dorado, es suficiente para la producción actual; esta mano de obra posee un alto grado de experiencia en el trillado del arroz. Cuando la arrocera pasa por temporada alta, está cuenta con empleados extra, la arrocera posee una base de datos a la cual puede recurrir en caso de necesidad de personal. Esta variable representa una fortaleza fuerte para la empresa porque tiene el personal suficiente y por el grado de conocimiento en el trillado del arroz.

3.4.5 Calidad. Las decisiones de la calidad pretenden garantizar la calidad de los productos y servicios producidos. Las decisiones específicas incluyen control de calidad, muestras, pruebas, certificación de calidad y control de costos⁴¹.

Actualmente la calidad se concibe como una necesidad para las empresas, dado que les permite mejorar en todos los aspectos, los cuales conllevan al

40 Ibid., p. 175.

41 Ibid., p. 175.

cumplimiento de las metas y objetivos que se planearon. La empresa procura tener un excelente servicio al cliente y productos que satisfagan completamente sus necesidades

Para la selección de los proveedores el primer criterio utilizado es la calidad de la materia prima. La arrocera realiza un análisis de la materia prima y el producto terminado. La arrocera utiliza tablas propias para determinar humedad, impurezas y color del arroz paddy. Pero no utiliza controles de calidad o un sistema de gestión de calidad actual. Esto representa una fortaleza baja.

Según la encuesta realizada a los clientes de la arrocera, el 44% de los encuestados opinaron que estaban satisfechos por la calidad del producto. (ver cuadro 45).

3.4.6 Seguridad Industrial. Conjunto de actividades dedicadas a la identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que pueden ocasionar accidentes de trabajo.

La empresa lleva a cabo programas de seguridad industrial y de salud ocupacional, pero este es un factor favorable, porque los empleados tienen una alta experiencia en el proceso del trillado del arroz, además los índices de accidentabilidad son bajos.

En la planta de trabajo existen elementos que no corresponden ni son necesarios para las actividades que allí se realizan. Como por ejemplo las llantas, sillas en mal estado, partes de automotores, envases, canastas de gaseosa, bicicletas, escaleras.

3.4.7 Perfil de Capacidad Interna – Auditoría de Producción. La matriz PCI para la auditoría de producción se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 52. Matriz PCI de la Auditoría de Producción

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Proceso	0,30		X			0,60
Distribución de la Planta	0,15		X			0,30
Capacidad	0,15				X	0,60
Fuerza de Trabajo	0,10				X	0,40
Calidad	0,20			X		0,60
Seguridad Industrial	0,10			X		0,30
TOTAL	1,00					2,80

Fuente: Autores del Proyecto

Lo anterior significa que la auditoría de producción representa una fortaleza (2,80), debido a que la Empresa tiene buena capacidad de producción y fuerza de trabajo. Además los clientes reconocen la calidad del producto como uno de sus fortalezas.

3.5 AUDITORIA DE TALENTO HUMANO

Estudia la capacidad del personal de la empresa: cantidad de personal, perfil del personal, nivel de escolaridad, nivel de capacitación, condiciones de trabajo, programas de capacitación, clima laboral. El adecuado manejo de los factores relacionados con la gestión del talento humano debe estar dirigido a consolidar un

ambiente laboral saludable, en el cual trabaje un ser humano satisfecho, capacitado, entusiasta, comprometido y leal a la empresa.

Con el fin de identificar las debilidades y fortalezas en el área de personal, se diseñó un instrumento de recolección de información, el cual se muestra en el Anexo D.

El reclutamiento, la selección de personal y la administración del área de talento humano la realiza el gerente de la arrocera ya que no se cuenta con un departamento establecido.

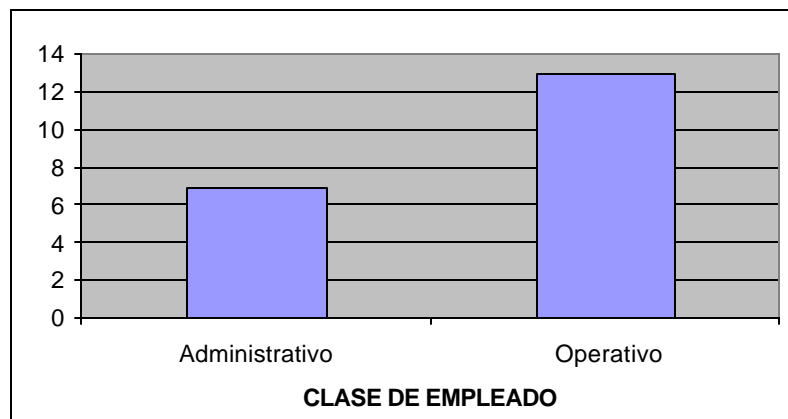
3.5.1 Cantidad de Personal. Actualmente la empresa posee 20 empleados, distribuidos de la siguiente manera:

Cuadro 53. Clase de Empleado

Clase de Empleado	Frec.
Administrativo	7
Operativo	13

Fuente: Autores del Proyecto.

Figura 44. Clase de Empleado



Fuente: Autores del Proyecto

Las fuentes de reclutamiento utilizado por la gerencia se realizan por medio de recomendaciones de personas conocidas por la empresa, por bolsas de empleo y por ascenso de empleados actuales. La selección del personal se realiza mediante la presentación de una demostración del proceso para verificar si saben el oficio. Le indican la remuneración y las condiciones de pago, si el trabajador acepta las condiciones y desea entrar a laborar, verbalmente, le dan a conocer algunas normas internas y los horarios de trabajo.

Esta es la forma como la arrocera incorpora al personal, ya que no posee políticas de selección y de inducción; esta falta de técnica en la selección del personal representa una debilidad para la empresa.

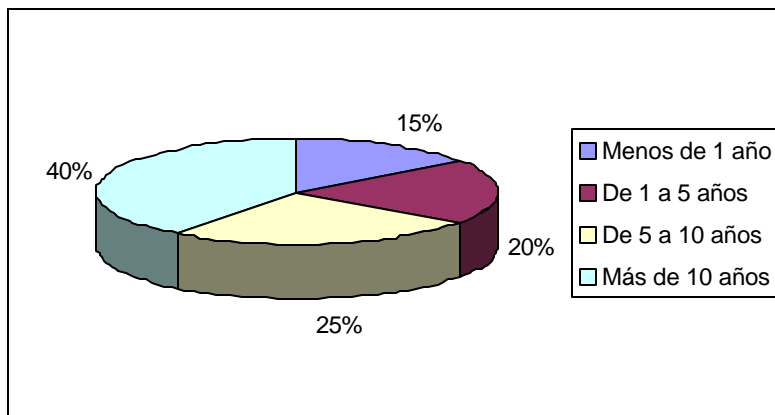
En la encuesta realizada al personal, se determinó que el 40% lleva más de 10 años trabajando en la arrocera, algunos empleados se vincularon en los primeros años de existencia. Este factor representa una fortaleza baja, teniendo en cuenta que se manejan niveles bajos de rotación de personal,

Cuadro 54. Antigüedad del Empleado

Antigüedad del Empleado	Frecuencia
Menos de 1 año	3
De 1 a 5 años	4
De 5 a 10 años	5
Más de 10 años	8

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 45. Antigüedad del Empleado



Fuente: Autores del Proyecto.

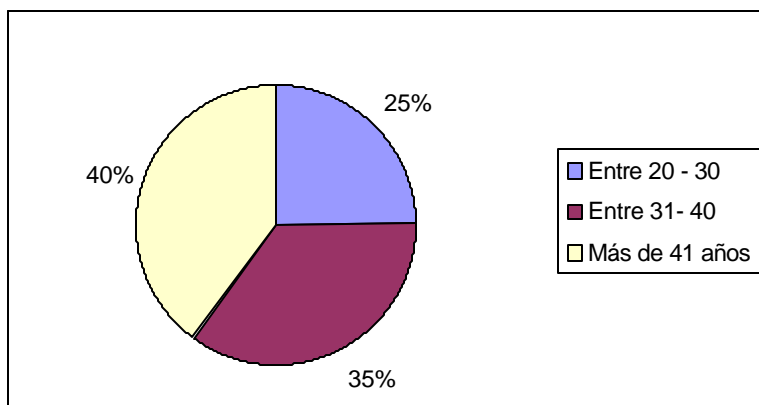
- Según la encuesta, el 40% de los empleados tienen una edad mayor que 41 años. El 35% tienen edades comprendidas entre 31-40, y el 25 % edades comprendidas entre 20-30.

Cuadro 55. Edad del Empleado

Edad	Frec.
Entre 20 – 30	5
Entre 31- 40	7
Más de 41 años	8

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 46. Edad del Empleado



Fuente: Autores del Proyecto.

3.5.2 Perfil del Personal. La identificación explícita y sistemática de las funciones de cada cargo, así como el perfil requerido del aspirante o empleado, facilita la elección del personal y garantiza en parte un buen desempeño del trabajador escogido.

En la arrocera El Dorado no se cuenta con una descripción específica de los cargos, es decir, no existe un manual de funciones, por lo tanto no se conocen las características de competencias laborales que debe poseer un aspirante a ocupar el cargo; este aspecto se presenta como una debilidad, sin embargo podría llegar a representar una gran debilidad en un proceso de crecimiento de la empresa.

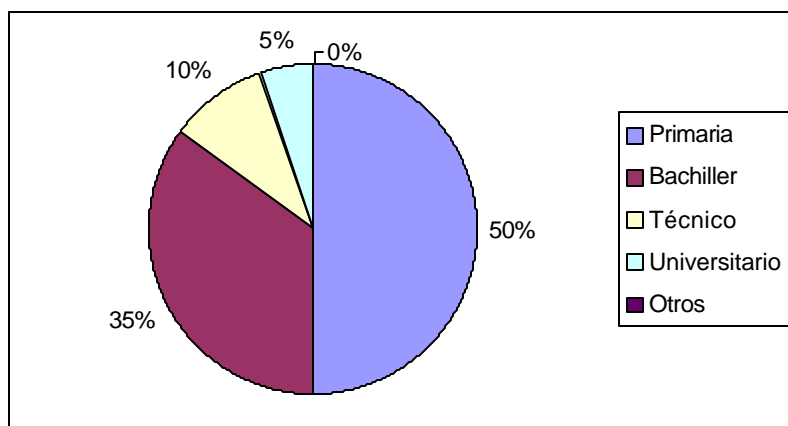
3.5.3 Nivel de Escolaridad. Está diseñada para permitir que los aprendices adquieran conocimientos y habilidades necesarias para sus puestos actuales. En el área de Producción hay empleados que llevan más de 10 años en la empresa, estos poseen estudios que no llegan al bachillerato. Según la encuesta el 50% de los empleados en la arrocera, tienen estudios de primaria. Esto es una debilidad alta. (Ver anexo D).

Cuadro 56. Nivel de Escolaridad

Nivel de Escolaridad	Frec.
Primaria	10
Bachiller	7
Técnico	2
Universitario	1
Otros	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 47. Nivel de Escolaridad



Fuente: Autores del Proyecto

3.5.4 Condiciones de Trabajo. Las condiciones en las que realizamos nuestro trabajo, no sólo influyen en la productividad y el rendimiento profesional, sino que son determinantes de nuestra propia calidad de vida. Una organización productiva segura y saludable contribuye al bienestar de las personas que la integran y a su propia capacidad competitiva.

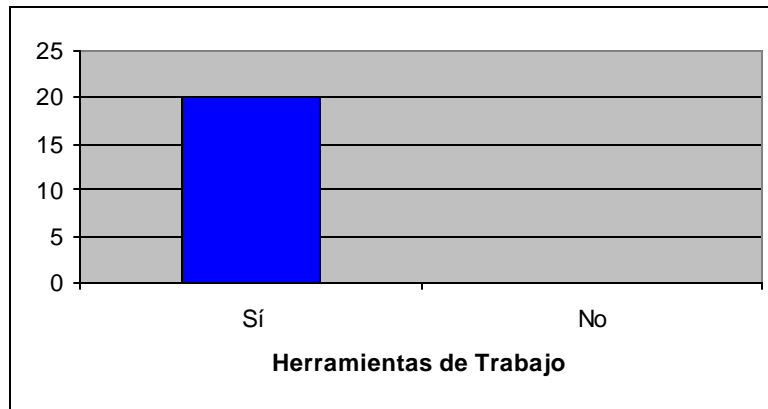
Para medir las condiciones de trabajo en la Arrocera, se realizó una encuesta al personal, en donde el 100% de los encuestados, responde que para el desarrollo de su trabajo cuenta con los elementos necesarios. (Ver anexo D).

Cuadro 57. Herramientas de Trabajo

Herramientas de Trabajo	Frec.
Sí	20
No	0

Fuente: Autores del Proyecto.

Figura 48. Herramientas de Trabajo



Fuente: Autores del Proyecto

El trabajador cuenta con dotación para realizar el trabajo, como caretas antipolvo, casco, y uniforme adecuado para el trabajo diario. Los operarios no usan los implementos de seguridad ni observan medidas preventivas en el ejercicio de sus funciones.

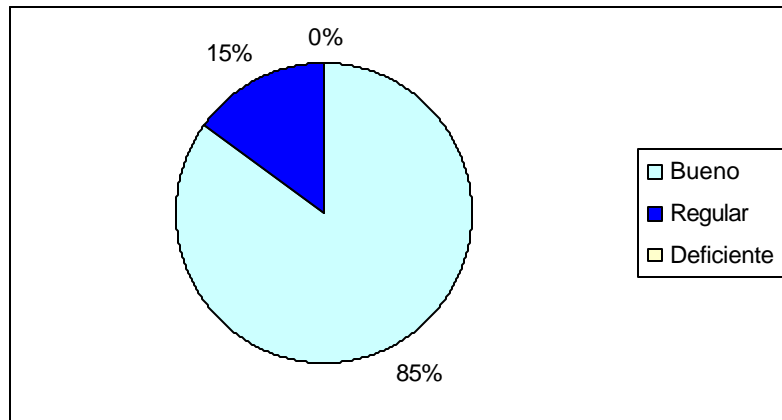
Otro aspecto analizado fue el entorno de trabajo, el cual el 85% de los encuestados respondieron que su entorno era bueno.

Cuadro 58. Entorno de Trabajo

Entorno de Trabajo	Frec.
Bueno	17
Regular	3
Deficiente	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 49. Entorno de Trabajo



Fuente: Autores del Proyecto

3.5.5 Programa de Capacitación. Es un programa de formación profesional y apoyo a la creación o mantenimiento del empleo que tiene por finalidad la capacitación de trabajadores en actividad, y busca favorecer la competitividad de las empresas y el mantenimiento de los puestos de trabajo. La empresa realiza jornadas de capacitación en las áreas de procesos de producción y sistemas de calidad, y promoción al personal con los programas de seguridad Industrial y salud ocupacional. Una de las dificultades que tiene la empresa en el momento de las capacitaciones, es el nivel educacional de los empleados, este factor dificulta el buen aprovechamiento del programa.

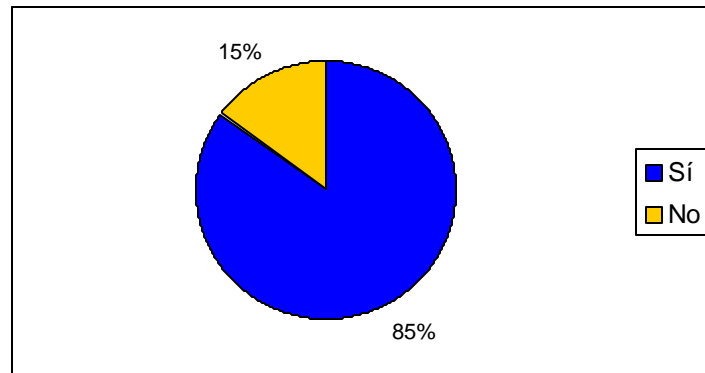
Según la encuesta realizada al personal, el 85% de los encuestados reconoce que la empresa le brinda la capacitación necesaria para la realización de sus labores (Ver anexo D):

Cuadro 59. Capacitación Necesaria

Capacitación	Frec.
Sí	17
No	3

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 50. Capacitación Necesaria



Fuente: Autores del Proyecto

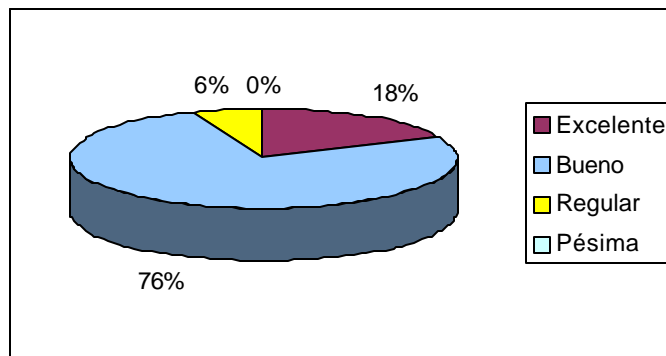
Y el 76 % del personal, opina que la tipo de capacitación recibida es buena, el 18% opina que es excelente y un 6% que es regular:

Cuadro 60. Tipo de Capacitación

Tipo de Capacitación	Frec.
Excelente	3
Bueno	13
Regular	1
Pésima	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 51. Tipo de Capacitación



Fuente: Autores del Proyecto

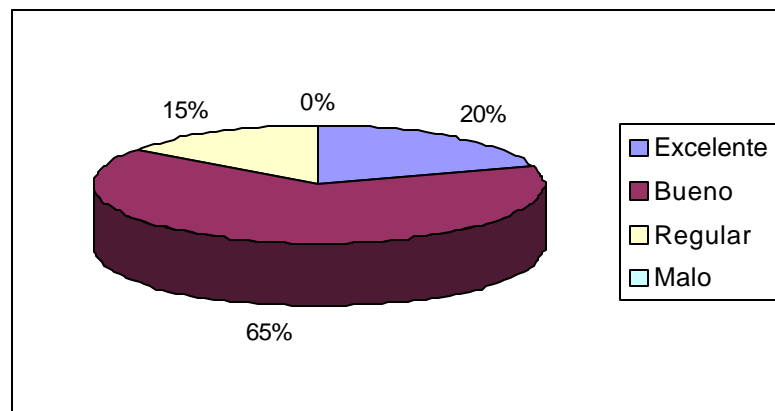
3.5.6 Clima Laboral. El "clima laboral" es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad. Está relacionado con el "saber hacer" del directivo, con los comportamientos de las personas, con su manera de trabajar y de relacionarse, con su interacción con la empresa, con las máquinas que se utilizan y con la propia actividad de cada uno. Para medir el clima laboral se encuestó al personal de la arrocera, en donde el 65% de los encuestados opino que el clima laboral es bueno, esto es debido a que el personal en la empresa, tiene claro las responsabilidades de su cargo, y saben el espacio y el tiempo en donde se debe trabajar y descansar. Además el gerente está en constante comunicación con ellos, intentando motivarlos para que realicen sus labores, para que se capaciten y tengan sentido de pertenencia con la empresa y así crear un ambiente de trabajo agradable.

Cuadro 61. Clima Laboral

Clima Laboral	Frec.
Excelente	4
Bueno	13
Regular	3
Malo	0

Fuente: Autores del Proyecto

Figura 52. Clima Laboral



Fuente: Autores del Proyecto

3.5.7 Perfil de Capacidad Interna – Auditoría de Talento Humano. La matriz PCI para la auditoría de talento humano se construyó a partir del análisis de las anteriores variables. Esta matriz se elaboró utilizando la metodología establecida para la construcción de la Matriz PCI. La ponderación y la valoración de los factores analizados se realizaron en conjunto con el grupo estratégico.

Cuadro 62. Matriz PCI de la Auditoría de Talento Humano

VARIABLES	PONDERACION	VALORACIÓN				RESULTADO
		DEBILIDAD		FORTALEZA		
		1	2	3	4	
Cantidad de personal	0,15			X		0,45
Perfil del personal	0,20	X				0,20
Nivel de escolaridad	0,20	X				0,20
Condiciones de trabajo	0,15			X		0,45
Programa de capacitación	0,15			X		0,45
Clima Laboral	0,15				X	0,60
TOTAL	1,00					2,35

Fuente: Autores del Proyecto

Lo anterior significa que la auditoria de talento humano representa una debilidad (2,35), debido a que tanto el perfil del personal como el nivel de escolaridad son muy bajos.

3.6 MATRIZ DE EVALUACIÓN DEL ANÁLISIS INTERNO Ó PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (P.C.I.)

Para la elaboración de la matriz del perfil de capacidad interna se utilizó la siguiente metodología:

3.6.1 Selección del Grupo Estratégico. El grupo estratégico fue conformado por el Gerente, la Secretaria de Gerencia, el Administrador de la Planta y los Autores del Proyecto, quienes cumplen el papel de facilitadores en la orientación del análisis de cada factor.

3.6.2 Lluvia de Ideas. Son todas las variables internas que intervienen considerablemente en las actividades de la empresa para el eficiente desarrollo productivo. A continuación relacionamos las variables que inciden en cada auditoria seleccionadas por el grupo estratégico:

Cuadro 63. Variables de la Auditoria Interna

Factor	Variable
Auditoria Gerencial	Planeación Organización Dirección Control
Auditoria de Mercados	Estructura del área de mercadeo Análisis de los Clientes Variedad de Productos Participación en el mercado Canales de distribución Venta de Productos Fijación de precios
Auditoria Financiera	Índices Financieros Razones de Liquidez Razones de Endeudamiento Razones de Actividad Razones de Rendimiento Estados Financieros
Auditoria De Producción	Proceso Distribución de Planta Capacidad Fuerza de trabajo Calidad Seguridad Industrial
Auditoria De Talento Humano	Cantidad de Personal Perfil del Personal Nivel de Escolaridad Condiciones de Trabajo Programa de Capacitación Clima Laboral

Fuente: Autores del proyecto

3.6.3 Elaboración de la Matriz P.C.I. Mediante el uso de juicios intuitivos se desarrolla esta matriz tal como lo menciona Fred David⁴² con el siguiente orden:

Paso 1: Identificación de fortalezas y debilidades

Paso 2: Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta el 1.0 (gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una empresa dada, sin importar si los factores claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores son considerados como los de mayor impacto en el rendimiento y deben recibir ponderaciones altas.

Paso 3: Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor para indicar si esa variable representa una debilidad mayor (1.0), una debilidad menor (2.0), una fortaleza menor (3.0) y una fortaleza mayor (4.0).

Paso 4: Multiplicar cada factor por su calificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

Paso 5: Sumar los resultados con el objeto de establecer el resultado total ponderado para la organización.

El resultado puede estar comprendido:

Puntaje mínimo: 1

Puntaje máximo: 4

Promedio: 2,5

Los resultados por debajo de 2,5 caracterizan una debilidad en lo interno, y las calificaciones por arriba de 2,5 indican una fortaleza.

⁴² Ibid., p. 184.

La valoración de cada variable en cada factor se fijó, en común acuerdo con los miembros del grupo estratégico. Después de analizar y construir la matriz de cada factor, se continuó con la elaboración de la Matriz PCI.

A todos los factores se les otorgó igual ponderación considerando que las áreas contribuyen de igual manera en el funcionamiento de la empresa. (Ver cuadro 64).

Cuadro 64. Matriz PCI – Auditoría Interna

Factor	Ponderación	Calificación	Resultados
Gerencia	0,20	2,25	0,45
Mercados	0,20	2,30	0,46
Financiera	0,20	3,15	0,63
Producción	0,20	2,80	0,56
Talento Humano	0,20	2,35	0,47
Total.	1,00		2,57

Fuente: Autores del Proyecto.

El resultado total de la Auditoría Interna es de 2.57, representando una fortaleza para la Arrocería El Dorado ya que esta calificación está por encima del promedio, debido a que hay factores como Financiera y producción que favorecen el desarrollo de la empresa.

4. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a la Arrocera El Dorado, se procede a formular el direccionamiento estratégico. Esta etapa comprende la formulación de la Misión, la Visión y los Principios Corporativos.

La Misión, la Visión y los Principios Corporativos se formularon junto con el gerente y el grupo estratégico.

4.1 MISION CORPORATIVA.

Se refiere al campo de acción de la empresa, declaración que distingue a una organización de otras similares; es un compendio de la razón de ser de una empresa.

Se recomienda que la misión:

- 1) Defina qué es la organización.
- 2) Sea lo suficientemente específica para excluir ciertas actividades y lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento.
- 3) Distinguir a una organización de todas las demás.
- 4) Ser formulada en términos claros que se pueda entender en toda la empresa.

La misión de una empresa, debe hacer explícito los fundamentos y principios que la guían, indica la manera como una organización pretende lograr y consolidar las razones de su existencia, señala las prioridades y la dirección de los negocios de una empresa, identifica los mercados a los cuales se dirige, los clientes que quiere servir y los productos que quiere ofrecer, así mismo, determina la contribución de

los diferentes agentes en el logro de propósitos básicos de la empresa y lograr su visión organizacional. A continuación se propone la misión que se ha fijado para la Arrocera El Dorado por parte de los autores del proyecto.

4.1.1 Misión de la Arrocera El Dorado. En la Arrocera El Dorado, buscamos la satisfacción de las necesidades del mercado nacional, mediante el proceso y suministro del arroz como producto alimenticio vital de excelente calidad.

4.2 VISION CORPORATIVA

Es una declaración empresarial amplia, compuesta por ideas generales que dan el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro, sirve como marco para evaluar las actividades presentes y futuras.

La Visión señala el camino que permite a la alta Gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

Características:

- 1) Formulada por los líderes de la organización.
- 2) Integradora: Unir al grupo gerencial, a trabajadores y demás colaboradores de la empresa.
- 3) Amplia y detallada. Debe expresar claramente los logros que se pretendan alcanzar en el horizonte de tiempo fijado.

No se expresa en números, ni en frases como “Quiero ser el mejor” y se formula en términos que indiquen acción.

4) Positiva y alentadora. Inspiradora e impulsar el compromiso de pertenencia hacia la empresa. Debe redactarse en términos claros, fáciles de entender, de repetir; debe transmitir fuerza y deseos de hacerla parte integral del comportamiento laboral de cada empleado.

5) Realista. La visión no debe convertirse en un sueño, por lo tanto debe formularse conociendo las restricciones que ofrece el entorno.

6) Debe ser difundida en el orden interno y externo: ser conocida por los clientes internos y externos de la empresa.

7) Tener horizonte de tiempo. Debe estar enmarcada dentro de un período de tiempo definido, que depende del estado del medio donde la empresa se desempeña.

A continuación se propone la visión que se ha fijado para la Arrocería El Dorado por parte de los autores del proyecto.

4.2.1 Visión de la Arrocería El Dorado. Se consolidará en el mercado de arroz blanco en la ciudad de Bucaramanga, a través de la comercialización de productos de excelente calidad, mejorando permanentemente el nivel de calidad de procesos, producto y atención a los clientes.

4.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son las creencias o valores que una organización profesa; son ideas que guían el pensamiento y la acción. Los principios corporativos que orientan la misión y contribuye a cumplir la visión del futuro son:

4.3.1 El respeto por las personas. La Arrocería El Dorado reconoce a una persona como un ser autónomo, único y libre. También reconoce que cada persona tiene el derecho y la capacidad de tomar sus propias decisiones. El respeto por una persona garantiza la valoración de la dignidad.

4.3.2 Los valores éticos. El comportamiento de los miembros de la organización debe basarse y ajustarse a los valores y principios éticos que tradicionalmente han inspirado la vida de nuestra organización: responsabilidad, honestidad, integridad y justicia.

4.3.3 La calidad. La calidad de la Arrocería El Dorado se basa en el progreso de la empresa, en el mejoramiento de nuestros procesos como la atención y el servicio para lograr la satisfacción de nuestros clientes. En el proceso de calidad cada empleado es parte fundamental de su logro y por lo tanto deberá procurar ejercer acciones de mejoramiento continuo en todos los aspectos de su vida laboral.

4.3.4 La productividad. Arrocería El Dorado seguirá alcanzando niveles óptimos de productividad que aseguren su desarrollo y el cumplimiento de sus obligaciones y responsabilidades con su personal accionistas, clientes, proveedores y el estado.

4.3.5 La competitividad. Se refleja en la calidad del producto, atención al cliente, precio, compromiso y reto permanente que permite diferenciarse de otras empresas.

4.3.6 Compromiso con el cliente. El compromiso con el cliente consiste en brindarle un producto adecuado a sus necesidades, apoyo técnico antes y después de la venta, precio justo, entregas a tiempo y óptima atención.

4.3.7 Responsabilidad social. La responsabilidad social es uno de los principios importantes que tiene Arrocera El Dorado donde el gerente y todos los empleados son concientes del compromiso que tienen como ciudadanos responsables, iniciando y respaldando esfuerzos relacionados con el bienestar de la sociedad, en la generación de empleo así como la conservación y mantenimiento de los recursos naturales.

4.3.8 Recurso Humano. Las personas son el patrimonio fundamental, ofreciéndole oportunidades de desarrollo y crecimiento, dentro de parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente, ese es el compromiso prioritario de la empresa.

4.4 ANÁLISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATÉGIAS

Las estrategias son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de la misión y la visión de la Arrocera El Dorado. Teniendo en cuenta la información recopilada, los autores del proyecto emplean las matrices DOFA, PEEA y CPE para determinar las estrategias alternativas factibles para aplicar en la Arrocera El Dorado.

4.4.1 Matriz Debilidades – Oportunidades – Fortalezas – Amenazas (D.O.F.A.).

La DOFA es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a

desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA)⁴³.

- **Las estrategias FO.** Usan las fortalezas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.

- **Las estrategias DO.** Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.

- **Las estrategias FA.** Aprovechan las fuerzas para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.

- **Las estrategias DA.** Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

De acuerdo a los resultados de las matrices de evaluación interna y externa, se llevó a cabo la confrontación de sus variables, tarea realizada por el grupo estratégico y los autores del proyecto, lo cual permitió idear estrategias que se consideran viables y acordes a las necesidades y expectativas de la empresa. (Ver cuadro 65)

Lista de Fortalezas internas claves:

1. Dirección
2. Satisfacción del Cliente
3. Mano de obra, conocimiento y compromiso
4. Sistema de control para costo, tiempo y calidad de la producción

43 Ibid., p. 199.

5. Clientes Leales
6. Líneas de producto
7. Canales de Distribución
8. Precios competitivos
9. Liquidez
10. Endeudamiento
11. Capacidad
12. Condiciones de trabajo
13. Cantidad de personal
14. Programa de capacitación
15. Clima Laboral

Lista de Debilidades internas claves:

1. No cuentan con una misión y visión institucional bien definida.
2. Planeación informal
3. Falta de Organización
5. No cuenta con un organigrama bien estructurado
6. No se dispone de un manual de procedimiento
7. No se dispone de un manual de funciones
8. Administración centrada en la gerencia
9. No poseen índices de control para las políticas de selección y capacitación.
10. Estructura del área de mercadeo
11. Participación en el Mercado
12. Falta de Tecnología
13. Distribución de la Planta
14. Perfil del personal
15. Nivel de escolaridad

Lista de Oportunidades externas importantes:

1. Disponibilidad de Crédito
2. Desempleo
3. Beneficios del consumo de arroz
4. Hábitos de consumo
5. Demografía
6. Ley 67 de 1993
7. Ley 789 del 2002
8. Tecnología disponible
9. Sistemas de Información
10. Herramientas de gestión administrativa
11. Poder de negociación de los clientes
12. Alianzas estratégicas

Lista de Amenazas externas importantes:

1. Inflación
2. Importación-Exportación
3. Contrabando
4. Narcotráfico
5. Decreto 2400 de 2005
6. Grados de Sistematización
7. Competencia
8. Nuevos Competidores
9. Productos sustitutos

Cuadro 65. Matriz DOFA

	FORTALEZA – F	DEBILIDAD – D
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirección 2. Satisfacción del Cliente 3. Mano de obra, conocimiento y compromiso 4. Sistema de control para costo, tiempo y calidad de la producción 5. Clientes Leales 6. Líneas de producto 7. Canales de Distribución 8. Precios competitivos 9. Liquidez 10. Endeudamiento 11. Capacidad 12. Condiciones de trabajo 13. Cantidad de personal 14. Programa de capacitación 15. Clima Laboral 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No cuentan con una misión y visión institucional bien definida. 2. Planeación formal 3. Falta de Organización 4. No poseen índices de control para las políticas de selección y capacitación. 5. Estructura del área de mercadeo 6. Participación en el Mercado 7. Falta de Tecnología 8. Distribución de la Planta 9. Perfil del personal 10. Nivel de escolaridad
OPORTUNIDADES – O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Disponibilidad de Crédito 2. Desempleo 3. Beneficios del consumo de arroz 4. Hábitos de consumo 5. Demografía 6. Ley 67 de 1983 7. Ley 789 del 2002 8. Tecnología disponible 9. Sistemas de Información 10. Herramientas de gestión administrativa 11. Poder de negociación de los clientes 12. Alianzas estratégicas 	<p>Penetración de Mercados. Aumentar la participación en el mercado existente con el producto actual. (F1, F2, F3, F6, F7, F8, O4, O5, O9, O10, O11, O12)</p> <p>Desarrollo del Mercado. Ingresar a nuevos mercados con los productos existentes. (F2, F7, F8, F9, F14, O4, O5, O9, O10, O11, O12)</p>	<p>Consolidación Interna. - Reorganización administrativa y operativa. - Diseñar manuales de funciones, procesos - Implementación de un programa de servicio postventa y sistemas de gestión de calidad (D1, D2, D3, D4, D5, D7, D9, D10, O7, O9, O10, O12)</p>
AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<ol style="list-style-type: none"> 1. Inflación 2. Importación-Exportación 3. Contrabando 4. Narcotráfico 5. Decreto 2400 de 2005 6. Grados de Sistematización 7. Competencia 8. Nuevos Competidores 9. Productos sustitutos 	<p>Penetración de Mercados. - Políticas de Promoción y precios. - Aumentar el conocimiento de los competidores y sus productos. (F1, F6, F7, F8, F9 F10, A1, A2, A5, A7, A8, A9)</p>	<p>Alianzas Estratégicas. Formar una alianza estratégica para acceder a la tecnología y ser más competitivo, para poder cumplir con la demanda. (D1, D2, D3, D7, A2, A3, A4, A5, A7)</p>

Fuente: Autores del Proyecto

De acuerdo con lo resultados obtenidos en la matriz DOFA, resultan atractivas las siguientes estrategias:

- **Penetración de mercados.** Buscando mayor participación en el mercado en la ciudad de Bucaramanga, teniendo en cuenta la calidad del producto, los canales de distribución, la atención al cliente y los precios competitivos para lograr una mayor participación en el mercado.

- **Desarrollo de mercado.** Teniendo en cuenta las líneas de producto y la calidad, se puede incursionar en otras áreas geográficas del país.

- **Consolidación interna.** Atacando las debilidades o convirtiendo las fortaleza, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación del servicio postventa y sistemas de gestión de calidad.

- **Alianzas Estratégicas.** La asociación con otra empresa contrarresta la dificultad que es acceder a la tecnología, logrando ser más competitivos, sin necesidad de hacer grandes inversiones.

4.4.2 Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acciones (P.E.E.A.). La matriz PEEA es un marco de cuatro cuadrantes que muestra si en la organización se necesitan estrategias agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas⁴⁴.

Los ejes de la matriz PEEA son:

- Fuerza Financiera (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)
- Estabilidad Ambiental (EA)
- Fuerza de la Industria (FI)

44 Ibid., p. 202.

Las dos dimensiones internas, fuerza financiera y ventaja competitiva así como las dos externas fortaleza de la industria y estabilidad ambiental, se pueden considerar como las determinantes de la posición estratégica global de la organización.

La calificación de los indicadores se da entre 0 y 6, siendo negativo en la ventaja competitiva (VC) y la estabilidad ambiental (EA) y positivo en la fuerza financiera (FF) y la fuerza de la industria (FI).

Cuadro 66. Matriz PEEA

Posición Estratégica Interna	Parcial	Posición Estratégica Externa	Parcial
Fuerza Financiera (FF)		Estabilidad del Ambiente (EA)	
Liquidez	+5	Inflación	-3
Endeudamiento	+3	Importaciones-Exportaciones	-5
Actividad	+4	Alianzas estratégicas	-1
Rendimiento	+3	Narcotráfico	-5
		Herramientas de Gestión	
		Administrativa	-2
Promedio	3,75	Promedio	-3,2
Ventaja Competitiva (VC)		Fuerza de la Industria (FI)	
Efectividad en la producción y prestación del servicio	-2	Competencia	+1
Lealtad del cliente	-2	Productos sustitutos	+3
Relación con proveedores	-2	Tecnología disponible	+6
Habilidad para competir con precios	-3	Decreto 2400 de 2005	+3
Canales de distribución	-1	Hábitos de Consumo	+5
Líneas de producto	-2	Contrabando	+1
Promedio	-2,0	Promedio	3,2

Fuente: Autores del proyecto

Los resultados son:

$$FF = +3,75$$

$$VC = -2,0$$

$$EA = -3,2$$

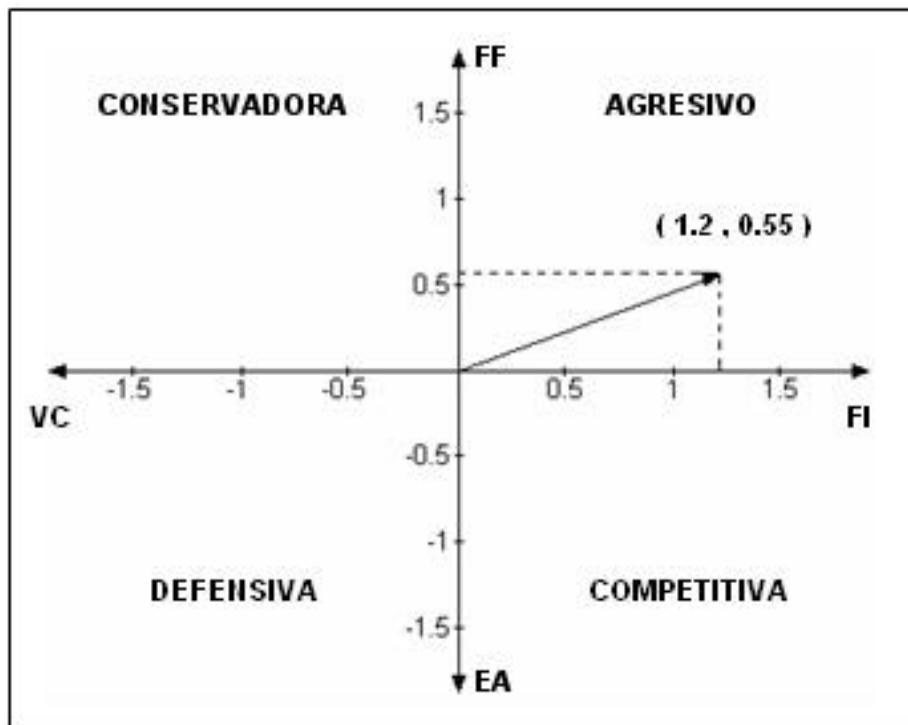
$$FI = + 3,2$$

$$\Sigma \text{ Eje X} = FI + VC = + 3,2 + (-2,0) = +1,2$$

$$\Sigma \text{ Eje Y} = FF + EA = + 3,75 + (-3,2) = +0,55$$

Las coordenadas del vector se ubican en el cuadrante de implantación de estrategias agresivas (+1,2, + 0,55).

Figura 53. Vector direccional de la matriz PEEA



Fuentes: Autores del proyecto

El vector direccional indica que la Arrocería El Dorado deberá tomar una actitud o perfil agresivo señalado en la matriz PEEA, esto significa que está en excelente

posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir amenazas externas.

Las estrategias recomendadas para esta situación son:

- Penetración en el mercado.
- Desarrollo del mercado.
- Consolidación Interna
- Alianza Estratégica.

4.4.3 Matriz Cuantitativa de Planeación Estratégica (C.P.E.). La matriz CPE se emplea en la etapa de decisiones, está formada por una sola técnica, utiliza la información de la etapa de entrada, con el objeto de evaluar estrategias alternativas factibles identificadas en la etapa comparativa. Esta matriz informa sobre la atracción relativa de las estrategias alternativas, suministrando así una base objetiva para la selección de estrategias específicas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 (DOFA) y los resultados del análisis de la adecuación en la etapa 2 para decidir en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas⁴⁵.

A continuación se definen y explican los seis pasos necesarios para elaborar una MCPE:

1. Hacer una lista de las oportunidades, amenazas externas y las fuerzas, debilidades internas claves de la empresa en la columna izquierda de la MCPE.
2. Adjudicar calificación a cada uno de los factores internos y externos claves para el éxito de 1 a 4 igual que en las matrices de evaluación POAM y CPI.

45 Ibid., p. 214 p.

3. Analizar las matrices DOFA y PEEA y después identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización.

4. Determinar los puntajes del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia. Los puntajes del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: ¿Afecta este factor la elección de las estrategias?. Si la respuesta a esta pregunta es sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.

La escala de los puntajes del atractivo es: 1 = no es atractiva, 02 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva.

Si la respuesta a la pregunta anterior es No, indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

5. Calcular los puntajes del atractivo total. Los puntajes del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar la calificación (paso 2) por los puntajes del atractivo (paso 4) de cada fila.

6. Calcular el total de la suma de puntajes del atractivo. Sumar los puntajes del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de los puntajes del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las alternativas. El Cuadro 67 muestra el análisis de la Matriz CPE.

Las estrategias analizadas son:

E1: Penetración de Mercados

E2: Desarrollo de Mercados

E3: Consolidación Interna

E4: Alianza Estrategica

Cuadro 67. Matriz CPE

Factores Claves	Calif.	E1		E2		E3		E4	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas									
Los empleados manejan un alto grado de responsabilidad	3	2	6	2	6	3	9	1	3
Los empleados conocen a fondo las funciones de su cargo	4	2	8	2	8	4	16	2	8
Dirección- Control	3	1	3	1	3	3	9	4	12
Habilidad para competir con precios	3	3	9	2	6	-	-	2	6
Efectividad en la producción y prestación del servicio	4	4	16	4	16	-	-	4	16
Liquidez	3	4	12	4	12	-	-	4	12
Clima organizacional	4	-	-	-	-	3	12	-	-
Líneas de Producto	3	4	12	3	9	-	-	3	9
Canales de distribución	4	4	16	4	16	-	-	4	16
Cantidad de personal	3	3	9	3	9	1	3	1	3
Debilidades									
Falta de planeación, organización	1	-	-	-	-	4	4	2	2
Perfil del Personal	1	-	-	-	-	2	2	-	-
Participación en el Mercado	1	4	4	2	2	2	2	3	3
Tecnología	2	4	8	4	8	-	-	2	4
Oportunidades									
Disponibilidad de Crédito	3	3	9	3	9	1	3	3	9
Hábitos de consumo	4	4	16	4	16	-	-	1	4
Ley 67 de 1983	3	3	9	3	9	2	6	3	9
Demografía	4	4	16	4	16	1	4	4	16
Tecnología disponible	4	3	12	3	12	1	4	4	16
Sistemas de Información	4	2	8	2	8	4	16	2	8
Herramientas de gestión administrativa	4	2	8	2	8	4	16	2	8
Poder negociación de clientes	3	3	9	3	9	-	-	-	-
Alianzas estratégicas	4	3	12	3	12	-	-	4	16
Amenazas									
Inflación	2	3	6	3	6	-	-	2	4
Importación-Exportación	1	4	4	4	4	2	2	3	3
Contrabando	1	4	4	4	4	-	-	3	3
Narcotráfico	1	3	3	3	3	-	-	3	3
Decreto 2400 de 2005	1	3	3	3	3	1	1	3	3
Competencia	1	4	4	4	4	-	-	-	-
Nuevos Competidores	2	3	6	3	6	1	2	3	6
Total			232		224		111		202

Fuente: Autores del proyecto

Se puede concluir que la Estrategia 1: Penetración en el mercado, fue la que obtuvo un puntaje de atracción mayor de 232 puntos, esto indica que la Arrocera EL Dorado debe enfocar inicialmente su gestión hacia ésta estrategia.

Finalmente quedan tres estrategias seleccionadas:

- Penetración en el mercado
- Consolidación Interna
- Alianzas Estratégicas

5. OPCIONES ESTRATÉGICAS

Al elaborar las matrices DOFA y PEEA se encontraron diferentes opciones estratégicas que le permitirán a Arrocería El Dorado alcanzar su visión de futuro; sin embargo, con la aplicación de la matriz CPE se clasificaron por orden de importancia las estrategias a aplicar en la empresa, las cuales se definen a continuación:

5.1 OPCIONES ESTRATÉGICAS

Para efectos de la selección técnica de las estrategias a seguir en la empresa, se analizan tanto los aspectos relacionados con la situación interna como con la externa de la Arrocería El Dorado, de las cuales ya se ha presentado suficiente información en los capítulos anteriores.

5.1.1 Penetración en el mercado. Buscando mayor participación en el mercado, para los productos actuales de la Arrocería en la ciudad de Bucaramanga, mediante esfuerzos de mercadeo, publicidad y promoción.

5.1.2 Consolidación Interna. Atacando las debilidades o convirtiendo las fortalezas, a través de la reorganización administrativa y operativa, así como la implementación de un servicio postventa y la implementación de sistemas de gestión de calidad. Siendo esta estrategia el punto de partida básico si se quiere tener mayor productividad y competitividad. La

5.1.3 Alianza Estratégica. Las exigencias del mercado y la necesidad de competitividad hace que la Arrocería El Dorado se una con otras empresas y busque la cooperación que le permita lograr resultados y beneficios mutuos, permitiendo llegar a nuevos mercados, incursionar en nuevos productos o lograr transferencias de tecnología.

5.2 OBJETIVOS

Los objetivos son los resultados a largo plazo que la Arrocería espera lograr para hacer realidad su misión y visión de la empresa. Dichos objetivos deben ser cuantitativos, medibles, realistas, comprensibles, estimulantes, jerárquicos, realizables y congruentes entre las unidades de la organización⁴⁶.

Teniendo en cuenta las opciones estratégicas definidas se definen objetivos en cada una de ellas de la siguiente forma:

5.2.1 Objetivos de Penetración en el mercado.

- La Arrocería El Dorado deberá consolidarse en el mercado de arroz blanco en la ciudad de Bucaramanga, a través de la comercialización de productos de excelente calidad, gracias a una estructura administrativa y operativa competitiva y sólida.
- Diseñar e implementar programas de publicidad y promoción para el reconocimiento e imagen de Arrocería El Dorado.
- Realizar un plan de mercadeo que permita a la empresa identificar posibles alternativas de mercado para proyectar sus productos.
- Aumentar la participación en el mercado nacional.
- La Arrocería El Dorado mantendrá como política central que el cliente es la razón de ser de la empresa, por tal razón todas las actividades realizadas tendrán como finalidad lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa.

5.2.2 Objetivos de Consolidación Interna.

- Desarrollar un proceso de integración del personal administrativo con el operativo, definiendo previamente los manuales de funciones, de procedimientos, control interno y seguridad industrial, de manera que se defina un orden de jerarquía por perfiles de cargo y de responsabilidades de acuerdo a las necesidades del puesto.

- Realizar procesos productivos eficientes y eficaces, que garanticen un incremento de la productividad acorde a las expectativas de crecimiento.

- La Arrocería El Dorado se reorganizará administrativamente para mejorar la gestión del talento humano en la empresa y generar un mayor sentido de pertenencia de los empleados.

- Contar con un equipo humano, de las mejores calidades y cualidades, comprometido con la empresa, para lo cual se diseñaran programas de desarrollo, capacitación, motivación, escala de ascensos e incentivos de personal, así como programas de reclutamiento y selección de personal nuevo.

- Implementar un programa de servicio postventa para mejorar el nivel de satisfacción del cliente mediante la capacitación del recurso humano y la estructuración de políticas y procedimientos de servicio.

- Desarrollar e implementar sistemas de Gestión de Calidad que conlleven a la certificación de las normas ISO 9001 y mantener dicha certificación.

46 DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. México: Legis, 1988. 185 p.

5.2.3 Objetivos de Alianza Estratégica.

- Consolidar una alianza en el año 2006 que le permita acceder a la tecnología para ofrecer un nuevo producto en el mercado.
- La Arrocera El Dorado deberá adquirir el software y los equipos requeridos, que le permitan obtener un permanente control del proceso administrativo y operativo de la empresa, con el fin de alcanzar el nivel de las demás empresas del sector.
- La Arrocera El Dorado garantizará la seriedad, honestidad y calidad en todas sus relaciones comerciales.

5.3 METAS

Las metas son los objetivos a lograr en el corto plazo, sirven de base para la asignación de los recursos, colaboran en la evaluación del personal comprometido con la realización de las estrategias y sirven para el control de los objetivos.

5.3.1 Metas de Penetración en el Mercado.

- Destinar un presupuesto anual de \$3.000.000 para actividades publicitarias en medios masivos de comunicación, para dar a conocer los diferentes productos ó líneas de producto que ofrece la Arrocera El Dorado, en el mercado de las personas que consumen arroz blanco en la ciudad de Bucaramanga.
- Ampliar mensualmente en tres clientes la base de clientes actuales
- Realizar cada seis meses una actualización de la base de datos para conocer la situación de los clientes y la competencia.

- Aumentar la participación del mercado nacional de 0,163% a 0, 3% al finalizar el año 2006, resultado de las ventas de los clientes mayoristas y minoristas.
- Al finalizar el primer semestre del año 2006 se contará con un plan de mercadeo que permita identificar y contactar posibles clientes.

5.3.2. Metas de Consolidación Interna

- Contratar un asesor técnico ó un estudiante de último semestre con capacidad profesional en el área para la elaboración de los manuales de funciones y procedimientos, control interno, el perfil profesional y ocupacional, sistemas de control y tiempos empleados en cada actividad y manual de seguridad industrial.
- Construir el organigrama de la Arrocera El Dorado, en el primer trimestre del 2006 por el asesor técnico o el estudiante de último semestre, teniendo en cuenta las diferentes áreas que constituyen la empresa.
- Al finalizar el primer semestre del 2006 se contará con programas específicos de capacitación, desarrollo, reclutamiento y selección de personal.
- Para el año 2006 se aplicará un programa de análisis salarial, incentivos y plan de ascensos.
- Estructurar en un plazo de seis meses, políticas y procedimientos del servicio de postventa, que permitan medir y controlar su ejecución.
- Diseñar un plan de capacitación del recurso humano para ofrecer un buen servicio al cliente.

- En el primer semestre del año 2007, solicitar al Servicio Nacional de Aprendizaje SENA una capacitación en los conceptos de Gestión de Calidad y realizarla con todo el personal de la empresa.

5.3.3. Metas de Alianza Estratégica

- En el 2006 concretar una alianza con una empresa arrocera para lograr transferencia de tecnología o compartir experiencias exitosas
- Llevar a cabo anualmente la actualización del software y los equipos requeridos.

5.4 POLITICAS

Las políticas son las pautas, normas, procedimientos, reglas formas y prácticas administrativas que se formulan para apoyar el trabajo hacia las metas fijadas. Para que una estrategia logre los resultados esperados se debe trabajar todos los días, es decir las estrategias deben guiarse.

Las políticas definidas para apoyar el Direccionamiento Estratégico de la Arrocera El Dorado, es decir las estrategias, objetivos y metas son:

- Los productos serán de excelente calidad y estarán respaldados por la Arrocera El Dorado y será un compromiso constante.
- Realizar programas de publicidad y promoción constantes que permitan dar a conocer los productos y servicios de la empresa.
- La publicidad empleada será en medios impresos, para difusión masiva y local en la ciudad de Bucaramanga.

- La Arrocera El Dorado utilizará benchmarking para conocer información sobre los clientes y la competencia.
- La Arrocera El Dorado no empleará tácticas de competencia desleal para acceder a la información propia de la competencia.
- La Arrocera fijará los precios de los productos teniendo en cuenta los costos incurridos, adicionando una utilidad mínima del 10%.
- El software empleado en la empresa ayudará agilizar los procesos administrativos y operativos.
- Todos los empleados de la Arrocera El Dorado conocerán los elementos de la filosofía empresarial: misión, visión y principios corporativos.
- Cada cargo requerido en la empresa contará con su correspondiente manual de funciones y perfil del cargo.
- Las actividades básicas llevadas a cabo en la empresa contarán de una descripción técnica y un diagrama.
- La empresa contará con un programa de selección, inducción, contratación, remuneración de los empleados.
- Cada vendedor reportará periódicamente, sugerencias, comentarios, reclamos o quejas por parte de los clientes.
- El fortalecimiento permanente del conocimiento técnico para el mejoramiento continuo de los procesos productivos.

- La empresa implementará el programa de las 5S's.
- La calidad de los procesos y del producto será un compromiso constante.
- Buscar nuevas alianzas que generen beneficios para la empresa.
- Participar en asociaciones o entidades que agrupen empresas del sector arrocero.
- Todas las actividades realizadas tendrán como finalidad lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes interno y externos de la empresa.
- Trimestralmente se calcularán los indicadores de penetración en el mercado, consolidación interna y alianza estratégica.

5.5 PLAN DE ACCIÓN

Los proyectos estratégicos son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la Arrocera El Dorado debe prestar atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado. Los proyectos estratégicos se obtienen de analizar las opciones estratégicas, seleccionando las más adecuadas que contribuyan a lograr los objetivos, la visión y la misión.

El Grupo Estratégico seleccionó cuatro proyectos estratégicos, teniendo en cuenta la misión, la visión, los objetivos y metas propuestas.

- Plan de Mercadeo
- Reorganización Administrativa
- Consolidación de una alianza
- Implementación Sistemas de Gestión de Calidad.

Los proyectos se ilustran en los Cuadros 68, 69, y 70.

Cuadro 68. Proyecto Estratégico: Plan de Mercadeo

Proyecto Estratégico: Plan de Mercadeo			Responsable: Gerencia Comercial	
Estrategia Básica: Penetración en el Mercado				
Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Diseñar un plan de mercadeo para identificar debilidades de la competencia y aprovechar las oportunidades del sector	Gerencia	Enero a Junio de 2006	Financiero: \$3.000.000	Participación en el Mercado Productividad de la empresa.
Diseñar programa promocional de 2 líneas de producto cada mes, determinando bonificaciones, descuentos, etc.	Gerencia comercial	Julio a Diciembre del 2006	Físicos: Instalaciones de la empresa	Crecimiento en ventas internas Promoción y Publicidad
Diseñar la campaña publicitaria y el plan de medios identificando los medios publicitarios de mayor alcance a los clientes potenciales	Gerencia Comercial	Febrero 15 a Febrero 30 de 2006.	Tecnológicos: Computador. Conocimientos Destrezas.	Incorporación de Clientes
Control semanal de ventas por línea de producto	Gerencia Comercial	Cada semana	Lluvias de ideas Recurso humano	

Fuente: Autores del Proyecto

Cuadro 69. Proyecto Estratégico: Reorganización Administrativa

Proyecto Estratégico: Reorganización Administrativa Estrategia Básica: Consolidación Interna			Responsable: Gerencia Administrativa y Operativa	
Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Socializar la planeación estratégica y los elementos de la filosofía empresarial: misión, visión y principios	Gerente	Enero hasta Marzo del 2006	Financieros: \$ 4.000.000	Índice de permanencia y retención de clientes Actividades propuestas y cumplidas Publicación interna normatividad del servicio. Total horas capacitación ejecutadas/horas de capacitación
Diseñar y difundir el manual de funciones y perfil de cargos.	Asesor Técnico	Una semana	Físicos: Instalaciones de la empresa	
Diseñar y difundir los procedimientos	Asesor Técnico	Una semana	Tecnológicos:	
Crear el programa de selección de personal, inducción, capacitación y motivación del personal.	Gerente	Marzo a Abril de 2006	Computador. Fotocopias. Hojas.	
Seguimiento de Indicadores	Gerente	Cada día	Conocimientos Lluvia de	
Estructurar políticas y procedimientos del servicio postventa	Gerente	Marzo a Agosto de 2006	ideas.	
Diseñar plan de capacitación del recurso humano	Gerencia	Marzo de 2006	Recurso humano	

Fuente: Autores del Proyecto

Cuadro 70. Proyecto Estratégico: Consolidación de una Alianza

Proyecto Estratégico: Consolidación de una Alianza			Responsable: Gerencia	
Estrategia Básica: Alianza Estratégica				
Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Contactar en el mercado los posibles aliados que ofrezcan el producto, para establecer convenios de distribución.	Gerencia Administrativa	Agosto a Noviembre de 2006	Financieros: \$1.000.000, este rubro incluye asesorías jurídicas, visitas y viajes para realizar las alianzas	Nivel de ventas del nuevo producto
Identificar las alianzas para ampliar mercados, productos o lograr transferencia de tecnología	Gerencia Administrativa	Noviembre a Diciembre de 2006		
Efectuar los contratos de distribución del nuevo producto con el proveedor elegido	Gerencia Administrativa	Enero a Febrero de 2007		
Fijar plan de trabajo para llegar a los clientes de este producto	Gerencia Administrativa	Febrero a Marzo de 2007.		
Buscar otro contacto para Transferencia de tecnología o compartir experiencias exitosas, permitiendo acceder a la tecnología y adquirir nuevos conocimientos	Gerencia Administrativa	Agosto a Septiembre de 2007	Recurso humano	Índice de desarrollo de nuevos productos
Adquirir y sistematizar los procesos administrativos	Gerencia Administrativa	Una semana	Software: \$ 3.254.450	

Fuente: Autores del Proyecto

Cuadro 71. Proyecto Estratégico: Implementación Sistemas de Gestión de Calidad.

Proyecto Estratégico: Implementación Sistemas de Gestión de Calidad. Estrategia Básica: Consolidación Interna			Responsable: Gerencia Administrativa y Gerencia de Producción	
Acciones	Responsables	Tiempo	Recursos	Indicadores
Capacitación a través del SENA en los conceptos de Gestión de Calidad.	Todo el personal	Junio a Diciembre de 2006	Financieros: \$6.000.000, este rubro	Índice de actividades propuestas y cumplidas.
Aplicación de las 5S's	Administrador de la Planta	Febrero a Marzo de 2006	incluye contrato por 6 meses del estudiante, capacitaciones	
Desarrollo de círculos de calidad que permitan identificar las posibles fallas actuales	Gerencia de Producción	Todos los días		
Realizar convenio con una institución para contar con un estudiante de Ingeniería Industrial en la fase de práctica, para iniciar el proceso de implantación de Normas ISO 9001.	Gerente		Recurso humano	

Fuente: Autores del Proyecto

5.6 EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DEL PLAN DE ACCION

La planeación estratégica no puede quedarse solo en planes. Estos tienen que ejecutarse y causar impacto ante el mercado y el cliente. Sus resultados tienen que evaluarse y medirse. Para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados indicadores de gestión.

Un indicador de gestión es un término que representa unas variables sujeta a medición y cuyo índice representa el valor de la relación entre el logro esperado y el logro alcanzado. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

A continuación se presentan los indicadores recomendados para cada estrategia para el seguimiento de plan propuesto:

5.6.1 Indicadores de Penetración en el Mercado.

- Participación en el mercado. Buscar como objetivo principal este índice, conocer los avances en términos de lograr posicionamiento y penetración en el mercado arrocero.

$$PM = \frac{\text{Ventas anuales de la empresa}}{\text{Ventas anuales del sector}} \times 100$$

- Productividad de la empresa. Este indicador permitirá conocer la participación del costo de ventas totales, con respecto a las ventas totales obtenidas por la Arrocera El Dorado, en cada período analizado. Este indicador se medirá cada tres meses.

$$PE = \frac{\text{Costo de Venta}}{\text{Ventas}} \times 100$$

- Crecimiento en ventas internas. Este indicador permite a la Arrocera El Dorado conocer los logros en cuento a las metas de ventas, teniendo en cuenta los alcances del período anterior comparados con los del período en estudio, todo esto para tomar los correctivos requeridos para incrementar los resultados.

$$CV = \frac{\text{Ventas mes año actual}}{\text{Ventas mes año anterior}} \times 100$$

- Promoción y Publicidad. Este índice suministra información sobre la labor publicitaria y promocional desarrollada por parte de la Arrocera El Dorado, en relación con el envío de comunicaciones escritas, volantes publicitarios, mensajes y cuñas radiales, prensa, página Web, etc., que impulsen y acrecienten la demanda de los productos que ofrece la empresa, así como la respuesta o el apoyo que puedan brindar los clientes en el desarrollo de otras actividades de tipo comercial.

$$PP = \frac{\text{No de Actividades promocionales ejecutadas}}{\text{No de Actividades programadas}} \times 100$$

- Incorporación de Clientes. Con este indicador se medirá la efectividad porcentual del programa de publicidad y promoción para captar nuevos clientes.

$$IC = \frac{\text{Clientes al final} - \text{Clientes iniciales}}{\text{Clientes iniciales}} \times 100$$

5.6.2 Indicadores de Consolidación Interna

- Índice de permanencia y retención de clientes. Este indicador permitirá conocer el nivel de conservación de los clientes que actualmente posee la Arrocera EL

Dorado, con el fin de detectar una posible deserción y tomar los correctivos requeridos para incentivar la compra.

$$PRC = \text{Clientes período actual} - \text{Clientes período anterior}$$

- Índice de actividades propuestas y cumplidas. Con este indicador se medirá en forma porcentual el cumplimiento de las actividades planeadas en la reorganización administrativa y operativa.

$$APC = \frac{\text{No. de actividades cumplidas}}{\text{No. de actividades planeadas}} \times 100$$

5.6.3 Indicadores de Alianzas Estratégicas.

- Nivel de ventas del nuevo producto. Con este indicador se medirá la participación del nuevo producto en las ventas totales de la empresa.

$$VNP = \frac{\text{Ventas nuevo producto}}{\text{Total Ventas de la Empresa}} \times 100$$

5.6.4 Indicadores de la Implementación de sistemas de gestión de calidad.

- Índice de actividades propuestas y cumplidas. Con este indicador se medirá en forma porcentual el cumplimiento de las actividades planeadas en la implementación de los sistemas de gestión de calidad.

$$APC = \frac{\text{No. de actividades cumplidas}}{\text{No. de actividades planeadas}} \times 100$$

6. CONCLUSIONES

La industria molinera de arroz en Colombia evidencia ganancias importantes en competitividad y de hecho, lo es por encima del resto de la industria de molinería del país, de la industria de alimentos y de la manufacturera nacional. Esto se refleja en los distintos indicadores de competitividad, productividad y eficiencia que registra el sector, que además evidencian una dinámica positiva de la producción de la molinería arrocerera del país sustentada en el crecimiento del valor agregado y el aumento de las compras de materia prima por parte de la industria.

La competitividad de esta agroindustria es el resultado de la reducción de los precios de su materia prima que se transfieren a lo largo de la cadena hasta el consumidor final, pero también, se debe a las importantes inversiones que la molinería ha realizado en el mejoramiento de maquinarias y equipos para el proceso de producción, las innovaciones en los procesos productivos, la profesionalización de la capacidad empresarial y administrativa y en la mejora y ampliación de la red de distribución de arroz empaquetado en el país.

La Planeación Estratégica es de gran utilidad para la Arrocerera El Dorado en todas las áreas, especialmente en el contexto administrativo, en la medida en que facilita una serie de herramientas que finalmente la han de conducir a tener más orden, organización y un excelente soporte para el control y la toma de decisiones.

La matriz DOFA para la Arrocerera El Dorado, muestra que posee fortalezas como la variedad de productos, distribución, habilidad para competir con precios, servicio al cliente, mano de obra y producto de calidad, que le permitirán crecer y competir dentro del mercado de las arroceras.

Un mercado amplio y competitivo donde posicionarse, la tecnología ofrecida al sector molinero, las exigencias y necesidades de los clientes por recibir un excelente producto, se consideran oportunidades importantes para el crecimiento de la empresa.

El Plan Estratégico de Arrocera El Dorado plantea propuestas de penetración en el mercado, consolidación interna y alianzas estratégicas, como las estrategias que llevarán a la empresa a tener una mejor posición competitiva y promover el cambio que debe enfrentar para continuar comercialmente activa y posibilitar su programa de penetración en un medio que plantea cada vez, nuevos retos y exigencias.

En el desarrollo de este proyecto se puede destacar la participación y aportes de los empresarios y empleados, quienes ofrecieron sus opiniones, experiencias y alternativas, para llegar a esta propuesta. Uno de los aspectos claves durante las etapas de formulación de las estrategias, fue el entusiasmo y optimismo que se reflejó en los empresarios por el deseo que tienen, de ver crecer su empresa, y lograr un mayor posicionamiento en el mercado.

El proceso de Planeación Estratégica debe ser lo más flexible y participativo, de tal manera que los colaboradores se sientan comprometidos con la misión, visión y los objetivos de Arrocera El Dorado. La Planeación Estratégica más que un mecanismo para elaborar planes y redireccionar la empresa, debe generar un sistema gerencial en una cultura estratégica

De otra parte no se puede desconocer que este estudio aporta experiencia valiosas a los futuros profesionales en Gestión Empresarial, pues la vivencia del proyecto de grado ofrece como resultado contrastar la realidad con la teoría, y lograr una aplicación práctica de los conocimientos y experiencias a través de la propuesta realizada.

7. RECOMENDACIONES

Es necesario que Arrocería El Dorado, reconozca e identifique las amenazas y oportunidades que actualmente tiene su entorno natural y económico, con el propósito de superarlas y aprovecharlas; las cuales una vez examinadas permiten reflexionar sobre la importancia de proponerse cambios radicales en su actual esquema de trabajo.

Se recomienda socializar la misión, la visión, los objetivos del negocio y los planes de acción, para que todos los participantes como equipo, trabajen cooperadamente hacia el logro de los mismos, lo cual contribuirá a superar las debilidades que tiene la empresa.

Para lograr productividad y posicionamiento, se recomienda tener en cuenta el talento humano en todos los proyectos que emprenda la empresa, vinculándolos en las decisiones encaminadas al mejoramiento y desarrollo del negocio, esperando de ellos, la función de generar valor a la empresa mediante la divulgación de sus servicios, calidad de sus productos y respaldo.

La empresa debe estar en una constante actualización y capacitación en todos los procesos de producción y renovación tecnológica para poder ampliar su mercado y aprovechar las oportunidades que ofrece el sector molinero.

Se recomienda emprender campañas publicitarias constantes que reforzarán notablemente el posicionamiento de la empresa e implementar actividades de capacitación dirigidas al personal administrativo para fortalecer los procesos de planeación, organización, dirección y control. Así mismo se deben realizar evaluaciones periódicas de las actividades para que les permitan comparar los resultados obtenidos con los propuestos.

BIBLIOGRAFIA

BACCA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 4 ed. México: Mc Graw-Hill, 2001.

BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. 1 ed. Bucaramanga: Publicaciones UIS, 2000.

CAMARA DE COMERCIO. Cómo iniciar su propio negocio. Guía para la creación de empresas estables y competitivas en Bucaramanga y Santander. 2 ed. Bucaramanga, 2002.

CANTÚ DELGADO, Humberto. Desarrollo de una Cultura de Calidad. 2 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2001.

CASTILLO NIÑO, Alvaro y GAVIRIA LONDOÑO, Jaime. Molinería de Arroz en los Trópicos. 1 ed. Bogotá: Alvaro Castillo Niño, 2000.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México: Prentice Hall, 1997.

_____ La Gerencia Estratégica. 9 ed. México: Legis.

GOODSTEIN, Leonard D. Planeación Estratégica aplicada. Santa fe de Bogotá: Mac Graw Hill. 9 p.

HEREDIA DUARTE, María Isabel. Historia de la Industria del Arroz en Bucaramanga 1950-1980. Bucaramanga, 2003. Trabajo de grado (Historiadora). Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela

Historia.

HERNÁNDEZ HERNÁNDEZ, Villalobos. Formulación y evaluación de Proyectos de Inversión. 4 ed. México: International Thomson Editores, 2001.

MÉNDEZ A., Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de Investigación. 3 ed. Colombia: Mac Graw-Hill, 2001.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. 5 ed. Bogotá: MM Editores, 2005.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. 7 ed. Bogotá: 3R Editores, 2000.

VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión. 1 ed. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 1987.

STANTON, William J. et al. Fundamentos de Marketing. 11 ed. México: Mac Graw Hill, 1999.

ORTIZ ANAYA, Héctor. Análisis Financiero Aplicado. 8 ed. Bogotá: Universidad Externado de Colombia, 1993.

GARCIA SERNA, Oscar León. Administración Financiera. 1 ed. Medellín: Prensa Moderna Impresores S.A.

AGROCADENAS. <http://www.agrocadenas.gov.co/>

D.A.N.E. <http://www.dane.gov.co>

FEDEARROZ. <http://www.fedearroz.com.co/>

Gobernación de Santander.

<http://www.gobernaciondesantander.gov.co/portal/index.php>

IDEAM. <http://www.ideam.gov.co/>

INVIMA. <http://www.invima.gov.co/version1/>

MOLINO FLORHUILA S.A. <http://www.florhuila.com/>

<http://www.club.telepolis.com/geografo/glosario/p.htm>

<http://www.dnecolombia.gov.co>

<http://www.infoagro.com/herbaceos/cereales/arroz.htm#1.%20ORIGEN>

http://www.juecesyfiscales.org/reforma_laboral.htm

<http://www.mtss.gub.uy/dinae/programas/procap.htm>

<http://www.policia.gov.co/inicio/portal/portal.nsf/paginas/GlosarioInstitucional>

<http://www.portafolio.com.co/>

<http://www.schulerice.com>

<http://www.tlc.gov.ec/glosario.shtml>

Anexo A. Procesamiento Industrial del Arroz

- **Sistemas de recibo de la materia prima.** Una de las limitantes competitivas que los actores de la cadena mencionan reiteradamente tiene que ver con ineficiencias en el sistema de recibo del arroz por parte de los molinos.

El problema radica en que mientras en un sistema moderno la recolección y el transporte se hacen a granel, de tal manera que es necesario realizar en las mismas condiciones el recibo, secado y almacenaje, en Colombia, la mayor parte de los granos se recibe de manera lenta, en sacos, a pesar de haber sido cosechado con máquinas combinadas, y necesita, en consecuencia, tolvas de recibo numerosas, para permitir la descarga simultánea de varios camiones. Dentro de las razones para esta persistencia se mencionan la tradición y resistencia al cambio, dificultades de transporte y amenazas de diverso tipo a quienes realizan inversiones que de alguna manera puedan considerarse conspicuas.

En general, la mayor parte de los molinos cuenta con tolvas de piso muy grandes, que hacen las veces de silos de trabajo, y equipos de transporte para descargar de la tolva de relativamente baja capacidad. El grano se acumula en las tolvas y forma montañas que exigen su empuje con ayuda de personal o de tractores. Este sistema impide el manejo separado de variedades, contribuye a la contaminación ambiental dado el alto número de molinos existentes en el país y causa demoras en el recibo y prelimpieza del grano que, si se reúnen todas las circunstancias adversas, pueden afectar su calidad.

A diferencia de otros países como Estados Unidos, donde los agricultores entregan a la industria el arroz paddy seco, en Colombia, el agricultor entrega el molino de arroz paddy húmedo. En los Estados Unidos el secamiento de arroz se

hacer en parte en silos en las fincas productoras, y otra parte en plantas de silos independientes, operadas generalmente por cooperativas o asociaciones de agricultores. En Colombia es el molino el que realiza en proceso de secamiento del arroz, y, de esta manera, una parte del valor agregado no es apropiado por los agricultores sino por los industriales.

En el momento del recibo del producto, se toman muestras de la carga para ser analizadas en laboratorio y de cuyos resultados va a depender el pago que efectúa el molino al productor. En estos análisis el laboratorio del molino califica el arroz paddy recibido, midiendo y cuantificando algunos atributos de la calidad del producto que sirven para conocer los rendimientos que se dispone la organización industrial. También en ocasiones, algunas de las determinaciones relacionadas con la valoración y cuidado de la materia prima, se basan en el análisis de muestras tomadas de arroz durante las diversas etapas del proceso industrial, lo que permite observar el comportamiento del grano y de los equipos.

Es importante anotar que en el país no existe un criterio unificado por parte de los molinos respecto a las condiciones de calidad que exigen del arroz entregado por el agricultor. Sin embargo, actualmente se está trabajando en una norma única de calidad, buscando estandarizar las variables a tenerse en cuenta en la comercialización.

Normalmente el arroz que se recibe de los productores contiene un alto grado de humedad que oscila entre 18% y 25% y un 5% de impurezas. En la práctica las impurezas son de diverso origen y características: restos de cosechas, como pedazos de palos, tallos, hojas y espigas; piedras y terrones; semillas de otras plantas, malezas, granos vanos etc., y de acuerdo al grano dañado el molino castiga en precio al agricultor.

A continuación, el grano es sometido a un proceso previo de limpieza y secado (acondicionamiento), el cual va a producir una disminución de peso (merma), en relación con la cantidad recibida inicialmente.

- **Limpieza del arroz paddy.** En la operación de limpieza se busca remover la mayor parte del material extraño y semillas objetables que se encuentren en el grano que se recibe del campo.

La limpieza es una operación clave en el acondicionamiento del grano y en la eficiencia de los equipos. Es un proceso que involucra varios equipos y no simplemente una máquina. Cada etapa depende de la anterior para que se obtengan los resultados buscados. El trabajo se realiza utilizando principios físicos aplicados a las diferencias de forma, peso, etc., que existen entre el grano de arroz, la materia extraña y los granos de semillas objetables. En Colombia los molinos utilizan entre 2 y 3 pasos de limpieza, con equipos de diferente tipo.

Normalmente, el primer paso se realiza sobre el grano húmedo, con las denominadas prelimpiadoras, del tipo de jaula de ardilla y aire, que extraen 1.5 o 2% de impurezas. El segundo paso, también sobre grano húmedo, se cumple con limpiadoras de zarandas y aire, que remueven otro 1.5% o 2% de impurezas y, un tercer paso, también con máquinas de zarandas y aire, se hace sobre grano seco, o en proceso de secado, y permite extraer 1% aproximadamente de impurezas y polvo.

Los molinos líderes conceden mayor atención a esta labor porque facilita todas las operaciones posteriores del proceso y se traduce en mejor rendimiento en secado, mejor conservación del grano durante el almacenaje y mayor rendimiento en el descascarado.

- **Secamiento y almacenaje.** El proceso de secamiento determina la calidad del arroz, por lo que ha motivado la realización de varios estudios en el país por parte de los industriales. El proceso consiste en reducir el porcentaje de humedad del grano a alrededor de un 13%.

Mientras que en países productores de arroz de zonas templadas como Estados Unidos, Brasil, Argentina y Uruguay predomina el secado en flujo continuo con secadores de torre, con varios pasos (3, 4 y aún 5) de extracción de humedad, separados por reposos de varias horas en silos externos, en Colombia la mayor parte de la capacidad instalada de secado de arroz, está constituida por las denominadas albercas o piscinas, aunque también se utiliza un sistema combinado torre – alberca.

Las albercas son un sistema donde el grano permanece estático y en las que utilizan pisos de malla perforada, para forzar aire a través de capas de grano, de espesor que oscila entre 60 y 150 cm. Con arroces tropicales, este sistema conduce a la generación de menor cantidad de granos quebrados que el secado en varios pasos en torres. Por ejemplo, en Venezuela, que también procesa arroces tropicales, blandos, se utiliza el secado con torres por pasos, con remoción gradual de humedad y períodos de atemperamientos, lo cual ha contribuido a que se tenga un alto contenido de granos partidos y fisurados transversalmente, iguales o superiores a 8% - 10%.

El inconveniente del sistema de albercas utilizado en Colombia tiene que ver con que induce diferencias de humedad en las diversas capas de grano, ya que exigen el resecamiento de las capas inferiores de grano para asegurar que las capas superiores se sequen a una humedad que permita su almacenaje. Esta extracción de humedad por debajo de las necesidades se constituye en una merma de peso cuyo valor, es posiblemente superior a 1.5% o 2%. En Estados Unidos donde a la par con las secadoras de torre se utiliza el secado en silos de diverso tamaño y

con capas de grano de diversa profundidad (especialmente en las zonas productoras), esta situación no se presenta porque para capas de arroz de varios metros, se utilizan tornillos sinfín revolventes que, de manera lenta, transportan grano de las capas inferiores a las superiores, y viceversa, evitando resecar el grano que primero recibe la acción del aire caliente.

En el sistema de secado combinado tradicional (torre – alberca), se utiliza una secadora de torre para remover los primeros puntos de humedad en un solo paso (generalmente hasta un nivel de 20% o 21%) y secadoras del alberca para finalizar el secado. El objetivo fundamental de este sistema es reducir el tiempo necesario en las albercas, existentes en muchos de los molinos de arroz colombianos, para aumentar sustancialmente su capacidad, sin necesidad de aumentar el tamaño físico de la totalidad de las instalaciones. Además, este sistema permite agilizar el recibo de grano y salvar arroz, al reducir la humedad de cantidades grandes de grano de manera rápida.

Según INDUARROZ, actualmente, la mayoría de los molinos almacenan el paddy seco a granel en silos, aunque algunos todavía lo hacen en bodegas de almacenamiento en bultos. Este último implica ensacar el grano después de secado y acarrear los bultos hasta las bodegas de almacenamiento, y de éstas al silo de pilado, todo lo cual se traduce en sobrecostos y demoras en contraste con los sistemas de manejo a granel y mecanizado.

- **Proceso de descascarado.** El descascarado, como su nombre lo indica, consiste en retirar la cáscara al arroz paddy seco, obteniendo los dos primeros subproductos del proceso: el arroz integral (carga) o brown y la cascarilla de arroz. Desde los años noventa, en el país se viene realizando el descascarado en máquinas de rodillos inclinados, pero recientemente (en los 2000) se han introducido estas unidades con bandejas alimentadoras altas y largas que mejoran el rendimiento y reducen el consumo de energía. El proceso se realiza por la

combinación de tres efectos: presión de los rodillos, efecto de la velocidad diferencial de los rodillos e, impacto, contra la platina colocada debajo de la descarga de los rodillos.

En general, en estas máquinas se descascara entre el 90% y 94% del arroz paddy producido en Colombia. Los granos no descascarados, son aquellos diferentes físicamente del promedio, los cuales tienen un menor diámetro y no alcanzan a recibir el efecto de la velocidad diferencial de los rodillos.

- **Pulimento (blanqueamiento).** La estructura de un grano de arroz consiste de un núcleo duro de almidón (endospermo) y unas capas suaves de harina (salvado) que lo cubren, de tal manera que el proceso de blanqueado consiste en la remoción del salvado, ejerciendo una acción lo suficientemente fuerte para separar estas capas blandas sin que haya demasiado esfuerzo y demasiada presión que puedan dañar el endospermo. De aquí se obtiene el producto final del proceso de molinería, el arroz blanco entero y partido, y otro subproducto que es la harina de pulimento, la cual se destina como materia prima para la industria de alimentos balanceados para animales.

La tecnología utilizada en el país para este proceso incluye los cilindros de esmeril vitrificados que tienen inyectores de agua que facilitan el pulimento y algunos de los introducidos más recientemente, reducen el consumo de energía y tienen mayor capacidad. De acuerdo con las condiciones del mercado, antes del desarrollo de las máquinas brilladoras con agua, era frecuente recubrir el arroz con productos como glucosa, talco o aceite vegetal, con la adición, a veces, de colorantes. Hoy día, en contraste con Brasil, donde se práctica normal el glaseado del arroz (aplicación de glucosa y talco), la aplicación de recubrimiento en Colombia se encuentra prohibida por el INVIMA. Después del pulimento, viene el proceso de limpieza del arroz blanco el cual en general se realiza aproximadamente en 3 pasos por la aplicación de agua y aire.

Para realizar la separación de grano entero y partido, se utilizan zarandas de movimiento circular, llamadas rotativas en Colombia, o de rotovaivén, cuya acción energética asegura que el grano se distribuya en toda la superficie de criba disponible. Las cribas rotativas son las máquinas de mayor utilización en Colombia para esta labor.

En países como Colombia y Venezuela, donde la relación de precios entre el grano entero y el partido es superior a 2,5% (con frecuencia cerca de 3) esta etapa del proceso cobra gran importancia ya que se busca obtener los mejores resultados en grano entero con la mayor parte de los granos de arroz.

- **Clasificación por color y empaque.** Consiste en separar granos rojos, granos con daños por calor o por insectos, semillas extrañas, grano yesado y panza blanca. Para realizar este proceso, ha sido muy amplia la difusión en Colombia entre los molinos líderes y de tamaño intermedio, de la tecnología de clasificación de color electrónica. Inicialmente se importó tecnología de origen japonés y europeo y, en los últimos años, tecnología brasileña, de mayor simplicidad y menor costo.

Las clasificadoras electrónicas utilizan una bandeja vibradora que alimenta un conjunto de canales metálicos por donde se desliza el grano hasta alcanzar una velocidad uniforme. Cuando el grano finaliza su recorrido por el canal, durante un instante permanece en suspensión en el aire, momento en que se aprovecha para observarlo con una fotocelda u ojo electrónico que, al detectar un grano manchado, piedra o cualquier otro elemento que no contenga la transparencia o blancura calibradas como patrón, da una orden a un eyector que opera con aire a presión, para que lo saque del camino hacia otro sitio de salida diferente al del grano aceptado.

Anexo B

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

Somos estudiantes de último semestre de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander y estamos visitando las empresas importantes de Bucaramanga, con el objetivo de conocer los productos, que se ofrecen en este sector a la clientela bumanguesa.

1. Datos de la Empresa:

Empresa: _____

Años de funcionamiento: _____ No de empleados: _____

2. ¿Qué productos ofrece la empresa?

Bultos 62,5 Kg. _____ Bultos 12,5 Kg. _____ Arroba Suelta _____

Bultos 50 Kg. _____ Arroba Libra 500 _____ Otros _____

Bultos 22,5 Kg. _____ Arroba Libra 460 _____

3. Seleccione de mayor a menor el más vendido, siendo 1 el mayor y 8 el menos vendido:

Bultos 62,5 Kg. _____ Bultos 12,5 Kg. _____ Arroba Suelta _____

Bultos 50 Kg. _____ Arroba Libra 500 _____ Otro _____

Bultos 22,5 Kg. _____ Arroba Libra 460 _____

4. ¿Cuál es su competidor más fuerte? _____

¿Por qué? _____

5. ¿Por qué cree que los clientes adquieren los productos de su empresa?

6. ¿Cuál es la forma de pago utilizada por sus clientes?

Contado _____ Crédito _____ Tarjeta de Crédito _____

Otros _____ ¿cuál? _____

7. ¿En qué ciudades comercializa su arroz?

8. ¿Cuántos clientes tiene la empresa?

De 10 a 50 _____ De 100 a 500 _____
De 50 a 100 _____ De 500 a 1000 _____

9. ¿Cuál es el medio publicitario utilizado por su empresa para vender sus productos?

Prensa _____ Internet _____ Directorio _____
Radio _____ Volantes _____ Tarjetas _____
Televisión _____ Otros _____ Cuáles _____

10. ¿Cuál es el porcentaje de participación en el mercado?

De 10% a 20% _____ De 31% a 40% _____
De 21% a 30% _____ Más de 40% _____

11. ¿Ofrece cursos de capacitación? SI _____ No _____Cuál _____

12. ¿Con qué infraestructura cuenta?

	Propia	Arrendada
Maquinaria	_____	_____
Local	_____	_____
Vehículos	_____	_____
Muebles	_____	_____
Equipos de Comunicación	_____	_____

13. ¿Cuál considera que es su principal fortaleza? _____

14. ¿Cuál considera que es su principal debilidad? _____

15. ¿Cuál considera que es la principal oportunidad o aspecto positivo del entorno?

16. ¿Cuál considera que es la principal amenaza o aspecto negativo del entorno?

Anexo C

DIAGNOSTICO DE LA ORGANIZACIÓN INSTRUMENTO EVALUADOR

Objetivo: Identificar el estado actual de la empresa Arrocera el Dorado ubicada en la ciudad de Bucaramanga, en las áreas gerencial, comercial, producción, talento humano y financiera.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

- 1.1.1 Razón Social: _____
1.1.2 NIT: _____
1.1.3 Municipio: _____
1.1.4 Dirección: _____
1.1.5 N° Propietarios: _____
1.1.6 Teléfono: _____
1.1.7 Ventas mensuales promedio: _____
1.1.8 Tiempo de labores: _____
1.1.9 Edad del Gerente: _____
1.1.10 Años en la Industria: _____
1.1.11 Nivel de preparación académica del gerente: _____

ÁREA GERENCIAL

ORGANIZACIÓN

- () ¿Existe un organigrama explícito?
- () Número de trabajadores promedio en la empresa
- () Se dispone de un manual de procedimientos
- () Se dispone de un manual de funciones
- () Se han definido sistemas de control y evaluación
- Marque a continuación el cumplimiento de los siguientes requisitos por parte de la empresa:
 - () Registro de la Cámara de Comercio
 - () Registro Mercantil
 - () Inscripción ante la administración de impuestos
 - () Inscripción ante una caja de compensación familiar, SENA e ICBF
 - () Inscripción ante una administradora de riegos profesionales
 - () Inscripción de los empleados al sistema nacional de seguridad social
 - () Registro de marca ante la Superintendencia de Industria y Comercio
 - () Certificación Ambiental

PLANEACIÓN

- Marque a continuación con que elementos cuenta la empresa:
 - () La empresa tiene una visión definida y divulgada
 - () La empresa a definido su misión en forma explícita
 - () La empresa ha establecido objetivos y estrategias globales
 - () Se han definido metas, políticas y planes de acción en la empresa
 - () Se han definido indicadores de gestión definidos

- Cuales son los canales de distribución que utiliza para su producto:
 - () Punto de venta
 - () Minorista
 - () Mayorista
 - () Otros Cuál? _____

- Con respecto a la imagen corporativa de la empresa, esta posee:
 - () Logotipo
 - () Tarjeta de presentación
 - () Empaque propio
 - () Catálogo y lista de precios
 - () Papelería comercial

- La empresa realiza investigación de mercados: SI () NO ()

- En que aspectos:
 - () Tamaño y características de su mercado objetivo
 - () Consumidor y sus características
 - () Canales de distribución
 - () Competidores

- La empresa dispone de estadísticas de venta: SI () NO ()
- Cuales estadísticas posee:
 - () Número de distribuciones atendidas
 - () Unidades vendidas por línea de producto
 - () Número de clientes nuevos
 - () Ventas por clientes mayoristas
 - () Ventas por zona
 - () Ventas por crecimiento
 - () Crecimiento del mercado

- Cuales son las variedades de producto que la empresa posee:

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____

- Ordene de mayor a menor la línea de producto que presenta mayor cantidad de ventas en la actualidad.

1. _____	4. _____
2. _____	5. _____
3. _____	6. _____

- Marque a continuación las características que posee el empaque de sus productos:
 - () Protege el producto en su camino hacia el consumidor
 - () Brinda protección después de comprar el producto
 - () Hace parte del programa de mercadeo en la empresa
 - () Utiliza algún material no amigable con el medio ambiente

- Los productos poseen etiquetas: SI () NO ()

- Marque a continuación las características que ofrecen las etiquetas de sus productos.
 - () Señala la ciudad de proveniencia
 - () Tiene algún distintivo ambiental
 - () Ofrece información sobre la composición del producto
 - () Ofrece información sobre las características del producto
 - () Contiene el código de barras del producto.
- Señale a continuación el principal elemento en que se basa la empresa para la fijación de precios:
 - () El costo de producción más un margen de utilidad
 - () De acuerdo a un objetivo de venta establecido
 - () De acuerdo a un objetivo de utilidad establecido
 - () De acuerdo a los precios de la competencia
- Posee alguna política de descuentos o promociones: SI () NO ()
- La empresa está en capacidad de satisfacer pedidos de emergencia: SI () NO ()
- Marque a continuación si conoce información de la competencia sobre:
 - () La competencia cumple normas técnicas y ambientales
 - () Conoce las variedades de los productos de la competencia
 - () Conoce los canales de distribución de venta que utiliza la competencia
 - () Conoce las condiciones de venta que utiliza la competencia con sus clientes
 - () Conoce los precios de los productos de la competencia
 - () Conoce las promociones o alternativas de mercadeo que emplea su competencia

ÁREA DE PRODUCCIÓN

- Cuál es la cantidad máxima de productos que se fabrican en condiciones normales de funcionamiento, en un período de un mes: _____
- Cuál puede ser la cantidad máxima de productos que se pueden fabricar utilizando la capacidad máxima de producción, en un período de un mes: _____
- Ordene de mayor a menor los criterios que utiliza para la selección de los proveedores (utilice una escala de 1 siendo el mayor hasta 4 es el menor):

() Precio	() Servicio
() Condiciones de pago	() Calidad
- Cuenta la empresa con proveedores alternos de materia prima, materiales, insumo: SI()NO()
- Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada alta:
- Qué cantidad de materia prima procesa su empresa en un día de temporada baja:
- Marque a continuación el cumplimiento de las siguientes condiciones:
 - () La vivienda y la planta están separadas
 - () La entrada de la materia prima es diferente a la salida de producto terminado
 - () Hay lavamanos y baños suficientes a disposición de los empleados
 - () El área de empaque es independiente del área de procesos
 - () El sitio destinado esta permanentemente limpio
 - () Existe un sitio establecido para varga y descarga
- Cuál es la cantidad promedio de materia prima almacenada en un mes:
- Cuál es la cantidad promedio de materia prima comprada en un mes

- Cuál es la cantidad promedio de producto terminado almacenado en un mes:
- Que herramienta de registro se usa para llevar los inventarios:
- Qué sistema de inventario se utiliza: U.E.P.S () P.E.P.S. () Promedio Ponderado ()
- Nombre a continuación la principal maquinaria utilizada en el proceso de producción:

Maquinaria principal	Cantidad	Estado	Antigüedad	Nivel de Tecnología
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____	_____

- Nivel de tecnología: Alta, Media, Baja

ÁREA DE TALENTO HUMANO

- Existe un programa establecido para el reclutamiento y selección de personal: SI () NO ()
- Qué fuente de reclutamiento utilizan normalmente:
 - () Recomendaciones
 - () Periódicos y Radio
 - () Empresas profesionales de búsqueda
 - () Presentaciones espontáneas
 - () Empleados actuales
 - () Universidades
- Se verifican los datos de la solicitud y referencias de empleos anteriores: SI () NO ()
- Se practica examen médico periódicamente al personal: SI () NO ()
- Qué criterios se toman para selección del personal:
- Cuál es la política que se sigue para la contratación:
- Marque a continuación los programas que se llevan a cabo en la empresa:
 - () Seguridad industrial
 - () Salud Ocupacional
 - () Servicio médico
- Se tiene registro de accidentes y sus causas: SI () NO ()
- Existen comités de seguridad e higiene: SI () NO ()
- Son adecuadas las condiciones de trabajo: SI () NO ()
- Se da a conocer a los empleados la importancia de la salud ocupacional: SI () NO ()

ÁREA FINANCIERA

- Nivel de Endeudamiento
- Valor de los activos totales de la empresa:
- Valor de los pasivos totales:
- Liquidez:
- Valor de las ventas actuales:
- Valor ventas a crédito
- Valor promedio de la cuentas por cobrar:

<ul style="list-style-type: none"> • Costeo de la producción: Número de referencias existentes en la empresa: Se utiliza algún sistema técnico de costeo en la empresa: SI () Qué sistema utiliza: _____ NO () Como costea: _____ • Utiliza un sistema técnico contable en su empresa: SI () NO () • La empresa produce alguna información financiera respecto al Estado de pérdidas y ganancias, Balance General y flujo de efectivos: SI () NO () • Utiliza un sistema técnico de presupuestos: SI () NO () • Tiene su empresa políticas de crédito, sobre: () Cupo por cliente () Condiciones de pago () Descuento por volumen () Descuento por pronto pago () Cancelación del crédito • Número de proyectos emprendidos en los últimos tres años: • Nombre algunos proyectos:
GESTIÓN AMBIENTAL
<ul style="list-style-type: none"> • Se vierten aguas provenientes del proceso productivo en el sistema de acueducto del municipio: SI () NO () • El proceso de producción proporciona contaminación al aire: SI () NO () • Se hace un adecuado manejo de residuos sólidos en el proceso de producción: SI () NO ()
ASEGURAMIENTO DE LA CLAIIDAD
<ul style="list-style-type: none"> • Marque a continuación el cumplimiento de las siguientes características: () Tiene implementado algún sistema de calidad. () Se realiza un mantenimiento preventivo a los equipos. () Se realizan análisis a la materia prima y el producto terminado () Se realizan controles respecto a la calidad del arroz paddy.
SISTEMA DE INFORMACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Señale a continuación el software instalado para uso de la empresa: () Procesador de texto () Hoja de Cálculo () Software contable () Software de producción () Internet Explorer • Qué herramienta utiliza frecuentemente para comunicarse con otras ciudades: _____

Anexo D

UNIVERSIDAD INSDUATRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA AL PERSONAL DE LA EMPRESA

A continuación se presenta una serie de preguntas cuyas respuestas constituyen una fuente de información importante que permite identificar fortalezas y debilidades en la Arrocería El Dorado. Por favor sea lo más objetivo posible, ya que sus respuestas son de vital importancia para este estudio. Agradecemos de antemano su colaboración.

1. ¿Qué tipo de empleado es?

Administrativo _____

Operativo: _____

2. ¿Cuántos años lleva trabajando en La Arrocería?:

Menos de 1 año _____

De 5 a 10 años _____

De 1 a 5 años _____

Más de 10 años _____

3. ¿Cuántos años tienes?:

Entre 20 y 30 años _____

Entre 31 y 40 años _____

Más de 41 años _____

4. Nivel de Educación

Primaria _____

Técnico _____

Postgrado _____

Bachiller _____

Universidad _____

Otros _____

5. ¿Cuál de los siguientes aspectos conoce de La Arrocería?

Manual de Procedimientos _____

Reglamento Interno _____

Manual de Funciones _____

Misión _____

Organigrama _____

Visión _____

6. ¿Cómo considera su entorno de trabajo?:

Bueno _____ Regular _____ Deficiente _____

7. ¿Para el desarrollo de su trabajo cuenta con los elementos?:

Si _____ No _____
Porque _____

8. ¿Cómo considera el clima laboral en La Arrocera?:

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Malo _____

9. ¿Considera que existen líneas claras de autoridad y de comunicación en La Arrocera?:

Si _____ No _____ Porque _____

10. ¿La empresa realiza jornadas de integración al personal?:

Si _____ No _____ Nombre una actividad _____

11. ¿La empresa le brinda la capacitación necesaria para la realización de sus labores?:

Si _____ No _____ Porque _____

12. ¿El tipo de capacitación recibida es?:

Excelente _____ Bueno _____ Regular _____ Pésima _____

13. ¿Como evalúa los siguientes aspectos de La Arrocera?:

	Adecuado	Inadecuado	Porque
Infraestructura física	_____	_____	_____
Maquinaria	_____	_____	_____
Equipos de Comunicación	_____	_____	_____
Sistematización	_____	_____	_____

14. ¿Ha hecho sugerencias de mejoramiento donde usted se desempeña?:

Si _____ No _____ Porque: _____

15. ¿Cuál considera que es la principal fortaleza o aspecto positivo de La Arrocerá?

16. ¿Cuál considera que es la mayor debilidad o aspecto negativo de La Arrocerá?

17. ¿Qué recomendaciones formularía para mejorar la gestión de la empresa?

Anexo E

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA GESTIÓN EMPRESARIAL

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DIRIGIDA A CLIENTES DE LA ARROCERA EL DORADO

A continuación se presenta una serie de preguntas cuyas respuestas constituyen una fuente de información importante que permite identificar factores que afecten ó favorezcan a la Arrocera El Dorado. Por favor sea lo más objetivo posible, ya que sus respuestas son de vital importancia para este estudio. Agradecemos de antemano su colaboración.

1. ¿Hace cuanto es cliente de La Arrocera El Dorado?

De 1 año a 5 Años ____ De 5 años a 10 años ____ Más de 10 años ____

2. ¿Cuál de las siguientes presentaciones compra más?

Bultos 62,5 Kg. ____ Bultos 12,5 Kg. ____ Arroba Suelta ____
Bultos 50 Kg. ____ Arroba Libra 500 ____
Bultos 22,5 Kg. ____ Arroba Libra 460 ____

3. ¿Con que frecuencia compra?

Diario ____ Quincenal ____
Semanal ____ Mensual ____

4. ¿Cómo considera los precios que maneja la Arrocera El Dorado?:

Económicos ____
Normales ____

Costosos _____

5. ¿Por qué supo usted de la Arrocera El Dorado?

Tarjetas _____ Empleado _____
Directorio Telefónico _____ Recomendación _____
Publicidad _____ Otro _____

6. ¿Compra Arroz a otras empresas? Si _____ No _____

7. Marque las empresas que le compra arroz:

Arroz San Cristóbal _____ Arroz San Pablo _____ Arroz Gelvez _____
Arroz Diana _____ Arroz Nacional _____ Arroz Los Comuneros _____
Arroz Florhuila _____ Arroz La Esmeralda _____ Arroz El Brillante _____
Otros _____

8. ¿Cuál cree que es el competidor fuerte de la Arrocera El Dorado?:

9. ¿Cuál cree que es la principal ventaja de la competencia?:

Precio _____ Presentación _____
Calidad _____ Tiempo de entrega _____
Créditos _____ Otros _____ Cuál: _____

10. ¿Cuál considera que es el aspecto positivo de la empresa?

Calidad _____
Precio _____
Variedad del producto _____
Entrega a tiempo de pedidos _____
Otros _____ Cuáles _____

11. ¿Cuál considera que es el aspecto negativo de la empresa?

Calidad _____
Precio _____
Variedad del producto _____
Entrega a tiempo de pedidos _____
Otros _____ Cuáles _____

Anexo F. Balance General de la Arrocera El Dorado

Cuentas Balance General (miles de pesos)

ARROCERA EL DORADO LIMITADA				
BALANCE GENERAL				
	2003	2004	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
ACTIVO				
CORRIENTE				
CAJA	\$ 3.768	\$ 2.600	\$ -1.168	-31,00%
BANCOS	\$ 45.397	\$ 33.184	\$ -12.213	-26,90%
CUENTAS DE AHORRO	\$ 892	\$ 702	\$ -190	-21,30%
DEUDORES CLIENTES	\$ 370.108	\$ 614.124	\$ 244.016	65,93%
ANTICIPOS Y AVANCES A PROVEEDORES	\$ 1.205	\$ 1.722	\$ 517	42,90%
ANTICIPOS DE IMPUESTOS	\$ 17.768	\$ 35.174	\$ 17.406	97,96%
INVENTARIOS	\$ 344.356	\$ 190.907	\$ -153.449	-44,56%
TOTAL CORRIENTE	\$ 783.494	\$ 878.413	\$ 94.919	12,11%
ACTIVO FIJO NETO				
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO				
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 2.256	\$ 2.050	\$ -206	-9,13%
EQUIPO DE OFICINA	\$ 4.502	\$ 3.964	\$ -538	-11,95%
AJUSTES POR INFLACION	\$ -	\$ 1.144	\$ 1.144	
TOTAL BRUTO PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO	\$ 6.758	\$ 7.158	\$ 400	5,92%
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA				
EQUIPO DE OFICINA	\$ 3.964	\$ 3.964	\$ -	
EQUIPO DE COMPUTACION	\$ 692	\$ 1.102	\$ 410	59,25%
AJUSTE POR INFLACION	\$ 386	\$ 691	\$ 305	79,02%
TOTAL DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 5.042	\$ 5.757	\$ 715	14,18%
TOTAL ACTIVO FIJO NETO	\$ 1.716	\$ 1.401	\$ -315	-18,36%
TOTAL ACTIVO	\$ 785.210	\$ 879.814	\$ 94.604	12,05%
PASIVO				

PROVEEDORES	\$ 137.165	\$ 127.447	\$ -9.718	-7,08%
DEUDAS CON ACCIONISTAS		\$ 149.633	\$ 149.633	
COSTOS Y GASTOS POR PAGAR		\$ 14.962	\$ 14.962	
CUENTAS POR PAGAR	\$ 14.795			-100,00%
RETENCION EN LA FUENTE	\$ 504	\$ 799	\$ 295,00	58,53%
IMPUESTOS SOBRE VENTAS POR PAGAR		\$ 4.036	\$ 4.036	
RETENCION Y APORTES NOMINA	\$ 1.577	\$ 1.917	\$ 340	21,56%
CUOTA DE FOMENTO		\$ 2.810	\$ 2.810	
PROVISION IMPUESTOS DE RENTA 2003-2004	\$ 26.872	\$ 37.873	\$ 11.001	40,94%
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS	\$ 7.397			-100,00%
ACREEDORES VARIOS	\$ 1.082	\$ 151.421	\$ 150.339	13894,55%
CESANTIAS CONSOLIDADAS		\$ 3.050	\$ 3.050	
INTERESES SOBRE CESANTIAS		\$ 258	\$ 258	
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES	\$ 1.688		\$ -1.688	-100,00%
OBLIGACIONES LABORALES	\$ 3.349	\$ 1.526	\$ -1.823	
OTRAS OBLIGACIONES	\$ 48.977	\$ 65.818	\$ 16.841	34,39%
TOTAL PASIVO	\$ 243.406	\$ 561.550	\$ 318.144	130,71%
PATRIMONIO				
CAPITAL SOCIAL	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ -	0,00%
RESERVAS	\$ 43.421	\$ 47.872	\$ 4.451	
REVALORIZACION DEL PATRIMONIO	\$ 160.149	\$ 191.364	\$ 31.215	19,49%
UTILIDADES ACUMULADAS	\$ 299.267	\$ 37.963	\$ -261.304	-87,31%
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 37.963	\$ 40.060	\$ 2.097	5,52%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 541.800	\$ 318.259	\$ -223.541	-41,26%
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	\$ 785.206	\$ 879.809	\$ 94.603	12,05%

Fuente: Autores de Proyecto

Anexo G. Estado de Ganancias y Pérdidas de la Arrocera El Dorado

Cuentas Estado de Ganancias y perdidas (miles de pesos)

ARROCERA EL DORADO LIMITADA				
ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS				
	2003	2004	VARIACION ABSOLUTA	VARIACION RELATIVA
De industria manufacturera	\$ 2.605.388	\$ 5.052.258	\$ 2.446.870	93,92%
Menos: Devoluciones en ventas	\$ 43	\$ 1.967	\$ 1.924	4474,42%
INGRESOS OPERACIONALES	\$ 2.605.345	\$ 5.050.290	\$ 2.444.945	93,84%
COSTO DE VENTAS				
Costo de producción	\$ 2.279.003	\$ 4.546.518	\$ 2.267.515	99,50%
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 2.279.003	\$ 4.546.518	\$ 2.267.515	99,50%
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	\$ 326.342	\$ 503.772	\$ 177.430	54,37%
Menos: Gastos operacionales	\$ 222.201	\$ 376.313	\$ 154.112	69,36%
UTILIDAD DE LA OPERACIÓN	\$ 104.141	\$ 127.459	\$ 23.318	22,39%
Mas: Ingresos no operacionales	\$ 4.081	\$ 1.106	\$ -2.975	-72,90%
SUB-TOTAL	\$ 108.222	\$ 128.566	\$ 20.344	18,80%
Menos: GASTOS NO OPERACIONALES				
Perdida por efectos de la inflación (corrección Monetaria)	\$ 21.628	\$ 15.434	\$ -6.194	-28,64%
Otros gastos no operacionales	\$ 17.541	\$ 30.746	\$ 13.205	75,28%
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 39.169	\$ 46.181	\$ 7.012	17,90%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO CONTABLE	\$ 69.053	\$ 82.385	\$ 13.332	19,31%
Menos: Provisión improporreta	\$ 26.872	\$ 37.873	\$ 11.001	40,94%
UTILIDAD ANTES DE RESERVA	\$ 42.181	\$ 44.511	\$ 2.330	5,52%
Reserva Legal	\$ 4.218	\$ 4.451	\$ 233	5,52%
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO CONTABLE	\$ 37.963	\$ 40.060	\$ 2.097	5,52%

Fuente: Autores del Proyecto

Anexo H. Distribución de la Planta

Anexo I. Productos Elaborados

Empacado por bulto: Se tiene dos presentaciones:

- Arroz El Dorado: Este arroz se empaca por bultos de 50 Kg., 22.5 Kg. ó 12.5 Kg.



- Arroz Libertad: Se empaca por bultos de 50kg. ó 45 kg.



Empacado por libra:

- Arroz Andaluz: Estas presentaciones se empacan en 500 gr ó 460 gr.



- Arroz Libertad. Arroz de sopa, se empaca en 500 gr.



- Arroz Libertad. Posee un porcentaje de quebrado más alto que el anterior. Se utiliza como concentrado animal. Viene en presentaciones de 500 gr. ó 460 gr.



De esta línea de producción, se obtienen ciertos subproductos los cuales son:

- Tamo: cáscara del arroz.
- Granza: arroz quebrado de tamaño inferior a $\frac{1}{4}$.
- Minucia: arroz quebrado de tamaño inferior a la granza
- Salvado: Harina removida durante el blanqueo y el pulimento de arroz.



TAMO

GRANZA

SALVADO