

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL  
PARA LA EMPRESA FRUTAS INDUSTRIALES DE SANTANDER S.A.S.**

**ALEIDA HERRERA SANDOVAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2016**

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL  
PARA LA EMPRESA FRUTAS INDUSTRIALES DE SANTANDER S.A.S.**

**ALEIDA HERRERA SANDOVAL**

**Monografía para optar el título de especialista en alta gerencia**

**Director:**

**NESTOR PORTILLA AMAYA**

**Ingeniero Industrial**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE INGENIERIAS FISICO MECANICAS  
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
BUCARAMANGA**

**2016**

## **Dedicatoria y agradecimientos**

*“A Dios guía y centro en mis logros de vida”*

*“A mi familia por su apoyo y amor incondicional”*

## TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN .....	10
1. GENERALIDADES.....	13
1.1 OBJETIVOS .....	13
1.1.1 Objetivo General .....	13
1.1.2 Objetivos Específicos.....	13
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	14
1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	15
1.3.1 Formulación del problema .....	16
2. MARCO DE REFERENCIA .....	17
2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	17
2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	18
2.3 EL PROCESO DEL DIRECCIONAMIENTO.....	20
3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA .....	22
3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	22
3.2 NOMBRE DE LA EMPRESA Y RAZÓN SOCIAL .....	22
3.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA .....	23
3.4 MISIÓN .....	24
3.5 VISIÓN 2016 .....	24
3.6 OBJETIVO DE LA EMPRESA.....	25
3.7 UBICACIÓN .....	25
3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	25
3.8.1 Planta.....	26
3.9 RESEÑA HISTÓRICA.....	27
3.9.1 Génesis .....	27
3.9.2 Evolución .....	27
3.9.3 Cobertura .....	28
4. DIAGNÓSTICO .....	29
4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL: .....	29

4.1.1	Análisis externo.....	29
4.1.2	Análisis interno .....	32
4.2	EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	42
4.2.1	Estructura organizacional.....	42
4.2.2	Evaluación de estructuras internas .....	46
4.3	RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA .....	48
4.4	PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI.....	52
4.5	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM.....	57
4.6	MATRIZ DOFA .....	61
4.7	MATRIZ PEYEA .....	69
4.8	MATRIZ MCPE .....	73
4.9	AUTOEVALUACIÓN DE MADUREZ EMPRESARIAL ANEXO A NORMA ISO 9004.....	76
5.	PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO .....	78
5.1	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	78
5.2	MISIÓN PROPUESTA.....	78
5.3	VISIÓN PROPUESTAS .....	79
5.4	POLÍTICA DE CALIDAD .....	79
5.5	VALORES CORPORATIVOS.....	80
6.	FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS .....	82
6.1	ESTRATEGIAS: MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL “A.G” .....	82
6.1.1	Estrategia 1: Consolidación interna .....	82
6.1.2	Estrategia 2: desarrollo del producto.....	83
6.1.3	Estrategia 3: Desarrollo de mercados.....	84
6.1.4	Estrategia 4: Penetración en el mercado internacional .....	84
6.2	INDICADORES DE GESTIÓN .....	85
7.	CONCLUSIONES .....	88
	BIBLIOGRAFÍA .....	92
	ANEXOS .....	95

## RESUMEN

**TITULO:** MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA FRUTAS INDUSTRIALES DE SANTANDER S.A.S

**AUTOR:** ALEIDA HERRERA SANDOVAL

**PALABRAS CLAVES:** DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO, OBJETIVOS CORPORATIVOS, MODELOS DE GESTIÓN, COMPETITIVIDAD, DIAGNÓSTICO.

### DESCRIPCIÓN:

El entorno empresarial es, hoy en día, altamente dinámico y retador. Desde las empresas más grandes y rígidas hasta las más pequeñas y versátiles deben aprender a adaptarse a las tendencias actuales; la globalización de mercados y el alto impacto de las herramientas TIC (Tecnología, Información y Comunicación) generan un cambio radical tecnológico y organizativo que no puede ignorarse en ningún nivel si se desea competir empresarialmente.

Las empresas colombianas son cada vez más conscientes de este entorno cambiante, de los desafíos y oportunidades de los nuevos escenarios que ofrece. En este aspecto, el Direccionamiento Estratégico Organizacional (DEO) es una gran herramienta para trazar caminos estratégicos que permitan posicionar a la empresa y hacerla más competitiva en el mercado. Un ejemplo de empresa que comprende la necesidad de actualizar sus modelos de gestión es FRUINSA S.A.S., la cual desea reestructurarse y orientar adecuadamente sus objetivos corporativos, lineamientos y procesos.

En el presente estudio se realiza un análisis general interno y externo de esta empresa, así como de sus procesos gerenciales. Adicionalmente se aplicó un diagnóstico matricial para evaluar en diferentes dimensiones el estado de la empresa. Finalmente, con la información analizada se propone una serie de enfoques basados en el modelo de DEO para el mejoramiento competitivo de FRUINSA S.A.S.

---

\* Trabajo de grado

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Nestor Portilla Amaya, Ingeniero Industrial.

## **ABSTRACT**

**TITLE:** ORGANIZATIONAL STRATEGIC MANAGEMENT MODEL FOR FRUTAS INDUSTRIALES DE SANTANDER S.A.S COMPANY

**AUTHOR:** ALEIDA HERRERA SANDOVAL

**KEYWORDS:** STRATEGIC MANAGEMENT, CORPORATE OBJECTIVES ,  
MANAGEMENT MODELS , COMPETITIVENESS, DIAGNOSIS.

### **DESCRIPCIÓN:**

The business environment is, nowadays, highly dynamic and challenging. From the largest and most rigid companies to smaller and versatile companies must learn to adapt to current trends; the markets globalization and the high impact of TIC tools (Technology, Information and Communication) generate a radical technological and organizational change that cannot be ignored at any level if a company want to compete entrepreneurially.

Colombian companies are increasingly aware of this changing environment, challenges and opportunities offered by new scenarios. In this regard, the Organizational Strategic Management (OSM) is a strategic tool to draw paths that allow positioning the company and make it more competitive in the market. An example of a company that understands the need to update their management models is FRUINSA S.A.S., which want to restructure and properly orient its corporate objectives, guidelines and processes.

In the present study an internal and external general analysis of the company and its management processes is performed. In addition, a diagnosis matrix was applied to evaluate different dimensions in the state of the company. Finally, with the information analyzed, a series of approaches is proposed based on the model of OSM for competitive improvement of the FRUINSA S.A.S.

---

\* Bachelor Thesis

\*\* Facultad de Ingenierías Físico-Mecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Nestor Portilla Amaya, Ingeniero Industrial.

## INTRODUCCIÓN

Hoy en día con la globalización del mercado y de la tecnología los retos de las diferentes industrias se han diversificado. Esto es porque los procesos se han vuelto dinámicos en los distintos sectores y, por ende, la exigencia en la gestión organizacional es cada vez mayor. Las empresas modernas están obligadas a cumplir con las exigencias del mercado, por lo cual se hacen cada vez más importantes dimensiones empresariales como: el conocimiento del cliente, el direccionamiento eficaz y estratégico de la empresa, y la gestión del conocimiento con el manejo de información y canales de comunicación. Un adecuado desarrollo de estas dimensiones le permitirá a la empresa posicionarse en un alto nivel competitivo y proyectar un crecimiento equilibrado desde el progreso, mejorando de forma continua sus procesos.

Un ejemplo claro del efecto globalizador son los retos del mercado colombiano con la incorporación de tratados comerciales como los TLC's (Tratado de Libre Comercio), cada vez más comunes. Aunque generan ciertas desventajas, promueven el desarrollo estratégico de una empresa en miras especialmente de la tecnificación y la incursión en mercados extranjeros. Ante la necesidad de que una empresa sea más competitiva, se hace necesaria una evaluación de la misma; aquí es donde entran a jugar un papel importante los procesos de Direccionamiento Estratégico Organizacional (DEO). Se parte de identificar ¿Dónde está la empresa? y ¿dónde se quiere estar? Para aplicar un análisis consciente y bien documentado a partir del cual se determinan caminos estratégicos para lograr los objetivos corporativos con la mayor eficacia posible. Incluso si los objetivos corporativos no son adecuados, un análisis bajo el modelo DEO permite determinar los verdaderos objetivos corporativos que debe contemplar la compañía. Si se diseña e implementa un DEO que focalice los esfuerzos de la organización de una forma oportuna, precisa y eficaz, se fortalecen las ventajas competitivas de la empresa ayudándola a penetrar en el mercado, evolucionar, posicionarse y expandirse.

Dada la importancia del DEO es responsabilidad de las empresas el implementar esta herramienta para su mejoramiento continuo en el corto, mediano o largo plazo. En el caso concreto de la empresa Frutas Industriales de Santander S.A.S., en adelante, FRUINSA S.A.S. se comprende la necesidad de evaluar su estado actual y su entorno para desarrollar un modelo de DEO idóneo y adecuado a la misma; el desarrollo de esta propuesta es la finalidad del presente documento.

Para construir adecuadamente la propuesta, el presente proyecto desarrolla como primer objetivo un análisis interno y externo de la empresa, así como un diagnóstico de la estructura organizacional en FRUINSA S.A.S, desde una revisión acuciosa y profunda de la información esencial para comprender el manejo del área administrativa de la empresa, y como es el sector en el que desarrolla su actividad económica. En segundo lugar, se propone un modelo DEO a FRUINSA S.A.S, a partir del análisis de los valores corporativos y sus objetivos frente a las necesidades actuales. En concreto se realizará un balance con la información obtenida en el primer punto, respecto a la cohesión y coherencia de los fines centrales de la organización, y el cumplimiento y satisfacción de requerimientos que la empresa demanda para mejorar su desarrollo organizacional y productivo.

Finalmente partiendo del análisis y diagnóstico en coherencia con el modelo propuesto, se plantean estrategias preventivas y de mejoramiento continuo para el logro de los objetivos corporativos del citado modelo. El documento se cierra con las respectivas conclusiones y recomendaciones del caso.

Por último cabe mencionar que para el desarrollo del proyecto se revisó rigurosamente material bibliográfico pertinente al direccionamiento estratégico y también a la planeación estratégica (más que todo para el análisis empresarial y sectorial), agrupando una serie de criterios doctrinales de diferentes autores concernientes, principalmente, a la descripción de las diferentes estrategias y herramientas de diagnóstico empresarial, análisis del estado

de una empresa y su sector, modelos de DEO, entre otros referentes que permitieron enriquecer los planteamientos y reforzar la carga argumentativa del estudio.

## **1. GENERALIDADES**

Dentro de las generalidades del presente estudio se plantean los objetivos que determinan su finalidad y definen el ámbito de trabajo a desarrollar. Posteriormente se da a conocer la justificación del proyecto realizado así como el planteamiento del problema abordado en el presente documento.

### **1.1 OBJETIVOS**

#### **1.1.1 Objetivo General**

- Proponer un modelo de direccionamiento estratégico organizacional para la empresa FRUINSA S.A.S, que permita a través de estrategias claras el mejoramiento de los diferentes procesos de administración interna y así coadyuvar en el logro de sus objetivos corporativos.

#### **1.1.2 Objetivos Específicos**

- ✓ Realizar un diagnóstico integral –Interno/Externo- de FRUINSA S.A.S, con el fin de identificar el estado actual de la empresa, y el estado del sector de su actividad económica.
- ✓ Definir el direccionamiento organizacional a la empresa FRUINSA S.A.S, a partir del análisis de los valores corporativos y sus objetivos frente a las necesidades actuales.
- ✓ Proponer estrategias basadas en el direccionamiento estratégico definido para la empresa, que permita el logro de los objetivos corporativos que se definan, las cuales se pondrán a disposición de la gerencia.

## 1.2 JUSTIFICACIÓN

El mercado a nivel global, regional y nacional, presenta retos administrativos y tecnológicos que deben afrontarse mediante una estructura consolidada, bien orientada y flexible a los cambios del sector. Por ello, antes de afrontar un reto en la industria deben analizarse adecuadamente los factores que influyen en el comportamiento del sector, las características y capacidades de la empresa, y definir entonces la manera más eficaz de actualizar, adaptar o reestructurar la misma para lograr estrategias de impacto al menor costo. Así mismo, es importante diseñar herramientas para la evaluación y control del cumplimiento de las metas y objetivos, ya que estas ayudan a evitar las desviaciones innecesarias de la ruta estratégica y a identificar oportunidades de mejora en esta.

Es por esta necesidad de afrontar el dinámico modelo comercial actual, que es necesario aprovechar las herramientas gerenciales como el modelo DEO, para generar cambios de valor para la compañía. En el caso concreto de este proyecto, se analizará la empresa FRUINSA S.A.S. Se identifican en ella las oportunidades de mejora y se consolida un modelo DEO con estrategias que permita fortalecer la empresa desde el nivel más interno; recordándose que toda formulación de estrategia, requiere que a su ejecución, siempre se le haga un seguimiento y evaluación, esto es con el fin de determinar su efectividad y posibles ajustes, pues toda decisión estratégica es determinante en el futuro rumbo, a nivel competitivo, que tomará la empresa<sup>1</sup>.

Cabe destacar, que el proyecto pretende dar a la empresa FRUINSA S.A.S claridad sobre su situación actual y las necesidades de su sector económico, dando una certeza de hacia dónde debe dirigirse y brindándole un modelo DEO propuesto para alcanzar el cumplimiento de su misión, visión y objetivos corporativos. Con ello se espera contribuir a mejorar la productividad, competitividad y posicionamiento en el mercado de los diferentes

---

<sup>1</sup> FRED. Op. Cit. P. 21.

productos ofrecidos, así como optimizar la respuesta de la planta de personal hacia las responsabilidades de cada cargo.

### **1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Un aspecto importante a tener en cuenta, es que la empresa FRUINSA S.A.S, pertenece al sector frutícola colombiano, cuyo mercado “se caracteriza por ser altamente competido desde el punto de vista de la oferta, tener una creciente concentración de empresas transnacionales que dominan los canales internacionales y nacionales del comercio de estos productos; igualmente por ser muy exigente en cuanto a normas sanitarias como de calidad y presentación de los productos”<sup>2</sup>.

Se debe contemplar que la fruticultura se ha ido posicionando en el país como una opción real de crecimiento y reactivación agrícola, es un gran mercado y de mucho potencial, pero toda empresa que espere sacar lo mejor de este sector, debe prepararse adecuadamente y con las mejores estructuras y estrategias. Algunas de las dificultades de ingresar al sector que deben evaluarse son: “altos niveles de inversión requeridos para entrar al negocio, la baja capacidad humana para adquirir tecnología, los elevados riesgos en la producción, las fuertes consecuencias producto de fenómenos climáticos que lesionan aparatosamente los recursos agrícolas, deterioran las cadenas de producción”<sup>3</sup>.

Por la falta de preparación adecuada, empresas como FRUINSA SAS, presentan falencias en la gestión de sus recursos y talento. Por ejemplo, a nivel organizacional algunas carencias son: inexistencia de manual de funciones, de reglamento interno de trabajo, concentración de funciones administrativas y organizaciones en el gerente, no hay rangos

---

<sup>2</sup> Hernández, Robinson. PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR FRUTÍCOLA COLOMBIANO: LAS FRUTAS COMO ALTERNATIVA DE CRECIMIENTO ECONÓMICO. UNIVERSIDAD DE SAN BUENAVENTURA, FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES, PROGRAMA DE ECONOMÍA BOGOTÁ, D.C., 2007

<sup>3</sup> Revollo, Ignacio. PROPUESTA PARA EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCCIÓN EN ALIMENTOS SAS S.A. A TRAVÉS DE LA ESTRUCTURACIÓN DE UN MODELO DE PLANEACIÓN, PROGRAMACIÓN Y CONTROL DE LA PRODUCCIÓN.

de control, y no hay un enfoque corporativo sólido y viable para impulsar el mercado internacional de los productos<sup>4</sup>.

En virtud de ello, se identifica entonces la necesidad de un modelo apropiado de DEO, para la definición de objetivos corporativos que permitan trazar un rumbo prospero a la empresa en el sector, estructurarla para alcanzar las metas y por ende aumentar su competitividad.

### **1.3.1 Formulación del problema**

¿Cuál sería una propuesta de Direccionamiento Estratégico Organizacional apropiada para la empresa FRUINSA S.A.S., que permita mejorar los procesos internos y adaptarse a las características de su mercado?

---

<sup>4</sup> Sobre estas falencias consultar: Mendoza, José. Reflexión en torno a los problemas gerenciales: Gerencia en las Pymes. Corporación Universitaria Americana, 2013, Barranquilla. [En línea] recuperado el 21 de enero de 2016 de:  
<http://www.americana.edu.co/med/images/investigacionydesarrollo/archivos/LIBRO%20ELECTRONICO%20MENDOZA.pdf>

## 2. MARCO DE REFERENCIA

### 2.1 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es esencial para la presente investigación tener claro el concepto de Direccionamiento Estratégico entendido como: “El arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Además se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas, las operaciones y la producción, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información para lograr el éxito de una organización”<sup>5</sup>. A este concepto se suma que el DEO es “un enfoque gerencial que permite a la alta dirección determinar un rumbo claro, y promover las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección”<sup>6</sup>. Conforme a los anteriores criterios, se entiende que la figura de dirección estratégica, sobrepasa la idea usual de planeación, la cual es usual para hablar de proyectos o procesos con resultados en el largo plazo. El DEO ofrece otras herramientas de administración a los gerentes con el objetivo de formarlos para asumir las transformaciones del entorno económico, trabaja tanto para logros en el corto plazo, como el mediano y largo plazo.

El direccionamiento estratégico permite la adquisición y el mejoramiento de la competitividad basándose en una buena construcción de la misión, la visión y los valores corporativos. Para ello define estrategias de planificación y acciones empresariales, especificando las actividades, responsables, tiempos, indicadores de gestión, y el presupuesto<sup>7</sup>; en consecuencia de lo anterior, un buen direccionamiento estratégico requiere una buena previsión del mercado, y para ello un estudio adecuado del entorno<sup>8</sup>.

---

<sup>5</sup> FRED R, David. Conceptos de Administración Estratégica. 5 ed. México.: 2 ed. Bogotá. D.C.: Mc Graw Hill, 2009. P. 5. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A, 2013.

<sup>6</sup> CAMACHO. 2002, p. 2. Citado en: AGUILERA CASTRO, Adriana. Direccionamiento estratégico y crecimiento empresarial: algunas reflexiones en torno a su relación. Revista científica Pensamiento y Gestión, No 28. ISSN electrónico: 2145-941X. Uninorte. Barranquilla. 2010. P. 1. [En línea] citado el 16 de octubre de 2015 en: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1020/4967>

<sup>7</sup> ORTIZ ANTOLINEZ, Jacqueline y SUÁREZ MEDINA, Lidy Johana. “Planeación estratégica para la empresa de bolsas “JAIZUR” de Floridablanca”. Tesis de grado. Universidad Industrial de Santander. Instituto de proyección regional y educación a distancia gestión empresarial. Bucaramanga. 2013. P.20.

<sup>8</sup> Laínes, J. A. & A. J. Bellostas (1991). La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los modelos de simulación. Revista Española de Financiación y Contabilidad, XXI (67), 503-504

Cabe destacar que un gerente que desea implementar esta herramienta debe tener en primer lugar claridad sobre la relación de la organización con su entorno<sup>9</sup>, es decir, cuales son las características del mercado identificando quienes son los clientes, que impulsa la industria, que factores han dado éxito a otras empresas y por qué, y entonces identificar en su empresa cuales son las ventajas competitivas, qué los distingue, dónde está en estos momentos, y dónde desea estar en un tiempo dado. El DEO promueve las actividades necesarias para que toda la organización trabaje en la misma dirección, sincronizando todas las áreas funcionales<sup>10</sup>. Adicionalmente dota de elementos a los gerentes a fin de que estén preparados para enfrentar los cambios del entorno, y las situaciones complejas y no rutinarias que la actividad gerencial requiere<sup>11</sup>, realizando a su vez los ajustes en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados”<sup>12</sup>.

Por último es pertinente señalar que un mal direccionamiento estratégico llevará a ideas difusas del mercado y, con ello, a la construcción de escenarios que no representaran el futuro comercial probable y razonable, lo que finalmente se traducirá en acciones y decisiones de calidad inadecuada para la empresa, perdiendo oportunidades de negocios y la ventaja competitiva contra los competidores<sup>13</sup>.

## 2.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es definida como “una función administrativa en la cual se decide lo que la empresa quiere a futuro definiendo los resultados, estrategias, políticas,

---

<sup>9</sup> Ansoff, I. H. La dirección estratégica en la práctica empresarial (2a Ed.). México: Pearson 1997, p. 259

<sup>10</sup> QUICENO JARAMILLO, Carolina. Diseño de un plan estratégico para la empresa plásticos y PET S.A. Tesis de grado. Universidad autónoma de occidente. Programa de ingeniería industrial. Santiago de Cali. 2014. P. 14. [en línea] tomado el 01 de octubre de 2015 en: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/6803/1/T04993.pdf>

<sup>11</sup> Camacho M., M. (2002). Direccionamiento estratégico: análisis de una herramienta poderosa. Revista Vía Salud (21), 2. p. 2.

<sup>12</sup> Thompson, A. & Strickland, A. J. Administración estratégica: textos y casos. (13 Ed.). México: McGraw-Hill 2004, p. 6

<sup>13</sup> PEREIRA. Op. Cit. P. 3.

programas, y tomando decisiones de una mejor manera y más racional”<sup>14</sup>, es decir, esta herramienta gerencial permite planear acciones estratégicas para proyectar la estructura organizacional y administrativa a largo plazo de forma efectiva. Su función principal es apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno haciendo eficaz los procesos de la empresa<sup>15</sup>. Adicionalmente, apoya el establecimiento de sistemas de control de gestión internos y la vinculación del presupuesto institucional a cumplimiento de objetivos<sup>16</sup>.

A veces suele confundirse los límites de la planeación estratégica y el direccionamiento estratégico ya que “la planeación estratégica incluye el direccionamiento en términos de misión, visión, objetivos, valores y tácticas, así mismo, la formulación de los indicadores de gestión que aseguren el cumplimiento de los objetivos y metas de la empresa objeto de estudio”<sup>17</sup>, sin embargo, cabe recordar que el apogeo de la planeación estratégica fue en los 70’s, el modelo ponía toda la responsabilidad en una persona, el gerente era quien definía todo en la empresa, se planeaba todo a largo plazo pues el mercado era poco cambiante; dicho modelo no sobrevivió en los 90’s. A partir de entonces la responsabilidad de la elección estratégica se vuelve tarea de todos y se da herramientas al gerente para incorporar y coordinar un equipo de trabajo “direccionado” estratégicamente, se desarrolla un modelo de trabajo más flexible, con estrategias para el corto, mediano y largo plazo debido a la dinámica cambiante de los mercados<sup>18</sup>. Aun cuando la planeación estratégica de hoy

---

<sup>14</sup> TORRES B ALLESTA. Daniela, DAZA CAMACHO. Diana Stefania. Propuesta de planeación estratégica para la empresa “KHOLER LTDA”. Programa de Administración de negocios Internacionales – Universidad Konrad Lorenz - Bucaramanga. P. 4.

<sup>15</sup> Armijo, Marianela. Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño. ILPES/CEPAL, 2009. [En línea] recuperado el 22 de Enero de 2016 de:  
[http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual\\_planificacion\\_estrategica.pdf](http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf)

<sup>16</sup> Contreras, Emigdio. El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. En Rev. pensamiento & gestión, 35. Universidad del Norte, 152-181, 2013. Recuperado el 22 de Enero de 2016 de:  
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/6115/3518>

<sup>17</sup> MORENO SUAREZ MILENA y MORENO DURAN. JORGE A. Planeación Estratégica Para Artesanías Auténticas Colombianas. Universidad Industrial De Santander Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Especialización En Alta Gerencia. Bucaramanga. 2014. P. 12.

<sup>18</sup> ¿Planeamiento estratégico o dirección estratégica? (En línea). Disponible en:  
<http://www.marbletreegroup.com.ar/blog/wp-content/uploads/Planeamiento-estrat%C3%A9gico-o-Direcci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica.pdf>

presenta mejoras en su enfoque, es una herramienta más para el direccionamiento estratégico, el cual es más completo, flexible y revisa las estrategias en función de los problemas y retos principales de una empresa con su entorno dinámico<sup>19</sup>.

Como se ve, aunque ciertos trabajos confunden o eliminan los límites entre estos dos conceptos, el direccionamiento estratégico y la planeación estratégica son conceptos que han evolucionado el uno del otro al punto que se podría considerar a la planeación un proceso inmerso en la dirección estratégica que busca el efectivo rendimiento de la empresa en el tiempo, apoyando la generación de objetivos estratégicos y así mismo de acciones definidas con inteligencia competitiva en el mercado. Para el proceso de la planeación sigue siendo correcto señalar que: “los nuevos enfoques en la Administración de empresas, promulgan que el ciclo administrativo debe empezar bien desde un principio, y que es la correcta planeación lo que permitirá lograr el éxito de una manera más eficiente y eficaz”<sup>20</sup>. En conclusión el modelo de DEO debe apuntar a la mejora de los diferentes procesos de administración y gestión, lo que implica a su vez una mejora de la planeación.

### **2.3 EL PROCESO DEL DIRECCIONAMIENTO.**

De conformidad con lo precedente, y desde los enfoques desarrollados por Dess y Lumpkin<sup>21</sup> y Johnson y Scholes<sup>22</sup>, el proceso para las estrategias direccionamiento se plantea en tres etapas centrales: el análisis estratégico (análisis), la formulación estratégica (elección, decisión), y la implantación estratégica (acción), como se verá a continuación.

---

<sup>19</sup> DURÁN JUVÉ Dunia, LLOPART PÉREZ Xavier & REDONDO DURÁN Rafael. La Dirección y el Control Estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos. Capítulo 1. Dep. Legal: B-22123-99.

Disponible en: [http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20\(Parte%20primera\).pdf](http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/13220/3/Fundamentos%20(Parte%20primera).pdf)

<sup>20</sup> PEREIRA BURGOS, Geovani enrique. “Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa INGELCAS Y CIA LTDA.” tesis de grado. Universidad de Cartagena. Programa de administración de empresas. Cartagena de Indias, D.T. y C. 2012. P. 1. [En línea] tomado el 01 de octubre de 2015 en: [http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20\(GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS\).pdf](http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20(GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS).pdf)

<sup>21</sup> Dess G. G. & Lumpkin G. T. (2003). Dirección estratégica: creando ventajas competitivas. Madrid: McGraw Hill.

<sup>22</sup> Johnson, G. & Scholes, K. (1997). Dirección estratégica: análisis de la estrategia de las organizaciones (3a Ed.). Madrid: Prentice Hall

La primera etapa corresponde al análisis estratégico “cuyo objetivo es la definición de la posición estratégica externa e interna de la organización, es decir, el predominio de amenazas u oportunidades en el aspecto externo o las fortalezas o debilidades en el plano interno”<sup>23</sup>; consiste así en comprender la posición estratégica de la empresa, analizando además de lo citado, la precisión de los propósitos y los objetivos organizativos, así como los activos intangibles de la empresa: el capital humano, redes y relaciones entre sus empleados, clientes, proveedores y aliados<sup>24</sup>.

La segunda etapa corresponde a la formulación estratégica: “un método o camino para alcanzar la misión de la empresa”<sup>25</sup>, parte de la asignación adecuada de recursos internos, el uso eficaz de la información del entorno externo y lo identificado en el análisis estratégico para generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas a seguir<sup>26</sup>. Bateman y Scott destacan el valor de la distribución estratégica de recursos<sup>27</sup>, mientras Collis y Montgomeri resaltan la creación de valor por parte de la formulación estratégica al coordinar actividades multimercado<sup>28</sup>.

Finalmente, en la implantación estratégica, se planea la elección estratégica y la dirección de los cambios requeridos; suele involucrar una planificación detallada de recursos; para ello se adaptan estrategias funcionales para dirigir la organización y así lograr conseguir los aspectos operativos claves<sup>29</sup> y los objetivos estratégicos<sup>30</sup>.

---

<sup>23</sup> Ronda, P.G. & Marcané, J.A. (2004). Dirección estratégica integrada. Un enfoque para integrar los niveles estratégico, táctico y operativo. Instituto de Información Científica y Tecnológica, (19), 4.

<sup>24</sup> Dess G. G. & Lumpkin G. T. op. cit. p. 17.

<sup>25</sup> Gómez, L. R. & Balkin B. D. (2003). Administración. Madrid: McGraw-Hill

<sup>26</sup> David, F. R. (1997). Concepto de administración estratégica (5a Ed.). México: Prentice Hall

Hispanoamericana

<sup>27</sup> Bateman, T. & Snell, S. A. Administración: un nuevo panorama competitivo (6ta. Ed.). México: McGraw-Hill, 2004, p. 122

<sup>28</sup> Collis, D. J. & Montgomeri, C. A. (2007). Estrategia corporativa un enfoque basado en los recursos (2a Ed.). India: McGraw-Hill

<sup>29</sup> Johnson, G. & Scholes, K., Op. Cit. p. 16.

<sup>30</sup> Harrison, J. S. (2002). Fundamentos de la dirección estratégica (2ª ed.) Madrid: Internacional Thomson Editores. P. 6

### 3. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

#### 3.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

Frutas Industriales de Santander, FRUINSA S.A.S, es una empresa dedicada al procesamiento de frutas tropicales y exóticas para la producción de pulpas, conservas, salsas y jugos congelados en presentación industrial e institucional, ofreciéndole a sus clientes un producto completamente natural<sup>31</sup>. Los datos de contacto de la empresa FRUINSA S.A.S. son:

**Dirección:** CARRERA 34W No. 71-10. Parque industrial y comercial provincia de soto - etapa 1 – bodega 50.

**Ciudad:** Bucaramanga - Santander – Colombia

**Teléfono:** PBX 097 – 637 8890

**Página web:** <http://www.fruinsa.com.co/>

Imagen 1. Logo FRUINSA SAS



Fuente: [www.fruinsa.com.co](http://www.fruinsa.com.co)

#### 3.2 NOMBRE DE LA EMPRESA Y RAZÓN SOCIAL

FRUTAS INDUSTRIALES DE SANTANDER SAS -FRUINSA S.A.S.- es una sociedad por acciones simplificadas dedicada al procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos<sup>32</sup>.

---

<sup>31</sup> Tomado de: <http://www.fruinsa.com.co/>

<sup>32</sup> Al respecto ver la descripción de la actividad económica en la página web de Registro único Empresarial. Disponible en: [http://www.rues.org.co/RUES\\_Web/consultas/DetalleRM?codigo\\_camara=05&matricula=0000134037](http://www.rues.org.co/RUES_Web/consultas/DetalleRM?codigo_camara=05&matricula=0000134037)

### 3.3 ACTIVIDAD ECONÓMICA

La empresa pertenece al sector agroindustrial (hortofrutícola). Se encarga del proceso de extracción y comercialización de pulpa de fruta, así como producción y comercialización de conservas, actividades enmarcadas en el código CIU 1020: Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos<sup>33</sup>.

Imagen 2. Pulpa de fruta

Pulpa de fruta industrial en tambores de 200 kilos y paquetes institucionales de 1 y 2 kilos.



Fuente: [www.fruinsa.com.co/nuestros-productos/pulpa-de-frutas](http://www.fruinsa.com.co/nuestros-productos/pulpa-de-frutas)

<sup>33</sup> DIAN. Clasificación Industrial Internacional Uniforme, Revisión 4 Adaptada Para Colombia Ciiu Rev. 4 A.C. Resolución número 000139 de noviembre de 2012. Disponible en: [http://www.ccb.org.co/content/download/2260/30253/file/11509\\_resolucion139dian.pdf](http://www.ccb.org.co/content/download/2260/30253/file/11509_resolucion139dian.pdf)

### Imagen 3. Conservas repostería

#### **Conservas Repostería**

Salsa de fruta industrial en bolsa de polietileno calibre 3 por 1000 gramos o de acuerdo al requerimiento del cliente..



**Salsa de Fresa**  
ver ficha técnica



**Salsa de Mora**  
ver ficha técnica



**Salsa de Piña**  
ver ficha técnica



**Coctel de Fruta**  
ver ficha técnica



**Piña Trocito**  
ver ficha técnica



**Breva Trocito**  
ver ficha técnica

Fuente: <http://www.fruinsa.com.co/nuestros-productos/conservas>

### 3.4 MISIÓN

FRUINSA S.A.S. es una organización santandereana dedicada a la producción y transformación de frutas, verduras y hortalizas en la obtención de pulpas, conservas y salsas para el consumo humano; a través de tecnología de punta con personal competente y altos estándares de calidad; desarrollando así una cultura económica y social desde los proveedores hasta la plena satisfacción de nuestros clientes de la industria de alimentos y consumidor<sup>34</sup>

### 3.5 VISIÓN 2016

FRUINSA. S.A.S. será reconocida como una empresa líder en el sector agroindustrial y posicionada en el mercado nacional en la transformación, producción y comercialización de alimentos inocuos con participación en los mercados internacionales<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Página web Fruinsa SAS. Misión y Visión. [En línea] recuperado el 24 de enero de 2016 de: <http://www.fruinsa.com.co/nosotros/mision-y-vision.html>

<sup>35</sup> *Ibídem*

### 3.6 OBJETIVO DE LA EMPRESA

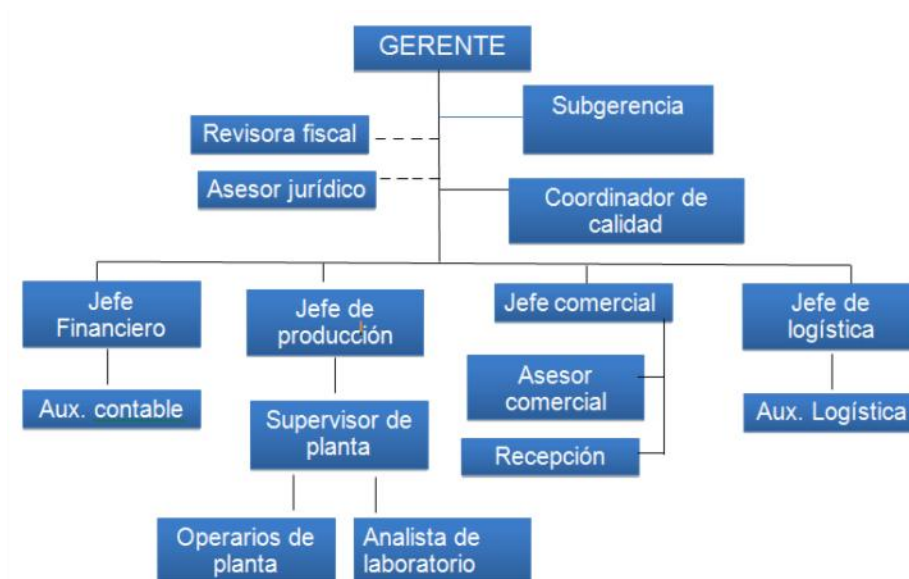
FRUINSA S.A.S. es una empresa de alimentos dedicada a la producción, transformación y comercialización de pulpa de fruta y sus derivados que busca la satisfacción de sus clientes mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, tecnología de punta, desarrollo de sus proveedores y un personal competente, lo cual permite el cumplimiento del marco legal y sostenibilidad de la empresa<sup>36</sup>.

### 3.7 UBICACIÓN

Inicialmente se ubicó en el municipio de Girón, departamento de Santander, sin embargo, obedeciendo a una estrategia básica de ubicación, actualmente su planta de procesos se encuentra en el municipio de Bucaramanga, en la carrera 34w No. 71-10 Parque Industrial y Comercial “Provincia de Soto Etapa 1”, Bodega 50<sup>37</sup>.

### 3.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1. Organigrama institucional.



Fuente: Archivo interno empresarial FRUINSA S.A.S.

<sup>36</sup> Página web Fruinsa SAS. Políticas de calidad. [En línea] recuperado el 24 de enero de 2016 de: <http://www.fruinsa.com.co/nosotros/politicas-de-calidad.html>

<sup>37</sup> Al respecto ver <http://www.fruinsa.com.co/nosotros/resena-historica.html>

### 3.8.1 Planta

**Tabla 1. Número de empleados**

Labor	Cantidad
<b>EMPLEADOS DIRECTOS</b>	
Gerente	1
Asistente de gerencia	1
Subgerente	1
Coordinador de calidad	1
Jefe financiero	1
Auxiliar financiero y contable	1
Jefe de producción	1
Supervisor de planta	1
Operarios de planta	14
Analista de laboratorio	1
Jefe comercial	1
Asesor comercial	1
Recepcionista	1
Jefe de logística	1
Auxiliar logística	1
Encargado servicios locales	1
Encargado servicios generales	1
Mensajero	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>31</b>
<b>EMPLEADOS INDIRECTOS</b>	
Asesor Jurídico	1
Revisor Fiscal	1
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2</b>
<b>TOTAL</b>	<b>33</b>

Fuente: autora

## **3.9 RESEÑA HISTÓRICA**

### **3.9.1 Génesis**

FRUTAS INDUSTRIALES DE SANTANDER fue creada en Agosto de 2006 con el objeto de procesar frutas tropicales y exóticas para la producción de pulpas, conservas, salsas y jugos congelados en presentación industrial e institucional, ubicándose inicialmente en Girón.

La idea de este proyecto nace de la meta de su creador de crear una empresa que genere empleo y sobre todo poder apoyar al agricultor. Este propósito se traduce en la búsqueda por mejorar las condiciones socio-económicas de los pequeños productores de la región, enlazando la producción agropecuaria con la industria, facilitando la vinculación de los productores a las diversas cadenas productivas, constituyendo a la empresa en una verdadera alternativa de mercado para sus productos, a la par que busca absorber volúmenes importantes de fruta en épocas de cosecha y alta producción, para convertirse así en un regulador de precios de la misma<sup>38</sup>.

### **3.9.2 Evolución**

Su evolución como organización empresarial, se ha caracterizado principalmente por los siguientes momentos: en primer lugar, en el 2008 ganó el premio otorgado por la fundación Bavaria, denominado programa de emprendimiento “Destapa Futuro”; en segundo lugar, en el año 2012, se dio apertura a la planta de producción en el Parque Industrial Provincia de Soto I, en la ciudad de Bucaramanga y, finalmente, en los años 2014 y 2015 se ha logrado enviar muestras directas al exterior, hecho que genera, la estructuración del Departamento de Exportaciones dentro de la empresa.

---

<sup>38</sup> Página web Fruinsa SAS..

### **3.9.3 Cobertura**

Actualmente su planta de producción se halla en el Parque Industrial y Comercial “Provincia de Soto”, municipio de Bucaramanga, cuenta con una capacidad instalada de 600 toneladas/mes, utilizando un 65 % de su capacidad instalada para cubrir la oferta Nacional. Se ha estado desarrollando un proceso de adquisición de conocimiento y competencias necesarias para comenzar un proceso exportador directo por parte de la empresa que cumpla con los requisitos de los mercados internacionales, sin embargo, aún no se cuenta con el conocimiento adecuado, las certificaciones y estudios profundos del producto a ofrecer al mercado.

## **4. DIAGNÓSTICO**

### **4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL:**

En el proceso de análisis situacional se hace una revisión del estado interno en torno a variables como capacidad operativa, bienes y servicios ofertados, revisión de los procesos internos, entre otras. Así mismo una revisión del estado externo de la empresa en cuanto a cómo está el sector, tendencias, principales motivaciones, expectativas de crecimiento económico, normativa internacional, entre otras variables. El análisis de los diversos aspectos de la dinámica empresarial de FRUINSA S.A.S tiene como objetivo identificar los componentes críticos sobre los cuales el personal a cargo de la administración y organización estratégica de la empresa deben trabajar en el corto y mediano plazo para aumentar la productividad y competitividad de la empresa en el mercado, permitiéndole un posicionamiento más sólido en este. Por lo anterior, el análisis debe integrar de la mejor manera los principales resultados del análisis de variables internas y externas para generar estrategias de valor que puedan aclarar el rumbo a seguir por la empresa, como la generación de un modelo DEO que plasme objetivos corporativos claros, beneficiosos y alcanzables mediante las estrategias de dicho modelo.

#### **4.1.1 Análisis externo**

El análisis externo es la revisión y evaluación de las condiciones del entorno para comprender las amenazas en el sector y las oportunidades para que la empresa se afiance y crezca. Para FRUINSA S.A.S. es entonces necesario comprender los requerimientos y tendencias del consumo de alimentos mundial. En la actualidad los gustos se orientan principalmente hacia productos frescos, sanos y de alta calidad, además que contengan un importante nivel de vitaminas, proteínas y fibra. Por ello existen a nivel nacional e internacional fuertes requerimientos normativos fitosanitarios que exigen la certificación bajo determinada norma según el mercado. Al lograr estos estándares o acreditaciones, los productos pueden llegar a expandir su cobertura, aumentando demanda, y adicionalmente se perfilen hacia canales de exportación, como es el caso objeto de estudio.

Empezando por el análisis del sector de la fruticultura se puede destacar que sus actividades agrícolas son altamente prometedoras para la economía de Colombia; ello, en parte, por el contexto de la internacionalización de los mercados, siendo uno de los sectores apoyados a nivel nacional con “El Plan Frutícola Nacional – PFN”. La propuesta estratégica en el PFN tiene como metas duplicar el área de la producción frutícola nacional, asegurar las condiciones tecnológicas y de innovación para una producción sostenible y de calidad, agregar valor en la cadena frutícola, y lograr una vinculación plena en los mercados internacionales<sup>39</sup>. Otra ventaja para incursionar en este sector es el apoyo de entidades como PROCOLOMBIA, quien destaca la demanda de fruta exótica a nivel mundial y brinda apoyo a los empresarios de este sector y de otros para iniciar en el mundo de las exportaciones. A todo lo anterior cabe señalar que:

A nivel mundial, los mercados de frutas y hortalizas frescas y procesadas son unos de los más dinámicos del sector agroalimentario y su crecimiento se ha visto favorecido por los cambios en las preferencias de los consumidores, ahora más inclinados hacia alimentos frescos y saludables; esta situación fundamentalmente ha sido generada por el crecimiento del ingreso per cápita, especialmente en los países desarrollados, así como por los fenómenos de sustitución y diversificación del consumo, como consecuencia de una mayor liberalización y apertura de mercados, además de los avances tecnológicos en empaques, conservación y transporte<sup>40</sup>.

Por ende, en los últimos años la industria de las frutas y hortalizas se ha ido posicionando en el país como una alternativa viable y sólida para dinamizar el crecimiento y desarrollo del campo; no obstante se presentan diversos limitantes que afectan el desarrollo del sector y deben ser tenidos en cuenta por los productores y empresarios que concentran su

---

<sup>39</sup> MIRANDA LASPRILLA Diego. Estado Actual de Fruticultura Colombiana y Perspectivas para su Desarrollo. Rev. Bras. Frutic., Jaboticabal - SP, Volume Especial, E. 199-205, Octubre 2011. Consultado el 20 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/rbf/v33nspe1/a23v33nspe1.pdf>

<sup>40</sup> HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Robinson Marco y PINZÓN PORRAS, Antonio. Perfil competitivo del sector frutícola colombiano: las frutas como alternativa de crecimiento económico. Tesis de grado. Universidad de San Buenaventura. Programa de economía. Bogotá, D.C. 2015. P. 12. B [en línea] Citado el 17 de octubre de 2015 en: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/40694.pdf>

actividad en éste sector. En consecuencia, es pertinente señalar por ejemplo: i) los altos niveles de inversión que se necesitan para acceder al negocio, ii) los altos riesgos en la producción, iii) la definición de un adecuado proceso de comercialización y, iv) la necesidad de experiencia empresarial acumulada y/o conocimiento sobre el sector para competir<sup>41</sup>.

Ahora bien, respecto al mercado nacional de frutas y los productos con mayor potencial de exportación, en los últimos veinte años el comercio agropecuario en Colombia presentó diferentes tendencias, según el tipo de producto, las más relevantes fueron:

Incluyendo el banano, las frutas tropicales son las que más peso tienen en el valor del comercio mundial de frutas, participando con el 27%. Le siguen en importancia los cítricos 20%, los caducifolios (manzanas, peras, ciruelas, duraznos y cerezas) 19%, las nueces 13% y las uvas 10%. Adicionalmente, las frutas tropicales presentaron mayor dinámica en la última década, al crecer a una tasa anual promedio de 5.3%, seguidas por las uvas 6% y las bayas 4.7%. En el valor del comercio de frutas tropicales, la mayor participación en el año 2014, correspondió al banano 63%, seguido por el melón 10%, la piña y el mango, cada uno con 6%, y el aguacate con 5%. Las frutas exóticas, donde se incluyen todas las exportaciones colombianas de frutas con excepción del banano y del plátano, apenas participan con el 2,3% del valor del comercio mundial de frutas tropicales<sup>42</sup>.

Adicionalmente, en el grupo de los frutales, los diez cultivos más importantes al finalizar el año 2014 en términos de su participación en el área cosechada nacional en frutales fueron: “banano de exportación (8,2%), cítricos (8,4%), aguacate (2,2%), guayaba (2,1%), mango (2%), piña (1,4%), chontaduro (1,4%), mora (1,3%) y tomate de árbol (1,2%)”<sup>43</sup>.

Para el caso de Santander, de manera general, el sector objeto de estudio se organiza principalmente así: “los cultivos de frutales se concentran, en el centro y occidente del departamento, el cual contó con el 14,8% del área cosechada en frutales en el año 2014. Desde el punto de vista de la concentración geográfica se observa que Santander agrupa la

---

<sup>41</sup> Hanel, Karina. Evolución, tendencia y retos del sector frutas y hortalizas. Revista de industria, distribución y socioeconomía hortícola: frutas, hortalizas, flores, plantas, árboles ornamentales y viveros, ISSN 1132-2950, N° 188, 2005, págs. 15-25

<sup>42</sup> *Ibíd.* P. 14.

<sup>43</sup> HERNÁNDEZ y PINZÓN. Op. Cit. P. 37.

producción de aguacate, cítricos incluyendo mandarina que representa el 70% de la producción nacional, piña y guayaba”<sup>44</sup>.

Para terminar corresponde señalar que, según el Plan Frutícola Nacional, el sector de la fruticultura se proyecta como uno de los más fuertes de la agricultura nacional en la medida que su creciente demanda mundial de productos frescos y exóticos como los producidos en Santander, se buscan posicionar como referentes de la exportación. Esto se debe a la alta calidad, excelente aceptación en el mercado, principalmente de Europa y Estados Unidos, y con ocasión de la apertura global de la economía. Es importante contar con las normas de calidad necesarias para exportar, como la norma ISO 9001, o la norma ISO 22.000 o HCCP, esta última es requisito fundamental para exportar a Estados Unidos y Europa. Como se puede ver el panorama del sector representa entonces una oportunidad para que mediante la innovación y modernización la empresa FRUINSA S.A.S. se acrediten y certifiquen sus procesos y productos, para posteriormente incorporar a mercados internacionales sus diferentes presentaciones de pulpas, conservas y salsas de frutas, verduras y hortalizas para el consumo humano<sup>45</sup>. Las organizaciones empresariales colombianas deben aprovechar la opción de ampliar el mercado fuera del país, lo cual generará a su vez mayor desarrollo del campo, e incrementará sus niveles de competitividad, siempre que se ajusten a los estándares tecnológicos necesarios para apostarle a este sector.

#### **4.1.2 Análisis interno**

Se ha desarrollado un ejercicio de análisis interno para identificar y valorar las fortalezas y debilidades de la empresa FRUINSA S.A.S, como actividad de diagnóstico enfocada en evaluar el estado actual de la parte administrativa de esta empresa. Para ello se han planteado una serie de pasos como metodología general que se resume de la siguiente manera:

---

<sup>44</sup> MINISTERIO DE AGRICULTURA. I Censo Nacional de 10 Frutas Agroindustriales y Promisorias. Bogotá. 2014. Citado en: <http://www.minagricultura.gov.co/>

<sup>45</sup> Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Plan Frutícola Nacional Desarrollo de la Fruticultura en Santander.

i. Se realizó un ejercicio de observación directa al interior de la empresa. Luego se establecieron reuniones con gerente y personal a cargo del tema administrativo, para recoger información relevante que contribuya al objetivo central de estudio.

ii. Se planteó y desarrolló con las personas a cargo en la empresa, un modelo de cuestionario (Anexo A), denominado “Formato entrevista a propietarios empresa. Diagnóstico interno”.

iii. Tratamiento e interpretación de la información recaudada con el personal administrativo de la empresa en el marco de actividades de diagnóstico interno.

De esta manera para lograr generar una auditoría organizacional objetiva en la realización del análisis interno se tuvieron en cuenta aspectos importantes como la identificación de la empresa, aspectos legales en materia de registros, evidencia fotográfica de las instalaciones y una descripción general de la línea de productos que se ofrecen. Finalmente se llega al componente administrativo de análisis de organigrama y matriz DOFA para sintetizar el estado actual de la empresa FRUINSA S.A.S.; esta información se presenta en apartados más adelante de este capítulo como el 4.3 Resultados del Análisis Interno y las matrices posteriores.

En este orden de ideas el primer aspecto a relacionar de la descripción del diagnóstico interno refiere a la identificación global de la empresa, la cual se presenta a continuación.

**Tabla 1. Caracterización de la empresa.**

<b>IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA FRUINSA S.A.S.</b>	
<b>Razón Social:</b>	FRUTAS INDUSTRIALES DE SANTANDER S.A.S
<b>Tipo de sociedad:</b>	SOCIEDAD POR ACCIONES SIMPLIFICADAS
<b>NIT:</b>	900.099.037-2

<b>Propietarios:</b>	ANTONIO CALDERON
<b>Dirección:</b>	Carrera 34W No.71-10 Bodega 50 Parque Industrial y Comercial Provincia de soto Etapa 1.
<b>Ciudad de ubicación:</b>	Bucaramanga, Santander
<b>Antigüedad en mercado:</b>	9 años
<b>Ventas mensuales promedio:</b>	\$300.000.000

Fuente: elaboración de la autora.

De igual manera la empresa actualmente cuenta con la certificación legal por parte de las autoridades a cargo de los siguientes requisitos:

- ✓ 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.
- ✓ Visto bueno de la CDMB.
- ✓ Concepto favorable INVIMA.
- ✓ Registro Sanitario de sus productos
- ✓ Proceso de Certificación ISO 9001- VERSION 2008.
- ✓ Proceso de Certificación como proveedor de una Multinacional

Cabe agregar que durante los años de existencia de la organización su propietario y personal administrativo han procurado generar todos los requisitos legales que exige el

Estado colombiano, para ejercer la actividad económica de la empresa de forma legal y transparente. Igualmente se ha buscado siempre constituir de manera idónea una sociedad comercial que permita integrar los objetivos corporativos y generar canales sólidos de competitividad, posicionando a la empresa como un actor importante en el manejo y obtención de productos especializados en el sector de la hortifruticultura de Santander y Colombia.

Además para lograr esto a lo largo de los años, se hizo indispensable estructurar una planta que cumpla con todas las exigencias de producción, ubicación estratégica, calidad y eficiencia, al tiempo que permita al personal comodidad en el horario de sus actividades laborales. Una de las razones además para el cambio de ubicación de la planta. Como apoyo, se exponen a continuación un grupo de imágenes que muestran las instalaciones de la empresa, y la rutina de producción de la planta y sus operarios.

#### **i. Instalaciones corporativas**

Imagen 1. Planta FRUINSA S.A.S.













Fuente: Archivo interno empresarial FRUINSA S.A.S.






**ii. Bienes y servicios ofrecidos:**




FRUINSA SAS actualmente ofrece la producción y transformación de frutas para la obtención de a) pulpas en tambores de 200 kilos y paquetes institucionales de 1 y 2 Kilos, y b) conservas de salsa de fruta industrial en bolsa de polietileno calibre 3 por 1000 gramos o de acuerdo al requerimiento del cliente.

Las frutas seleccionadas para producción y transformación en pulpa son

Fruta	Vista	Descripción
Curuba		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de las Curubas Frescas sanas, maduras y limpias.

Fresa		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de las fresas frescas sanas, maduras y limpias
Guanábana		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de las guanábanas frescas sanas, maduras y limpias
Guayaba		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de las guayabas sanas, maduras y limpias
Limón		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de los limones sanos, maduros y limpios.
Lulo		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de los Lulos sanos, maduros y limpios

Mandarina		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de las mandarinas frescas sanas, maduras y limpias
Mango		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de los mangos sanos, maduros y limpios.
Maracuyá		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de la maracuyá fresca sanas, maduras y limpias
Mora		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de las moras frescas sanas, maduras y limpias
Naranja		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de las naranjas frescas sanas, maduras y limpias

Piña		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de la piña fresca sanas, maduras y limpias
Tamarindo		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de los tamarindo sanos, maduros y limpios.
Tomate de árbol		Producto uniforme y homogéneo obtenido por la desintegración y tamizado de los tomates de árbol sanos, maduros y limpios

Fuente: Archivo interno empresarial FRUINSA S.A.S.

Por su parte, el catalogo de las conservas y salsas es el siguiente:

Fruta	Descripción	Ingredientes
Salsa de fresa	Producto uniforme y homogéneo obtenido por la cocción y concentración de los ingredientes respectivos	Pulpa de Fresa, azúcar (edulcorante), Sorbato de Potasio y Benzoato de Sodio (conservantes), Fécula (espesante), Ácido Cítrico (Acidulante), Ácido Ascórbico (antioxidante), Color Rojo Fresa (colorante)
Salsa de mora	Producto uniforme y homogéneo obtenido por la cocción y concentración de los ingredientes respectivos	Pulpa de Mora, Azúcar (edulcorante), Sorbato de Potasio y Benzoato de Sodio (conservantes), Fécula (espesante), Ácido Ascórbico (antioxidante)
Salsa de piña	Producto uniforme y homogéneo obtenido por	Piña, Azúcar (edulcorante), Sorbato de Potasio y Benzoato de Sodio

	la cocción y concentración de los ingredientes respectivos	(conservantes), Pectina (gelificante), Ácido Cítrico (acidulante), Ácido Ascórbico (Antioxidante)
Piña trocito	Producto uniforme y homogéneo obtenido por la cocción y concentración de los ingredientes respectivos	Piña, Azúcar (edulcorante), Sorbato de Potasio y Benzoato de Sodio y Benzoato de Sodio (conservantes), Ácido Cítrico (acidulante) Ácido Ascórbico (antioxidante)
Breva trocito	Producto Uniforme y Homogéneo obtenido por la cocción y concentración de los ingredientes respectivos	Breva, Azúcar (edulcorante), Sorbato de Potasio y Benzoato de Sodio (conservantes), Ácido Cítrico (acidulante)

Fuente: Archivo interno empresarial FRUINSA S.A.S.

Figura 2. Presentación de productos finales.



Fuente: Archivo interno empresarial FRUINSA S.A.S.

## **4.2 EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Se precede en este punto a evaluar la efectividad de la estructura del organigrama actual de FRUINSA S.A.S., para identificar sus puntos favorables y críticos, y con base en ello, plantear dentro del modelo de direccionamiento estratégico organizacional, lineamientos para mejorar la dinámica administrativa de la organización.

### **4.2.1 Estructura organizacional**

De la estructura organizacional de FRUINSA se pueden destacar dos puntos de análisis: el organigrama empresarial y el mapa de procesos empresariales. En cuanto al organigrama presentado en el capítulo 3.8, figura 1, se tiene una estructura sencilla por departamentalización de carácter funcional, la cual deja ver las siguientes ventajas operativas:

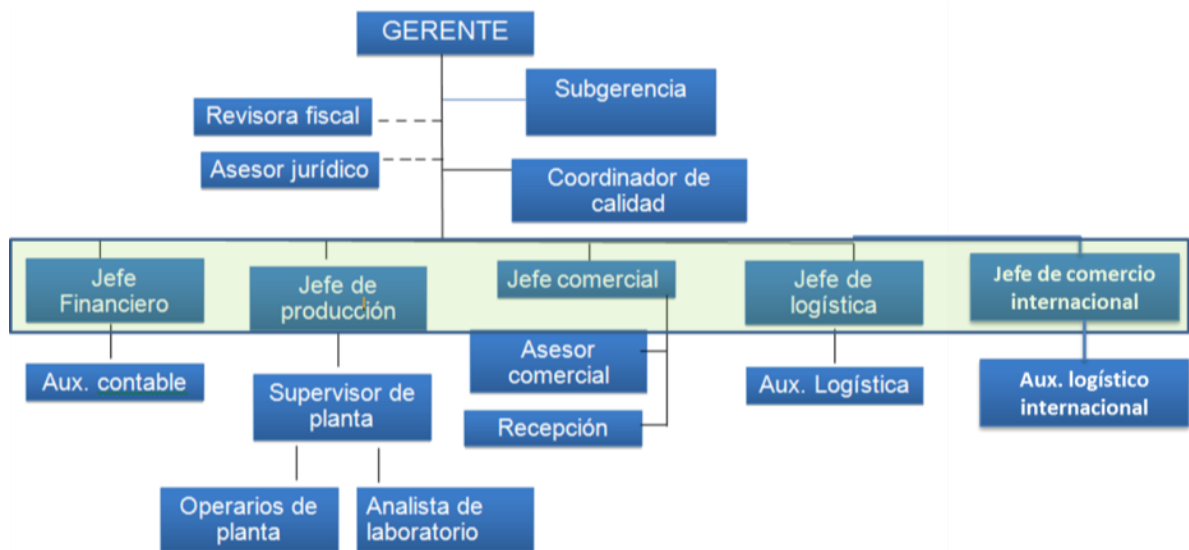
- Clara diferenciación de funciones con identificación de jefe de unidad responsable de los procesos de la misma.
- Unificación de todas las unidades bajo la línea del gerente, lo que facilita el entendimiento de directrices gerenciales. Adicionalmente la línea funcional que unifica a todos los departamentos pasa por supervisión del coordinador de calidad, quién ejerce un control y evaluación integral de los procesos de la empresa de forma integral.
- Los departamentos claramente diferenciados permiten seleccionar personal con perfiles específicos para la función, optimizando el talento humano de cada área.
- Cada departamento posee alguna persona de apoyo como mínimo facilitando la repartición y delegación de tareas.
- El sistema ligero y diferenciado permite establecer responsabilidades y aporta flexibilidad para aumentar o disminuir personal, a su vez que departamentos o áreas.

Sin embargo la estructura posee desventajas para el caso de una expansión de cobertura de mercado, o para la coordinación de actividades, y más si se contempla un desarrollo hacia mercados extranjeros, estas son:

- No hay comunicación (o no se observa) entre dependencias, lo cual dificulta coordinación específica de las actividades entre estas.
- La estructura actual carece de una sección dedicada al desarrollo de proyectos de logística internacional y expansión de cobertura internacional en la cual se adquiera el conocimiento y la experiencia sobre los procesos y requerimientos del mercado internacional y desde la cual se coordine y gestione la producción dirigida al mercado extranjero.

Ante estos se propone en caso de ingresar a la expansión hacia mercados internacionales un departamento específico para las exportaciones comerciales y, además, ampliar o crear canales comunicativos interdepartamentales al interior de la empresa:

Figura 3. Propuesta mejora organigrama institucional



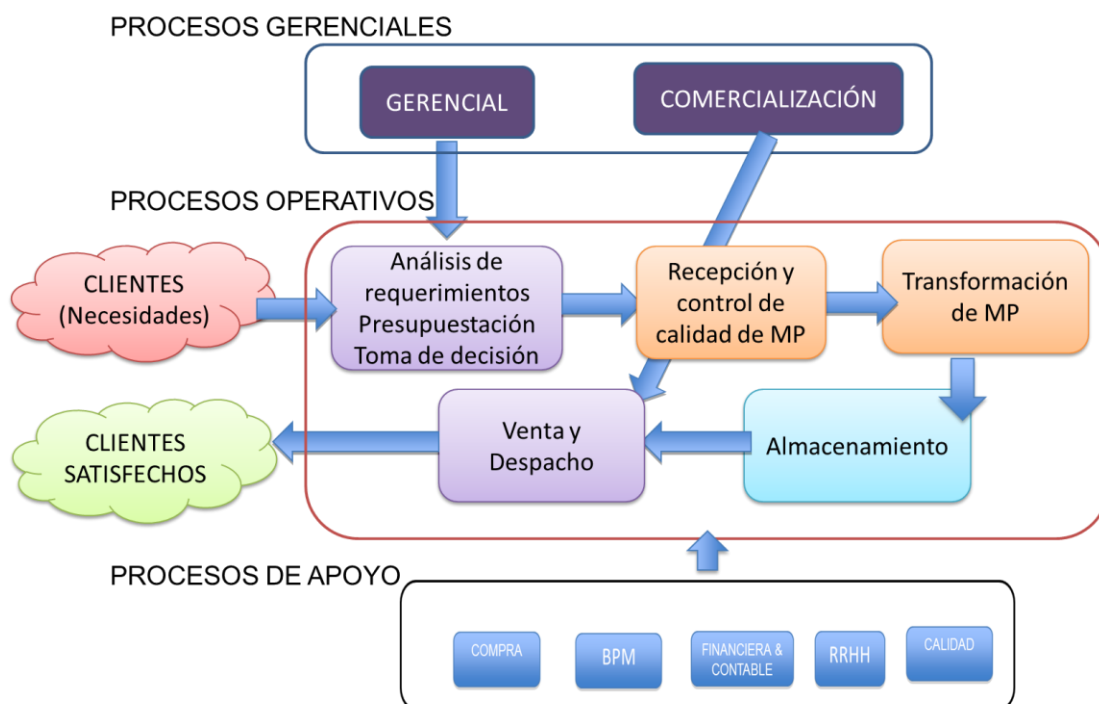
Fuente: Modificado de Archivo interno empresarial FRUINSA S.A.S.

La zona en verde translúcida es para destacar los canales informales de comunicación que deben crearse o fortalecerse en la empresa; especialmente con la entrada de las

exportaciones debe haber una coordinación eficaz entre todas las áreas. No se contemplan más modificaciones en el corto plazo, aparte de posiblemente aumentar la capacidad operativa según la entrada de contratos de exportación o el aumento de cobertura nacional.

Ahora bien, en cuanto al mapa de procesos empresariales se presenta la dinámica y metodología utilizada en FRUINSA SAS para direccionar estos procesos:

**Figura 3.a Mapa de procesos gerenciales.**



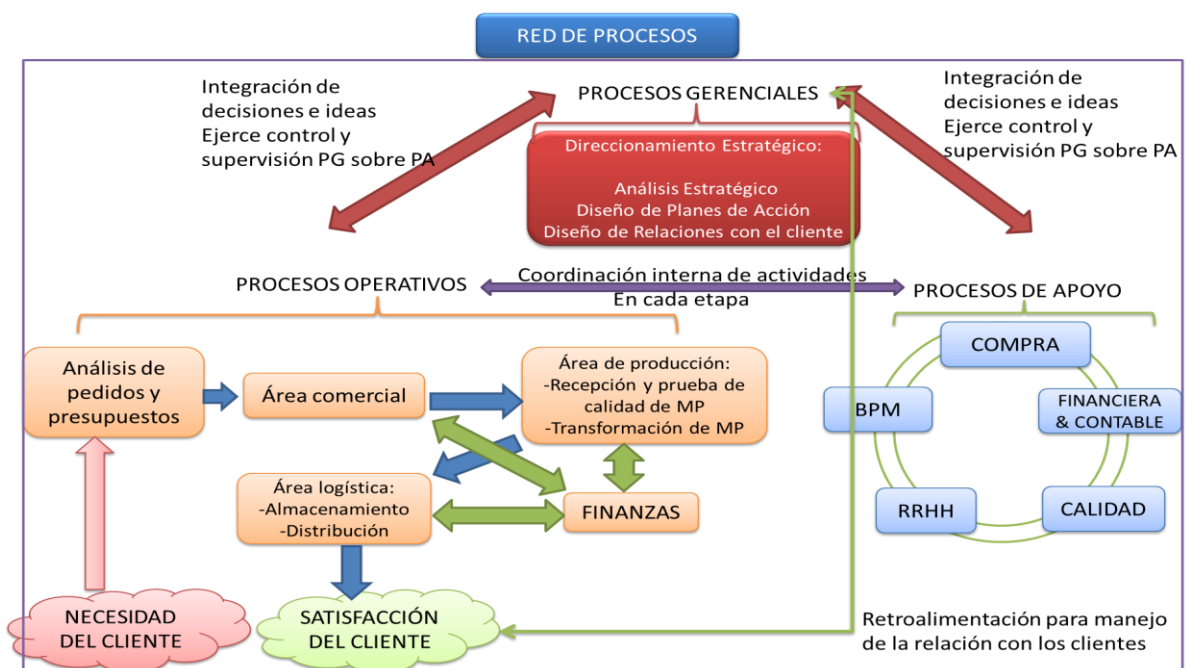
Fuente: Archivo interno empresarial FRUINSA S.A.S.

Como se observa el mapa de procesos es básico y poco completo en cuanto a procesos y flujos que la empresa desarrolla realmente. Se toman como aspectos gerenciales procesos propios de dirección gerencial y los relacionados a la comercialización del producto pero estos son apenas tocados en el flujo operativo demarcado por la empresa. Se requiere, por lo tanto, una revisión acuciosa de este mapa y, de acuerdo con los objetivos corporativos y a la posible expansión a mercados internacionales, según se consolide una estrategia eficaz de exportación, reestructurar y redefinir los procesos vinculados gerencial, operativo y de

apoyo dentro de la cadena productiva de la empresa para plasmarlos con mayor claridad en un mapa más adecuado. Este modelo genera un entendimiento difuso de las directrices empresariales requeridas para buscar y desarrollar una buena competitividad en el sector comercial del procesamiento de hortalizas y frutas en pulpas a nivel nacional.

A partir de ello, se genera entonces la siguiente propuesta para la estructura organizacional del mapa de procesos:

**Figura 3.b Mapa de procesos gerenciales propuesto**



Fuente: Modificado de Archivo interno empresarial FRUINSA S.A.S.

El modelo propuesto busca establecer un modelo más horizontal de algunos procesos mediante la creación de canales de comunicación, además de mejorar el control de los procesos gerenciales con los procesos operativos y de apoyo (procesos necesarios para cada etapa o actividad de la empresa) generando una comunicación clara entre estos para que la comunicación entre la parte operativa y las actividades de apoyo tengan la misma información sobre los requerimientos y estrategias gerenciales. Se busca una optimización de la calidad de los procesos y de las finanzas empresariales. Un punto importante que se

quiere mostrar es que integrar la retroalimentación de la satisfacción del cliente permite generar un manejo adecuado de la relación con los mismos y su fidelización.

#### 4.2.2 Evaluación de estructuras internas

A continuación se relaciona una lista de criterios esenciales para la construcción del diagnóstico estructural interno. Los criterios se organizan en segmentos específicos evaluados del área administrativa. Esta información permitirá identificar los aspectos relevantes al análisis.

Tabla 2. Lineamientos de área administrativa FRUINSA S.A.S.

No.	CRITERIOS DE ANÁLISIS ESTRUCTURAL DIVISIÓN ADMINISTRATIVA EMPRESA FRUTAS INDUSTRIALES DE SANTANDER S.A.S.
1	La empresa tiene definido algún diagrama donde se muestra la forma como está organizada. <b>(Sí)</b>
5	La empresa tiene definidas las responsabilidades, funciones y líneas de comunicación de los puestos de trabajo o cargos que desempeñan cada uno de los colaboradores. <b>(No)</b>
7	La empresa tiene definidos y documentados sus procesos financieros, comerciales y de operaciones. <b>(Sí)</b>
8	Las personas de la empresa entienden y pueden visualizar los diferentes procesos de trabajo en los que se encuentra inmersa su labor. <b>(a veces)</b>
9	Las personas tienen pleno conocimiento de quién es su cliente interno, quién es su proveedor interno y qué reciben y entregan a estos. <b>(Sí)</b>
10	La empresa tiene documentados y por escrito los diversos procedimientos para la administración de las funciones diarias. <b>(No)</b>
11	La empresa posee un reglamento interno de trabajo presentado ante el Ministerio del Trabajo, un reglamento de higiene y una política de seguridad industrial. <b>(No)</b>
12	La empresa cuenta con un esquema para ejecutar acciones de mejoramiento (correctivas y preventivas, pruebas metrológicas e inspecciones) necesarias para garantizar la calidad del producto o servicio. <b>(Sí)</b>
13	Los productos o servicios de la empresa cumplen con las normas técnicas nacionales o internacionales establecidas para su sector o actividad económica. <b>(Sí)</b>
14	La empresa capacita y retroalimenta a sus colaboradores en temas de calidad, servicio al cliente y mejoramiento continuo. <b>(a veces)</b>
15	El Gerente impulsa, promueve y lidera programas de calidad en la empresa. <b>(a veces)</b>
17	La empresa se actualiza sobre las leyes o normas en materia laboral, comercial, tributaria y ambiental. <b>(a veces)</b>
<b>CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS EVALUADAS EN ÁREA ADMINISTRATIVA</b>	
	Estructura Organizacional
	Procesos Internos
	Políticas Internas
	Gestión de Calidad

Fuente: ÁLVAREZ HERRERA, María Angélica. Informe de análisis empresarial Área de Exportaciones empresa Frutas Industriales de Santander S.A.S. Bucaramanga. 2015. P. 14.

Empezando con el análisis de la estructura organizacional, a partir de la tabla se constata lo ya visto en cuanto a que aunque hay un diagrama organizacional, este tiene falencia en la coordinación entre departamentos, pero se destaca un aspecto por mejorar muy importante: la caracterización de los distintos puestos de trabajos y cargos de acuerdo a un manual de funciones, el cual además debe definir adecuadamente las responsabilidades que aunque se observan en el diagrama por jerarquía para cada área, no están especificadas de forma escrita.

En cuanto a procesos internos, contemplando las visitas a las áreas de la empresa y el resultado de la tabla anterior, se tienen procesos que, aunque no están claramente direccionados o no de forma específica hacia el crecimiento empresarial, se desarrollan de forma adecuada hasta cierto punto. Existen canales de comunicación informales entre las áreas de gestión logística y gestión de operaciones, sus procesos les permiten cumplir con lo requerido y llevar un inventario adecuado a la situación actual pero posiblemente no para requerimientos futuros. Poseen áreas organizadas y bien distribuidas. Sin embargo, se evidencian falencias en implementación de tecnología, por ejemplo, para la optimización de la producción, mejor sistematización de los inventarios e, incluso, para el despacho, y así mejorar los tiempos de entrega. Todo lo anterior se observa contemplando la expansión del mercado y la competitividad que se busca en la empresa, lo cual requerirá que todo proceso interno esté preparado para ello.

Ahora en cuanto a las políticas internas empresariales la empresa ha contemplado la mejora continua como una estrategia de crecimiento y, con ello lograr la calidad de su producto y las certificaciones nacionales de su actividad. Sin embargo, se ha descuidado el desarrollo documental y aplicado de manuales de funciones, regulaciones internas de trabajo, seguridad industrial y salud ocupacional ante el Ministerio de Trabajo, lo cual le daría una mayor solidez y seriedad a la empresa en el ámbito, legal y laboral. Esta es entonces una oportunidad de mejora; se deben direccionar esfuerzos para completar los marcos políticos y normativos que apoyen los procesos de la empresa, dándoles claridad mediante su aplicación, evaluación y actualización.

En cuanto a la gestión de calidad llevada a cabo por el área administrativa cabe destacar que se han enfocado esfuerzos a cumplir con los estatutos legales requeridos para el funcionamiento de la empresa con falencias en el marco normativo y político interno, como ya se mostró. Los programas de gestión de calidad son desarrollados a veces según sean requeridos; así mismo, la capacitación a los distintos empleados en temas de normatividad, calidad, mejora continua y servicio al cliente. Todo ello permite concluir que la empresa no está generando aún procesos de calidad adecuados, completos y efectivos; está desarrollando apenas lo necesario, lo que ha sido fundamental durante sus nueve años de funcionamiento para el posicionamiento actual en el mercado pero esto es insuficiente a la hora de expandir la cobertura, y mucho más si se desea incursionar como empresa exportadora. Este es un aspecto que resalta la importancia de mejorar las directrices actuales de la empresa aplicando el Direccionamiento Estratégico para la focalización de los procesos internos de acuerdo al entorno y las competencias propias de la empresa.

Cabe anotar que la empresa FRUINSA S.A.S. cuenta con algunas ventajas para empezar a enfocar mejores esfuerzos en el desarrollo estratégico y el crecimiento de la misma como el personal con que cuenta, que tiene ya experiencia en el sector y en el desarrollo de los procesos productivos, y es calificado y hábil. Por lo cual, es recomendado apuntarle a procesos de actualización, capacitación y tecnificación que aumenten la eficiencia de los procesos o el desarrollo de nuevos procesos o productos para el mercado nacional e internacional de hortalizas y frutas procesadas.

#### **4.3 RESULTADOS DE ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA**

Como primer punto se citan las palabras del diagnóstico interno del informe de análisis empresarial, para el área de exportaciones de FRUINSA S.A.S realizado por la autora María A. Álvarez H., que dicen:

“La empresa ha evolucionado en el diseño e implementación de sistemas de gestión de calidad que le han permitido mejorar su proceso productivo el servicio prestado a sus clientes e incrementar la productividad interna. Actualmente se encuentran registrados ante la FDA, cumple con las Buenas Prácticas de Manufactura, adelanta el proceso de certificación bajo la Norma ISO 9001 y la implementación de la Norma NIIF. De igual forma sus proveedores de materia prima cuentan con la certificación de Buenas Prácticas Agrícolas”<sup>46</sup>.

Se observa claramente el interés de la empresa por mejorar sus procesos y alcanzar la calidad y la capacidad exportadora. Es entonces un compromiso del personal administrativo de FRUINSA S.A.S. el avanzar hacia la consolidación organizativa y el direccionamiento estratégico hacia el mercado internacional trazando una ruta clara, concreta y realizable. Apoyado en este proceso la empresa desea mejorar los niveles de producción y competitividad en el mercado del sector económico al cual pertenece; además, proyectar sus metas hacia la internacionalización de sus productos.

El interés por fortalecer la organización lleva a la realización del ejercicio de diagnóstico interno dirigido hacia el componente gerencial o administrativo, para identificar las falencias y situación real del área de administración, el cual permitió determinar lo siguiente:

- ✓ *Estructura organizacional*: funcionalmente buena pero con dificultad en la coordinación de las áreas y, adicionalmente, no contempla una sección específica para el área de exportaciones. Se propone la creación de un departamento para dicha área y la implementación de canales de comunicación informales que permitan coordinar las actividades y tiempos empresariales. Cabe destacar además que, a pesar de la organización por funciones, no existe un manual de funciones que determine cada cargo o labor, así como los límites de responsabilidad de los mismos. Por lo anterior, es necesario desarrollar una estructura más completa y mejor comunicada en función de la

---

<sup>46</sup> ÁLVAREZ HERRERA, María Angélica. Informe de análisis empresarial Área de Exportaciones empresa Frutas Industriales de Santander S.A.S. Bucaramanga. 20105. P. 3.

dirección estratégica deseada por la empresa (desarrollo de los mercados nacionales e internacionales), para de esta forma direccionar todas las áreas a un mismo rumbo, facilitando la coordinación de operaciones entre departamentos. .

- ✓ *Procesos internos de dirección:* adecuados al nivel actual pero no tienen una solidez para crecer y posicionarse en el mercado en términos de producción, nivel financiero, personal a cargo, entre otros aspectos revisados. Se requiere actualizar y tecnificar los procesos direccionados a la internacionalización, para mejorar el rendimiento de producción y la coordinación de inventarios y logística para comercializarlos en tiempos precisos.
- ✓ *Política de control:* preocupa que a nivel interno luego de nueve años de la entrada al mercado, aun cuando se cuenta con un esquema de mejoramiento como se manifestó anteriormente, no se haya perfeccionado la metodología de control en las diferentes áreas que integran la estructura organizacional de FRUINSA S.A.S. Esta situación evidencia una desconexión directa de los fines y responsabilidades de la administración de la empresa con la búsqueda de vigilar y optimizar cada proceso para recaudar información relevante que permita corregir errores, identificar fallas y mejorar procedimientos esenciales para la operación de la planta y su personal.
- ✓ *Gestión de calidad:* Existen procesos de gestión de calidad, pero sólo los necesarios para funcionar o cuando son necesarios de aplicar. Se requiere una reorganización y revaluación de los procesos de vigilancia y control de la calidad en la empresa. Se destaca en este ámbito, y acorde con un direccionamiento estratégico hacia la expansión internacional, la necesidad de cumplir y aplicar normas técnicas nacionales e internacionales de calidad, así como los procesos de capacitación antes descritos para el personal (calidad, servicio al cliente, leyes, entre otros). Se solicita el compromiso de la gerencia para dirigir estratégicamente programas de calidad en la empresa para fundamentar el modelo de DEO que se desea desarrollar para la empresa FRUINSA S.A.S. Por lo anterior se presenta la tabla 3, que sintetiza los aspectos de mayor relevancia en el desarrollo del diagnóstico interno.

Tabla 3. Síntesis análisis interno en área administrativa.

<b>COMPONENTE ANALIZADO</b>	<b>OBSERVACIONES ESPECIFICAS A MEJORAR</b>
<b>Generalidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Revisar los canales de comunicación que se encuentran establecidos en la organización.</li> <li>➤ Promover la realización de capacitaciones constantes para toda la planta de personal.</li> <li>➤ Mejorar la coordinación de los diferentes procesos para lograr la calidad y competitividad de los productos.</li> </ul>
<b>Criterios sobresalientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Parcialmente (no hay manual escrito) las responsabilidades y funciones están estructuradas y definidas, de tal forma que todos los miembros del equipo de trabajo tienen claro su rol dentro de la compañía.</li> <li>➤ Personal calificado con experiencia en los procesos productivos de la empresa.</li> <li>➤ Tecnificación de algunos procesos productivos adecuada y de calidad.</li> <li>➤ Se tiene claridad en cada uno de los procesos que se realizan.</li> <li>➤ Se propende por cada día coordinar todos los procesos para obtener altos estándares de calidad.</li> <li>➤ Conoce su capacidad de producción y ajusta sus procesos y pedidos a esta medida.</li> </ul>
<b>Aspectos a tener en cuenta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ El organigrama debe recalcar procesos comunicativos interdepartamentales para recordar la coordinación que debe haber en estos. Deberá actualizarse conforme a la necesidad de incorporar el área de exportaciones.</li> <li>➤ Se deben realizar reuniones periódicas con cada jefe de departamento, donde se presenten informes detallados de las actividades que se han realizado por un periodo de tiempo definido. Esto facilita la toma de decisiones y el direccionamiento estratégico de la compañía.</li> <li>➤ Las políticas de control interno deben perfeccionar la metodología, para aplicar seguimiento y control en las diferentes áreas que integran la estructura organizacional de</li> </ul>

	<p>FRUINSA S.A.S., y que en un futuro la vayan a integrar.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Promover al interior de la organización programas de vigilancia y cumplimiento de factores necesarios para garantizar la gestión de calidad en la empresa.</li> <li>➤ Desarrollo de programas y normatividad interna (Regulación interna de trabajo, salud ocupacional y seguridad industrial)</li> </ul>
--	---

Fuente: Adaptación de la autora de: Álvarez, 2015.p11.

En conclusión, se logró realizar el diagnóstico riguroso de la estructura organizacional en FRUINSA S.A.S. Esta actividad permitió establecer fortalezas y debilidades para la empresa, además ayudó a comprender los procesos y el estado actual de la empresa, incluso genera una idea del rumbo corporativo y estratégico de la empresa de acuerdo con las condiciones del sector económico.

#### **4.4 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI**

Se presenta a continuación la matriz PCI de FRUINSA S.A.S. con la cual se diagnostican los puntos fuertes y débiles de la compañía con su actividad económica, sus procesos y lo requerido internamente para hacer frente al medio externo o la competencia (Serna, 2008) en las categorías de capacidad directiva, competitiva, financiera, tecnológica y de talento humano. La matriz se analiza conforme tres niveles: Bajo (1 punto), Medio (2 puntos) y Alto (3 puntos). Si un aspecto, por ejemplo “planeación” es descuidado en la compañía, su nivel es bajo para la medida de fortaleza (1 punto) pero al mismo tiempo dará alto para la medida de qué tan débil es la empresa en este factor (3 puntos). Esto permite identificar a la “planeación” como una debilidad, no como una fortaleza para la empresa. Si el puntaje fuese al revés, alto para fortaleza y bajo para debilidad, el aspecto evaluado es una fortaleza. Por otro lado, si el aspecto es medio en fortaleza, también lo será en debilidad, y no podrá por tanto decirse que ese aspecto es una fortaleza o una debilidad. El valor numérico se usa para promediar por categoría y definir si una categoría tiene más

debilidades que fortalezas al ubicar el mayor promedio. A continuación se presenta el cuadro PCI:

Categoría	Fortalezas		Debilidades		
	Nivel	Pts	Nivel	Pts	
<b>Capacidad directiva</b>		<b>9</b>		<b>9</b>	
Planeación	<b>Bajo</b>	1	<b>Alta</b>	3	
Organización	<b>Medio</b>	2	<b>Medio</b>	2	
Dirección y control	<b>Medio</b>	2	<b>Medio</b>	2	
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
		<b>5</b>	<b>1,67</b>	<b>7</b>	<b>2.33</b>
<b>Capacidad competitiva</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	
Calidad del servicio	<b>Medio</b>	2	<b>Medio</b>	2	
Participación en el mercado internacional	<b>Bajo</b>	1	<b>Alto</b>	3	
Satisfacción del usuario	<b>Medio</b>	2	<b>Medio</b>	2	
Costos producción	<b>Bajo</b>	1	<b>Alto</b>	3	
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
		<b>6</b>	<b>1.5</b>	<b>10</b>	<b>2.5</b>
<b>Capacidad financiera</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	
Disponibilidad capital	<b>Alto</b>	3	<b>Bajo</b>	1	
Liquidez	<b>Medio</b>	2	<b>Medio</b>	2	
Disponibilidad endeudamiento	<b>Medio</b>	2	<b>Medio</b>	2	
Retorno de la inversión	<b>Bajo</b>	1	<b>Alto</b>	3	
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>	<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>
		<b>8</b>	<b>2</b>	<b>8</b>	<b>2</b>
<b>Capacidad tecnológica</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>		<b>12</b>	
Innovación	<b>Bajo</b>	1	<b>Alto</b>	3	
Propiedad industrial	<b>Alto</b>	3	<b>Bajo</b>	1	

Tecnificación y valor agregado producto	<b>Medio</b>	2		<b>Medio</b>	2
TIC en la producción	<b>Bajo</b>	1		<b>Alto</b>	3
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>7</b>	<b>1.75</b>		<b>9</b>
<b>Capacidad talento humano</b>	<b>TOTAL</b>	<b>12</b>			<b>12</b>
Nivel académico	<b>Medio</b>	2		<b>Medio</b>	2
Experiencia técnica	<b>Alto</b>	3		<b>Bajo</b>	1
Estabilidad	<b>Alto</b>	3		<b>Bajo</b>	1
Pertenencia	<b>Alto</b>	3		<b>Bajo</b>	1
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>11</b>	<b>2.75</b>		<b>5</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>36</b>	<b>7.2</b>		<b>40</b>
					<b>8</b>

Fuente: Adaptado de Serna. 2008, p. 168.

### Resumen PIC

Categoría	Fortalezas		Debilidades	
	Suma	Promedio	Suma	Promedio
<b>Capacidad directiva</b>	5	1.67	7	2.33
<b>Capacidad competitiva</b>	6	1.5	10	2.5
<b>Capacidad financiera</b>	8	2	8	2
<b>Capacidad tecnológica</b>	7	1.75	9	2.25
<b>Capacidad de talento humano</b>	11	2.75	5	1.25
<b>TOTAL</b>	<b>37</b>	<b>7.4</b>	<b>39</b>	<b>7.8</b>

Fuente: Revisión documental al archivo interno de la empresa.

Como se observa FRUINSA SAS a nivel general presenta en el cuadro PCI completo un desequilibrio en la valoración de debilidades y fortalezas en la suma de las 5 categorías, inclinándose hacia las debilidades. Al discriminar por categorías se obtiene entonces que solo hay una categoría con un alto indicador de fortaleza, la Capacidad de Talento Humano. El resto de categorías están inclinadas a las debilidades, en especial la capacidad competitiva.

Para empezar el análisis desgregado partamos de la categoría fuerte. En la capacidad de talento humano se observan 3 fortalezas: Experiencia técnica, estabilidad y pertenencia. Como se ha visto hasta ahora no es raro obtener este resultado ya que ha sido una experiencia que ha generado valor en el talento humano a partir de los años de trabajo y la especificación de funciones productivas. Existe también una oportunidad de mejora relacionada con fortalecer la incorporación de personas preparadas académicamente, lo cual no es una debilidad pero es un aspecto que se puede mejorar. A pesar de este análisis se debe contemplar que ante una posible expansión de la producción o un direccionamiento a mercados extranjeros se deben implementar las estrategias de capacitación pertinentes para conservar esta ventaja empresarial.

Continuando por el sector de la capacidad tecnológica se identifica una fortaleza: la propiedad industrial que posee la empresa, lo cual le da ventaja de tecnificación. Existen dos debilidades a enfrentar: la carencia de innovación tecnológica y la falta de aplicación de herramientas TIC en los procesos de producción. Estas dos debilidades deben ser contempladas para diseñar estrategias en pro de corregirlas ya que para el crecimiento empresarial es altamente negativo la carencia de innovación tecnológica y la falta de adecuación de las nuevas tendencias a todos los procesos de la empresa. Se destaca un punto medio: la tecnificación del producto, el cual aunque es adecuado a niveles actuales debe mejorarse para poder incursionar adecuadamente en mercados más complejos o técnicos.

Por otro lado, en la categoría de capacidad financiera se observa una fortaleza importante: la disponibilidad de capital financiero inmediato lo cual puede apoyar procesos de mejoramiento de la empresa. Esta permite nivelar la debilidad del largo plazo de recuperación de la inversión de estos proyectos la cual junto a otras variables lleva a considerar una liquidez inmediata de nivel medio acorde con el nivel medio de endeudamiento que la empresa expone que posee en estos momentos. Debe considerarse manejar con cuidado los aspectos de endeudamiento o inversión requerida para la expansión de las actividades de la empresa, ya que considerando que el retorno sea de mediano a largo plazo debe cuidarse la solvencia de la empresa para poder responder ante diversas eventualidades o problemas no previstos. La propuesta es optimizar los procesos paso a paso para mejorar aún más la liquidez de la empresa desde el punto financiero y de reducción de costos y/o aumento de producción con lo cual además se aumenta la tasa de recuperación de inversión para tener un musculo económico más sólido para futuros proyectos.

Como es de esperarse con los análisis anteriores, la categoría de capacidad competitiva presenta dos debilidades, ninguna fortaleza y dos puntos medios. Dichas debilidades están primero que todo en la mala optimización de costos de producción, lo que en parte genera la mala liquidez de la empresa y la lenta recuperación de la inversión. Debe diseñarse un plan de reducción de costos y aumento del rendimiento productivo para hacer más viable económicamente la empresa y también más competitiva. Esto demuestra que a pesar de haber crecido en estos 9 años, el crecimiento ha sido lento (en comparación a lo que hubiera sido de tener mejores rendimientos) debido a altos costos productivos, lento retorno, y carencia de mejores prácticas que pudieran aumentar su competitividad a nivel regional o nacional. La otra debilidad es concerniente a los esfuerzos actuales de estudio de esta área: participación en el mercado internacional. Es una oportunidad de mercado que no se ha podido aprovechar aún pese a 9 años de experiencia en el sector hortofrutícola, ya que no se han llevado a cabo planes de exportación y diversificación de mercados, limitando la actividad al escenario local. La propuesta es direccionar esfuerzos para contemplar además del eje de direccionamiento, el eje de conocimiento del cliente, mejorando la calidad de

servicio al cliente y la satisfacción del usuario para adquirir una mejor posición en el mercado, ampliando el catálogo de clientes. A esto se le deben sumar los procesos de direccionamiento que busquen optimizar procesos, reducir costos, certificarlos, y adquirir la gestión del conocimiento y la comunicación idónea para construir un modelo de exportación efectivo para los productos de la empresa.

Finalmente, la categoría de la capacidad directiva, revela una fuerte debilidad en los procesos de planeación administrativa los cuales, como se ha visto en análisis anteriores, han carecido de directrices sólidas y de calidad para la generación de mejoras continuas en todas las áreas de la empresa. Existe un potencial de mejora alto en los aspectos de dirección, control y organización empresarial que deben aprovecharse en la generación y aplicación de propuestas de valor frente a las oportunidades que brinda el sector.

#### **4.5 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM**

Se presenta a continuación la matriz POAM de FRUINSA SAS con la cual se estudian y analizan las oportunidades y amenazas en el medio donde se ejerce la actividad económica con el fin de conocer la competitividad de la empresa. Su sistema de calificación es igual a la matriz anterior pero cambiando los rangos de fortalezas-debilidades por oportunidades-amenazas y contemplando que aunque un factor puede ser una buena oportunidad bajo determinadas condiciones, también puede ser una dura amenaza bajo otras condiciones, tal es el caso de las condiciones ambientales o las políticas laborales. Los puntajes como 3, permiten determinar que es un factor relevante en dicho rango (oportunidad o amenaza) y los promedios se usan para revisar si el total promediado de aspectos en un factor externo clasifica a este como de mayor amenaza que oportunidad o viceversa. A continuación se presenta la matriz POAM para la empresa:

Factores Externos	Oportunidad		Amenaza		
	Nivel	Pts	Nivel	Pts	
<b>Económico</b>	<b>Nivel</b>	<b>Pts</b>	<b>Nivel</b>	<b>Pts</b>	
Inestabilidad del sector	<b>Bajo</b>	1	<b>Alto</b>	3	
Tratados de libre comercio y régimen arancelario	<b>Medio</b>	2	<b>Medio</b>	2	
Inflación, tasas de interés	<b>Medio</b>	2	<b>Medio</b>	2	
Reforma tributaria	<b>Medio</b>	2	<b>Alto</b>	3	
Incentivos gubernamentales	<b>Alto</b>	3	<b>Bajo</b>	1	
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>10</b>	<b>2</b>		<b>11</b>
					<b>2.2</b>
<b>Político</b>					
Clima Político nacional	<b>Medio</b>	2	<b>Alto</b>	3	
Política de estímulo PYMES	<b>Alto</b>	3	<b>Bajo</b>	1	
Políticas de regulación del mercado	<b>Medio</b>	2	<b>Alto</b>	3	
Política económica	<b>Alto</b>	3	<b>Alto</b>	3	
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>10</b>	<b>2.5</b>		<b>10</b>
					<b>2.5</b>
<b>Social</b>					
Seguridad	<b>Medio</b>	2	<b>Alto</b>	3	
Políticas laborales y seguridad social	<b>Alto</b>	3	<b>Alto</b>	3	
Crisis de valores en la sociedad	<b>Medio</b>	2	<b>Alto</b>	3	
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>7</b>	<b>2.33</b>		<b>9</b>
					<b>3</b>
<b>Tecnológico</b>					
Nuevas tecnologías industriales	<b>Alto</b>	3	<b>Bajo</b>	1	

Resistencia al cambio tecnológico	<b>Medio</b>	2		<b>Medio</b>	2
E-commerce	<b>Alto</b>	3		<b>Bajo</b>	1
TIC en la producción	<b>Alto</b>	3		<b>Bajo</b>	1
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>11</b>	<b>2.75</b>		<b>5</b>
					<b>1.25</b>
<b>Geográfico</b>					
Condiciones climáticas y ambientales	<b>Alto</b>	3		<b>Alto</b>	3
Calidad de las vías	<b>Medio</b>	2		<b>Medio</b>	2
Transporte terrestres	<b>Medio</b>	2		<b>Medio</b>	2
		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>7</b>	<b>2.33</b>		<b>7</b>
					<b>2.33</b>
<b>RESULTADOS</b>		<b>Suma</b>	<b>Promedio</b>		<b>Suma</b>
		<b>45</b>	<b>9</b>		<b>42</b>
					<b>8.4</b>

Fuente: Adaptado de Serna (2008, p. 168)

### Resumen POAM

Factores Externos	Oportunidades		Amenazas	
	Suma	Promedio	Suma	Promedio
<b>Económico</b>	10	2	11	2.2
<b>Político</b>	10	2.5	10	2.5
<b>Social</b>	7	2.33	9	3
<b>Tecnológico</b>	11	2.75	5	1.25
<b>Geográfico</b>	7	2.33	7	2.33
<b>TOTAL</b>	45	9	42	8.4

Fuente: Revisión documental al archivo interno de la empresa.

Al comenzar por analizar el entorno empresarial en general mediante la comparación de promedios (al igual que con la matriz PCI) se obtiene que el entorno presenta ligeramente un escenario mejor en oportunidades que en amenazas. Si disgregamos los puntajes a los diferentes factores externos se obtienen mayores oportunidades que amenazas solo en el

factor tecnológico, igual nivel de oportunidad que amenaza en el factor geográfico y político, y finalmente mayor nivel de amenaza que oportunidad en los factores económico y social. Un análisis más detallado permite evaluar mejor el comportamiento de estos factores.

Como se observa en la gráfica FRUINSA S.A.S presenta como oportunidades para enfrentar competitivamente su medio externo en el factor económico: los incentivos gubernamentales que beneficien los costos asociados al ejercicio empresarial y los acuerdos de libre comercio en commodities que reflejen beneficios arancelarios son una oportunidad cercana de aprovechar. En el factor político, la empresa se beneficia de la política económica para el estímulo a Pymes y para la protección del sector. Por otro lado, las oportunidades en el factor social radican en las políticas laborales y de seguridad social, que eviten la precarización de las relaciones laborales y las facilidades de vinculación laboral. Hay oportunidad de aprovechar aspectos como la seguridad a nivel nacional. En el factor tecnológico, las implementaciones de nuevas tecnologías industriales, las TICs en la producción y el E-commerce son grandes oportunidades en la medida en que potencializan y abren a nuevas dinámicas empresariales y mercados la actividad económica de FRUINSA SAS. Y finalmente en el factor geográfico, a nivel nacional, se tiene una oportunidad buena gracias a las condiciones climáticas y ambientales que benefician la calidad y cantidad de la fruta para extracción.

Por otro lado, las principales amenazas externas a las que se puede enfrentar la empresa se relacionan con la inestabilidad del sector y las constantes reformas tributarias (factor económico) que dificultan medidas o estrategias consolidadas a largo plazo en la parte fiscal. Otra amenaza para la empresa es el constante cambio en el clima político nacional y las políticas de regulación del mercado (factor político) que afectan el ejercicio empresarial en tanto que pueden modificar la dinámica económica tradicional.

En cuanto al factor social, las políticas en materia laboral y de seguridad social si llegan a variar de forma inesperada pueden dificultar la vinculación y mantenimiento de

trabajadores; un tema complejo en el entorno empresarial es la crisis de valores de la sociedad que lleve a desvalorizar estos commodities.

Finalmente con las condiciones climáticas y ambientales (factor geográfico) puesto que afectan la calidad y la cantidad de la materia prima para la producción, y el cumplimiento así de la demanda proyectada, al encontrarse los proveedores en diferentes regiones de Santander, debe tenerse en cuenta que la calidad de las vías en el país pueden dificultar algunos procesos de transportes de productos.

#### **4.6 MATRIZ DOFA**

Esta herramienta de medición denominada: Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA) se constituye como un mecanismo importante de formulación de estrategias e identificación de aspectos relevantes de la empresa FRUINSA S.A.S, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: “FO, DO, FA y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. El análisis DOFA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, producto-mercado, línea de productos corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, etc”<sup>47</sup>.

Conforme a lo anterior, es pertinente señalar que muchas conclusiones obtenidas como resultado del siguiente análisis preliminar DOFA, podrán ser de gran utilidad en la búsqueda del objetivo central de plantear un modelo de direccionamiento estratégico organizacional para la empresa FRUINSA S.A.S, que permitirá el mejoramiento de los diferentes procesos de administración interna y así coadyuvar en el logro de sus objetivos corporativos. Al referido la siguiente matriz describe los aspectos de mayor relevancia en el entorno organizacional de la empresa, desde el análisis de sus diferentes áreas.

---

<sup>47</sup> MOLINA. Op. Cit., 2013. P. 134.

ÁREA	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	FORTALEZAS	AMENAZAS
<b>FINANCIERA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Bajo retorno de la inversión</li> <li>➤ Falta de proyección estratégica financiera para la disminución de costos de producción</li> <li>➤ Faltas de estrategias de inversión y de crecimiento de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demanda del producto en otras ciudades del país.</li> <li>➤ Existe la posibilidad de obtener participación en el mercado internacional.</li> <li>➤ Incentivos tributarios.</li> <li>➤ Tratados de Libre comercio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alta experiencia en inversiones y flujos del negocio.</li> <li>➤ No se tiene dependencia de un solo cliente.</li> <li>➤ Alta disponibilidad de capital</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Inestabilidad del sector</li> <li>➤ Constantes Reformas tributaria</li> <li>➤ Inflación y dinámica desleal en precios.</li> </ul>
<b>COMERCIAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se sigue una estrategia de atención al cliente para mejorar la calidad del servicio</li> <li>➤ No se cuenta con un análisis detallado de las necesidades del cliente y/o consumidor que aseguren la satisfacción del usuario</li> <li>➤ No se cuenta con la preparación necesaria para exportación</li> <li>➤ Falta de experiencia en comercio exterior.</li> <li>➤ Poco conocimiento de las herramientas usadas en una negociación internacional</li> <li>➤ Inexistencia de plan de exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Demanda del producto en los mercados internacionales cada vez más alta.</li> <li>➤ Productos apetecidos por su componente exótico.</li> <li>➤ Incentivos gubernamentales.</li> <li>➤ Apoyo en procedimientos de exportación por parte de entidades como PROCOLOMBIA</li> <li>➤ Devaluación del peso favorece la exportación de productos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Interés por diversificar mercados e incursionar a nivel internacional.</li> <li>➤ Contactos establecidos con posibles clientes</li> <li>➤ Gran experiencia en el mercado nacional.</li> <li>➤ Tecnificación y valor agregado en el producto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Incumplimiento demanda de productos.</li> <li>➤ Infraestructura vial en el país.</li> <li>➤ Incumplimiento normas de calidad mercado internacional.</li> <li>➤ El valor de la importación de insumos o tecnología puede verse afectada por la devaluación del peso.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>PRODUCCIÓN</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Organización productiva inadecuada.</li> <li>➤ Altos costos de producción por falta de optimización de procesos</li> <li>➤ No hay aplicación de herramientas TIC en el proceso de producción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Acceso Nuevas tecnologías industriales.</li> <li>➤ E-commerce.</li> <li>➤ Capacitación del personal de planta de producción</li> <li>➤ Incorporación de profesionales con conocimientos en optimización de la producción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Infraestructura locativa adecuada.</li> <li>➤ Talento humano calificado.</li> <li>➤ Certificación ISO 9001</li> <li>➤ Propiedad industrial</li> <li>➤ tecnificación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Seguridad</li> <li>➤ Políticas laborales y seguridad social</li> <li>➤ Crisis de valores en la sociedad</li> <li>➤ Escases de la materia prima debido a cambios climáticos.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>LOGÍSTICA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Problemas de comunicación entre departamentos.</li> <li>➤ Carencia de una planeación de distribución del producto adecuada.</li> <li>➤ Falta de políticas de prevención de problemas locativos, de transporte o de recibo de materia prima.</li> <li>➤ Desconocimiento de la logística de exportación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Zona Geográfica fértil para el cultivo de la materia prima.</li> <li>➤ Condiciones climáticas y ambientales</li> <li>➤ Calidad de las vías</li> <li>➤ Transporte terrestres</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Alianzas productivas con los proveedores.</li> <li>➤ Flota de transporte propia.</li> <li>➤ Modelo apto hasta cualquier puerto marítimo, para participar en un proyecto de internacionalización.</li> <li>➤ control de la actividad productiva por parte del nivel gerencial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Fenómenos naturales</li> <li>➤ Pérdida de cosechas</li> <li>➤ Daños en las vías.</li> </ul>

<p style="text-align: center;"><b>ADMINISTRATIVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se cuenta con manual de funciones y responsabilidades claramente delimitadas</li> <li>➤ No hay normativas internas de regulación del trabajo y SSO</li> <li>➤ Requerimientos de mejora en sistemas de gestión de talento humano</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cualificación de procesos productivos y talento humano.</li> <li>➤ Capacitaciones gubernamentales en administración de empresas agrícolas</li> <li>➤ Protección de la propiedad industrial.</li> <li>➤ Estímulos y políticas gubernamentales para MYPEMS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para hacer negocios.</li> <li>➤ Credibilidad financiera.</li> <li>➤ Se cuenta con una estructura organizada de la empresa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clima Político nacional cambiante</li> <li>➤ Políticas de regulación del mercado interno débiles</li> <li>➤ Entrada de competidores locales con mayor capacidad financiera y/o experiencia en el mercado.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>DIRECTIVA</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de aplicación de modelos de gerencia o dirección estratégica en mercados locales.</li> <li>➤ Carencia de experiencia en la dirección y control de procesos de comercio internacional.</li> <li>➤ Carencia de canales de comunicación internos claros para coordinar, controlar y gestionar la optimización de las actividades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayor información y documentación sobre procesos del mercado internacional e incentivos gubernamentales.</li> <li>➤ Tratados de Libre Comercio que favorecen el diseño de estrategias de exportación</li> <li>➤ Tendencias de integración de modelos dinámicos en la dirección y gerenciamiento de empresas cada vez más conocidos con oportunidades de capacitación para empresarios y gerentes.</li> <li>➤ Existencia de software de análisis empresarial y de gestión de proyectos, entre otras herramientas para ayudar a la optimización directiva y la toma de decisiones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel académico profesional de las personas encargadas de la dirección de la empresa.</li> <li>➤ Experiencia técnica y operativa, conocimiento de la evolución de la empresa favorable para el desarrollo de modelos de dirección empresarial.</li> <li>➤ Interés constante en mejorar el modelo de gestión para mejorar el posicionamiento en el mercado aprovechando la estabilidad actual.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambios continuos del entorno político-económico colombiano que lleva a ajustes en las estrategias empresariales.</li> <li>➤ Condiciones climáticas como fenómenos del niño, de la niña, u otros que pueden afectar la gestión adecuada de los procesos.</li> <li>➤ Existencia de empresas con mayor experiencia o mejor posicionamiento en el mercado.</li> </ul>

Fuente: Adaptación de la autora de: Álvarez, 2015.p.14-15.

Teniendo en cuenta lo anterior, se formulan como estrategias en el área administrativa y directiva, objeto de esta investigación, las que siguen:

<p><b>ÁREA: ADMINISTRATIVA</b></p> <p>ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO CON ESTRATEGIAS FO-FA-DO-DA</p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cualificación de procesos productivos y talento humano.</li> <li>➤ Capacitaciones gubernamentales en administración de empresas agrícolas</li> <li>➤ Protección de la propiedad industrial.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Clima Político nacional cambiante</li> <li>➤ Políticas de regulación del mercado interno débiles</li> <li>➤ Entrada de competidores locales con mayor capacidad financiera y/o experiencia en el mercado.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Capacidad para hacer negocios.</li> <li>➤ Credibilidad financiera.</li> <li>➤ Se cuenta con una estructura organizada de la empresa.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecer la capacidad para hacer negocios aprovechando el personal calificado de la nación, y las capacitaciones gubernamentales para potenciar la empresa.</li> <li>2. Ajustar la estructura actual incorporando áreas para negocios internacionales y espacios para la capacitación que da el gobierno en distintos temas.</li> <li>3. Potenciar la propiedad industrial mediante el desarrollo de planes de capacitación, formación e investigación dentro de un modelo de direccionamiento estratégico organizacional para la empresa FRUINSA S.A.S.</li> <li>4. Aprovechar la credibilidad financiera para la adquisición de procesos cualificados y productivos.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Crear área jurídica en la empresa para minimizar los riesgos del clima político o por la regulación ineficaz u del mercado nacional.</li> <li>2. Generar espacios semanales o quincenales para el estudio de las políticas nacionales e internacionales y el análisis de los competidores de la empresa para una toma eficiente de decisiones y corrección de estrategias.</li> </ol>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ No se cuenta con manual de funciones y responsabilidades claramente delimitadas</li> <li>➤ No hay normativas internas de regulación del trabajo y SSO</li> <li>➤ Requerimientos de mejora en sistemas de gestión de talento humano</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratación de personal calificado para mejorar algunos sectores de la empresa.</li> <li>2. Incorporar los procesos cualificados y tecnificados que se encuentran en el mercado, implementando también un programa de certificación de personal.</li> <li>3. Diseñar y aplicar un sistema de gestión dinámico, adaptable e integral, al que se le pueda hacer control y correcciones constantemente.</li> <li>4. Fortalecer canales de comunicación para aumentar el flujo y coordinación de actividades, además de contemplar las ideas del personal.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseño y creación de un Plan de Contingencia para el sostenimiento del ejercicio empresarial y las condiciones de equilibrio económico en las situaciones de las amenazas identificadas.</li> <li>2. Implementación de un sistema de mejoramiento de las condiciones laborales para mejorar la administración del talento humano y reducir la pérdida de personal con experiencia.</li> <li>3. Crear y estructurar un Plan de Direccionamiento Global para la compañía que permita tener claridad del rumbo de las actividades de la organización, como reducir debilidades y como mantener el rumbo en eventuales amenazas del entorno.</li> </ol>

Adicionalmente a las estrategias identificadas y propuestas para la estructura administrativa, se tiene las que se pueden definir para el área directiva principal, las cuales se presentan a continuación:

<p><b>ÁREA: DIRECTIVA</b></p> <p><b>ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO CON ESTRATEGIAS FO-FA-DO- DA</b></p>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mayor información y documentación sobre procesos del mercado internacional e incentivos gubernamentales.</li> <li>➤ Tratados de Libre Comercio que favorecen el diseño de estrategias de exportación</li> <li>➤ Tendencias de integración de modelos dinámicos en la dirección y gerenciamiento de empresas cada vez más conocidos con oportunidades de capacitación para empresarios y gerentes.</li> <li>➤ Existencia de software de análisis empresarial y de gestión de proyectos, entre otras herramientas para ayudar a la optimización directiva y la toma de decisiones.</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cambios continuos del entorno político-económico colombiano que lleva a ajustes en las estrategias empresariales.</li> <li>➤ Condiciones climáticas como fenómenos del niño, de la niña, u otros que pueden afectar la gestión adecuada de los procesos.</li> <li>➤ Existencia de empresas con mayor experiencia o mejor posicionamiento en el mercado.</li> </ul>
<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Nivel académico profesional de las personas encargadas de la dirección de la empresa.</li> <li>➤ Experiencia técnica y operativa, conocimiento de la evolución de la empresa favorable para el desarrollo de modelos de dirección empresarial.</li> <li>➤ Interés constante en mejorar el modelo de gestión para mejorar el posicionamiento en el mercado aprovechando la estabilidad actual.</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIAS FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar planes de capacitación para las diferentes áreas, espacios de documentación y asistencia a eventos informativos o formadores, para beneficiar la construcción de acciones para fortalecer y tecnificar los procesos actuales de la empresa.</li> <li>2. Crear estrategias de formación de nuevos operadores en el proceso, aprovechando la experiencia técnica y operativa actual.</li> <li>3. Mejorar el modelo de gestión de la información, y aplicar tecnologías de la información desde la gerencia hasta cada área de la empresa para mantenerse al margen de la tecnología.</li> </ol>	<p><b>ESTRATEGIAS FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aprovechar la formación y la experiencia técnica y operativa para generar y socializar planes alternativos o de contingencia ante eventuales problemas que puedan afectar las operaciones y la producción normal.</li> <li>2. Aprovechar y fomentar el interés de todo el personal de la empresa por el cuidado y la mejora de la misma incentivando el sentido de pertenencia.</li> </ol>

<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Falta de aplicación de modelos de gerencia o dirección estratégica en mercados locales.</li> <li>➤ Carencia de experiencia en la dirección y control de procesos de comercio internacional.</li> <li>➤ Carencia de canales de comunicación internos claros para coordinar, controlar y gestionar la optimización de las actividades.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollo y aplicación de un modelo de gestión estratégica que analice periódicamente los puntos débiles y fuertes de la empresa para tomar decisiones encaminadas a reducir los primeros y fomentar los segundos.</li> <li>2. Incorporar en la gestión estratégica la adquisición de conocimiento del proceso exportador y el estudio de mercados extranjeros</li> <li>3. Fomentar la comunicación recíproca entre las directivas y los procesos operativos y de apoyo.</li> <li>4. Incentivar en cada área de la empresa el reconocimiento de la tecnología como parte vital de la empresa y direccionar estrategias a la incorporación de tecnología de punta en los procesos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar planes de contingencia ante cambios agresivos en las condiciones del entorno e incluir las medidas necesarias en los sistemas de gestión integral.</li> <li>2. Facilitar entornos de capacitaciones sobre procesos de exportación y mercados internacionales, sus riesgos y que medidas tomará la empresa ante una amenaza del sector.</li> <li>3. Promover estudios de mercado local, regional o internacional según corresponda, así como análisis de productividad, para desarrollar programas de optimización que permitan afrontar riesgos del entorno.</li> </ol>

Las anteriores estrategias convergen en la necesidad de la construcción y aplicación completa, desde las perspectivas administrativas y directivas analizadas, de un Modelo de Direccionamiento Estratégico que aproveche, mejore y amplíe las fortalezas actuales de la empresa, reduzca las debilidades, permita aprovechar las oportunidades y responder oportunamente y eficazmente ante las amenazas del entorno, auto corregible, mejorable y adaptable que permita que el modelo evolucione y se adapte a las condiciones necesarias para brindar claridad siempre sobre los objetivos, metas y logros deseados por la empresa. Este modelo comprende además la incorporación de sistemas de gestión de calidad, SSO, capacitación de personal, canales de comunicación, reestructuración empresarial, entre otros aspectos importantes para los objetivos de la misma.

#### **4.7 MATRIZ PEYEA**

La matriz PEYEA cuenta con cuatro cuadrantes que muestran qué tipo de estrategias se necesitan en la organización; pueden ser de tipo agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas. Cabe mencionar que los cuatro ejes para la gráfica son Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), que son factores internos, y los de Estabilidad del Entorno (EE) y Fortaleza de la Industria (FI), que son factores externos; los cuales a su vez determinan la posición estratégica de la empresa. Cada uno de los cuadrantes existentes está compuesto de diferentes variables, dependiendo del tipo de organización (FRED, 2013, p. 179).

Para la construcción de la matriz PEYEA se tuvieron en cuenta los siguientes pasos:

- 1- Se seleccionaron las variables que integra cada cuadrante
- 2- Se asignaron valor de -1 (la mejor) a -7(la peor) respecto de EE y VC; y de +1(la peor) a +7 (la mejor) respecto de FF y FI.
- 3- Se calculó la puntuación promedio para FF, VC, FI, y EE sumando los valores asignados en el paso anterior, y dividiendo el resultado entre el número de variables incluidas en el cuadrante respectivo.

- 4- Se grafican los resultados del paso anterior sobre el cuadrante correspondiente de la matriz en donde el eje  $x$  lo integran (VC y FI) y el eje  $y$  (FF y EE)
- 5- En el gráfico se traza la intersección de los cuadrantes en el punto  $xy$ , resultante de la suma de cada eje.
- 6- Se traza un vector direccional desde el origen de la matriz hasta el punto de intersección, determinando así el tipo de estrategia recomendada.

FRUINSA SAS, presenta como variables:

Posición estratégica interna	Valor		Valor		Posición estratégica externa
<b>Fuerza Financiera</b>					<b>Estabilidad del entorno</b>
Rendimiento sobre la inversión	+4		-6		Variabilidad de la demanda
			-7		Barreras de ingreso al mercado internacional
			-4		Facilidad para salir del mercado
Liquidez	+4		-4		Rango de precios de los productos de la competencia
Capital de trabajo	+7				
	Suma	Promedio	Suma	Promedio	
	15	5	-21	-5.25	
<b>Ventaja Competitiva</b>					<b>Fuerza de la Industria</b>
Participación en el mercado local	-3		+5		Potencial de crecimiento
Calidad del producto	-2		+5		Potencial de utilidades
Organización estratégica	-6		+6		Estabilidad financiera

Lealtad del cliente	-4		+5		Productividad
			+3		TIC en la producción
	Suma	Promedio	Suma	Promedio	
	-15	-3.7	24	4.8	

Fuente: Adaptada de Fred. 2013 p. 179.

De los datos anteriores se extraen como resultados:

La EE promedio es -3.75 La FI promedio es 4.8

La VC promedio es -3.75 La FF promedio es 5.6

En consecuencia las coordenadas del vector direccional son:

Eje x: FI+VC

$$X: 4.8 + (-3.75)$$

$$X: 1.75$$

Eje y: FF+EE

$$Y: 5 + (-5.25)$$

$$Y: -0.25$$

Coordenadas (1.75, -0.25).

**Conclusión:** el vector se ubica en el cuadrante competitivo, es decir, la empresa está generando una competencia suficiente para un sector con retos o inestabilidad. Cabe aclarar que esto no quiere decir que la empresa no tenga debilidades en su capacidad competitiva, y más si entra a proyectos de expansión o penetración de nuevos mercados, sino que la empresa actualmente desarrolla actividades suficientes en el mercado en que está, en cuanto al cumplimiento de producción, mantenimiento de clientes y cobertura. La inestabilidad del sector se debe a cambios climáticos, problemas de vías, políticas económicas, presencia de competidores internacionales o nacionales, inadecuada regulación del mercado por parte del estado, entre otras. Debe resaltarse que, posiblemente, esa condición de competencia adecuada o suficiente para que la empresa se mantuviera pudo crear una zona de “confort”, un estado en el que la empresa se mantuvo, casi como al principio, con poco crecimiento y con limitada mejora de aspectos como la gestión del talento humano o el conocimiento, entre otros aspectos destacados anteriormente, y en especial en el análisis DOFA. Es

momento entonces de aprovechar el interés de la empresa por mejorar sus procesos, por aumentar su competitividad y su cobertura de mercado incluyendo la incursión a mercados internacionales, para corregir las debilidades, mejorar los procesos y la gestión de la misma.

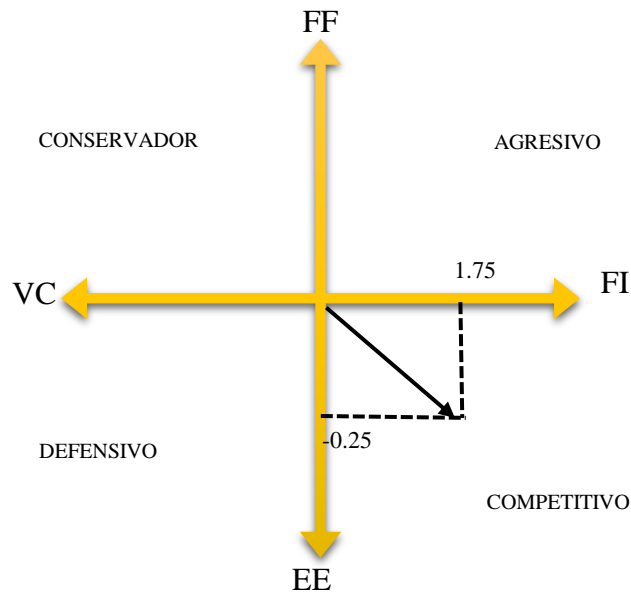


Gráfico 2. Vector direccional matriz PEYEA

Dicho en otras palabras, los resultados de la matriz PEYEA combinados con los resultados analizados hasta ahora apuntan a que, pese a que las estrategias competitivas actuales funcionan en el entorno actual apoyado en el capital financiero de la empresa, las múltiples debilidades en otros factores internos no contemplados en la matriz PEYEA pero si en la DOFA apuntan a que FRUINSA S.A.S. para crecer y penetrar nuevos mercados debe implementar estrategias que fortalezcan más los aspectos financieros, tecnológicos y competitivos de la empresa aprovechando las oportunidades externas, y superando las debilidades internas identificadas. Es importante tener claro que el interés de desarrollar un mejor modelo empresarial tiene como finalidad i) el desarrollo del producto, con la extensión del portafolio a productos derivados de la pulpa; ii) el desarrollo de un nuevo segmento del mercado proyectado al ámbito nacional, y con nuevos canales de distribución; iii) la penetración en el mercado internacional mejorando la calidad del

producto, y la iv) consolidación interna desde el direccionamiento estratégico en lo organizacional.

Por último, FRUINSA SAS posee una solvencia económica de capital que le permite mantenerse pese a los problemas de costes de producción que no han sido optimizados como se observó en el estudio, por ello, es escenario desarrollar planes de optimización en las diferentes áreas para aumentar la rentabilidad de la empresa. Adicionalmente se corrobora que la fortaleza de la propiedad industrial, la capacidad instalada y la tecnificación actual le permiten responder a los requerimientos actuales aunque no de la forma más eficiente debido a la carencia de programas de optimización de procesos y costos.

#### **4.8 MATRIZ MCPE**

La matriz MCPE muestra de manera objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas para FRUINSA SAS a partir del análisis de insumos del PCI y del POAM, e incorporando los resultados de DOFA y PEYEA. Para su elaboración se realizó en primer lugar una lista de oportunidades/amenazas y de las fortalezas/debilidades; se asignó una ponderación a cada uno de ellos, usando el rango de 0=no importante, y 1= muy importante; luego, se identificaron las estrategias alternativas. A cada una de ellas se les asignó un puntaje de atractividad (PA), en el rango de 1= no atractivo, 2=algo atractivo, 3=razonable y 4= altamente atractivo. Así mismo se calculó su calificación del atractivo (CA) a partir de multiplicar la ponderación por el puntaje atractivo. Finalmente, se obtuvo la calificación total del atractivo (CTA), determinándose así la estrategia más atractiva (FRED, 2013, p. 191).

En los factores claves se incluyen las variables oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades y se les asigna un puntaje que refleja su grado de afectación a la realización de las estrategias alternativas (PA).

Las estrategias alternativas son aquellas determinadas en la matriz PEYEA, respecto de las cuales se debe escoger la mejor a partir de la sumatoria de los PA de los factores claves (CTA); aquella cuya sumatoria sea superior, se escogerá para su desarrollo.

Por su parte, las estrategias analizadas son:

E1: Desarrollo del producto con la extensión del portafolio a productos derivados de la pulpa.

E2: el desarrollo de un nuevo segmento del mercado proyectado al ámbito nacional y con nuevos canales de distribución.

E3: la penetración en el mercado internacional mejorando la calidad del producto.

E4: consolidación interna desde el direccionamiento estratégico en lo organizacional

		Estrategias Alternativas											
		E1 Desarrollo del producto			E2 Desarrollo de mercado nuevo			E3 Penetración en el mercado internacional			E4 Consolidación interna		
Factores Clave	Ponderación	PA	CA	CTA	PA	CA	CTA	PA	CA	CTA	PA	CA	CTA
<b>Oportunidades</b>													
Tratados de libre comercio y régimen arancelario	0.10	-	-	-	-	-	-	4	0.4	4.4	-	-	-
Inflación, tasas de interés Incentivos gubernamentales	0.15	3	0.45	3.45	4	0.6	4.6	4	0.6	4.6	3	0.45	3.45
Política de estímulo PYMES Política económica	0.15	4	0.6	4.6	3	0.45	3.45	4	0.6	4.6	3	0.45	3.45
Políticas laborales y seguridad social	0.15	3	0.45	3.45	2	0.3	2.3	2	0.3	2.3	3	0.45	3.45
Nuevas tecnologías industriales	0.10	4	0.4	4.4	3	0.3	3.3	4	0.4	4.4	3	0.3	3.3
Condiciones climáticas y ambientales	0.20	3	0.6	3.6	2	0.4	2.4	1	0.2	1.2	-	-	-
<b>Amenazas</b>													
Inestabilidad del sector	0.40	3	1.2	4.2	3	1.2	4.2	3	1.2	4.2	3	1.2	4.2
Reforma tributaria Políticas de regulación del mercado	0.20	3	0.6	3.6	3	0.6	3.6	3	0.6	3.6	2	0.4	2.4
Crisis de valores en la sociedad	0.40	2	0.8	2.8	3	1.2	4.2	-	-	-	-	-	-
Resistencia al cambio tecnológico	0.20	1	0.2	1.2	-	-	-	2	0.4	2.4	3	0.6	3.6

Calidad de las vías	0.30	-	-	-	3	0.9	3.9	-	-	-	2	0.6	2.6
Clima Político nacional	0.20	-	-	-	-	-	-	3	0.6	3.6	-	-	-
<b>Sub Total</b>	<b>2.55</b>		<b>5.2</b>			<b>5.95</b>			<b>5.3</b>			<b>4.45</b>	
<b>Fortalezas</b>													
Organización	0.40	4	1.6	5.6	4	1.6	5.6	4	1.6	5.6	4	1.6	5.6
Dirección y control													
Calidad del servicio	0.30	2	0.6	2.6	3	0.9	3.9	4	1.2	5.2	2	0.6	2.6
Disponibilidad capital	0.40	3	1.2	4.2	3	1.2	4.2	3	1.2	4.2	3	1.2	4.2
Tecnificación y valor agregado producto	0.20	3	0.6	3.6	3	0.6	3.6	3	0.6	3.6	2	0.4	2.4
Experiencia técnica	0.20	3	0.6	3.6	2	0.4	2.4	3	0.6	3.6	3	0.6	3.6
Satisfacción del usuario	0.30	4	1.2	5.2	4	1.2	5.2	4	1.2	5.2	-	-	-
<b>Debilidades</b>													
Planeación	0.40	4	1.6	5.6	4	1.6		4	1.6	5.6	4	1.6	5.6
Participación en el mercado internacional	0.40	2	0.8	2.8	-	-	-	4	1.6	5.6	4	1.6	5.6
Liquidez	0.20	3	0.6	3.6	3	0.6	3.6	3	0.6	3.6	2	0.4	2.4
Innovación	0.20	3	0.6	3.6	2	0.4	2.4	2	0.4	2.4	3	0.6	3.6
Nivel académico	0.15	3	0.45	3.45	3	0.45	3.45	3	0.45	3.45	3	0.45	3.45
Retorno de la inversión	0.30	-	-	-	3	0.9	3.9	3	0.9	3.9	3	0.9	3.9
<b>Subtotal</b>	<b>3.45</b>		<b>9.85</b>			<b>9.85</b>			<b>11.95</b>			<b>9.95</b>	

Fuente: Adaptado de FRED (2013), p. 192.

Como es de esperarse, por el análisis anteriormente realizado en el documento, se confirma que la estrategia alternativa que tiene mayor puntaje de atracción es la E3: penetración en el mercado internacional por lo que FRUINSA SAS debe enfocar su gestión a esta estrategia principalmente, apoyada en la consolidación interna (E4), que es la segunda estrategia destacada y la cual haría referencia a la minimización de las debilidades referentes a la gestión de personal, producción, la incorporación de TICs, entre otras. Por lo que respecto a la propuesta e implementación posterior por parte de la empresa del modelo de DEO, esta se basará en la ruta estratégica de fortalecimiento y consolidación interna para encaminar la empresa a su principal estrategia, lograr procesos de calidad necesarios para la penetración de mercados internacionales, con lo cual deberá estudiar las certificaciones necesarias y mejorar los procesos para estas. Por otro lado, las estrategias menos atractivas pero que también tienen valor para la empresa son el desarrollo de producto (E1) y de mercado (E2); estas se toman como estrategias de crecimiento paralelo en el mercado local, respecto de la extensión del portafolio a productos derivados de la pulpa con nuevos canales de distribución.

#### 4.9 AUTOEVALUACIÓN DE MADUREZ EMPRESARIAL ANEXO A NORMA ISO 9004

FRUINSA SAS no cuenta actualmente con la implementación de la norma ISO 9004, la cual hace referencia a la gestión para el éxito sostenido de una organización, y mide básicamente la capacidad de una empresa para lograr y mantener los objetivos a largo plazo, razón por la cual se hace preciso diseñar y desarrollar un plan de mejoramiento continuo, como se ha mencionado anteriormente en los análisis, cuyo principal instrumento es la herramienta de auto diagnóstico que se presenta a continuación:

CALIFICACION (Valor obtenido)	NIVEL	RESULTADO FINAL
5	Ideal para mantener el éxito sostenido	
4	Aceptable con oportunidad de mejora	
3	Aceptable con debilidades de alto impacto	
2	Muy bajo (sin horizonte claro)	
1	Sin aplicación	

CAPITULO 4: GESTION PARA EL ÉXITO SOSTENIDO DE UNA ORGANIZACIÓN	
4.1 (Administración para el éxito sostenido de una organización) Generalidades	3
4.2 Éxito sostenido	3
4.3 El entorno de la organización	3
4.4 Partes interesadas, necesidades y expectativas	3
<b>VALOR AUTOEVALUACION</b>	<b>3</b>

<b>PROMEDIO</b>	<b>3,0</b>
-----------------	------------

CAPITULO 5	
5.1 (Estrategía y políticas) Generalidades	3
5.2 Formulación de la estrategia y políticas	3
5.3 Despliegue de la estrategia y políticas	3
5.4 Comunicación de la estrategia y políticas	3
<b>VALOR AUTOEVALUACION</b>	<b>3</b>

<b>CAPITULO 6 GESTION DE LOS RECURSOS</b>	
6.1 (Administración de los recursos) Generalidades	3
6.2 Recursos financieros	3
6.3 Personas en la organización	3
6.4 Proveedores y aliados	3
6.5 Infraestructura	3
6.6 Ambiente de trabajo	3
6.7 Conocimientos, información y tecnología	3
6.8 Recursos naturales	3
<b>VALOR AUTOEVALUACION</b>	<b>3</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 7 GESTION DE LOS PROCESOS</b>	
7.1 Generalidades	3
7.2 Planeación y control de los procesos	3
7.3 Responsabilidad y autoridad relativas a los procesos	3
<b>VALOR AUTOEVALUACION</b>	<b>3</b>
<b>CAPITULO 8 SEGUIMIENTO, MEDICION, ANALISIS Y REVISION</b>	
8.1 (Seguimiento, medición, análisis y revisión) Generalidades	3
8.2 Seguimiento	3
8.3.1 (Medición) Generalidades	3
8.3.2 Indicadores clave de desempeño	3
8.3.3 Auditoria interna	3
8.3.4 Autoevaluación	3
8.3.5 Estudios comparativos con las mejores prácticas (benchmarking)	3
8.4 Análisis	3
8.5 Revisión de la información obtenida del seguimiento, la medición y análisis	3
<b>VALOR AUTOEVALUACION</b>	<b>3</b>
<b>PROMEDIO</b>	<b>30</b>

Fuente: Adaptado de Gutiérrez, Carmen. 2014<sup>48</sup>

<sup>48</sup>GUTIÉRREZ MESA, Carmen Esneider. Propuesta para la implementación de la norma NTC-ISO 9004:2010, como un modelo de gestión para el logro del éxito sostenido en las empresas colombianas. Tesis. Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Medellín 2014. Citado en: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1151/Propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20norma%20NTCISO%2090042010,%20como%20un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20el%20%C3%A9xito%20sostenido%20en%20las%20empresas.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

## **5. PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **5.1 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

- Convertir a FRUINSA S.A.S. en una empresa altamente competitiva y líder en el mercado nacional e internacional.
- Organizar y potenciar el sector exportador de la empresa FRUINSA S.A.S.
- Invertir un porcentaje no menor al 5% en el diseño de nuevos productos para el portafolio, la diversificación de mercados o la expansión de cobertura del mercado.
- Desarrollar un programa de modernización y tecnificación periódica logrando la mejora continua de la empresa
- Capacitar anualmente al 100% de los empleados en temas de servicio al cliente, calidad, mejora continua y normatividad interna y externa.
- Desarrollar, evaluar y actualizar sistemas de gestión del conocimiento, comunicación interna de la empresa y gestión del talento humano.
- Fortalecimiento de los ejes de fidelización del cliente mediante la implementación de un sistema de gestión de las relaciones con el cliente.

### **5.2 MISIÓN PROPUESTA**

FRUINSA S.A.S. es una organización santandereana dedicada a la producción, transformación y comercialización, a nivel nacional e internacional, de fruta, verdura y hortalizas para la obtención de diversos productos de consumo humano implementando tecnología de punta, procesos de alta calidad, gran personal competente y promoviendo el desarrollo de una cultura económica y social desde los proveedores hasta la plena satisfacción nuestros clientes.

### **5.3 VISIÓN PROPUESTAS**

FRUINSA S.A.S. en el año 2020 será reconocida como una empresa de talla mundial por su innovación de productos naturales de frutas, verduras y hortalizas que aportan salud y bienestar, comprometida con un esquema de sostenibilidad en la generación de rentabilidad, desarrollo social y ambiental.

### **5.4 POLÍTICA DE CALIDAD**

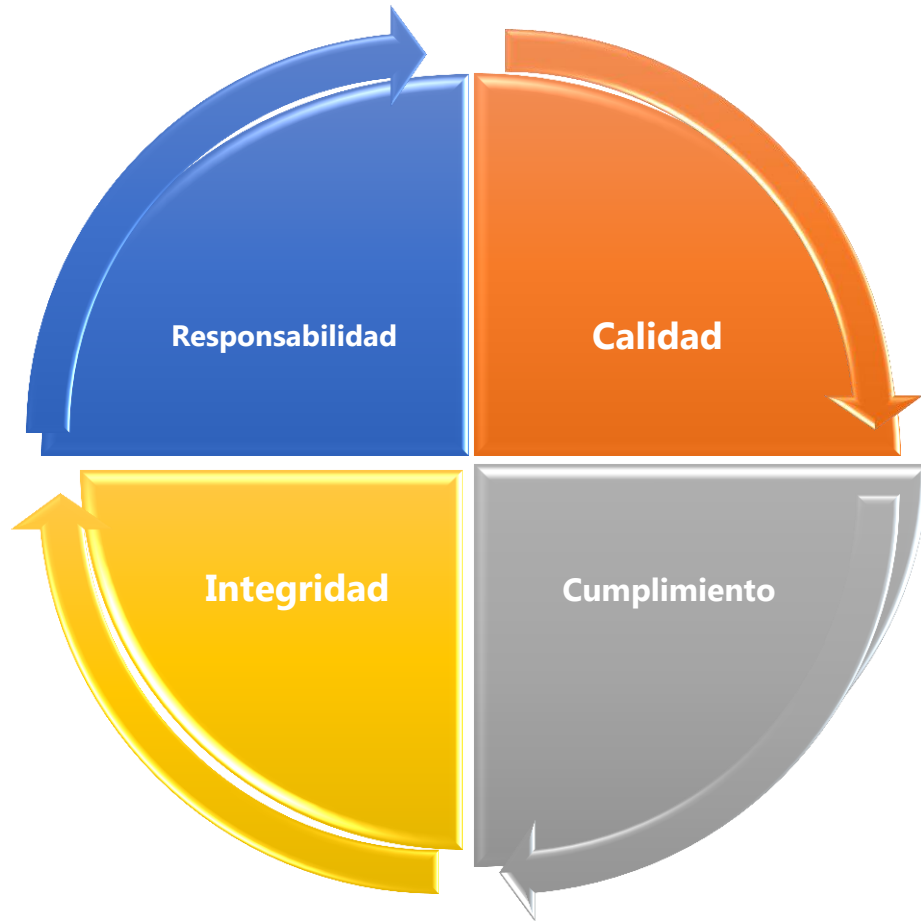
FRUINSA S.A.S., es una empresa de alimentos dedicada a la producción, transformación y comercialización de pulpa de fruta y sus derivados, que busca la satisfacción de sus clientes mediante el mejoramiento continuo de sus procesos, la eficiencia en la producción, tecnología de punta, desarrollo de sus proveedores y un personal competente, lo cual permite el cumplimiento del marco legal y la sostenibilidad de la empresa.

Los principales objetivos de calidad son:

1. Mejorar continuamente los procesos de sistema de gestión de calidad.
2. Lograr la satisfacción de las necesidades y expectativas de nuestros clientes
3. Mantener tecnología de punta para el desarrollo de la producción
4. Apoyar el desarrollo socio económico de los proveedores
5. Mantener el personal competente en la organización
6. Logra los niveles adecuados del producto cumpliendo con los requisitos legales aplicables nacional e internacionalmente.
7. Aumentar la rentabilidad de la organización.
8. Ampliar la cobertura de nuestra organización nacional e internacionalmente.

## 5.5 VALORES CORPORATIVOS

Figura 1. Valores de la empresa.



Fuente: Archivo plan de negocios FRUINSA S.A.S.

### ✓ **RESPONSABILIDAD.**

Con nuestros clientes, al entregar un producto de calidad; con la sociedad, al brindar estabilidad a las familias del personal que conforman la organización; y con el medio ambiente, al respetar y cumplir todas las normas.

✓ **CALIDAD.**

Ofrecer un sistema de gestión empresarial íntimamente relacionado con el concepto de Mejora Continua en la organización e involucrar a todos sus miembros, centrándose en la satisfacción tanto del cliente interno como del externo.

✓ **CUMPLIMIENTO.**

Es indispensable garantizar a los clientes la entrega del producto en forma oportuna cumpliendo con todos los requerimientos y especificaciones solicitadas.

✓ **INTEGRIDAD.**

Fomentando un comportamiento honesto, transparente, digno y ético de todas las personas que conforman la organización.

## **6. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS**

### **6.1 ESTRATEGIAS: MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL “A.G”**

Para poder diseñar el modelo de DEO de carácter “AG” en la empresa FRUINSA SAS, se tuvo en cuenta el análisis realizado en la matriz DOFA y las estrategias allí planteadas para el aprovechamiento de las fortalezas y las oportunidades de la empresa para repeler las debilidades y amenazas que se identificaron.

Estas estrategias están directamente relacionadas con los objetivos estratégicos de la empresa y con el ánimo de dar cumplimiento a las metas propuestas; así mismo, mejorar la percepción de la imagen de la empresa y los aspectos administrativos-organizacionales internos. Están priorizadas de acuerdo con la matriz PEYEA y el perfil competitivo que se busca desarrollar para la penetración del mercado internacional y el fortalecimiento local. Es necesario comprender que pese a que la estrategia principal es la penetración de mercados, se necesita primero o en paralelo de otras como la consolidación interna y el desarrollo de los productos para reducir las debilidades y aumentar las fortalezas frente a los nuevos mercados.

#### **6.1.1 Estrategia 1: Consolidación interna**

Esta estrategia es base para la empresa FRUINSA S.A.S ya que fortalecer la empresa internamente desde el direccionamiento estratégico en lo administrativo y organizacional es indispensable para mejorar los procesos productivos, para estabilizar y aumentar la productividad, la eficiencia y la eficacia. Para lo anterior se hace necesario:

- i) Redefinir las áreas administrativas, midiendo el consumo de recursos del proceso.

- ii) Aumentar la inyección financiera para solventar los procesos de organización y crecimiento de la empresa implementando planes de optimización de costos en todas las áreas.
- iii) Organizar la estructura administrativa para dar respuesta al plan exportador.
- iv) Diseñar y crear el área jurídica de FRUINSA S.A.S así como el área de comercio internacional, y con ello afrontar de forma eficaz las situaciones propiciadas por políticas laborales y seguridad social, política de estímulo PYMES, y políticas de regulación del mercado.
- v) Rediseñar el proceso operativo de producción para mejorar la eficiencia, la productividad y la reducción de costos, además de la implementación de herramientas TIC.

Así mismo deberán implementarse como tácticas para la organización administrativa la definición de los manuales de funciones y procesos internos operativos, el establecimiento de indicadores de gestión y la elaboración del reglamento interno de trabajo. Igualmente, realizar el análisis de costos buscando actualizar la contabilidad; elaborar el plan de trabajo e inversión.

### **6.1.2 Estrategia 2: desarrollo del producto**

Estrategia de crecimiento con el objetivo de introducir en el portafolio de FRUINSA SAS, un nuevo producto dentro del mercado en el que incide la empresa, correspondiente a derivados del proceso de extracción, como jugos y/o mermeladas para lo cual se requiere en la fase preparativa, el desarrollo de nuevas capacidades implementando para ello un plan de capacitación, el diseño de un plan de contingencia para el sostenimiento del ejercicio empresarial y el estudio de las condiciones de equilibrio económico durante la aplicación de la estrategia. También la formulación de la política del producto y el análisis de segmentación.

Por su parte, en la fase operativa, deberá darse a conocer el nuevo producto. Se deben fortalecer los canales de comunicación interna y externa, y utilizar un plan de difusión en

redes sociales, como medio masivo de publicidad, creando los respectivos perfiles y condensando en ellos información como características, precios, promociones y demás. Así mismo, la comunicación a los correos electrónicos de los clientes y la actualización del portafolio de servicios de la página web de la empresa.

### **6.1.3 Estrategia 3: Desarrollo de mercados**

Estrategia de crecimiento con el objetivo de identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos de FRUINSA S.A.S proyectado al ámbito nacional, y con nuevos canales de distribución. Para el efecto, y en la fase preparativa, se deberá:

- i) Analizar el segmento del mercado a entrar (plan de negocios, estudio de mercado)
- ii) Incrementar la producción, así como la capacidad instalada de ser necesario. Contemplar planes de inversión.
- iii) Diseñar una política de precios para la introducción al nuevo mercado geográfico.
- iv) Formular un plan de mercadotecnia que cree en el potencial cliente la necesidad del producto ofertado y permita una buena gestión de relación con el cliente.

En la fase operativa, para el desarrollo del nuevo segmento en el mercado nacional, se deberá abrir puntos de ventas aprovechando la fortaleza de capital financiero en conjunto con los planes de optimización de costos. Estos puntos pueden ser en los hipermercados de la ciudad piloto a seleccionarse. Igualmente, y de conformidad con el respectivo análisis, la consignación de mercancía a intermediarios para que sean comercializadas por estos.

### **6.1.4 Estrategia 4: Penetración en el mercado internacional**

Principal estrategia crecimiento relacionada a la exportación de los productos FRUINSA SAS al mercado internacional, aprovechando la infraestructura y capacidad instalada de la

empresa que permite el aumento de su productividad para lo cual se deberá realizar la gestión de conocimiento adecuado, seleccionar el mercado, desde la investigación y el análisis del mercado; diseñar el plan de inserción en el mercado, determinando si se realiza de manera directa; individual o *Joint venture* frente a inversión; transferencia tecnológica, con la licencia de propiedad industrial; leasing de productos, intercambio compensado o *factoring*. Así mismo, se fijaran los objetivos de comercialización, el diseño del mix comercial, que llevará a la consolidación del Plan Exportador.

Cabe destacar que es fundamental un buen análisis de la competencia en el mercado internacional en el que pretende penetrar, a través del uso de técnicas y herramientas como el Benchmarking, para la investigación sobre los canales de distribución, lugares de venta del servicio y la publicidad existente en el mercado.

## **6.2 INDICADORES DE GESTIÓN**

En términos generales, se entiende el cuadro de indicadores de gestión como una herramienta de gerenciamiento indispensable para comprender y orientar las diferentes estrategias planteadas al interior de una organización. En otras palabras se entiende el control de la gestión y la utilización de los cuadros de mando como: “el último requisito exigible para medir las estrategias puesto que permiten determinar el grado de cumplimiento de los objetivos a medida que estas se van aplicando. A través de este control se pretende detectar los posibles fallos y desviaciones para poder aplicar soluciones y medidas correctivas con la máxima rapidez”<sup>49</sup>.

Así pues, los diferentes mecanismos de control ayudarán a monitorear el cumplimiento eficiente de los objetivos propuestos por FRUINSA S.A.S, en períodos relativamente cortos

---

<sup>49</sup> MUÑOZ, Rafael. Etapas del plan del marketing. Citado en: Moreno y otros. 2014. Op. Cit., p. 57.

de tiempo, por lo que la capacidad de reaccionar será casi inmediata. A continuación se describen los indicadores de gestión identificados para la empresa.

Perspectiva	INDICADORES DE GESTIÓN					
	Objetivo	Indicador	Fórmula	Unidad	Frecuencia	Fuente
Procesos internos	1. Mejorar los procesos productivos	Índice de productividad	Productividad real/productividad proyectada	%	Trimestral	Resultados del ejercicio
		Índice costo/beneficio	Total costos real/total costos producción planeada	%	Trimestral	Informe de producción
		Inversión en programas de investigación y desarrollo	Total ejecutado/total asignado	%	Anual	Informe de inversión en I&D
	2. Redefinir las áreas administrativas	Desempeño eficiente Cumplimiento de metas	Áreas redefinidas/total Áreas administrativas	U	Anual	Organigrama
	3. Desarrollar un nuevo producto derivado del proceso de extracción	Posicionamiento en el mercado	participación previa/participación final	%	Semestral	Informe de ventas
		Aumento de ventas	Utilidad bruta/ventas	%	Mensual	Informe de ventas
Satisfacción cliente		Clientes insatisfechos/total clientes	U	Anual	Encuesta	
FINANZAS	1. Aumentar la inyección financiera para solventar los procesos de organización y crecimiento de la empresa	Inversión interna	Resultados antes de intereses y después de impuestos/inversión realizada*100	%	Anual	Informe de inversión en procesos de organización y crecimiento
	Mejorar la estructura de costos para el desarrollo del producto	Disminución costo de producción	Costo de producción del mes anterior/costo de producción de mes actual	%	Mensual	Balance general
	Mejorar la eficiencia financiera	Incremento utilidad neta	Utilidad neta actual/utilidad neta anterior*100	%	Mensual	Informes financieros

Mercados y clientes	Incrementar la participación en el mercado nacional	Participación total en el mercado	(ventas del producto de la empresa/ventas del producto en el sector)*100	%	Anual	Informe de ventas
		Nuevos puntos de ventas	Utilidad neta puntos nuevos/utilidad neta puntos anteriores*100	%	Mensual	Estado de resultados
		Niveles de penetración de marca	Número de establecimientos con marca /Total establecimientos susceptibles	%	Anual	Informe de ventas
	Penetrar en el mercado internacional	Desarrollo de nuevos mercados	Número de mercados nuevos/total mercados nuevos	U	Semestral	Informe de exportaciones
		Importancia de nuevos mercados	Negocios en mercados nuevos/negocios realizados	%	Semestral	Informe de exportaciones
Aprendizaje y crecimiento	Mejorar la cualificación del personal a través del plan de capacitación	Nivel de competencia de empleados	Empleados competitivos/total de empleados	%	Anual	Pruebas de capacitación
		Índice de desempeño	Resultados alcanzados/resultados planeados	%	Trimestral	Evaluación de desempeño
		Clima laboral	Encuesta clima laboral	-	Anual	Deserción de empleados

Fuente: Realización de autora.

## 7. CONCLUSIONES

- Los conocimientos desarrollados para el gerenciamiento estratégico adecuado y de alto nivel adquiridos durante la especialización permiten la formación de profesionales con buenas capacidades críticas, reflexivas y estratégicas para enfrentar los retos empresariales actuales y optimizar las estructuras organizacionales y de procesos de empresas como FRUINSA S.A.S.
- Las competencias desarrolladas durante la formación permiten evaluar las diferentes estructuras y procesos productivos, y desarrollar propuestas encaminadas a la generación de valor agregado, la optimización de procesos, o la aplicación de modelos organizacionales adecuados a los requerimientos de la realidad empresarial.
- Un buen análisis interno y externo de la empresa, junto con la claridad de los objetivos y metas, permite determinar el modelo de Direccionamiento Estratégico Organizacional (DEO) adecuado en la misma. Los beneficios de esta herramienta en la Alta Dirección Empresarial comienzan en el enfoque lógico, sistemático y objetivo del modelo que, ante condiciones difíciles, facilita la organización de información para la toma adecuada de decisiones de forma racional, tomando como soporte para el futuro el desarrollo de estrategias y acciones de valor, creando oportunidades y ayudando al crecimiento, pero deberán irse desarrollando etapa por etapa para alcanzar sus objetivos y metas.
- Adicionalmente, el DEO es un modelo dinámico y corregible en donde al identificar un horizonte para el futuro de la empresa se recoge información de la misma y se analiza para definir una planeación estratégica para el corto, mediano o largo plazo, donde se contemplen estrategias de mercadeo orientado a los objetivos, estrategias corporativas coherentes con el análisis interno y externo, para además generar estrategias operativas precisas a la situación actual, adaptables a la necesidades

futuras y cumpliendo el objetivo final es satisfacer al cliente, de forma rentable y con crecimiento empresarial.

- En cuanto a la empresa FRUINSA S.A.S. a partir de la auditoría externa se pueden evaluar factores económicos, políticos, sociales, tecnológicos y geográficos. Estos a su vez permiten la evaluación mediante matriz POAM, la cual arrojó un resultado de 8.4 por lo que se concluye que FRUINSA S.A.S. presenta una amenaza menor frente al medio externo donde se destacan oportunidades como incentivos gubernamentales que beneficien los costos asociados al ejercicio empresarial, estímulo a Pymes para la protección del sector, políticas laborales y de seguridad social, que eviten la precarización de las relaciones laborales, E-commerce, y condiciones climáticas y ambientales que benefician la calidad y cantidad de la fruta para extracción. Así mismo se identificaron amenazas como constantes reformas tributarias que entorpecen la proyección estratégica; políticas de regulación del mercado que afectan el ejercicio empresarial en tanto que pueden modificar la dinámica económica tradicional; crisis de valores de la sociedad que lleve a desvalorizar estas commodities.
- De la misma forma, la auditoría interna brinda información necesaria para un buen análisis de factores como: capacidad directiva, competitiva, financiera y en talento humano, por consiguiente, se elaboró la matriz PCI dando como resultado 7.2 representando una debilidad en la parte interna de la empresa; de la misma forma se evidenciaron debilidades en la planeación estratégica, pues carece de metas, políticas y planes de acción global en la participación en el mercado internacional pues no se han llevado a cabo planes de exportación y diversificación de mercados, limitando la actividad al escenario local; el retorno de la inversión es bajo, afectando el flujo líquido de dinero, con ocasión del reducido catálogo de clientes; y en la innovación tecnológica y el uso de TICs en los procesos de producción, pues la empresa conserva la forma tradicional, aunque no artesanal, de extracción de pulpa y empacamiento, sin actualización alguna. En contraste como fortalezas se identificaron buenos niveles en organización y control de la actividad productiva

por parte del nivel gerencial; calidad en el servicio y satisfacción del usuario, disponibilidad de endeudamiento, manejo de patente, y finalmente en el valor agregado del producto.

- Completado el análisis interno y externo se puede gestionar un adecuado direccionamiento estratégico. Para este caso se formula también la misión, visión y valores corporativos. Adicionalmente se efectuó el análisis y selección de estrategias; elaborando la matriz DOFA se identificaron estrategia FO DO FA DA que apuntan a desarrollar un plan de direccionamiento global de la compañía e implementación del programa de certificación de personal; creación del área jurídica de FRUINSA SAS; plan de contingencia para el sostenimiento del ejercicio empresarial, buscando consolidación interna, y penetración de mercado.
- Se analizó también la matriz PEYEA donde se evaluaron estrategias en cuanto a i) el desarrollo del producto, ii) el desarrollo de un nuevo segmento del mercado, iii) la penetración en el mercado internacional, y la iv) consolidación interna donde la principal variable fue el desarrollo de un nuevo segmento del mercado proyectado al ámbito nacional y con nuevos canales de distribución desarrollo del producto, con la extensión del portafolio a productos derivados de la pulpa, seguido de la penetración en el mercado internacional, mejorando la calidad del producto, y por último la consolidación interna desde el direccionamiento estratégico en lo organizacional.
- Finalmente se seleccionaron y se propusieron las opciones estratégicas arrojadas por la matriz MCPE y el modelo de direccionamiento que buscan mejorar los procesos productivos para estabilizar y aumentar la productividad, la eficiencia y la eficacia; introducir en el portafolio de FRUINSA S.A.S. un nuevo producto dentro del mercado en el que incide la empresa correspondiente a derivados del proceso de extracción, como jugos; y la exportación de los productos FRUINSA S.A.S. al

mercado internacional, aprovechando la infraestructura y capacidad instalada de la empresa que permite el aumento de su productividad.

## BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ HERRERA, María Angélica. Informe de análisis empresarial Área de Exportaciones empresa Frutas Industriales de Santander S.A.S. Bucaramanga. 2015.

BARTHELMESS, C. La planeación estratégica en las organizaciones - Estrategias y dirección estratégica. 2003. [en línea] tomado el 05 de septiembre de 2015 en: <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-las-organizaciones/>

DAVID, FRED R. Conceptos de administración estratégica. PEARSON EDUCACIÓN. México. 2013. ISBN: 978-607-32-1576-3. Decimocuarta Edición.

GUTIÉRREZ MESA, Carmen Esneider. Propuesta para la implementación de la norma NTC-ISO 9004:2010, como un modelo de gestión para el logro del éxito sostenido en las empresas colombianas. Tesis. Universidad de Medellín. Facultad de ciencias económicas y administrativas. Medellín 2014. Citado en: <http://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/1151/Propuesta%20para%20la%20implementaci%C3%B3n%20de%20la%20norma%20NTCISO%2090042010,%20como%20un%20modelo%20de%20gesti%C3%B3n%20para%20el%20%C3%A9xito%20sostenido%20en%20las%20empresa.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

HERNÁNDEZ MARTÍNEZ, Robinson Marco y PINZÓN PORRAS, Antonio. Perfil competitivo del sector frutícola colombiano: las frutas como alternativa de crecimiento económico. Tesis de grado. Universidad de San Buenaventura. Programa de economía. Bogotá, D.C. 2015. P. 12. B [en línea] Citado el 17 de octubre de 2015 en: <http://biblioteca.usbbog.edu.co:8080/Biblioteca/BDigital/40694.pdf>

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, Fernandez Collado, Carlos, y Baptista Lucio, María del Pilar. (2008). *“Metodología de la investigación”*. Ed. Mc Graw Hill, 5° edición. México.

ICONTEC. Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación. Normas para la creación de, tesis y otros trabajos de investigación. 6ta. Actualización. Bogotá. D.C. Colombia. ICONTEC, 2008.

KOTLER, Philip. Dirección de mercadotecnia. Planeación estratégica. 8° ed. Pearson Educación. 2012.

MINISTERIO DE AGRICULTURA. I Censo Nacional de 10 Frutas Agroindustriales y Promisorias. Bogotá. 2014. Citado en: <http://www.minagricultura.gov.co/>

MIRANDA LASPRILLA Diego. Estado Actual de Fruticultura Colombiana y Perspectivas para su Desarrollo. Rev. Bras. Frutic., Jaboticabal - SP, Volume Especial, E. 199-205, Outubro 2011. Consultado el 20 de febrero de 2016. Disponible en: <http://www.scielo.br/pdf/rbf/v33nspe1/a23v33nspe1.pdf>

MOLINA GELVEZ Luz Stella, Planeación Estratégica para la Empresa de “CONFTRANSA LTDA”. ”. Tesis de grado. Universidad Industrial de Santander. Instituto de proyección regional y educación a distancia gestión empresarial. Bucaramanga. 2013.

MORENO SUAREZ MILENA y MORENO DURAN. JORGE A. Planeación Estratégica Para Artesanías Auténticas Colombianas. Universidad Industrial De Santander Escuela De Estudios Industriales Y Empresariales. Especialización Alta Gerencia. Bucaramanga. 2014.

ORTIZ ANTOLINEZ, Jacqueline Y Suárez Medina, Lidy Johana. “Planeación estratégica para la empresa de bolsas “JAIZUR” de Floridablanca”. Tesis de grado. UIS. Instituto de proyección regional y educación a distancia gestión empresarial. Bucaramanga. 2013.

PEREIRA BURGOS, Geovani Enrique. “Planeación estratégica para el mejoramiento de la competitividad de la empresa INGELCAS Y CIA LTDA.” tesis de grado. Universidad de Cartagena. Programa de administración de empresas. Cartagena de Indias, D.T. y C. 2012. [En línea] tomado el 01 de octubre de 2015 en:

[http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20%20\(GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS\).pdf](http://190.25.234.130:8080/jspui/bitstream/11227/141/1/PROYECTO%20DE%20GRADO%20-%20%20(GEOVANI%20PEREIRA%20BURGOS).pdf)

PETRO RUEDA, Sabirna y HERRERA SERRANO, Esmeralda. Plan de mejoramiento administrativo y productivo en la fábrica de ropa deportiva e industrial “OLÍMPICAS SPORT LTDA.” de la ciudad de Barrancabermeja. UIS. Instituto de proyección regional y educación a distancia gestión empresarial. Bucaramanga. 2014.

QUICENO JARAMILLO, Carolina. Diseño de un plan estratégico para la empresa plásticos y PET S.A. Tesis de grado. Universidad autónoma de occidente. Programa de ingeniería industrial. Santiago de Cali. 2014. [en línea] tomado el 01 de octubre de 2015 en: <http://bdigital.uao.edu.co/bitstream/10614/6803/1/T04993.pdf>

TORRES BALLESTA Daniela, DAZA CAMACHO Diana Stefania. Propuesta de planeación estratégica para la empresa “KHOLER LTDA”. Programa de Administración de negocios Internacionales – Universidad Konrad Lorenz - Bucaramanga.

## ANEXOS

### **Anexo A. Formato entrevista a propietarios empresa. Diagnóstico interno.**

**Objetivo:** Identificar el estado actual de las áreas funcionales de la empresa FRUINSA S.A.S.

#### **IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA**

Razón Social:

NIT:

Tipo de sociedad:

Propietarios:

Dirección:

Teléfono:

Municipio:

Ventas mensuales promedio:

Antigüedad en mercado:

Historia:

¿Por qué existe la empresa?

¿Por qué fue fundada?

¿Quién la fundó y por qué motivo?

¿Cómo se ha desarrollado desde entonces y en qué fase se encuentra actualmente?

Finalidad:

¿Para qué sirve la empresa o la organización?

¿Qué beneficio ofrece a los clientes?

¿Qué valores tienen importancia para los gerentes y los dueños?

## **INFORMACIÓN DEL GERENTE**

Edad del Gerente: \_\_\_\_\_

Años de experiencia en la Industria: \_\_\_\_\_

Nivel de preparación académica del gerente:

## **ÁREA GERENCIAL**

### **PLANEACIÓN**

Elementos que tiene la empresa:

- ❖ La empresa tiene una visión definida y divulgada
- ❖ La empresa ha 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?

### **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?

Requisitos por parte de la empresa: (SI / NO)

- 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 \_\_\_\_\_

## **DIRECCIÓN**

Autonomía:

¿Qué decisiones toma autónomamente la gerencia o el dueño?

¿Hay personas o instituciones que intervienen en las decisiones gerenciales (por ejemplo, con los bancos o con un cliente importante)?

Estructuras jerárquicas de la empresa.

Relevancia de las relaciones y autoridades informales.

Estilo directivo:

¿Cómo se toman decisiones?

Adopción, ejecución y control de las decisiones.

Directrices para la delegación.

¿Cómo se evalúa el rendimiento del trabajo?

¿La gerencia participa en las actividades operativas de la empresa?

¿Qué decisiones se toman en el nivel gerencial?

¿Existe un enfoque de gestión (calidad, JIT, mejora continua, etc.), lineamientos de dirección?

Instrumentos de gestión:

¿Se conocen y utilizan herramientas de gestión de calidad (PHVA, Seis Sigma, benchmarking, reingeniería, etc.)?

¿Qué instrumentos de gestión se utilizan (planificación financiera –presupuestos-, cuenta de resultados, planificación de personal, análisis costo-beneficio, cálculo de inversiones, estudios estadísticos, análisis de tendencias) para preparar las decisiones?

¿Qué impulsos rectores da la gerencia?

¿Cómo se informa a la gerencia de los resultados obtenidos y de los costos ocasionados?

¿Qué tipo de información proporciona la empresa al respecto?

Califique las siguientes áreas de su empresa (utilice 1 para la más fuerte y 4 para el más débil)

- ❖ Gerencial ( )
- ❖ Comercial ( )
- ❖ Producción ( )
- ❖ Talento Humano ( )
- ❖ Financiera ( )

¿Cuáles son los factores que inhiben el éxito de su empresa? (utilice 1 para el mayor y 4 para el menor)

- ❖ Capital ( )
- ❖ Sistemas de Información ( )
- ❖ Recurso Humano ( )
- ❖ Infraestructura física de la planta ( )
- ❖ Falta de capacitación ( )
- ❖ Maquinaria y Equipo ( )
- ❖ Capacidad de producción ( )
- ❖ Capacidad comercial ( )

## **CONTROL**

Actividades que identifican a la empresa:

- ❖ Controles establecidos para el seguimiento de planes, programas y proyectos
- ❖ Hay una área específica responsable del control interno
- ❖ Hacen falta más controles que garanticen la productividad

¿Se evalúan los siguientes aspectos?:

- ❖ Cantidad
- ❖ Costo
- ❖ Tiempo
- ❖ Calidad
- ❖ Forma