

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA
SAS**

MARÍA CATALINA PORRAS CASTILLO

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA
2017**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA
SAS**

MARÍA CATALINA PORRAS CASTILLO
Proyecto de grado para optar al título de
Magister en Gerencia de Negocios - MBA

Director
JOSÉ LUIS GARCÉS BAUTISTA
Magister en Gerencia de Negocios - MBA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FISICOMECAÑICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
MAESTRÍA EN GERENCIA DE NEGOCIOS
BUCARAMANGA

2017

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	14
1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	16
2. OBJETIVOS.....	19
2.1. OBJETIVO GENERAL	19
2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
3. METODOLOGÍA	20
3.1 MARCO TEÓRICO	20
3.1.1. Matriz DOFA	20
3.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	20
3.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	22
3.1.4. La Planeación Estratégica	23
3.1.5. Las 5 Fuerzas de Michael Porter	24
3.1.6. Matriz de Ansoff	29
4. CONSIDERACIONES ÉTICAS	31
4.1 PRINCIPIOS ÉTICOS.....	31
4.1.1 Principio de Beneficencia.....	31
4.1.2 Principio de Respeto a las personas.....	32
4.1.3 Principio de Justicia	32
4.2 TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES.....	33
4.3 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA ACCEDER A LA ORGANIZACIÓN	34
4.4 BENEFICIOS DEL PROYECTO	34
4.5 RIESGO DEL PROYECTO PARA EL INVESTIGADOR.....	34

4.6 CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	35
4.7 USO DE MATERIAL AUDIOVISUAL	35
4.8 PERMISOS.....	35
5. METODOLOGÍA	36
5.1 TRABAJO DE APLICACIÓN.....	36
5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TECNICAS DE RECOLECCIÓN	37
5.2.1 Fuentes primarias	37
5.2.2 Fuentes Secundarias	37
5.3 FASES DEL PROYECTO	37
5.3.1 Fase I: Diagnóstico estratégico.....	37
5.3.1.1 Compromiso de los directivos de la empresa	38
5.3.1.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa	38
5.3.2 Fase II: Formulación y selección de estrategias	38
5.3.3 Fase III: Definición de los planes de acción	38
6. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	39
6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	39
6.2 INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	39
6.3 MAPA DE PROCESOS.....	41
6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	42
6.5 PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN.....	42
6.6 PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN	43
6.7 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	44
6.8 EL MEGA DE LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS	45
7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.....	45
7.1 AUDITORÍA EXTERNA.....	45

7.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Jugos y Frutas de Colombia SAS.....	45
7.1.2 Análisis de la Matriz EFE	46
7.1.3 Las cinco fuerzas de Porter	47
7.2 AUDITORÍA INTERNA.....	57
7.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Jugos y Frutas de Colombia SAS.....	57
7.2.2. Análisis de la matriz (EFI)	60
7.2.3 Diagnóstico de Mercadeo	60
7.2.3 Análisis Financiero Histórico	78
7.2.4 Presupuesto de ingresos año 2017 – 2018.....	80
8. ANÁLISIS DEL SECTOR	89
8.1. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	89
9. FORMULACIÓN Y SELECCION ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS	89
9.1. MATRIZ DOFA.....	89
9.2 MATRIZ DE ANSOFF	92
9.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS	95
9.4. MAPA ESTRATÉGICO DE JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS	96
9.5 MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA	99
9.6 DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.....	100
9.7 PLANES DE ACCIÓN.....	101
10. CONCLUSIONES	113
11. RECOMENDACIONES.....	114
BIBLIOGRAFÍA.....	116
ANEXOS.....	117

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Michael Porter	26
Ilustración 2. Matriz de Ansoff	29
Ilustración 3. Mapa de procesos JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS	41
Ilustración 4. Estructura organizacional de JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS	42
Ilustración 5. Evaluación de las variables de diagnóstico de mercadeo	74
Ilustración 6. Importancia segmento Jugos en Colombia.....	83
Ilustración 7. Importancia segmento Jugos en Colombia en Litros	85
Ilustración 8. Mapa Estratégico de JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS	97

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Componentes de la Misión.....	42
Tabla 2. Componentes de la Visión	43
Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE):	46
Tabla 4. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Amenaza de entrada de nuevos competidores	47
Tabla 5. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Rivalidad entre los competidores.....	50
Tabla 6. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Poder de negociación de los proveedores.....	52
Tabla 7. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Poder de negociación de los compradores.....	53
Tabla 8. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	54
Tabla 9. Amenazas y oportunidades que resultan de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter.....	55
Tabla 10. Auditoria interna de la Empresa.....	57
Tabla 11. MATRIZ EFI – Fortalezas	58
Tabla 12. MATRIZ EFI - Debilidades	59
Tabla 13. Diagnóstico de mercadeo	61
Tabla 14. planeación y mercadeo	62
Tabla 15. Gestión de mercadeo.....	63
Tabla 16. Gestión de ventas	65
Tabla 17. Gestión de Servicio al cliente	67
Tabla 18. Empresas productoras y comercializadoras de bienes industriales	69
Tabla 19. Análisis de resultados	71
Tabla 20. Diagnóstico General.....	73
Tabla 21. Plan de Mejoramiento	75

Tabla 22. Indicadores Financieros Jugos y Frutas de Colombia SAS	78
Tabla 23. Presupuesto de Ingresos 2017-2018	80
Tabla 24. MATRIZ DOFA.....	90
Tabla 25. Posición estratégica de acuerdo a los Factores Internos.....	922
Tabla 26. Posición estratégica de acuerdo a los Factores Externos.....	93
Tabla 27 Matriz de correlación de la formulación estratégica de Jugos y Frutas de Colombia SAS.....	99
Tabla 28. Proyectos Estratégicos de Jugos y Frutas de Colombia SAS.....	100
Tabla 29. Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 1	101
Tabla 30. Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 2.....	102
Tabla 31. Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 1	1033
Tabla 32. Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 2.....	104
Tabla 33. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 1	105
Tabla 34. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 2.....	106
Tabla 35. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 3.....	1077
Tabla 36. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 4.....	1088
Tabla 37. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 5.....	109
Tabla 38. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 6.....	110
Tabla 39. Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 1	111
Tabla 40. Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 2.....	112

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Balance General de Jugos y Frutas de Colombia SAS 2014-2015 .**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo B. Estado de resultados de Jugos y Frutas de Colombia SAS 2014-2015 **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo C. Balance General de Jugos y Frutas de Colombia SAS 2016**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo D. Estado de resultados de Jugos y Frutas de Colombia SAS 2016 ...**¡Error! Marcador no definido.**

Anexo E. Documento de consentimiento Informado Jugos y Frutas de Colombia SAS..... **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo F. Documento de declaración del investigador **¡Error! Marcador no definido.**

Anexo G. Entrevista realizada al Representante Legal de Jugos y Frutas de Colombia SAS..... **¡Error! Marcador no definido.**

RESUMEN

TÍTULO: PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS*

AUTOR: MARÍA CATALINA PORRAS CASTILLO**

PALABRAS CLAVE: Plan estratégico, Direccionamiento, Jugos y Frutas de Colombia SAS

CONTENIDO:

El presente documento se basa en una Empresa Santandereana productora de Jugos de 100% Fruta, que nace en el año 2013 de una sociedad de un empresario santandereano y un empresario paisa, quienes identifican una necesidad del mercado de consumir productos naturales y se unen iniciando a producir de manera inmediata, teniendo en cuenta que uno de los socios ya contaba con la planta de producción necesaria.

Inicialmente la empresa centra su operación en maquilar los jugos de fruta a Grandes superficies como el Éxito y Carulla, y a medida que ha ido creciendo ha incursionado en el mercado con su marca propia, la cual se quiere posicionar en el mercado.

Para lograr el crecimiento exponencial que desean sus socios se debe iniciar con un diagnostico interno y externo que permita conocer los factores que intervienen en el desempeño organizacional, y con ello determinar los objetivos y estrategias, diseñados a través de un plan estratégico.

El presente trabajo de aplicación identifica el problema a resolver, plantea el objetivo general y objetivos específicos, el marco de referencia, desarrolla un diagnostico estratégico, formula y selecciona las estrategias para alcanzar los resultados esperados por los socios de la Empresa, por medio de planes de acción que se definen con el fin de obtener como resultado un plan estratégico que permita a la empresa seguir un camino ordenado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

* Trabajo de grado

** Facultad de Ingenierías Físico Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Director: José Luis Garcés Bautista, Magister en Gerencia de Negocios – MBA.

SUMMARY

TITLE: STRATEGIC PLAN FOR THE COMPANY JUICES AND FRUITS OF COLOMBIA SAS *

AUTHOR: MARÍA CATALINA PORRAS CASTILLO **

KEYWORDS: Strategic Plan, Addressing, Juices and Fruits of Colombia SAS

CONTENT:

The focus of this document is a Santander's company which has been producing juices made of 100% fruit. The company was born in 2013 from an enterprise of a Santander business person and a paisa entrepreneur. They identified a market interest in consuming natural products so they unified their efforts and immediately began to produce such a product, making use of the production equipment that one of the partners already possessed.

At first, the company focused its operations on producing fruit juices for large supermarkets such as Exito and Carulla, but as it grew, it entered the market as a unique brand that sought to find a place for itself in the market.

In order to meet the exponential growth currently desired by the partners, it is now necessary to undertake an internal and external diagnosis that will identify the factors in an attempt to find the goals and strategies involved in the organizational performance, as identified through a strategic plan.

The present work of application identifies problems that will be solved and also designs the general and specific goals and the frame of reference; in addition, it develops a strategic diagnosis, and formulates and selects the strategies which may be used to reach the expected results by the partners of the company. Accordingly, plans of action will be developed to create a strategic plan that allows the company to meet its organizational goals.

* Thesis

** Mechanical Physics Faculty. School of Industrial and Business Studies. Director: José Luis Garcés Bautista, Master in Business Administration - MBA.

INTRODUCCIÓN

JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS es una empresa santandereana nacida el 25 de octubre de 2013 para satisfacer la necesidad de un mercado de consumir productos naturales. Esta empresa produce jugos de 100% fruta, naturales, pasteurizados y refrescos, con una vida útil de hasta 90 días. Cuenta con una moderna y amplia planta de producción con capacidad para producir 1.000.000 litros mensuales y una estructura de abastecimiento de 2800 toneladas de pulpa de fruta, posee las respectivas certificaciones BPM, y está ubicada en el municipio de Lebrija Santander, cuenta con bodegas propias en las ciudades de Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, y Lebrija. Los productos se distribuyen en grandes superficies tales como Carulla, Éxito, Makro, Pricemart, Jumbo, Hoteles Estelar entre otros. Además, cuenta con presencia en todos los almacenes Éxito del país.

JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS inició operaciones atendiendo su principal cliente (Almacenes Éxito) sin estructurar su direccionamiento estratégico, siendo este fundamental para conducir a la empresa a un crecimiento y sostenibilidad a largo plazo en un mercado tan competido como es el de los jugos de fruta; es por ello que se deben formular planes de acción para mejorar su eficiencia y optimizar sus operaciones.

Este plan Estratégico le permitirá a la empresa ser más competitiva en el mercado de jugos de 100% frutas, mercado que hoy en día tiene un gran auge debido a que consumir productos que permitan mantener una buena salud se ha convertido en un estilo de vida en el mundo.

De acuerdo a una investigación realizada por la Escuela de Nutrición de la Universidad de Tufts, en la ciudad de Boston y estuvo a cargo del profesor Gitanjali Singh, PH.D en epidemiología, con varias distinciones por sus trabajos sobre la diabetes, durante un periodo de 20 años, entre 1990 y el 2010, el cual abarco el consumo de bebidas entre hombres y mujeres en diferentes rangos de edad, en un total de 187 países, Colombia figura en el puesto número dos en consumo de jugos de frutas naturales.

El primer lugar lo ocupa Nueva Zelanda, le sigue Colombia y en tercer puesto se ubica Gabón, al sur del Sahara¹ .

El presente trabajo realiza el plan estratégico para JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS el cual será el camino hacia el crecimiento en su participación en un mercado en constante evolución, de manera eficaz y eficiente, un reconocimiento de marca y por ende un incremento en las ventas, esperando con ello un posicionamiento y consolidación de la empresa tanto en el mercado actual como en otros en los que pueda incursionar a nivel nacional.

El plan estratégico iniciará con la realización de un diagnóstico que permita conocer a la empresa internamente, a la competencia y el entorno de la misma, para acceder a esta información básica para desarrollar la estrategia que encamina a la empresa al logro de los objetivos organizacionales y hacia su visión.

¹ DIARIO PORTAFOLIO. Colombia, segundo país que más consume jugos naturales. Agosto 19 de 2015. P. 28

1. PLANTEAMIENTO Y JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS es una empresa Santandereana, que nació por una oportunidad del mercado que conoció uno de los socios de la empresa, la cual fundo e inicio labores sin definir la parte administrativa, ni el direccionamiento estratégico, ni la operatividad del negocio, iniciando a producir y vender los jugos de 100% fruta a los clientes, sin definir claramente el horizonte de la empresa y las metas a lograr en un tiempo determinado.

La empresa se creó para venderle al Grupo Éxito, por lo cual inicio a producir los jugos de una manera informal, descuidando el control administrativo y comercial, que es fundamental para que una empresa crezca y logre una mayor participación en el mercado.

La empresa ha estado estancada desde su creación sin lograr un reconocimiento de marca, un aumento en la participación en el mercado, un incremento en las ventas o un incremento en las utilidades, lo que evidencia que se requiere con urgencia un plan estratégico.

La empresa no cuenta con un departamento comercial estructurado que planee y desarrolle un plan estratégico que busque lo que todo accionista de una empresa con ánimo de lucro quiere obtener: utilidades. Esto se obtiene llevando a cabo unas estrategias encaminadas al aumento de sus ventas significativamente, y por consiguiente a un aumento en las utilidades demandadas por los socios.

Hasta el momento la empresa no ha implementado estrategia alguna de marketing, indicando que requiere con urgencia el diseño y la implementación de

un plan estratégico que sirva de referencia para direccionar a la empresa, planteando las estrategias a implementar comunicadas de manera adecuada a todos los niveles de la organización para alcanzar los objetivos corporativos.

El desarrollo del plan estratégico debe conducir a la empresa hacia el cumplimiento de la visión, y misión, a través de los proyectos estratégicos, estrategias y planes de acción, para que se busquen nuevos mercados, se logre ser eficiente, eficaz, manteniendo sus operaciones, creciendo y generando utilidades para sus accionistas.

La ausencia de un plan estratégico en la empresa Jugos y Frutas de Colombia SAS, claramente está afectando negativamente el funcionamiento de la empresa y el sostenimiento y crecimiento en el mercado, debido a que no se está llevando a cabo ninguna planeación de la administración de la empresa. Los socios en la actualidad toman decisiones por instinto, de manera desordenada y sin obtener logros concretos y significativos en pro del crecimiento de la organización. La planeación estratégica representa un punto de equilibrio entre los procesos analíticos e intuitivos.

La planeación estratégica es importante para las organizaciones debido a que se mantiene un enfoque del futuro y del presente al mismo tiempo, con la visión, misión y estrategias; Se planea desde la macro perspectiva, señalando los objetivos para que todas las acciones diarias se dirijan cada vez más a las metas propuestas; se asignan prioridades en la destinación de los recursos. La planeación estratégica permite enfrentar el cambio en el entorno con acciones innovadoras de dirección y liderazgo aprovechando las oportunidades y controlando las amenazas.

Usando la técnica de los 5 porqués, la cual se basa en realizar preguntas para explorar las relaciones de causa-efecto que generan el problema principal que en este caso es la Ausencia de una planeación estratégica.

Estancamiento de la empresa por no reconocimiento de la marca, por no aumento en la participación en el mercado, por no incremento en las ventas ni utilidades



¿Porque? Porque no está definida la identidad, la cultura y el horizonte, a través de misión, visión, objetivos, estrategias, ni planes de acción



¿Porque? Porque existe muy poco conocimiento de los directivos acerca de estos temas



¿Porque? El personal y el presupuesto es muy reducido, por lo tanto, no hay tiempo para capacitarse, ni personal experto



¿Porque? Porque faltan herramientas que permitan generar estrategias que direccionen la empresa, como la planeación estratégica.

Se puede concluir que la planeación estratégica es una herramienta que permite generar las estrategias que guíen a la empresa hacia el cumplimiento de la visión organizacional, a través de la ejecución de los planes de acción.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

Formular un plan estratégico para la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, como base del direccionamiento organizacional, que permita ser más competitivos en el mercado de los jugos de fruta.

2.2. OBJETIVOS ESPECIFICOS

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual y el desempeño de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, usando métodos de toma de información relevante que permita identificar los puntos críticos para establecer el direccionamiento estratégico de la Compañía.
2. Establecer la misión y visión de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.
3. Determinar el Mega, los principios corporativos y los objetivos corporativos de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.
4. Formular las estrategias orientadas a diseñar planes de acción para la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.
5. Definir planes de acción que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.

3. METODOLOGÍA

3.1 MARCO TEÓRICO

3.1.1. Matriz DOFA

El diagnóstico **DOFA** busca encontrar los factores internos y externos de la organización que actúan en el desarrollo de todas sus actividades. De esta manera se busca analizarlas y relacionarlas por medio de una matriz **DOFA**, la cual es un marco conceptual que facilita la identificación de las amenazas, oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización, lo cual se constituye en el primer paso para el diseño del plan estratégico de la empresa.

La matriz DOFA, tiene como objetivo la planeación estratégica, para integrar los procesos minimizando las amenazas, fortaleciendo las debilidades, maximizando las fortalezas, para el aprovechamiento de las oportunidades que el entorno le ofrece a la organización.

3.1.2. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Al elaborar una matriz EFI es necesario aplicar juicios intuitivos, por lo que el hecho de que esta técnica tenga apariencia de un enfoque científico no se debe

interpretar como si la misma fuera del todo contundente. Es bastante más importante entender a fondo los factores incluidos que las cifras reales².

Se debe realizar de la siguiente manera:

- a. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización y con ellas hacer una lista clara del procedimiento.
- b. Asignar una ponderación que vaya desde 0.0 (sin importancia) hasta 1.0 (de gran importancia) a cada factor.

La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores clave sean fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1.0

- c. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar si dicha variable representa:
Una debilidad importante (1)
Una debilidad menor (2)
Una fortaleza menor (3)
Una fortaleza importante (4)
- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable
- e. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización.

Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio. Los resultados mayores de 2.5 indican una

² La Matriz de evaluación de los factores internos (EFI). En línea. Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores de 2.5 muestran una organización con debilidades internas.

3.1.3 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de evaluación de los factores externos (EFE) permite a las empresas resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva³.

Los procedimientos requeridos para la construcción de una matriz de factor externo son:

- a. Hacer una lista de amenazas y oportunidades claves a incluir en la matriz de evaluación de factor externo, varía de 5 a 20
- b. Asignar una ponderación que oscile entre 0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser de 1.0
- c. Hacer una clasificación de uno a 4 para indicar si dicha variable representa:
Una amenaza importante (1)
Una amenaza menor (2)
Una oportunidad menor (3)
Una oportunidad importante (4)
- d. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable

³ El Análisis de la Industria: la matriz de evaluación de los factores externos EFE. En línea. Disponible en: <http://www.joseacontreras.net/direstr/cap491d.htm>

- e. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total para una organización

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves en la matriz de evaluación de factor externo el resultado ponderado más alto para una organización será 4.0, y el resultado ponderado menor posible de 1.0. El resultado ponderado promedio es 2.5 un resultado 4.0 indicará que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas. Mientras que un resultado 1.0 mostrará una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas

3.1.4. La Planeación Estratégica

Una estrategia de empresa está marcada por lo que sucede con sus dos recursos más importantes: capital y lo que hacen sus directivos y trabajadores⁴.

Esta estrategia empresarial define un producto o servicio, la manera de producirlo, el consumidor y la manera de llegar a él, las formas como crecerá y se financiará la actividad y el tipo de organización que se quiere o se requiere.

Para definir la estrategia empresarial, nos debemos remitir a desarrollar una Planeación estratégica, que es un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa; y el propósito esencial de la planeación estratégica radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo⁵.

La planeación estratégica no tiene una receta fácil que oriente mágicamente a la empresa en el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo, adicionalmente aplicar la planeación estratégica en países como Colombia en desarrollo presenta

⁴ OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica, Teoría, aplicaciones y casos Bogotá: Tercer Mundo Editores. C 1.996. P. 4.

⁵ Ibíd. P. 19

mayores dificultades por la insuficiencia de información interna y externa a la empresa⁶.

- Para formular la estrategia de una empresa se inicia estudiando su situación actual y analizando su entorno. Se debe estudiar el sector económico y un análisis interno de la empresa. Lo anterior para buscar alternativas estratégicas para lograr los objetivos en todos los niveles de la organización.
- Existen dos formas para generar estrategias de adentro hacia afuera, la cual consiste en crear progresivamente productos y capacidades internas que después se ofrecen al mercado, proceso que realizan las empresas japonesas, y el otro es de afuera hacia adentro teniendo en cuenta que las oportunidades para una empresa están en el entorno, haciendo un estudio de mercados. El proceso de llevar adelante la estrategia previamente formulada es casi tan importante como el de definirla⁷.
- La estrategia competitiva consiste en ser diferente (con una combinación única de valor), y la estrategia empresarial define los sectores en los que la empresa va a competir y la manera en que va a entrar en ellos.
- Los estrategas Juegan un papel muy importante en la definición de la estrategia organizacional, son aquellas personas de la alta dirección de la empresa que guían el establecimiento de los objetivos y políticas de la organización⁸.
- La gestión estratégica requiere líderes y esos son los estrategas. La planeación estratégica es un proceso que conlleva a pensar de manera estratégica y crea sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica⁹.

⁶ Ibíd. P. 5

⁷ Ibíd. P. 41

⁸ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica, Bogotá: Panamericana Editorial. C 2014. P. 56.

⁹ Ibíd. P. 58

La base fundamental en toda organización es tener claro hacia dónde va, allí radica la importancia de definir un direccionamiento estratégico, el cual es constituido por los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Estos principios corporativos son el conjunto de valores, creencias, normas, que regulan la vida de una organización, y son el soporte de la visión y de la misión. De allí parte la definición del direccionamiento estratégico de la empresa.

3.1.5. Las 5 Fuerzas de Michael Porter

El modelo de las cinco fuerzas de Porter es una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa. Según Porter existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado; y la Empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial¹⁰:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores

El mercado es atractivo, si este tiene barreras que dificulten la entrada de nuevos competidores que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

2. La rivalidad entre los competidores

Si el mercado tiene competidores muy bien posicionados, para la empresa será muy difícil competir, ya que constantemente estará enfrentada a competencias de precios, campañas publicitarias fuertes y a la entrada de nuevos productos.

3. Poder de negociación de los proveedores

Un mercado en donde los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y

¹⁰ Las 5 fuerzas de Porter – Clave para el Éxito de la Empresa. En línea. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

tamaño del pedido no será atractivo. Adicionalmente si los insumos que suministran los proveedores son claves para la empresa la situación será peor.

4. Poder de negociación de los compradores

Un mercado no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. Es decir, si los compradores están muy organizados serán mucho más exigentes con respecto a los precios, y calidad.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Un mercado no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación es más difícil si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Ilustración 1. Las cinco fuerzas de Michael Porter



Fuente: Ser Competitivo Edición Actualizada y aumentada, Michael Porter.

Existen seis barreras de entrada que Porter identificó, que pueden usarse para crear una ventaja competitiva para la empresa¹¹:

1. Economías de Escala

Altos volúmenes que permiten reducir costos, lo que dificulta a un nuevo competidor ingresar con precios más bajos.

2. Diferenciación del Producto

Si la empresa se diferencia y posiciona muy bien el producto, la competencia debe hacer grandes inversiones para competir con el opositor. Los competidores copian muy rápido los productos existentes y quieren hacer creer que son de mejor calidad.

3. Inversiones de Capital

Supone que si la empresa tiene grandes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a empresas más pequeñas: Se cree que con este aspecto podrá vivir más tiempo en el mercado, y podrá hacer inversiones, mejor red empresarial, mayor influencia en el poder político y ganar participación en el mercado rápidamente.

4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala

Cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser desafiadas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas pueden ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, las ayudas del gobierno, y los años de experiencia.

¹¹ AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación y estrategia – fundamentos, modelo y software de planeación. Universidad Santo Tomas de Aquino. C 2005. P. 41

5. Acceso a los Canales de Distribución

En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las empresas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

6. Política Gubernamental

Las políticas gubernamentales pueden restringir la entrada de nuevos competidores con sus leyes y normas internas. Los gobiernos tienen leyes ambientales, de calidad, y de seguridad de los productos que exigen a las empresas tener tecnologías de punta que garanticen productos inocuos. Gracias a la globalización las barreras se han limitado, las empresas prácticamente se están creando no solo para un país sino para el mundo, cada vez más estamos navegando un el mismo océano.

La estrategia es constantemente dinámica. Las ventajas ya no son para siempre, las empresas deben innovar todo el tiempo si quieren obtener seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo derrumbadas por empresas hábiles y rápidas. Las empresas fuertes son aquellas que actúan rápidamente y se anticipan a sus competidores, reaccionando ágilmente a los cambios en la demanda de los clientes.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para que las empresas decidan cómo reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal¹².

3.1.6. Matriz de Ansoff

Ilustración 2. Matriz de Ansoff

		Productos	
		Existentes	Nuevos
Mercados	Existentes	Estrategias de penetración de mercado	Estrategias de desarrollo de productos o diferenciación
	Nuevos	Estrategias de desarrollo de mercados o segmentación	Estrategias de diversificación

Fuente: www.robtoespinoza.es

Una de las herramientas más relevantes en el estudio de la estrategia empresarial es la conocida como matriz de crecimiento, o utilizando el nombre de su creador, Matriz de Ansoff. Igor Ansoff de origen ruso, quien llegó a EEUU en los años 30 y desarrolló su brillante carrera en el ámbito de las matemáticas. A pesar de ello, su mayor contribución al marketing y a la estrategia empresarial data del 1957 con un artículo en la prestigiosa *Harvard Business Review* (como más tarde lo hicieron entre otros, Michael Porter) titulado *Strategies for Diversification*¹³.

¹² AMAYA AMAYA, Jairo. Gerencia Planeación y estrategia – fundamentos, modelo y software de planeación. Universidad Santo Tomas de Aquino. C 2005. P. 43

¹³ ¿Qué es la Matriz de Ansoff? En línea. Disponible en: <http://queaprendemoshoy.com/que-es-la-matriz-de-ansoff/>

Esta matriz sirve de guía para una empresa que desea crecer corporativamente y/o a nivel de producto y no tiene muy claro cuál es la dirección a seguir. En la Matriz se ilustran dos ejes principales, el producto y el mercado (lugar donde se vende el producto). A la vez, se dividen entre existentes (o actuales) y nuevos (o por explotar).

Penetración de mercado: esta alternativa se refiere a ganar participación en el mercado en el que se está compitiendo actualmente. Consiste en no modificar las características del producto, es decir, con el mismo producto, esforzarse a través de la fuerza de ventas y de la publicidad para lograr una mayor cifra de ventas y como dice el título, penetrar en el mercado de un modo directo y efectivo.

Desarrollo de producto: consiste en crecer en el mismo mercado en el que se encuentra la empresa, modificando o adaptando el producto a lo que busca el mercado, porque posiblemente este producto es anticuado, con prestaciones que no se corresponden a las que el cliente pide, etc.

Desarrollo de mercado: Consiste en llevar el producto a otros mercados diferentes a los que se están explotando. Estos mercados pueden ser internacionales, segmentos de mercados o de usos del producto. Un ejemplo puede ser el PC, que se ha ido desarrollando en la mayoría de países, han segmentado a todas las edades y también se les ha dotado de diferentes usos como ocio, trabajo, y comunicación.

Diversificación: Se considera un nuevo producto y un nuevo mercado. En esta alternativa se puede diversificar hacia algo relacionado con su ámbito o no tener nada en común e intentar reinventar la compañía hacia otros mercados.

En muchas ocasiones la realidad es más compleja que una matriz con sólo 4 alternativas, pero es cierto que en la mayoría de las situaciones se encuentran muchos rasgos similares a la matriz en la experiencia.

4. CONSIDERACIONES ÉTICAS

El presente trabajo de aplicación se rige por la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y el Decreto 1377 de 2013 del Congreso de Colombia.

4.1 PRINCIPIOS ÉTICOS

El desarrollo del presente trabajo de aplicación incluye el uso de fuentes primarias y secundarias de información, que permitan definir claramente el plan estratégico para la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.

Se realizarán entrevistas a los socios de la Empresa, como fuente de información primaria, así como también libros y artículos de revistas de Planeación Estratégica. Como fuente de información secundaria se consultará libros o artículos que interpretan otros trabajos o investigaciones acerca del tema del presente trabajo de aplicación.

4.1.1 Principio de Beneficencia:

El principio de Beneficencia busca proteger y defender los derechos de los demás, y prevenir de un posible daño a otros.

La investigación que se realizara en este trabajo de aplicación se llevara a cabo a través de entrevistas a los socios de la empresa, quienes conocen claramente los beneficios del trabajo de aplicación que se realizara. De acuerdo al artículo 11 de la resolución 08430 de 1.993 del Ministerio de Salud, el presente es un estudio sin riesgos.

Los resultados de las entrevistas serán conocidos únicamente por los directivos de la organización y tendrán como único uso elaborar el plan estratégico de la Empresa.

4.1.2 Principio de Respeto a las personas:

Este principio se basa en el respeto por la autonomía del individuo, que se sustenta esencialmente en el respeto de la capacidad que tienen las personas para su autodeterminación en relación con las determinadas opciones individuales de que disponen, y en la protección de los individuos con deficiencias o disminución de su autonomía en el que se plantea y exige que todas aquellas personas que sean vulnerables o dependientes resulten debidamente protegidas contra cualquier intención de daño o abuso por otras partes.

En el presente trabajo de aplicación no se realizarán entrevistas a personas con deficiencias o disminución de su autonomía, ni menores de edad y garantizara regirse por el principio de respeto con la información obtenida.

Inicialmente se dará a conocer el objetivo del trabajo de aplicación a todos los participantes en la presente investigación, se informará que no presenta riesgos y se darán a conocer los beneficios. Cada participante deberá proporcionar el consentimiento informado voluntario para participar de la investigación, el cual contiene los tres aspectos fundamentales: voluntariedad, comprensión y divulgación.

4.1.3 Principio de Justicia:

El principio de Justicia en el presente trabajo de aplicación constara en seleccionar de manera adecuada a los participantes quienes serán los socios de la Empresa, los cuales proporcionaran la información relevante para la investigación.

Se obtendrá una distribución justa de los beneficios y las cargas en la población completa que participará en la investigación.

La investigación será potencialmente beneficiosa para todos los participantes cumpliendo con el principio de justicia individual y justicia social.

4.2 TRATAMIENTO DE DATOS PERSONALES

La información es el activo más importante actualmente, es por ello que se debe proteger.

En la presente propuesta de aplicación se cumplirá la Ley Estatutaria 1581 de 2012 y Resolución de Rectoría No. 1227 de agosto 22 de 2013, las cuales dictan disposiciones generales para la protección de datos personales, y regulan el derecho fundamental de hábeas data.

Se protegerán los datos personales registrados en las entrevistas, y en todas las operaciones que se realicen tales como la recolección, almacenamiento, uso, circulación o supresión (en adelante tratamiento) por parte de la Empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.

Se tendrá la autorización del titular de la información para el tratamiento de datos personales cumpliendo el Decreto 1377 de 2013

Inicialmente se debe solicitar la autorización de tratamiento de datos personales y se le explicara el objetivo del estudio y para que será usada la información que se recolectara. Se realizará una adecuada custodia de la información y ser usada únicamente con fines académicos y reposará en la universidad y en la organización objeto de este estudio.

4.3 PROCEDIMIENTOS ESPECÍFICOS PARA ACCEDER A LA ORGANIZACIÓN

Se iniciará la presente investigación con la información que suministran los socios, quienes son los que informan cual es el objetivo general de la organización y quienes definen la visión de la empresa. Teniendo esta información como base, se deberá proceder a realizar el plan estratégico con información que se tiene de los procesos internos de la organización, dándole el uso correcto a la documentación de la Empresa.

4.4 BENEFICIOS DEL PROYECTO

Se obtendrán beneficios directos para los socios y empleados, teniendo en cuenta que se realizara un plan estratégico que direcciona a la empresa, permitiendo que todos conozcan el camino a seguir para alcanzar los objetivos organizacionales lo que podría garantizar su permanencia en el mercado y genere utilidades a los socios y estabilidad laboral a los empleados.

La presente investigación otorga beneficios indirectos a empresas del sector que consulten el presente trabajo de aplicación como guía para el desarrollo de su plan estratégico.

4.5 RIESGO DEL PROYECTO PARA EL INVESTIGADOR

La presente investigación no presenta riesgos para el investigador, teniendo en cuenta que la información que será recolectada será usada únicamente para realizar el plan estratégico que será el camino para lograr los objetivos organizacionales. Se cumplirá con los principios de beneficencia, respeto, y justicia, lo que evitará un uso indebido de la información.

No se evidencia riesgo físico, social, psicológico, legal o económico alguno que pueda afectar al investigador, ya que es empleado de la empresa y se tiene el acceso a la información, con previa autorización del representante legal de la compañía, quien conoce claramente el objetivo de la presente investigación, el cual se adjunta.

4.6 CONSENTIMIENTO INFORMADO

Para realizar el presente trabajo de aplicación se entregará el consentimiento informado por las partes adjunto.

4.7 USO DE MATERIAL AUDIOVISUAL

Toda fijación audiovisual (video) o fotografía que se use en el presente trabajo de aplicación deberá ser autorizado su uso previamente por el representante legal de la compañía. Dicha autorización será de manera escrita. Si el Representante Legal considera que presenta un riesgo para la empresa la divulgación del material a usar puede informarle al investigador quien deberá omitir la publicación y el uso de las mismas.

4.8 PERMISOS

El representante legal de JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS concederá la autorización escrita al investigador, para que este tome la información que requiera para la elaboración del plan estratégico.

Para realizar el presente proyecto de aplicación se debe tener la aprobación previa del Comité de Ética de la Universidad, el permiso escrito de la Empresa y el consentimiento informado de los participantes.

5. METODOLOGÍA

5.1 TRABAJO DE APLICACIÓN

El presente trabajo de aplicación es una Investigación Diagnóstica o Propositiva, la cual consiste en un proceso dialéctico que utiliza un conjunto de técnicas y procedimientos con la finalidad de diagnosticar y resolver problemas fundamentales en la Empresa, encontrar respuestas a preguntas preparadas, estudiar la relación entre factores y acontecimientos. La investigación propositiva se caracteriza por generar conocimiento, a partir de la labor de investigación.

Teniendo en cuenta la situación actual de la Empresa, se realizará el presente trabajo de aplicación de acuerdo al problema identificado, finalizando con una propuesta de Plan estratégico y su implementación.

Se realizará una observación directa de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, su estructura, políticas, normas y demás información relevante para el desarrollo del presente trabajo de aplicación. Se realizará un trabajo de campo, obtenido información objetiva con alto grado de confiabilidad y muy bajo margen de error, debido a que será directamente tomada de la fuente, que será el personal de la organización con entrevistas personalizadas y la observación.

Este trabajo inicia con un estudio exploratorio, que permite conocer a fondo la empresa, para enfocarse en la resolución del problema identificado, conociendo cada proceso que se realiza en la empresa, obteniendo la información con las diferentes técnicas y herramientas de análisis.

5.2 FUENTES DE INFORMACIÓN Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN

5.2.1 Fuentes primarias:

La información suministrada por la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, y empleados y socios que suministraran todos los datos que tienen relación directa con el objeto de estudio del presente proyecto, para establecer el plan estratégico de la empresa.

5.2.2 Fuentes Secundarias:

Información que se obtiene sobre el tema objeto de este trabajo, que se encuentre en proyectos de grado, experiencias anteriores, artículos de revisión y demás estudios.

5.3 FASES DEL PROYECTO

El proyecto será desarrollado bajo diferentes fases así:

5.3.1 Fase I: Diagnóstico estratégico

El propósito de un plan estratégico es determinar los mercados meta y las propuestas de valor que se van a ofrecer, tomando como referencia las oportunidades y fortalezas encontradas en el análisis situacional de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.

En esta fase se recopilará la información requerida mediante encuestas, cuestionarios, entrevistas y observación directa para su análisis de todas las áreas de la empresa para conocer el funcionamiento interno, que nos llevará a establecer la misión, visión, valores y objetivos estratégicos.

5.3.1.1 Compromiso de los directivos de la empresa:

Lograr el compromiso de los directivos es la parte más importante del presente proyecto de aplicación, teniendo en cuenta que son los que imponen el camino a seguir por la organización, y con su aprobación y compromiso se enfocara la empresa al logro de los objetivos, a través de este plan estratégico.

5.3.1.2 Diagnóstico de la situación actual de la empresa

Se realizó el análisis situacional interno y externo con el fin de determinar las fortalezas y debilidades de la empresa, e identificar las oportunidades y amenazas del entorno. Esta es la base para determinar las estrategias a seguir para controlar las amenazas y fortalecer las debilidades.

De acuerdo a las auditorías internas y externas se construirá la matriz de evaluación de factores externos EFE y de evaluación de factores internos EFI.

Se determinarán las cinco fuerzas de Porter, y se utilizara la Matriz de Ansoff.

5.3.2 Fase II: Formulación y selección de estrategias:

Con el resultado de la matriz DOFA se formularán las estrategias, se aplicará la matriz de Igor Ansoff que nos indica la estrategia adecuada entre la relación productos y mercados.

5.3.3 Fase III: Definición de los planes de acción:

De acuerdo a las estrategias establecidas se determinan los planes de acción necesarios para alcanzar los objetivos organizacionales planteados.

6. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS es una empresa Santandereana que produce jugos de 100% fruta, que nace de una necesidad del mercado de consumir productos naturales. Actualmente no tiene definida su misión, visión, ni planeación estratégica.

Ubicación: Carrera 7 No. 16 PA – R Barrio Campo Alegre – Lebrija (Santander)

Tamaño: 30 Empleados

Tipo de empresa: Persona Jurídica

Actividad económica: Procesamiento y conservación de frutas, legumbres, hortalizas y tubérculos, y comercio al por mayor de productos alimenticios.

6.2 INFORMACIÓN DE LOS PRODUCTOS

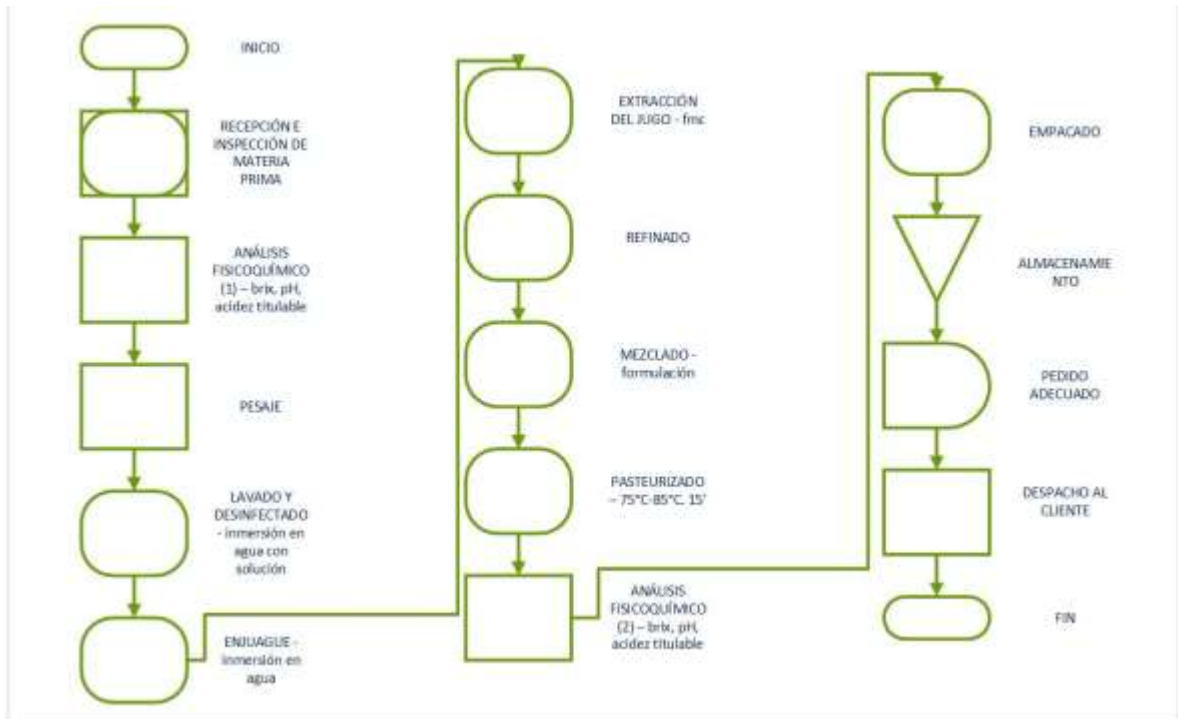
JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS produce y comercializa Jugos de 100% fruta pasteurizados de limón, naranja, naranja piña, uva, mandarina, y limonada de coco, en presentaciones de 330 ml, 500 ml, 1.000 ml, 2.000 ml, 4 litros, 5 litros y bidón de 220 litros. Actualmente vende 500.000 litros mensuales de jugos de 100% fruta.





6.3 MAPA DE PROCESOS:

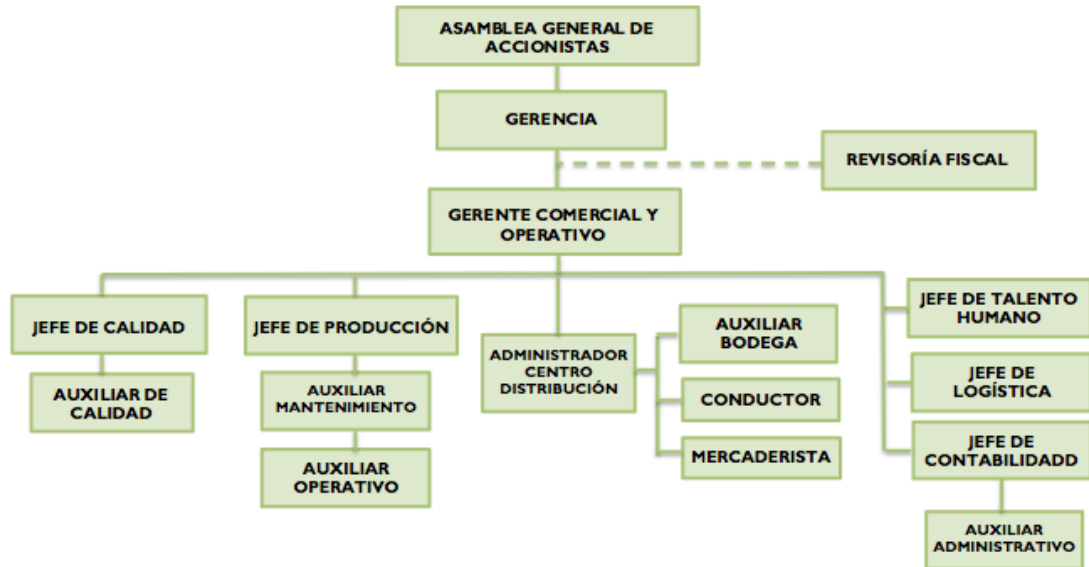
Ilustración 3. Mapa de procesos JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS



Fuente: Elaboración Propia

6.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Ilustración 4. Estructura organizacional de JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS



Fuente: Elaboración Propia

6.5 PLANTEAMIENTO DE LA MISIÓN

Tabla 1. Componentes de la Misión

ASPECTOS	COMPONENTES
¿QUIEN ES?	JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS
¿QUE HACE?	Satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la producción y comercialización de jugos y frutas con los más altos estándares de calidad, seguros e inocuos
¿PARA QUIEN LO HACE?	El consumidor que prefiera los productos naturales
¿COMO LO HACE?	Con un recurso humano calificado que establezca un claro liderazgo en el mercado de nuestra marca generando bienestar para los clientes, empleados y socios de la compañía.

Fuente: Elaboración Propia

En junta de socios realizada en la Empresa, los socios contestaron las preguntas planteadas en la tabla componentes de la misión, y se logró crear la siguiente Misión para la empresa:

JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS busca satisfacer las necesidades de nuestros clientes a través de la producción y comercialización de jugos de fruta con los más altos estándares de calidad, seguros e inocuos, con el objeto de que, conjuntamente con nuestro recurso humano calificado se establezca un claro liderazgo en el mercado de nuestra marca generando bienestar para nuestros clientes, empleados y socios de la compañía.

6.6 PLANTEAMIENTO DE LA VISIÓN:

Tabla 2: Componentes de la Visión

ASPECTOS	COMPONENTES
Establecer lo que se quiere	Consolidarse como la empresa líder en Santander en la producción de jugos y pulpas de 100% fruta
Horizonte o plazo de tiempo	6 años
Tipo de productos o servicios	Jugos y pulpas 100% fruta
Lo que provee la compañía	Productos de calidad, cumpliendo con las normas vigentes
Industria o segmento	Consumidores del mercado regional que les gusta consumir productos naturales

Fuente: Elaboración Propia

En junta de socios realizada en la Empresa, los socios contestaron las preguntas planteadas en la tabla anterior, creando la siguiente visión:

JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS., para el año 2022 se consolidará como la empresa líder en Santander en la producción de jugos de 100% fruta, cumpliendo con las normas vigentes de calidad y protección del medio ambiente.

6.7 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Calidad. Es un reto permanente y compromiso de todos los miembros de la Organización, y será reflejado en la calidad en los productos, en la materia prima, en los procesos, en el talento humano y en el servicio al cliente.

Productividad. Jugos y Frutas de Colombia SAS desea lograr niveles óptimos de productividad, buscando su permanencia, crecimiento y desarrollo, que hagan del negocio una actividad eficiente, eficaz y rentable.

Talento humano. El talento humano es lo más importante para nuestra empresa. Capacitarlo y brindarle oportunidades de crecimiento personal y profesional, que se traducen en mayor eficiencia y eficacia y compromiso organizacional.

Compromiso social. El compromiso con la comunidad en la satisfacción plena de sus necesidades es un valor central en la actividad de la Empresa. Estamos comprometidos con los agricultores y sus familias principalmente de Santander.

Competitividad. Para Jugos y Frutas es fundamental controlar los costos, los gastos, la calidad, y el precio, para alcanzar la satisfacción oportunamente de las necesidades y expectativas del cliente.

Cumplimiento. Entregar a tiempo los pedidos a nuestros clientes con alta calidad.

6.8 EL MEGA DE LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS ASÍ:

En junta de socios se construyó el mega para Jugos y Frutas de Colombia SAS, quedando de la siguiente manera:

En el año 2020 la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS lograra un crecimiento del 50% como empresa líder en Santander de producción y comercialización de jugos de 100% fruta.

7. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS

7.1 AUDITORÍA EXTERNA

7.1.1 Matriz de evaluación de factores externos (EFE) de Jugos y Frutas de Colombia SAS

Tabla 3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE):

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES			
Crecimiento del consumo de lo natural	0,1	4	0,4
Corto periodo de tiempo de transporte del producto	0,07	3	0,21
Bajo precio de la materia prima por alta producción en la zona de Lebrija	0,1	4	0,4
Buena calidad de las materias primas	0,09	3	0,27
Contratar recurso humano de la zona para la producción de los jugos	0,08	3	0,24
Utilizar la fruta que se produce en la zona	0,1	4	0,4
FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	PUNTAJE	PESO PONDERADO
AMENAZAS			
Exigencia de mayores regulaciones por ser un producto de consumo Humano	0,1	1	0,1
No poder competir frente a las grandes empresas productoras de jugos naturales	0,08	2	0,16
Alta rivalidad entre competidores	0,08	2	0,16
Altos costos de desarrollo de tecnología	0,1	1	0,1
Cambios climáticos que afectan la producción de la materia prima en la zona	0,1	1	0,1
		1	2,54

Fuente: Elaboración Propia

7.1.2 Análisis de la Matriz EFE

El total ponderado que puede obtener una empresa va de 1 a 4, donde 1 es incapacidad para aprovechar las oportunidades del entorno y total vulnerabilidad ante las amenazas que este le plantea. Un total ponderado de 4 significa alta capacidad para capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas del entorno.

El análisis de la Matriz EFE se realiza con los socios de la compañía, después de revisar los factores determinantes del éxito y generar una puntuación.

Para JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS el total ponderado es 2,54, lo que demuestra que las estrategias que ha implementado a la fecha no son eficientes, teniendo en cuenta que no tiene un plan estratégico definido, las oportunidades no están siendo aprovechadas para el crecimiento de la empresa y no se están contrarrestando adecuadamente las amenazas del entorno.

7.1.3 Las cinco fuerzas de Porter:

Se realizó el análisis de las cinco fuerzas de Porter así:

Amenaza de entrada de nuevos competidores, Rivalidad entre los competidores, Poder de negociación de los proveedores, Poder de negociación de los compradores y amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Amenaza de entrada de nuevos competidores

Tabla 4. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Amenaza de entrada de nuevos competidores

1. AMENAZA DE ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES				
Grado de rivalidad que genera la variable 1= Alto; 0,5= Medio; 0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Economías de escala		0,5		0,5
Diferenciación de productos		0,5		0,5
Legislación gubernamental	1			1
Experiencia		0,5		0,5
Acceso a los canales de distribución		0,5		0,5
Lealtad de los consumidores y proveedores		0,5		0,5
Requerimiento de capital		0,5		0,5
Total grado de amenaza del entrada				3,5
5-7= Muy alta 4= Alta 3= Media 2= Baja 1= Nula				

Fuente: Elaboración Propia

Se determina que el grado de barrera de entrada de nuevos competidores al mercado es medio, sin embargo, se determina en el análisis que la barrera de entrada más alta es la política gubernamental¹⁴, debido a que existen regulaciones del INVIMA de requisitos sanitarios que los productos deben cumplir, teniendo en cuenta que la autorización sanitaria expedida por el Invima es indispensable para comercializar cualquier producto alimenticio en el país. En este sector la entrada de nuevos competidores está sujeta a la aprobación del ente gubernamental Invima que rige los requisitos especiales desde la planta de producción hasta los procesos productivos para fabricar y comercializar los jugos en Colombia.

Otras barreras que regulan la entrada de nuevos competidores son las economías de escala, las cuales en esta industria se pueden dar al comprar grandes cantidades de fruta como materia prima y obtener descuentos por volumen, o cuando se fortalece una red de transporte de los productos producidos para llevarlos al cliente, estas economías se traducen en menores costos para ser más competitivo con el precio de venta de los jugos.

Las inversiones de grandes recursos financieros para competir en la industria es una barrera de entrada que regula el ingreso de nuevos competidores. Esta industria requiere una gran inversión de capital en la planta y maquinaria de producción¹⁵. Se debe producir los jugos en una planta idónea que cumpla con los requisitos sanitarios del Invima, con la maquinaria tecnológica que permita producir con unos costos competitivos, los cuartos fríos que permitan mantener la cadena de frío necesaria para mantener la materia prima y producto terminado.

El acceso a los canales de distribución es otra barrera significativa en la industria de los jugos de 100% fruta, principalmente estos productos se comercializan a través de las grandes superficies para masificarlos llegando a mas consumidores y

¹⁴ Las Seis Barreras de Entrada de Michael Porter. En línea. Disponible en: <http://www.webyempresas.com/las-seis-barreras-de-entrada-de-michael-porter/>

¹⁵ Las cinco fuerzas de Porter. En línea. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

lograr el posicionamiento en el mercado. Sin embargo, lograr una negociación con estas grandes superficies es complejo, no todos los productores tienen la capacidad financiera y productiva para cumplir con los requisitos exigidos de estas grandes tiendas. Principalmente los plazos de pago y las devoluciones de producto son los factores críticos en estas negociaciones en la industria de los jugos 100% fruta, con la claridad que la vida útil de éstos es de máximo 90 días, por lo tanto debe rotar muy rápidamente en la tienda para lograr el mínimo porcentaje de devoluciones de producto que se traduce en pérdidas, adicionalmente, las grandes superficies pagan a sus proveedores aproximadamente a 30 o 45 días. Una pequeña empresa que no posea un fuerte músculo financiero que soporte estas condiciones no lograra sobrevivir a una negociación con estas grandes tiendas, y claramente es una barrera de entrada de nuevos competidores para acceder a estos canales de distribución.

Los Jugos de 100% fruta pertenecen a la industria de bebidas no alcohólicas. Si bien son bebidas de una misma naturaleza, sus componentes las diferencian entre sí. No es lo mismo tomarse una gaseosa que un jugo de 100% fruta. La diferenciación de los productos en esta industria es una barrera de entrada importante, debido a que es difícil entrar a competir con empresas que ya tienen sus productos y sus marcas posicionadas en el mercado, razón por la cual se debe hacer grandes inversiones en publicidad, en un buen diseño del empaque del producto, y en fortalecer el servicio al cliente. Estos aspectos son importantes para diferenciarlo del resto y hacer que los clientes se interesen en comprarlo y con el tiempo se logre fidelizarlos.

La experiencia es una barrera que obstaculiza la entrada de nuevos competidores en esta industria, teniendo en cuenta que no solo aplica para la producción de los jugos sino también en la distribución y logística de los mismos. Con la experiencia las empresas pueden lograr disminuir los costos al obtener mayor aprendizaje de sus operaciones y hacerlas más productivas, lo que hace difícil competir en un

mercado donde los precios de empresas con experiencia pueden ser más bajos que las nuevas empresas que quieran entrar y no cuentan con experiencia.

En el mercado de los jugos de 100% fruta los precios entre competidores son muy similares entre sí, por lo que la disminución de los costos es clave para lograr mayor rentabilidad.

La creciente globalización de la economía supone la desaparición progresiva de las barreras de entrada de nuevos competidores, por lo que la lealtad de los consumidores y proveedores es cada vez menor, debido a que hoy en día el precio es el protagonista principal en las compras. Por tal razón las empresas deben potencializar su experiencia, manejar economías de escala, y acceder a canales de distribución que permitan llegar a más clientes, para salir adelante en medio de grandes empresas a nivel mundial.

Rivalidad entre los competidores

Tabla 5. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Rivalidad entre los competidores

2. RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES				
Grado de rivalidad que genera la variable 1= Alto; 0,5= Medio; 0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Grado de equilibrio entre los competidores		0,5		0,5
Tasa de crecimiento del sector			0,5	0,5
Diferenciación		1		1
Barreras de entrada		1		1
Costos fijos del sector		1		1
Total grado de rivalidad del sector				4
5= Muy alta rivalidad 4= Alta rivalidad 3= Rivalidad media 2= Baja Rivalidad 1= Rivalidad nula				

Fuente: Elaboración Propia

El resultado del grado de rivalidad es de 4 puntos, lo que determina que el grado de rivalidad del sector es alto. Esto obedece a que El grado de equilibrio entre los competidores que producen y comercializan jugos de 100% frutas en Colombia es sobresaliente, teniendo en cuenta que son empresas cuya producción oscila entre los 500.000 y 700.000 litros mensuales, muy similares entre sí en tamaño y recursos, lo propicia batallas para lograr el liderazgo en medio de estos competidores. Se identifican como competidores directos con presencia en el mercado nacional a Frudelca, Pomelos, y como empresa internacional Tropicana Pure Premium.

El sector de bebidas en Colombia ha crecido en los últimos años, de acuerdo al centro de estudios económicos Anif.¹⁶ El sector continuara con tendencia al crecimiento debido al estilo de vida que están adoptando los colombianos de consumir productos cada vez más naturales. Es decir que la tasa de crecimiento del sector está en ascenso, lo que se traduce en disminución de rivalidad entre los competidores porque el mercado aumenta y las empresas no tienen que capturar la cuota de mercado entre sí para crecer.

La diferenciación de los productos genera gran rivalidad en los competidores, innovar en productos nuevos que atraigan nuevos clientes es clave para crecer en la industria de los jugos de 100% fruta. Actualmente las empresas centran sus esfuerzos en crear productos combinando frutas que generen sabores exóticos atrayendo nuevos consumidores.

Los tratados de libre comercio en el mundo están extinguiendo las barreras de entrada, y hoy en día las empresas compiten en un mercado global, lo que genera mayor rivalidad entre los competidores, y se debe enfrentar controlando los gastos para ofrecer precios que permitan sobresalir y liderar el mercado.

¹⁶ Alimentos y bebidas: Desempeño reciente del sector. En línea. Disponible en: <http://anif.co/sites/default/files/nov21-16.pdf>

Poder de negociación de los proveedores

Tabla 6. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Poder de negociación de los proveedores

3. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES				
Grado de rivalidad que genera la variable 1= Alto; 0,5= Medio; 0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Concentración de proveedores		1		1
Integración vertical hacia adelante			0,5	0,5
Costo de cambiar de proveedor		0,5		0,5
Total grado de poder de negociación de los proveedores				2
3=Alta 2= Media 1= Baja 0= Nula				

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla 6 se puede determinar que la concentración de proveedores es media, debido a que los proveedores de fruta se encuentran en la zona de Lebrija donde está ubicada la planta, y puede representar un alto costo para la empresa cambiar de proveedores, porque los precios que manejan los actuales son muy buenos.

Conseguir la fruta de la calidad requerida para hacer los jugos a un buen precio es complicado, por lo que se les compra a los pequeños agricultores de la zona, que tienen precios muy competitivos y fruta de excelente calidad. Para los proveedores no es fácil integrarse verticalmente hacia adelante debido a que construir una planta de producción requiere una inversión alta en maquinaria con un importante grado de tecnología para producir los jugos.

Poder de negociación de los compradores

Tabla 7. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Poder de negociación de los compradores

4. PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES				
Grado de rivalidad que genera la variable 1= Alto; 0,5= Medio; 0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Concentración de compradores		1		1
Comprador competidor	1			1
Costo de cambiar de comprador		1		1
Total grado de poder de negociación de los compradores				3
3=Alta 2= Media 1= Baja 0= Nula				

Fuente: Elaboración Propia

Se puede observar que el poder de negociación de los compradores es alto, debido a que la empresa Jugos y Frutas de Colombia realiza maquilas para las grandes superficies, supermercados y horecas (hoteles, restaurantes y cafeterías). La empresa produce los jugos con las marcas de los compradores, quien puede fácilmente integrarse hacia atrás o comenzar a producir los jugos por sí mismo¹⁷, teniendo en cuenta que ellos son los que le venden al consumidor final, tienen el mercado y la infraestructura para la comercialización y pueden adquirir la maquinaria y producir y comercializar su propia marca sin acudir a la maquila.

La concentración de compradores es media porque en el mercado hay muchos autoservicios o grandes superficies, supermercados, hoteles, restaurantes y cafeterías, y de igual manera también hay empresas dedicadas a producir y comercializar jugos de 100% fruta.

El costo de cambiar de comprador es medio, debido a en este mercado cambiar de un producto de un vendedor por el producto de otro vendedor es alto, porque en los contratos de maquila se negocian a largo plazo, teniendo en cuenta las

¹⁷ Las cinco fuerzas de Porter. En línea. Disponible en: <http://www.5fuerzasdeporter.com/poder-de-negociacion-de-los-clientes/>

grandes inversiones que se realizan en etiquetas y empaques de la marca del comprador, esta es la razón principal para que las grandes superficies eviten el cambio de su proveedor.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos

Tabla 8. Valoración cuantitativa de las cinco fuerzas de Porter. Amenaza de ingreso de productos sustitutos

5. AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS				
Grado de rivalidad que genera la variable 1= Alto; 0,5= Medio; 0=Bajo				
Nivel en que la variable se da en el sector	ALTO	MEDIO	BAJO	PUNTAJE
Disponibilidad de sustitutos	1			1
Precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido	1			1
Nivel percibido de diferenciación del producto		1		1
Costos de cambio para el cliente		1		1
Total grado de poder de negociación de los compradores				4
4= Alta 3= Media 2= Baja 1= Nula				

Fuente: Elaboración Propia

Al valorar la amenaza de entrada de productos sustitutos, el resultado de impacto de la sustitución en la demanda es alto, debido a que los productos sustitutos actualmente son los jugos envasados, el agua envasada, gaseosas, bebidas hidratantes, bebidas isotónicas; estos productos están disponibles en el mercado fácilmente, y los clientes tienen acceso a ellos de manera rápida. El precio relativo entre el producto sustituto y el ofrecido es alto debido a que los productos sustitutos se consiguen a un menor precio que los jugos 100% fruta, los precios son más bajos y pueden alterar la demanda de jugos, teniendo en cuenta el poder adquisitivo del cliente, muchas veces prefiere tomar agua porque no cuenta con el dinero suficiente para adquirir un jugo natural.

Los clientes perciben diferencia entre los jugos de 100% y otro producto sustituto, porque quieren consumir productos no solo con buen sabor, sino con nutrientes y vitaminas esenciales en una buena alimentación.

El cliente prefiere pagar un precio un poco más alto por un producto natural, en vez de consumir productos con altos grados de azúcar y calorías, razón por la cual el cliente está dispuesto a pagar un costo adicional por consumir productos naturales, pero no siempre están disponibles estos productos, en cambio los productos sustitutos se encuentran muy fácilmente en todas partes, entonces muchas veces no hay elección para el cliente y debe consumir un producto sustituto y no el natural que él quisiera.

Amenazas y oportunidades resultantes de la aplicación del modelo de las cinco fuerzas de Porter:

Tabla 9.

AMENAZAS	Poder de negociación de los compradores
	Rivalidad entre los competidores
	Comprador puede llegar a ser competidor
	Disponibilidad de productos sustitutos y a menor precio
OPORTUNIDADES	Alto costo de inversión lo que representa una barrera para ingresar al negocio
	Los requisitos sanitarios para la producción de jugos son bastante exigentes
	Se puede lograr mayor competitividad con economías de escala
	La innovación es clave para lograr mayor participación en el mercado
	Los proveedores no se integran hacia adelante fácilmente por el alto costo de la inversión

Fuente: Elaboración Propia

Después de aplicar el modelo de las cinco fuerzas de Porter en la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, se identifican como amenazas el poder de negociación de los compradores, esto debido a que los principales compradores son las grandes superficies, y lograr una buena negociación con estos clientes es un reto para las pequeñas empresas que quieren comercializar los jugos de 100% fruta en estos autoservicios; adicionalmente estas grandes superficies por contar con el capital y el mercado, pueden llegar a integrarse hacia atrás, produciendo su propio jugo, dejando a un lado la maquila que hoy contratan.

Otra amenaza es la alta rivalidad entre los competidores, por ser empresas de un tamaño y producción similar, el grado de equilibrio entre los competidores es alto, esto generando mayor rivalidad para sobresalir, lo cual centra los esfuerzos en la innovación de productos, creando nuevos productos de combinaciones de frutas que generen sabores exóticos atrayendo nuevos consumidores.

En el mercado se encuentran productos sustitutos muy fácilmente y a un menor precio, lo que genera una amenaza importante para la industria de los jugos 100% fruta.

También se identifican oportunidades tales como el alto costo de inversión en la planta de producción y maquinaria, representando una barrera para ingresar a este tipo de negocio, Los requisitos sanitarios para la producción de jugos de frutas son muy exigentes, se puede lograr mayor competitividad con economías de escala, la innovación es clave para lograr mayor participación en el mercado y los proveedores no se integran hacia adelante fácilmente por el alto costo de la inversión.

7.2 AUDITORÍA INTERNA

7.2.1 Matriz de evaluación de factores internos (EFI) de Jugos y Frutas de Colombia SAS:

De acuerdo a la información analizada de la empresa se pueden determinar las fortalezas y debilidades que constituyen la matriz EFI.

Tabla 10. Auditoria interna de la Empresa

PREGUNTAS	SI	NO
¿Se seleccionan adecuadamente los proveedores?	X	
¿La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores?	X	
¿Sus proveedores le venden productos con exclusividad?		X
¿La toma de decisiones es ágil y oportuna?		X
¿Hay liderazgo en los gerentes?	X	
¿Existe una buena comunicación y coordinación entre áreas?		X
¿Son claras las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo?	X	
¿Los empleados tienen buen ánimo?	X	
¿La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica?	X	
¿Son los objetivos y metas de la empresa medibles y se comunican adecuadamente?	X	
¿Existe una cultura organizativa en torno a los principios y valores de la compañía?		X
¿La estructura de la organización es apropiada?		X
¿La rotación de empleados y el ausentismo son bajos?	X	
¿Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	X	
¿Se capacita al personal adecuadamente?	X	
¿La organización es flexible ante los cambios y aprende de sus errores?		X
¿EL personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para el cargo?	X	
¿Las compras se rigen por el presupuesto realizado?		X
¿El modelo comercial facilita las ventas?		X
¿El nivel de ventas mensuales garantiza el nivel de utilidades esperado?		X
¿La empresa ha ido aumentando su participación de mercado?		X
¿Los productos tienen precios justos?	X	
¿La empresa cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad?		X
¿Utiliza herramientas de marketing para conocer al mercado objetivo y adelantarse a sus cambios?		X
¿Maneja una base de datos apropiada de los clientes?		X
¿Se hace seguimiento y gestión de clientes?		X
¿Son buenos los productos ofrecidos a los clientes?	X	
¿Existen incentivos para el personal de ventas?	X	
¿La empresa crea valor en el ejercicio de su actividad económica?	X	
¿La empresa tiene la capacidad suficiente para cancelar los pasivos corrientes sin aumentar el endeudamiento?		X
¿La empresa genera suficiente capital de trabajo a corto plazo?		X
¿De acuerdo a la industria, es adecuada la estructura financiera de la empresa?		X
¿De acuerdo a la industria, la empresa cuenta con un adecuado recaudo de cartera?		X

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 11. MATRIZ EFI – Fortalezas

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
FORTALEZAS			
¿Se seleccionan adecuadamente los proveedores?	0,05	4	0,2
¿La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores?	0,04	3	0,12
¿Hay liderazgo en los gerentes?	0,05	3	0,15
¿ Son claras las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo ?	0,04	3	0,12
¿ Los empleados tienen buen animo?	0,02	3	0,06
¿ La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica?	0,04	3	0,12
¿ Son los objetivos y metas de la empresa medibles y se comunican adecuadamente?	0,02	3	0,06
¿ La rotación de empleados y el ausentismo son bajos?	0,02	4	0,08
¿ Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización?	0,02	3	0,06
¿ Se capacita al personal adecuadamente?	0,02	4	0,08
¿ EL personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para el cargo?	0,02	3	0,06
¿Los productos tiene precios justos?	0,03	4	0,12
¿Son buenos los productos ofrecidos a los clientes?	0,04	4	0,16
¿ Existen incentivos para el personal de ventas?	0,03	3	0,09
¿ La empresa crea valor en el ejercicio de su actividad económica?	0,03	4	0,12

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 12. MATRIZ EFI – Debilidades

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACION	PONDERADO
DEBILIDADES			
¿ Sus proveedores le venden productos con exclusividad?	0,02	1	0,02
¿ La toma de decisiones es ágil y oportuna?	0,03	1	0,03
¿ Existe una buena comunicación y coordinación entre áreas?	0,02	1	0,02
¿ Existe una cultura organizacional en torno a los principios y valores de la compañía?	0,03	1	0,03
¿ La estructura de la organización es apropiada?	0,02	2	0,04
¿ La organización es flexible ante los cambios y aprende de sus errores?	0,02	3	0,06
¿ Las compras se rigen por el presupuesto realizado ?	0,02	2	0,04
¿ El modelo comercial facilita las ventas?	0,03	1	0,03
¿ El nivel de ventas mensuales garantiza el nivel de utilidades esperado?	0,04	1	0,04
¿ La empresa ha ido aumentando su participación de mercado?	0,03	1	0,03
¿ La empresa cuenta con una estrategia eficaz ara promociones y publicidad?	0,02	1	0,02
¿ Utiliza herramientas de marketing para conocer al mercado objetivo y adelantarse a sus cambios?	0,03	1	0,03
¿ Maneja una base de datos apropiada de los clientes?	0,04	2	0,08
¿ Se hace seguimiento y gestión de clientes?	0,03	2	0,06
¿ La empresa tiene la capacidad suficiente para cancelar los pasivos corrientes sin aumentar el endeudamiento?	0,04	1	0,04
¿ La empresa genera suficiente capital de trabajo a corto plazo?	0,04	1	0,04
¿ De acuerdo a la industria, es adecuada la estructura financiera de la empresa?	0,03	1	0,03
¿ De acuerdo a la industria, la empresa cuenta con un adecuado recaudo de cartera?	0,04	2	0,08

1

2,32

Fuente: Elaboración Propia

7.2.2. Análisis de la matriz (EFI):

El resultado de la Matriz EFI fue de 2,32, lo cual demuestra que la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS tiene graves debilidades internas que afectan su desempeño y por ende el logro de los objetivos organizacionales.

La toma de decisiones es bastante lenta, los proveedores no venden sus productos con exclusividad, no existe una buena comunicación entre áreas, no existe una cultura organizacional en torno a los principios y valores de la compañía, no tiene un modelo comercial que facilite las ventas, el nivel de ventas mensuales no garantiza el nivel de utilidades esperado. Estas debilidades afectan gravemente la gestión de la empresa, es por ello que se debe enfatizar en mejorarlas para obtener los resultados esperados por los socios.

7.2.3 DIAGNÓSTICO DE MERCADEO

Se realizó un diagnóstico de mercadeo para evaluar la empresa como se encuentra actualmente y cuales estrategias podrían ser usadas para mejorar los resultados.

Tabla 13. Diagnóstico de mercadeo



Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander

Tabla 14 planeación y mercadeo

N ^a	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA				BORRAR
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4	
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un de éxito o fortaleza del negocio	
8	Se ha realizado un análisis de los factores claves de éxito de su negocio con el fin de descubrir debilidades, oportunidades, como empresa.	1				OK
9	Su empresa hace estudios del comportamiento del consumidor y tendencias del consumo para planear acciones comerciales.	1				OK
10	Usted obtiene la información necesaria para comparar el crecimiento de su empresa con el del mercado y con el de sus competidores.	1				OK
11	Su empresa vigila atentamente el mercado de sus proveedores y prevé sus acciones comerciales.		1			OK
12	Usted observa los mercados y proveedores internacionales detectando oportunidades y amenazas externas.	1				OK
13	Usted o su empresa han desarrollado conocimiento o habilidades gerenciales en estrategia y planeación del futuro de su empresa. (Prospectiva)		1			OK
14	Su empresa recolecta información y analiza las variables económicas, socio demográficas, ambientales y culturales que afectan positiva o negativamente su negocio.		1			OK
15	Su empresa tiene definidos indicadores de gestión del área comercial y de mercadeo que pueden ser evaluados contra los de la competencia.	1				OK
SUBTOTAL		11	4	0	0	OK
TOTAL		19				IR A MENÚ

Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

Tabla 15. Gestión de mercadeo

Diseñado por: Javier Fernando Rubiano

2. GESTIÓN DE MERCADEO

Tiene como objetivo evaluar las competencias, destrezas, actividades y procesos de la empresa en el manejo de las variables del mix de mercadeo (producto, precio, promoción y distribución)

IR A

N ^o	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un de éxito o fortaleza del negocio
1	La empresa tiene definida una política de precios y descuentos para cada canal de distribución.			1	
2	Se encuentra claramente definida para la fuerza de ventas la estrategia de precios, políticas de descuentos u otras variables		1		
3	Se cuenta con información que permite conocer la rentabilidad por producto.			1	
4	Su empresa desarrolla labores de seguimiento a la competencia en relación con precio, producto, promoción, plaza, publicidad y		1		
5	Tienen información de ventas por medio de la cual pueden establecer la situación real de los productos en el mercado.			1	
6	Se mantiene en la empresa información de los productos sustitutos con detalles tales como marca, precio, competidor,		1		
7	Se han identificado bienes complementarios o que agreguen valor a sus productos o servicios para establecer alianzas		1		

BORRAR

N ^o	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un de éxito o fortaleza del negocio
8	Tienen planeada la ejecución de estudios relacionados con el producto (imagen, posicionamiento, aceptación).		1		
9	Su empresa estudia y desarrolla permanentemente nuevos usos, aplicaciones y oportunidades comerciales para sus			1	
10	Cuenta con una estrategia de comunicación, publicidad y medios.	1			
11	Su empresa está desarrollando canales alternos de distribución de los productos/servicio.		1		
12	Se apoya en las acciones emprendidas por sus canales de distribución.	1			
13	Su empresa tiene planeado el desarrollo de algún tipo de herramienta promocional.			1	
14	Se ha definido el tipo de cliente futuro ideal para la empresa y se desarrollan acciones que permitan conquistarlo	1			
15	Desarrolla actividades de entrenamiento sobre los productos y servicios ofrecidos por su empresa, tanto a sus empleados como			1	
SUBTOTAL		3	6	6	0
TOTAL		33			

BORRAR

IR A MENÚ

Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

Tabla 16. Gestión de ventas

Diseñado por: Javier Fernando Rubiano

3. GESTIÓN DE VENTAS

Tiene como objetivo evaluar las competencias, destrezas, actividades y procesos de la empresa en planeación de ventas, control y estrategia de ventas.

IR A

Nº	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un éxito o fortaleza del negocio
1	Existe en la empresa una metodología o sistema de planeación y proyección del presupuesto de ventas.	1			
2	En la actualidad se encuentra claramente definido el presupuesto de ventas en términos de cuánto, quién, cómo,		1		
3	En su empresa se encuentran establecidas las cuotas de ventas por persona, por sucursal, por producto, por períodos			1	
4	El personal de ventas conoce y ha firmado la aceptación del presupuesto de ventas.			1	
5	Los incentivos de ventas están claramente establecidos y son una realidad en términos de ser: a) razonables, b) competitivos		1		
6	Usted o su directivo de ventas tienen definido el grupo objetivo de clientes y en consecuencia, el perfil del vendedor por cada	1			
7	Se hacen reuniones de control de ventas (ciclo) en forma periódica para medir y tomar acciones correctivas. El gerente			1	

BORRAR

Nº	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un de éxito o fortaleza del negocio
8	El sistema de bonificaciones e incentivos promueve los objetivos de ventas tales como crecimiento en productos, o			1	
9	El personal de ventas se evalúa formalmente cada periodo, como mecanismo de retroalimentación y control del vendedor.			1	
10	Existen controles, formatos de supervisión y métodos de control diario en las ventas.		1		
11	La efectividad en ventas en su empresa se mide por promedios de ventas por cada vendedor, sucursal, punto de venta, otros.			1	
12	Se mide el crecimiento en ventas por variables tales como vendedor, producto, mercado, tipo de cliente, producto, punto			1	
13	Se tiene definido un proceso de recolección de información de competencia por medio del personal o función de ventas.	1			
14	Se realizan auditorías de ventas por medio de comprador fantasma o pedidos no reales.	1			
15	En su empresa se tienen definidas tanto las necesidades de entrenamiento en ventas, como el presupuesto y cronograma		1		
SUBTOTAL		4	4	7	0
TOTAL		33			

BORRAR

IR A MENÚ

Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

Tabla 17. Gestión de Servicio al cliente

Diseñado por: Javier Fernando Rubiano

4. GESTIÓN SERVICIO AL CLIENTE

Tiene como objetivo evaluar las competencias, destrezas, actividades y procesos de la empresa en servicio al cliente, fidelización y retención de clientes.

I R A

N ^o	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
		NIVEL 1 No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	NIVEL 2 Se está iniciando su desarrollo e implementación	NIVEL 3 Se encuentra implementado y en proceso de mejora	NIVEL 4 Funciona muy bien y es un de éxito o fortaleza del negocio
1	Usted como gerente y el equipo directivo tienen una actitud personal amable y tratan de manera cordial a todos los			1	
2	Usted o su empresa tienen definidos los procesos de servicio para la atención de clientes.	1			
3	Se tienen definidos los procedimientos para resolver reclamos y quejas de los clientes.	1			
4	Su empresa audita la calidad del servicio al cliente.		1		
5	Se tienen definidas diferentes clases de servicio de acuerdo con los tipos de clientes o perfiles de consumidor. Ejemplo:				1
6	Se realizan mediciones de la satisfacción del cliente en las diferentes actividades del proceso o servicio de su empresa.		1		
7	Su empresa tiene sistemas de comunicación con el cliente y se esfuerza por mantener esa relación.		1		

BORRA

N ^a	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un de éxito o fortaleza del negocio
8	Se realizan promociones de conservación de la clientela. (Premiar al cliente fiel).		1		
9	La empresa otorga premios y beneficios a los empleados que desarrollen ideas, se esmeren o tengan desempeños superiores		1		
10	Se han desarrollado sistemas de membresía y conservación de clientes actuales y futuros. (Ejemplo: club de clientes).		1		
11	Usted o su empresa vigilan la competencia en actividades de retención de clientes.	1			
12	Usted o su empresa han hecho cálculos del costo monetario a HOY de perder un cliente. (Valor presente neto de los ingresos	1			
13	Usted o su empresa recolectan y almacenan en bases de datos la información personal de los clientes.			1	
14	Usted o su empresa tienen establecido un presupuesto para la capacitación en servicio al cliente por lo menos una vez al año.			1	
15	Usted o su empresa tienen claramente identificados los momentos de verdad. (Un momento de verdad es todo contacto		1		
SUBTOTAL		4	7	3	1
TOTAL		31			

BORRA

IR A MENÚ

Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

Tabla 18. Empresas productoras y comercializadoras de bienes industriales

Diseñado por: Javier Fernando Rubiano

C. EMPRESAS PRODUCTORAS Y COMERCIALIZADORAS DE BIENES INDUSTRIALES.

Aplica para empresas en las que sus ingresos provengan en su mayoría de la producción y comercialización de bienes industriales, materias primas y bienes intermedios no masivos.

IR A

IR A
EMPRESAS

BORRAR

N ^o	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un éxito o fortaleza del negocio
1	Los productos que usted ofrece poseen características y beneficios que lo diferencian de la competencia.				1
2	El vendedor de sus productos industriales o materias primas, es idóneo, conoce el producto y tiene el perfil deseado para			1	
3	Su empresa suministra asesoría al cliente no sólo en el producto vendido, sino también en su uso y aplicaciones.			1	
4	Se suministra soporte técnico y garantías que permitan que los clientes usen o consuman los productos con un alto nivel de			1	
5	Se otorga entrenamiento técnico a la fuerza de ventas y en algunos casos a los operarios o usuarios de los clientes.			1	
6	Se conoce en qué consiste el negocio de los clientes, sus características y se tiene claramente definido cómo la empresa			1	
7	Se incluye al cliente en el proceso de desarrollo del producto, para que él mismo cumpla con las mejores expectativas de	1			

N ^o	FACTORES A EVALUAR	FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA			
		NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
		No se ha realizado esta actividad, o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementado y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es un de éxito o fortaleza del negocio
8	Se conoce la estructura de costos de la industria de forma tal que se conocen los aspectos sobre los cuales se puede ser	1			
9	Se tiene planeada y se ejecuta una estrategia de venta con cada uno de los actores del proceso comercial en el cliente, ejemplo	1			
10	Se conoce la competencia en variables relacionadas con el soporte técnico suministrado, garantías y variables que afectan		1		
11	Se tiene definida y estructurada una estrategia de soporte al cliente o distribuidor para los productos vía Internet.	1			
12	Se trabaja o colabora en forma conjunta con otros competidores para lograr acciones de cooperación y sinergia como gremio.	1			
13	Se asigna un presupuesto de ventas a temas relacionados con investigación, desarrollo y mejora de productos.			1	
14	Se cuenta con una medición de la fidelidad de los clientes con la empresa, marca, producto.		1		
15	Se simulan compras internacionales con el objetivo de medir precios, y en general, hacer seguimiento a los competidores	1			
SUBTOTAL		6	2	6	1
TOTAL		32			

BORRAR

IR A MENÚ

Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

Tabla 19. Análisis de resultados

Diseñado por: Javier Fernando Rubiano

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS			
FACTOR EVALUADO	PUNTAJE OBTENIDO	ZONA ACTUAL	ACCIÓN A SEGUIR
PLANEACIÓN DE MERCADEO	19	ALERTA	Realice Investigaciones de Mercado, evalúe a su competencia, analice información de su sector
GESTIÓN DE MERCADEO	33	MEJORAMIENTO	Realice seguimiento a los resultados de cada uno de los productos, haga benchmark de competencia, ajuste los productos actuales
GESTIÓN DE VENTAS	33	MEJORAMIENTO	Evalúe los resultados de sus vendedores, evalúe zonas y clientes, capacite a la fuerza de ventas
GESTIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE	31	MEJORAMIENTO	Evalúe el nivel de satisfacción de sus clientes, mejore los tiempos de respuesta en cuanto a PQR's, fortalezca el área de servicio al cliente
SECTOR EMPRESARIAL	32	MEJORAMIENTO	No se descuide, este al tanto de la competencia, mejore sus productos o servicios
DIAGNOSTICO GENERAL	148	REGULAR	=
			=
			Haz Click Aquí
			=

IR A MENÚ

Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

Se realizó el diagnóstico de mercadeo y al analizar los resultados podemos observar que el diagnóstico general está calificado actualmente como regular, lo cual indica que la empresa no está realizando ninguna actividad de planeación de mercadeo, no realiza investigaciones de mercado, no evalúa la competencia, no analiza ningún tipo de información del sector.

La empresa debe tomar acciones importantes en el área comercial para cumplir con los objetivos organizacionales. La empresa debe crear un departamento comercial, con fuerza de ventas, y capacitarla: Se deben establecer metas de ventas y realizar el seguimiento constante a los resultados de sus vendedores, evaluar las zonas y clientes actuales.

Para mejorar la gestión de servicio al cliente la empresa debe evaluar el nivel de satisfacción de sus clientes, mejorar los tiempos de respuesta en cuanto a PQR'S y fortalecer el área de servicio al cliente. En general la empresa debe evaluar muy bien la competencia, y estar en permanente evolución de los productos mejorándolos para aumentar la participación en el mercado.

Los principales clientes de la empresa son las grandes superficies, quienes tienen programas sistematizados para atender PQR'S de los consumidores finales. Si un cliente presenta una queja ante la gran superficie, el área encargada se comunica de inmediato con la empresa Jugos y Frutas de Colombia SAS e informa el caso para dar la solución en un término definido dependiendo de la queja presentada. De esta forma se evalúa al cliente final, con el cual la empresa hoy en día no tiene contacto directo debido a los canales de distribución usados actualmente.

Tabla 20. Diagnóstico General

DIAGNOSTICO GENERAL

IR A
MENÚ

REGULAR

Estrategia de Mercadeo

Su empresa podría tener problemas de visión comercial que pueden afectar su crecimiento y posición estratégica en el mercado en los próximos años. Debe replantear su actividad en los aspectos de la guía en los cuales su calificación fue baja.

La Mezcla de Mercadeo

Las variables de mercadeo referente al producto, el precio, la promoción, la distribución pueden estar manejadas con algunas deficiencias o estar simplemente ejecutadas con un bajo nivel de profundidad. Se requiere invertir tiempo y recursos en esta área.

La Actividad de Ventas

La actividad de ventas de su empresa esta regularmente administrada. Debe desarrollar esquemas de administración y control del área comercial que permitan tener mayor información y administración del proceso comercial.

El Servicio y el mantenimiento de clientes

Su empresa, a pesar de tener ejecutadas algunas tareas de servicio al cliente, puede tener problemas de conservación de la clientela y del proceso de administración de quejas y reclamos.

Del Sector Empresarial

Su empresa está regularmente orientada hacia la observación de las variables del sector económico. Es altamente recomendable se desarrollen acciones comerciales adicionales orientadas a mejorar su competitividad.

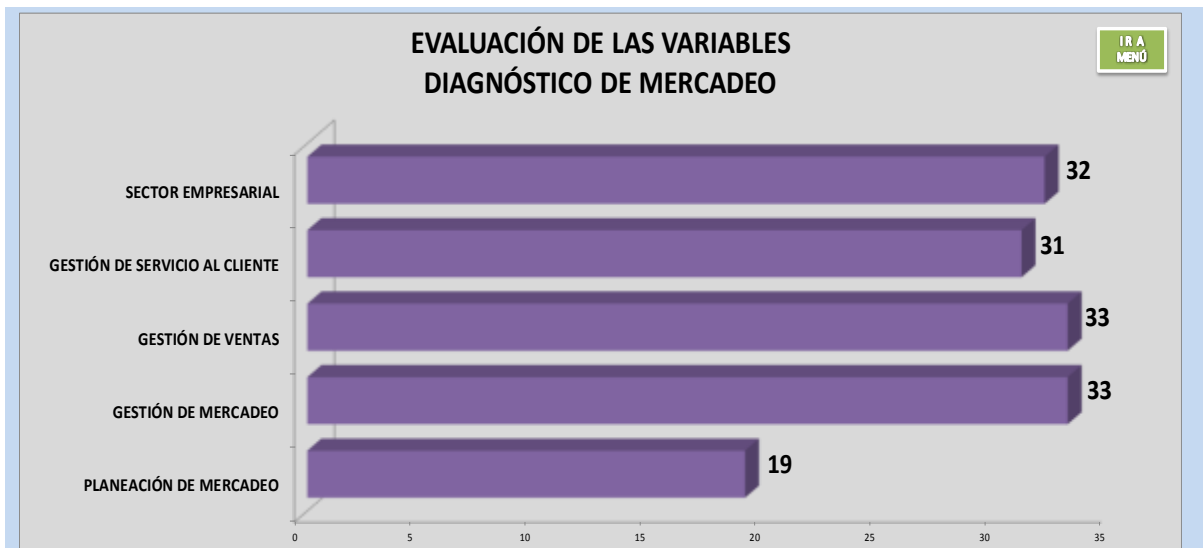
Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

En la tabla 20 podemos observar que el diagnóstico general de la empresa es Regular, debido a que no se están desarrollando estrategias de mercadeo, la empresa actualmente no tiene una visión comercial que conduzca al crecimiento en la participación en el mercado. Las variables de producto, precio, promoción, y distribución no se están gestionando de ninguna manera en la empresa, se requiere adoptar estrategias de mercadeo que incluyen tiempo y recursos para obtener los resultados esperados.

La empresa debe desarrollar esquemas de administración y control del área comercial que permitan tener más control del proceso comercial ejecutado en la empresa. No se tiene un procedimiento adecuado para mantener los clientes y atender rápidamente las quejas y reclamos.

La empresa debe analizar comercialmente a la competencia para enfrentarla con estrategias que le permitan crecer en el mercado.

Ilustración 5. Evaluación de las variables de diagnóstico de mercadeo



Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

Tabla 21. Plan de Mejoramiento

Diseñado por: Javier Fernando biano

8. PLAN DE MEJORAMIENTO									
FACTOR	N°	ACTIVIDAD EVALUADA	ACTIVIDAD NO REALIZADA O NO EXISTENTE EN LA EMPRESA	ACTIVIDAD INICIANDO SU DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD	QUE SE DEBE HACER	QUIEN LO DEBE HACER	CUANDO LO DEBE HACER	FECHA
Planeación de mercadeo	1	Su organización tiene elaborado un Plan de Mercadeo que cubre los procesos comerciales hasta hoy y por lo menos dos años más.	PRIORIZAR	-					
Planeación de mercadeo	2	Se encuentra claramente definida la visión comercial de la empresa.	PRIORIZAR	-					
Planeación de mercadeo	3	Se encuentra claramente definida la misión de la compañía.	PRIORIZAR	-					
Planeación de mercadeo	4	La empresa o negocio cuenta con una definición clara de políticas, valores empresariales, objetivos estratégicos y metas del proceso comercial.	PRIORIZAR	-					
Planeación de mercadeo	5	Se encuentran claramente definidas las estrategias de desarrollo en productos, mercados (tipos de clientes), canales de venta o distribución, promoción, publicidad y demás variables del proceso comercial.	PRIORIZAR	-					
Planeación de mercadeo	6	Se tiene una estimación de la demanda pasada, actual y futura de los productos o mercados atendidos por su empresa.	PRIORIZAR	-					
Planeación de mercadeo	8	Se ha realizado un análisis de los factores claves de éxito de su negocio con el fin de descubrir debilidades, oportunidades, como empresa.	PRIORIZAR	-					
Planeación de mercadeo	13	Usted o su empresa han desarrollado conocimiento o habilidades gerenciales en estrategia y planeación del futuro de su empresa. (Prospectiva)	-	AGILIZAR					
Gestión de mercadeo	3	Se cuenta con información que permite conocer la rentabilidad por producto.	-	PRIORIZAR					
Gestión de mercadeo	7	Se han identificado bienes complementarios o que agreguen valor a sus productos o servicios para establecer alianzas estratégicas y promocionales.	-	PRIORIZAR					
Gestión de mercadeo	11	Su empresa está desarrollando canales alternos de distribución de los productos/servicio.	-	PRIORIZAR					
Gestión de mercadeo	13	Su empresa tiene planeado el desarrollo de algún tipo de herramienta promocional.	-	PRIORIZAR					

FACTOR	N°	ACTIVIDAD EVALUADA	ACTIVIDAD NO REALIZADA O NO EXISTENTE EN LA EMPRESA	ACTIVIDAD INICIANDO SU DESARROLLO O IMPLEMENTACIÓN	NIVEL DE PRIORIDAD	QUE SE DEBE HACER	QUIEN LO DEBE HACER	CUANDO LO DEBE HACER	FECHA
Gestión de mercadeo	15	Desarrolla actividades de entrenamiento sobre los productos y servicios ofrecidos por su empresa, tanto a sus empleados como a los de los canales de distribución.	-	PRIORIZAR					
Gestión de ventas	1	Existe en la empresa una metodología o sistema de planeación y proyección del presupuesto de ventas.	PRIORIZAR	-					
Gestión de ventas	3	En su empresa se encuentran establecidas las cuotas de ventas por persona, por sucursal, por producto, por períodos mensuales, quincenales, diarios.	-	PRIORIZAR					
Gestión de ventas	9	El personal de ventas se evalúa formalmente cada período, como mecanismo de retroalimentación y control del vendedor.	-	PRIORIZAR					
Gestión de ventas	10	Existen controles, formatos de supervisión y métodos de control diario en las ventas.	-	-					
Gestión de ventas	11	La efectividad en ventas en su empresa se mide por promedios de ventas por cada vendedor, sucursal, punto de venta, otros.	PRIORIZAR	-					
Gestión servicio al cliente	3	Se tienen definidos los procedimientos para resolver reclamos y quejas de los clientes.	PRIORIZAR	-					
Gestión servicio al cliente	5	Se tienen definidas diferentes clases de servicio de acuerdo con los tipos de clientes o perfiles de consumidor. Ejemplo: jóvenes, niños, señoras, ejecutivos.	PRIORIZAR	-					
Gestión servicio al cliente	7	Su empresa tiene sistemas de comunicación con el cliente y se esfuerza por mantener esa relación.	-	PRIORIZAR					
Gestión servicio al cliente	11	Usted o su empresa vigilan la competencia en actividades de retención de clientes.	-	PRIORIZAR					
Gestión servicio al cliente	13	Usted o su empresa recolectan y almacenan en bases de datos la información personal de los clientes.	-	PRIORIZAR					
Gestión servicio al cliente	15	Usted o su empresa tienen claramente identificados los momentos de verdad. (Un momento de verdad es todo contacto o interacción del cliente o prospecto con cualquier área de la organización que pueda afectar su nivel de percepción o satisfacción).	-	PRIORIZAR					
Empresas productoras	13	Se asigna un presupuesto de ventas a temas relacionados con investigación, desarrollo y mejora de productos.	PRIORIZAR	-					
Empresas productoras	15	Se simulan compras internacionales con el objetivo de medir precios, y en general, hacer seguimiento a los competidores internacionales.	PRIORIZAR	-					

Fuente: Javier Fernando Rubiano Espinosa, Profesor MBA, Universidad Industrial de Santander.

En la tabla de plan de mejoramiento podemos observar que la empresa debe priorizar actividades en los diferentes factores evaluados para obtener los resultados esperados por los socios.

En el factor de planeación de mercadeo se debe priorizar el desarrollo de un plan de mercadeo, en donde se establezca una estrategia de reconocimiento de marca, como una estrategia a implementar en el presente plan estratégico, definir una visión comercial de la empresa, definir la misión de la empresa, definir las políticas, valores, objetivos estratégicos y metas del proceso comercial, definir las estrategias adecuadas, estimar la demanda de los productos, y analizar los factores claves de éxito; adicionalmente se debe agilizar el desarrollo de habilidades gerenciales en estrategia y planeación del futuro de la empresa.

En el factor de gestión de mercadeo se debe priorizar el conocimiento de la rentabilidad por producto, identificar productos complementarios a los actuales para establecer alianzas estratégicas y promocionales, desarrollar canales alternos de distribución de los productos, desarrollar herramientas promocionales y capacitar a los empleados sobre los productos que vende la empresa, los cuales se tendrán en cuenta en la definición de estrategias del presente plan estratégico.

En el factor de gestión de ventas la empresa debe establecer presupuestos de ventas por vendedor, por sucursal, por producto, en un periodo de tiempo específico y debe evaluar al personal de ventas periódicamente para hacer la retroalimentación adecuada.

En el factor de gestión de servicio al cliente se deben definir un procedimiento para resolver los reclamos y quejas de los clientes, definir un sistema de comunicación con los clientes para mantenerlos, desarrollar una base de datos de clientes y poder desarrollar espacios de momentos de verdad con los clientes para hacer las mejoras respectivas en los productos.

Este plan de mejoramiento se integra más adelante con las estrategias que se definirán para la empresa, en donde se establecen los planes de acción para lograr un cambio significativo que conduzca a la organización al cumplimiento de su Mega.

7.2.3 ANÁLISIS FINANCIERO HISTÓRICO

Se realiza un análisis de los Estados financieros de JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA, al cierre de los años 2014, 2015 y 2016, arrojando los siguientes resultados para cada indicador:

Tabla 22. Indicadores Financieros Jugos y Frutas de Colombia SAS

INDICADOR	FORMULA	DIC 31 /14	DIC 31 /15	DIC 31 /16
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	TOTAL PASIVO/TOTAL ACTIVO	1,08	0,92	0,80
ENDEUDAMIENTO PATRIMONIAL	TOTAL PASIVO/PATRIMONIO	- 13,83	11,81	4,10
APALANCAMIENTO	ACTIVO TOTAL/PATRIMONIO	- 12,83	12,81	5,10
CAPITAL DE TRABAJO	ACTIVO CORRIENTE-PASIVO CORRIENTE	- 24.960	- 63.698	- 28.506
RAZON CORRIENTE	ACTIVO CORRIENTE/PASIVO CORRIENTE	0,92	0,87	0,96
PRUEBA ACIDA	ACTIVO CORRIENTE-INVENTARIOS/PASIVO CORRIENTE	0,72	0,59	0,60
PASIVO CORRIENTE/INVENTARIOS	PASIVO CORRIENTE/INVENTARIOS	4,93	2,71	2,74
MARGEN OPERACIONAL DE UTILIDAD	UTILIDAD OPERACIONAL /VENTAS NETAS	-5,10%	8,50%	9,30%
MARGEN NETO DE UTILIDAD	UTILIDAD NETA / VENTAS NETAS	-4,90%	2,80%	4,70%

Fuente: Estados Financieros Jugos y Frutas de Colombia SAS

Teniendo en cuenta los resultados de los indicadores se puede concluir que la empresa en el año 2014 tiene un nivel de endeudamiento de 108%, el cual es bastante alto, pero disminuye en el año 2015 a 92% y cierra el año 2016 con un

80%, esto teniendo en cuenta que es una empresa muy joven que tuvo que invertir en maquinaria para su proceso de producción.

El endeudamiento patrimonial es alto debido a que todo el patrimonio está comprometido con los acreedores para la puesta en marcha y la adecuación de la empresa, el cual está disminuyendo año tras año, para el cierre del año 2016 tiene comprometido su patrimonio 4.1 veces.

La empresa se está apalancando con los socios, a pesar de que esta cifra ha ido disminuyendo año tras año, esto representa un mayor riesgo para los accionistas debido a que son los que financian a la Empresa.

La empresa no dispone de recursos para atender la operación después de pagar el pasivo a corto plazo, debido a que el pasivo corriente es mayor al activo corriente en los años de operación.

Como la empresa se encuentra endeudada a corto plazo y no cuenta con liquidez para cubrir el pasivo corriente, y en la prueba ácido se puede observar que para el año 2014 dio 0,72 veces, en el año 2015 dio 0,59 veces y en el año 2016 dio 0,6 veces.

El margen neto de utilidad de la empresa aumento del año 2014 al año 2015 un 8% y del año 2015 al año 2016 aumento un 2%.

Teniendo en cuenta los resultados financieros históricos de Jugos y frutas de Colombia la empresa debe centrarse en fortalecer el área comercial, para cumplir con los objetivos corporativos. Aumentar las ventas podrá generar mayor utilidad a sus socios lo que se traduce en una empresa rentable a futuro.

7.2.4 Presupuesto de ingresos año 2017 – 2018

Teniendo en cuenta el aumento de los ingresos desde el año en que inicio la empresa, el crecimiento que esperan tener los accionistas en los ingresos operacionales es para el año 2017 del 34% y para el año 2018 del 40%, quedando de la siguiente manera la proyección de ventas:

Tabla 23. Presupuesto de Ingresos 2017-2018

INGRESOS (VENTAS OPERACIONALES/AÑO)	AÑO			
	2015	2016	2017	2018
EN PESOS	2.264.143.593	2.890.179.079	3.872.839.966	5.421.975.952
EN CANTIDAD DE LITROS DE JUGO	905.657	1.070.437	1.335.462	1.749.025

Fuente: Elaboración propia.

8. ANÁLISIS DEL SECTOR

La industria de bebidas en el mundo actualmente presenta una dinámica interesante de innovaciones y lanzamientos, debido a la competencia entre los principales fabricantes del sector, que han hecho que la categoría se refresque con nuevos productos en los diferentes segmentos, sabores, marcas, empaques, ingredientes y componentes diferenciadores marcaron la pauta¹⁸.

¹⁸ Jugos: un segmento en movimiento. En línea. Disponible en: <http://www.nielsen.com/co/es/insights/news/20151/jugos-segmento-movimiento.html>

De acuerdo con el informe sectorial realizado el 14 de Mayo de 2014 por Legiscomex.com en el sector de en bebidas no alcohólicas, las cuales hacen parte del sector agroindustrial y representan el 8% de su producción total. Los principales competidores son Femsa y Postobon¹⁹.

Las bebidas no alcohólicas en Colombia mantienen un crecimiento constante debido a dos fuerzas principales, el aumento de la renta disponible y la disminución de la pobreza. Siendo el ultimo uno de los factores más determinantes en el aumento del consumo de este tipo de productos, debido a que descendió significativamente la pobreza en los últimos años, al pasar del 37,2% en el 2010 al 32.2% en el 2013, y 27.8% en el 2015, es decir que, cerca de 3,8 millones de personas ingresaron al estrato medio en el año 2015 y se convirtieron en consumidores activos del mercado, para beneficio de las categorías de refrescos, de acuerdo con las estadísticas de pobreza y desigualdad emitidas por el DANE.

La tendencia actual de consumir productos más naturales, que contribuyan y brinden bienestar en la salud ha hecho que los consumidores de bebidas tradicionales como gaseosas, se cambien a alternativas más saludables como el agua embotellada, té, jugos y concentrados de frutas, entre otros.

Según la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI), dentro del sector agroindustrial se encuentra la industria de bebidas, que a su vez se subdivide en “bebidas alcohólicas” y “bebidas no alcohólicas”.

Las bebidas “no alcohólicas” representan el 8% de todo el sector, compuesto por: bebidas gaseosas, con un 47%; el agua embotellada, con un 19%; los jugos de frutas, con un 17%; el té, con un 9%, y las bebidas funcionales, con un 6%.

El sector de bebidas no alcohólicas está conformado por una gran variedad de productos como las gaseosas, los jugos, las bebidas energizantes, el agua, las aguas saborizadas, las bebidas isotónicas y el té. En Colombia, el consumo per

¹⁹ Informe Sectorial Bebidas no Alcohólicas en Colombia. En línea. Disponible en: <http://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/informe-sectorial-bebidas-no-alcoholicas-colombia-completo-rci285.pdf>

cápita de gaseosas se ubica entre 47 y 50 litros por año, mientras que para los jugos es de 5 litros por año.

Este mercado se caracteriza por su alto nivel de concentración y por la influencia de unas pocas empresas que cuentan con una larga trayectoria y tradición. La industria está conformada principalmente por Femsa con Coca-Cola, quien tiene presencia en Colombia desde 1926, y Postobón, de la Organización Ardila Lülle, desde 1904 y a partir de 1970 es la encargada de manejar la franquicia de PepsiCo. Recientemente ingresó al sector la transnacional AjeGroup, con su marca líder BigCola, que en el 2007 sacudió todo el sector con estrategias de precio y tamaño innovador.

La elaboración de estos productos está directamente relacionada con los avances tecnológicos. La incorporación de nuevas maquinarias ha permitido el incremento de más empleos, gracias al tamaño de las fábricas y embotelladoras en donde se elaboran las diferentes bebidas. También, la innovación en los procesos de distribución y entrega, y el desarrollo de estrategias de marketing son aspectos determinantes a la hora de competir y sobrevivir en este mercado.

Un estilo de vida más saludable en la población colombiana permitió la elaboración y posicionamiento de nuevos productos cuyos objetivos principales han cambiado con el paso del tiempo. Hoy, presentan un enfoque que va más allá de calmar la sed, lo importante es que en los alimentos que se consuman se hallen componentes que le aporten a la nutrición, belleza, salud, energía y bienestar.

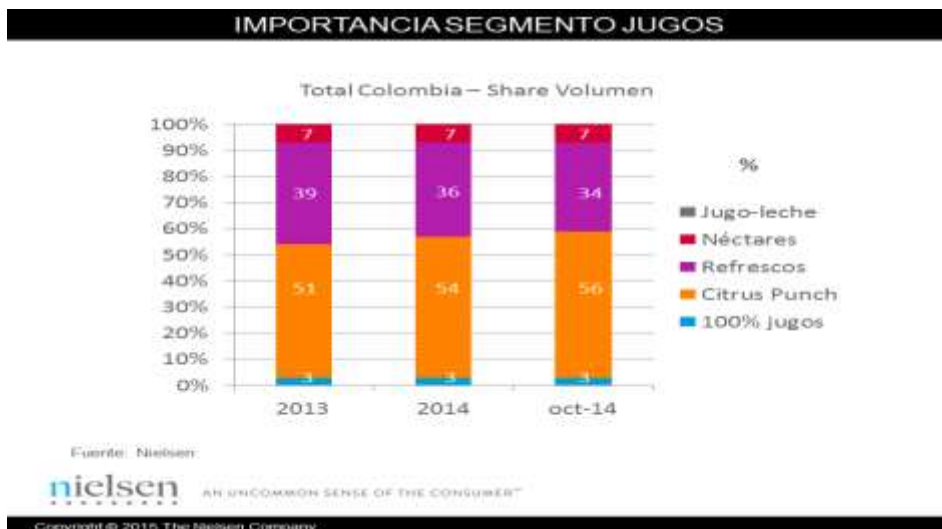
Igualmente, la creación de novedosos empaques, presentaciones, las variaciones en los precios y la elaboración de productos innovadores como los energizantés, las bebidas isotónicas y el té han provocado que las empresas puedan llegar a poblaciones masivas y, de esta manera, aumentar sus ventas y productividad.

Canales de comercialización

Los canales de comercialización de bebidas no alcohólicas están conformados por las grandes cadenas y los canales tradicionales. Las primeras hacen referencia a los supermercados, es decir, aquellos establecimientos que cuentan con una gran capacidad logística, que permiten el posicionamiento satisfactorio de los productos. Por su parte, los canales tradicionales se basan principalmente en pequeñas tiendas minoristas y máquinas *vending*, con las que las empresas llegan a poblaciones de estratos medios y bajos, teniendo en cuenta el nicho objetivo de la entidad y la capacidad de distribución de la misma.

La categoría conformada por jugos (aquellos con un aporte de casi 100% de fruta), néctares (con un 17-99% de fruta), refrescos (con un 1-17% de fruta) y citrus (con 0-1% de fruta), mostró un crecimiento importante que mantiene la categoría como la cuarta opción de bebidas por parte de los colombianos.

Ilustración 6. Importancia Segmento Jugos en Colombia



Fuente: <http://www.nielsen.com/co/es.html>

Gracias a estos movimientos, la categoría creció durante el 2014, un 10 por ciento en volumen y un 6 por ciento en valor, y promete continuar en crecimiento los siguientes años.

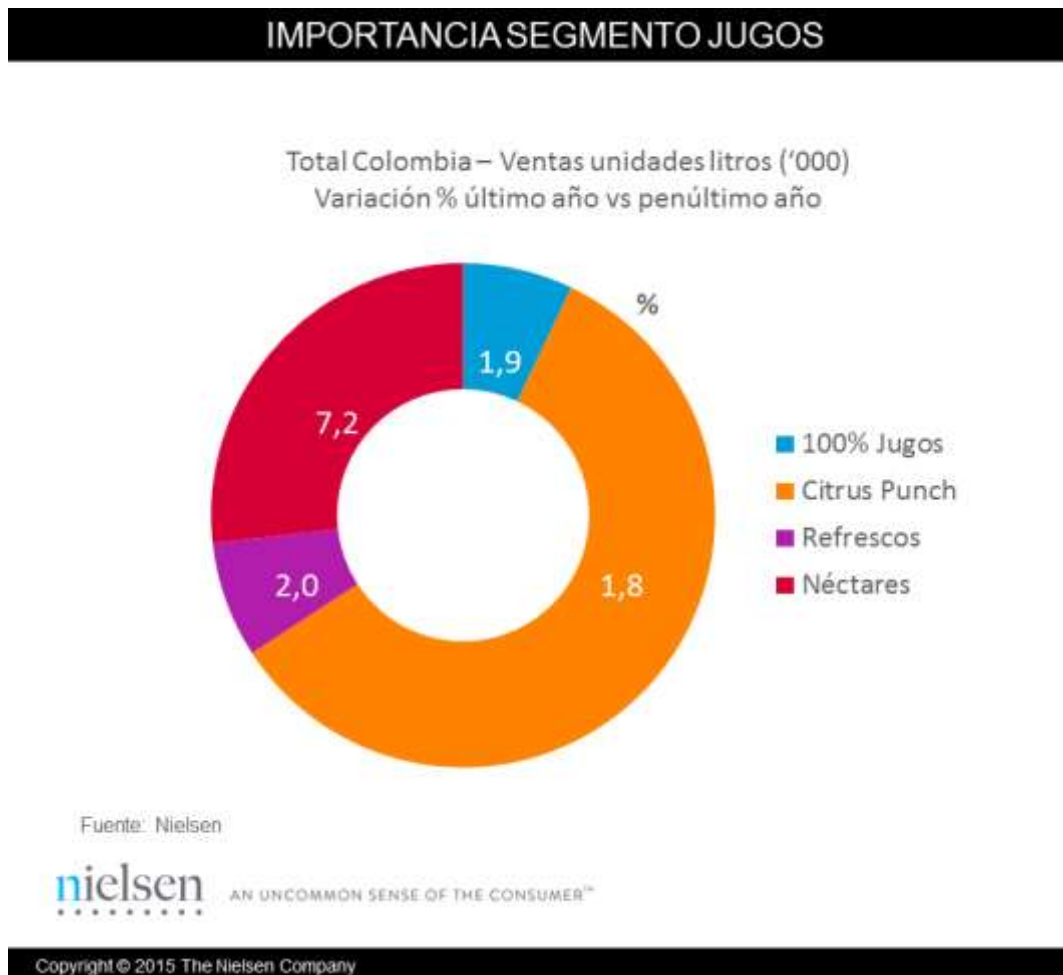
Las tendencias prevén la llegada de sabores exóticos y mezclas que pueden ser interesantes para los consumidores. Una apuesta enorme, especialmente porque los consumidores siguen aún siendo conservadores a la hora de escoger los sabores de los jugos que consumen (Mora y Naranja son los preferidos de acuerdo a estudios de Nielsen).

Mientras tanto los más cotizados de la categoría son los jugos 100% fruta, un mercado que se mueve alrededor de los almacenes de cadena y supermercados.

Un papel significativo lo tienen los jugos de marcas tradicionales, que compiten con los jugos de marcas propias con una oferta importante de variedad de sabores y los importados, que cada vez van tomando más fuerza en el mercado con sabores no tan comunes para los colombianos.

Los citrus, néctares y refrescos son más vendidos en el canal tradicional y jugos de fruta son los reyes de los supermercados. En las tiendas los fabricantes tienen un papel clave en materia de ejecución, pues han sabido enfocar sus esfuerzos en mejorar la visibilidad de los productos, siendo una de las categorías líderes.

Ilustración 7. Importancia Segmento Jugos en Colombia en Litros



Fuente: <http://www.nielsen.com/co/es.html>

La tendencia de crecimiento que vienen teniendo las bebidas con componentes saludables –aquellos que tienen beneficios funcionales– en la que los fabricantes de jugos tienen una oportunidad aún más grande para incrementar el gasto de los consumidores, pues la combinación de jugos/saludables, alcanza hoy una penetración del 41% del mercado, de acuerdo a un reciente estudio realizado por Nielsen.

El estudio realizado en 5 países de Latinoamérica, muestra a los jugos como una categoría presente en las preferencias y gustos de los consumidores de todos los países analizados (Brasil, Colombia, Chile, México y Puerto Rico).

Estos estudios permiten observar que este sector ha tenido grandes cambios, pero especialmente en materia de jugos aún no hay nada definitivo. Esta dinámica continuará año tras año, en un mercado donde la categoría es bastante apetecida y apreciada por los consumidores.

8.1 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para analizar la competencia directa de la empresa Jugos y Frutas de Colombia SAS inicialmente analizaremos el sector de bebidas no alcohólicas en Colombia, liderado principalmente por Coca-Cola Femsa, empresa que al cierre del año 2015 tuvo ingresos de 8,861 millones de dólares (México, Centroamérica, Argentina, Brasil, Colombia, Venezuela y Filipinas). En Colombia atendió una población de 46.7 millones de personas, con 446,236 puntos de venta, 7 plantas y 25 centros de distribución y vendió en Colombia un total de 320 millones de cajas/unidad.²⁰

Por su parte Postobon quien maneja la franquicia de Pepsico, al cierre del año 2015 tuvo ingresos por venta de bebidas en Colombia de \$1.123.308 millones.²¹

²⁰ Informe Anual 2015 Coca – Cola Femsa. En línea. Disponible en: https://www.coca-colafemsa.com/reporteannual2015/resultados_financieros.html.

²¹ Informe de Gestión Postobon 2015. En línea. Disponible en: www.postobon.com

La principal competencia directa que Jugos y Frutas de Colombia SAS debe tener en cuenta es la siguiente:

FRUDELCA

UBICADA EN: Medellín – Antioquia

OFRECE PRODUCTOS: Jugos de Naranja Fresco, Naranja larga vida, Naranja-Mango larga vida, Mandarina y Zumo de limón. En presentaciones: 250 ml, 300 ml, 500 ml, 1000 ml, 2 Lt, y 4 Lt.

POMELOS SAS

UBICADA EN: La Estrella – Antioquia

OFRECE PRODUCTOS: Jugos de Naranja, Naranja- Zanahoria, Guayaba, Naranja- Fresa – Jengibre, Mango, Mora, Frutos Rojos, Maracuyá y Mandarina. Tradicional, pasteurizado y larga vida. En presentaciones: 250 ml, 300 ml, 1 Lt y 4Lt.

De acuerdo a la investigación de mercados que realizo Jugos y Frutas de Colombia SAS se determinó que actualmente Frudelca vende 700.000 litros Pomelos SAS vende 500.000 litros al mes y Jugos y Frutas de Colombia SAS vende 550.000 litros al mes de jugos 100% fruta.

Productos sustitutos

Los principales productos sustitutos que se encuentran actualmente en el mercado son:

- Jugos envasados

El principal sustituto de los jugos envasados es el jugo producido en fábrica con frutas naturales. Su principal característica es que tiene un alto contenido de conservantes.

- Agua Envasada

El agua envasada es considerada un producto sustituto de los jugos naturales teniendo en cuenta que las personas pueden tomar esta bebida a cualquier hora en vez de un jugo natural.

- Gaseosas

Se podría pensar que las gaseosas no son un producto sustituto de los jugos, teniendo en cuenta que pertenecen a una categoría diferente, pero estas también pueden reemplazar los jugos, el estancamiento que han tenido las gaseosas se debe en parte al crecimiento del mercado de los jugos, ahora las gaseosas quieren tener más características de jugos.

- Bebidas Hidratantes

Estas bebidas no tienen mucha participación en el mercado de las bebidas, pero son una alternativa de hidratación para deportistas y personas que necesitan recuperar su deficiencia de hidratación durante el desempeño de la actividad física.

- Bebidas isotónicas

Estas bebidas pueden ser claves para deportistas de alto rendimiento que entrenan por más de 2 horas al día. La marca más posicionada en este segmento es GATORADE distribuida por Postobon S.A. Al hablar de suplementos vitamínicos en los jugos, se compite con estas bebidas isotónicas. Un jugo con suplementos vitamínicos es ideal para los deportistas o persona que simplemente desea suplir un alimento.

9. FORMULACIÓN Y SELECCIÓN ESTRATEGICA PARA LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS

9.1. MATRIZ DOFA

Se desarrolló la formulación estratégica utilizando la matriz DOFA, para diseñar las estrategias y los planes de acción para la empresa.

Esta matriz DOFA es una herramienta que permite conocer la situación en la que se encuentra la Empresa, identificando las debilidades, fortalezas, amenazas y las oportunidades.

Tabla 24. MATRIZ DOFA

FORTALEZAS – F		DEBILIDADES - D	
1	Se seleccionan adecuadamente los proveedores	1	Los proveedores no venden productos con exclusividad
2	La empresa posee alta capacidad de negociación frente a sus proveedores	2	La toma de decisiones no es ágil ni oportuna
3	Hay liderazgo en los gerentes	3	No existe una buena comunicación y coordinación entre áreas
4	Son claras las descripciones y especificaciones del puesto de trabajo	4	No existe una cultura organizacional en torno a los principios y valores de la compañía
5	Los empleados tienen buen ánimo	5	La estructura de la organización no es apropiada
6	La gerencia toma decisiones y actúa de manera estratégica	6	La organización no es flexible ante los cambios y no aprende de sus errores
7	Son los objetivos y metas de la empresa medibles y se comunican adecuadamente	7	Las compras no se rigen por el presupuesto realizado
8	La rotación de empleados y el ausentismo son bajos	8	El modelo comercial no facilita las ventas
9	Son efectivos los mecanismos de control y recompensa de la organización	9	El nivel de ventas mensuales no garantiza el nivel de utilidades esperado
10	Se capacita al personal adecuadamente	10	La empresa no ha ido aumentando su participación de mercado
11	El personal es experimentado y posee las competencias y destrezas para el cargo	11	La empresa no cuenta con una estrategia eficaz para promociones y publicidad
12	Los productos tienen precios justos	12	No utiliza herramientas de marketing para conocer al mercado objetivo y adelantarse a sus cambios
13	Son buenos los productos ofrecidos a los clientes	13	No se maneja una base de datos apropiada de los clientes
14	Existen incentivos para el personal de ventas	14	No se hace seguimiento y gestión de clientes
15	La empresa crea valor en el ejercicio de su actividad económica	15	La empresa no tiene la capacidad suficiente para cancelar los pasivos corrientes sin aumentar el endeudamiento
		16	La empresa no genera suficiente capital de trabajo a corto plazo
		17	De acuerdo a la industria, no es adecuada la estructura financiera de la empresa
		18	De acuerdo a la industria, la empresa no cuenta con un adecuado recaudo de cartera

	OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1	Crecimiento del consumo de lo natural	1 Fortalecer la calidad de los productos alargando su vida útil con productos naturales, que representen una ventaja competitiva (F12-F13-O1-O3-O4-O6)	1 Comunicar adecuadamente la misión, visión y los principios corporativos (D3-D4-D5-O5)
2	Corto periodo de tiempo de transporte del producto	2 Realizar contratos de exclusividad con proveedores que vendan materia prima de excelente calidad en el país, y capacitarlos en buenas prácticas agrícolas para sus cultivos (F1-F2-O2-O3-O6)	2 Establecer un procedimiento de recaudo de cartera que le permita a le empresa mejorar su flujo de efectivo (D5-D6- D7-D18-O6)
3	Bajo precio de la materia prima por alta producción en la zona de Lebrija	3 Fomentar las relaciones de respeto y colaboración entre los empleados	3 Diseñar y ejecutar un plan de marketing para posicionar la marca propia Akys Frut (D8-D9-D10-D11-D12-D13-D14-O1-O3)
4	Buena calidad de las materias primas		4 Diseñar una base de datos que permita llevar un control adecuado de los clientes para lograr la fidelización (D13-D14-O2)
5	Contratar recurso humano de la zona para la producción de los jugos		
6	Utilizar la fruta que se produce en la zona		
	AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
1	Exigencia de mayores regulaciones por ser un producto de consumo Humano	1 Desarrollar nuevos productos que permitan aumentar el porcentaje de participación del mercado actual (F12-F13-F15-A3-A4)	1 Aumentar las ventas a través de un plan de incentivos para los empleados que logren generar ingresos a la organización (D15-D16-D17- A3)
2	No poder competir frente a las grandes empresas productoras de jugos naturales	2 Realizar un plan de mantenimiento adecuado a la planta de producción y la maquinaria con el fin de conservar los permisos de producción vigentes (A1-A2-A3-A4-F3-F6)	2 Aumentar los canales de distribución para llegar a más clientes
3	Alta rivalidad entre competidores	3 Mejorar la presentación actual de los productos, envases y etiquetas para lograr el reconocimiento de la marca Akys frut	
4	Altos costos de desarrollo de tecnología		
5	Cambios climáticos que afectan la producción de la materia prima en la zona		

Fuente: Elaboración Propia

9.2 MATRIZ DE ANSOFF

Para realizar la matriz de Ansoff se seleccionaron las variables definidas por los socios de la empresa de acuerdo a lo evaluado en la parte interna y externa; valorar de +1 (peor) a +5 (mejor), -1 (mejor) y -5 (peor) cada variable ya sea interna o externa; calcular la calificación ponderada promedio por cada dimensión, sumando los valores dados a las variables de cada dimensión, dividiéndolas entre la cantidad de variables por dimensión (Promedio Vs. Dimensión); anotar las calificaciones promedio en el eje correspondiente de la matriz; sumar las dos calificaciones del eje X y anotar el punto en X sumar las descalificaciones del eje Y anotar en Y; y trazar un vector direccional desde origen de la matriz Ansoff por el nuevo punto de intersección.

La ubicación del resultante indicara la posición estratégica de la empresa y por lo tanto la tipología de las estrategias que se deben desarrollarse, según el caso.

Tabla 25. Posición estratégica de acuerdo a los Factores Internos

FACTORES INTERNOS	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5	TOTAL	PROMEDIO	F	D
Desarrollo de nuevos productos		2	3								17	3,4	X	
Liderazgo						2	3				-8	- 1,6		X
P Ambiente organizativo						4	1				-6	- 1,2		X
U Calidad del producto actual			2	3							12	2,4	X	
N Talento Humano		3	2								18	3,6	X	
T Planes de Mercadeo									3	2	-22	- 4,4		X
O Incentivos para colaboradores						2	3				-8	- 1,6		X
S Planes publicitarios									1	4	-24	- 4,8		X
Posibilidad de apalancamiento financiero	4	1									24	4,8	X	
Medicion y analisis de procesos								1	4		-19	- 3,8		X
Total Endógenos	4	6	7	3	0	8	7	1	8	6	-16	-3,2		

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados de la tabla anterior muestran que se aprecia un ambiente Interno negativo de -3.2 debido principalmente a la falta de liderazgo dentro de la empresa, un mal ambiente organizativo, la ausencia total de planes de mercadeo, muy pocos incentivos para los empleados, ausencia de planes publicitarios y la no medición y análisis de procesos dentro de la empresa.

Estos factores se ubican en la coordenada X.

Tabla 26. Posición estratégica de acuerdo a los Factores Externos

P U N T O S	FACTORES EXTERNOS	5	4	3	2	1	-1	-2	-3	-4	-5	TOTAL	PROMEDIO	O	A	
	Competencia								5				-15	- 3,0		X
	Variación del precio del Dólar							4	1				-11	- 2,2		X
	Disminución de la tasa de desempleo en el año 2015 8,9% y en el año 2014 9,1%			3	2								13	2,6	X	
	Cultura de Asociación							3	2				-12	- 2,4		X
	Nivel de ingresos								1	4			-19	- 3,8		X
	Potencial del Mercado	1	4										21	4,2	X	
	Aumento en las tasas de interés sector financiero							1	4				-14	- 2,8		X
	Ubicación geográfica	2	3										22	4,4	X	
	Avance tecnológico		4	1									19	3,8	X	
Total Exógenos	8	15	7	4	1	-1	6	10	0	-5	4	0,8				

Fuente: Elaboración Propia

Se aprecia un ambiente externo positivo de 0,8 ya que existen muchas oportunidades tales como la disminución del desempleo, el gran potencial del mercado, la excelente ubicación geográfica en la que se encuentra la empresa, y los avances tecnológicos en la maquinaria para la producción de los jugos.

Estos factores se ubican en la coordenada Y.

De acuerdo al análisis de los factores internos y externos, la empresa debe determinar que estrategias son las adecuadas para mitigar el impacto negativo de los factores externos y potencializar las fortalezas para lograr la visión.

Los tipos de estrategias son:

Estrategia de penetración de mercados

El primer cuadrante describe una situación donde una empresa, con un producto existente, pretende ganar participación en un mercado también existente.

Esta opción implica vender más productos a los clientes actuales o procurar quitárselos a la competencia.

La estrategia de penetración de mercado debe realizarse cuando la empresa tiene una participación baja (o no ha llegado a un liderazgo claro) o cuando el mercado está en crecimiento.

Estrategia de desarrollo de productos

Esta estrategia implica llegar con un producto nuevo a un mercado existente, para alcanzar una participación superior en los mercados donde la empresa ya tiene presencia. Para adoptar esta estrategia se debe hacer un lanzamiento de productos y marcas y la modificación de los mismos para cubrir necesidades existentes.

La estrategia de desarrollo de productos es más útil en sectores tecnológicos y para empresas que tienen una gran capacidad de investigación y desarrollo.

Estrategia de desarrollo de mercados

Esta estrategia consiste en vender un producto o servicio existente en nuevos mercados, la utilización de nuevos canales de distribución, la búsqueda de nuevos usos para nuestros productos y servicios o la penetración de nuevos segmentos.

Estrategia de diversificación

Esta alternativa implica entrar en mercados y productos nuevos para la empresa. Existen distintos tipos de diversificación:

Diversificación horizontal: cuando se adquiere una empresa o se desarrollan Productos, servicios o marcas que tienen aproximadamente el mismo target de clientes (o uno similar, pero satisfacen otras necesidades), por lo que constituyen nuevos mercados.

Diversificación vertical: cuando una empresa se integra hacia delante (adquiriendo un cliente o ingresando en ese mercado) o hacia atrás (cuando lo hace con un proveedor o entra en el mercado de los proveedores).

Diversificación concéntrica: cuando la empresa entra o adquiere una compañía en un mercado que tiene alguna sinergia tecnológica, comercial o de producción con la empresa, pero no clientes o productos comunes.

Diversificación conglomerada: cuando la empresa adquiere empresas o penetra en mercados que no tienen ninguna sinergia aparente con la firma, salvo el uso y la generación de efectivo.

Estas estrategias se pueden combinar de acuerdo a la posición estratégica en la se encuentra JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.

Al identificar el valor de 0,8 en el eje Y, el valor de -3,2 en el eje X, se proyectan los puntos y se interceptan da como resultado que la empresa debe adoptar estrategias de penetración de mercado tales como:

Ofrecer descuentos por volumen, realizar un plan estratégico en donde se haga una inversión publicitaria, aumentar los canales de distribución y mejorar la calidad de los productos.

Las estrategias serán definidas en el mapa estratégico y en la formulación estratégica de la empresa, las cuales serán descritas más adelante en el presente plan estratégico.

9.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS

En Junta Directiva de la Compañía se definieron los objetivos estratégicos que son la base principal de la formulación estratégica establecida en la matriz DOFA.

Los Objetivos estratégicos son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, debe poner especial atención y lograr un desempeño excepcional, con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.

1. Aumentar la utilidad neta en un 30% para el cierre del año 2018.
2. Adquirir tecnología de punta que permita aumentar la eficiencia de la Planta de producción en un 20% al finalizar el año 2018.
3. Aumentar la participación en el mercado nacional en un 20% al finalizar el año 2019.
4. Desarrollar un buen clima organizacional

9.4. MAPA ESTRATÉGICO DE JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS

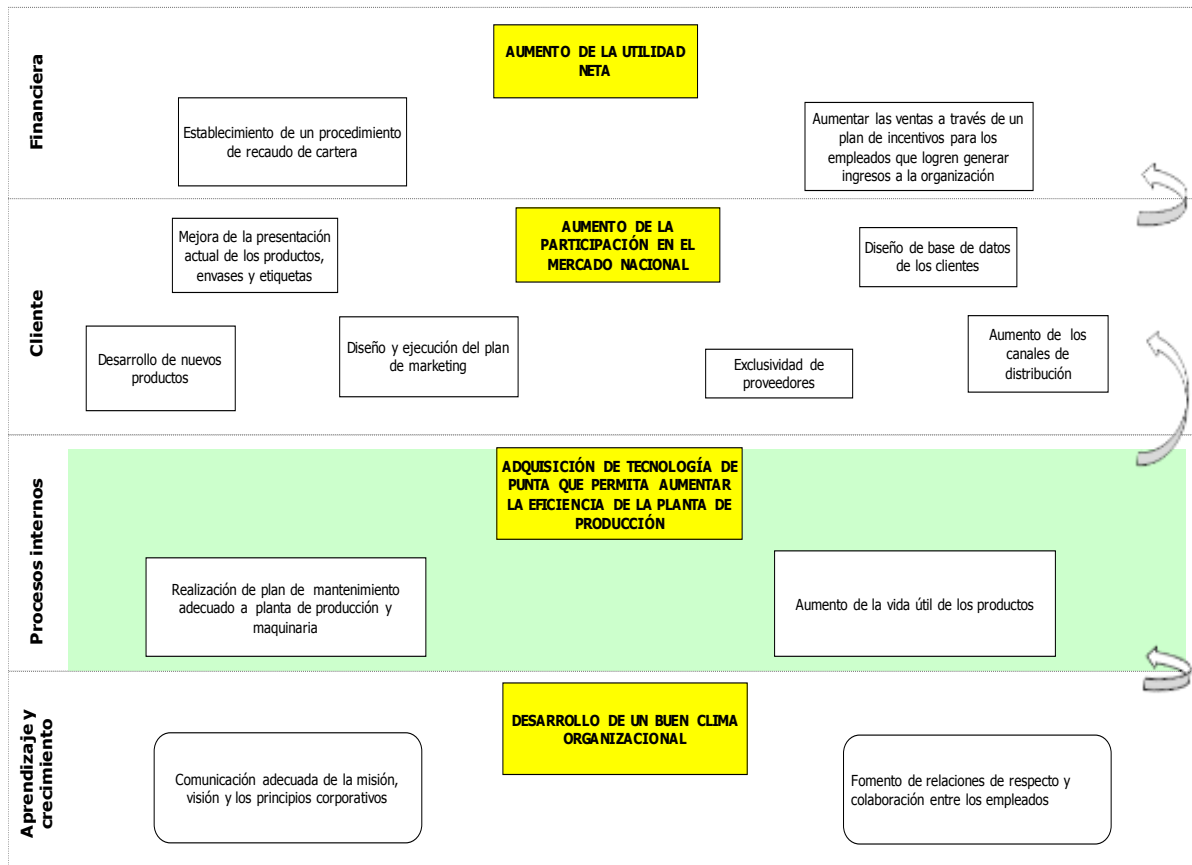
Un mapa estratégico hace explícitas las hipótesis estratégicas de la Organización, describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento¹.

Se definieron las estrategias de acuerdo al análisis interno y externo de la Organización, y se plantearon las estrategias, las cuales fueron revisadas y aprobadas por los socios de la empresa, para continuar con el plan estratégico.

En la siguiente ilustración se puede observar que las estrategias fueron organizadas como elementos funcionales del mapa estratégico.

Las acciones impulsoras de valor parten de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que es clave para mejorar los procesos y con ello mejorar la eficacia en el mercado con los clientes conduciendo a la empresa al liderazgo a nivel regional.

Ilustración 8. Mapa Estratégico de JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS



Fuente: Elaboración propia

En la ilustración 8 podemos observar el Mapa Estratégico de Jugos y frutas de Colombia SAS, en donde se comunica la estrategia claramente a ejecutar en el plan estratégico. Estas estrategias definidas están encaminadas al logro de la visión a través de los objetivos concretos. Este mapa estratégico está dividido en las 4 perspectivas de acuerdo con el modelo de Kaplan y Norton, perspectiva financiera con los objetivos de tipo económico; la Perspectiva de Clientes, con los objetivos que representan el valor a aportar a los clientes; la Perspectiva de Procesos internos, con los objetivos que tienen que ver con la mejora de los procesos internos de la empresa; y Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, que

incluye objetivos que se relacionan con el activo inmaterial de la empresa que es el capital humano.

9.5 MATRIZ DE CORRELACIÓN DE LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

Se realizó la siguiente matriz de correlación para identificar la manera en la que los proyectos estratégicos están alineados con los objetivos corporativos.

Tabla 27 Matriz de correlación de la formulación estratégica de Jugos y Frutas de Colombia SAS

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS ESTRATEGIAS	Aumento de la Utilidad Neta	Adquisición de tecnología de punta	Aumento de la participación en el mercado nacional	Desarrollo de un buen clima organizacional
Establecer un procedimiento de recaudo de cartera que le permita a la empresa mejorar su flujo de efectivo	X			
Aumentar las ventas a través de un plan de incentivos para los empleados que logren generar ingresos a la organización	X			
Fortalecer la calidad de los productos alargando su vida útil con productos naturales, que representen una ventaja competitiva		X		
Realizar un plan de mantenimiento adecuado a la planta de producción y la maquinaria con el fin de conservar los permisos de producción vigentes		X		
Realizar contratos de exclusividad con los mejores proveedores de fruta del país, y capacitarlos en buenas practicas agrícolas para sus cultivos			X	
Desarrollar nuevos productos que permitan aumentar el porcentaje de participación del mercado actual			X	
Diseñar y ejecutar un plan de marketing para posicionar la marca propia Akys Frut			X	
Diseñar una base de datos que permita llevar un control adecuado de los clientes para lograr la fidelización			X	
Mejorar la presentación actual de los productos, envases y etiquetas para lograr el reconocimiento de la marca Akys frut			X	
Aumentar los canales de distribución para llegar a mas clientes			X	
Comunicar adecuadamente la misión, visión y los principios corporativos				X
Fomentar las relaciones de respeto y colaboración entre los empleados				X

Fuente: Elaboración propia

9.6 DEFINICIÓN DE LOS PROYECTOS ESTRATÉGICOS DE JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS

Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales la compañía debe tener un desempeño excepcional para lograr sus objetivos, y por ende, su misión y visión²². De acuerdo al mapa estratégico establecido por la Empresa se definieron los proyectos estratégicos, para los cuales se asignaron los responsables a ejecutarlos.

Tabla 28. Proyectos Estratégicos de Jugos y Frutas de Colombia SAS

PROYECTO ESTRATÉGICO	ESTRATEGIAS	RESPONSABLE
Aumento de la Utilidad Neta en un 30% para el cierre del año 2018	Establecer un procedimiento de recaudo de cartera que le permita a la empresa mejorar su flujo de efectivo	Gerente Administrativo y financiero
	Aumentar las ventas a través de un plan de incentivos para los empleados que logren generar ingresos a la organización	Gerente Comercial
Adquisición de tecnología de punta que permita aumentar la eficiencia de la Planta de producción en un 20% al finalizar el año 2018	Fortalecer la calidad de los productos alargando su vida útil con productos naturales, que representen una ventaja competitiva	Jefe de producción
	Realizar un plan de mantenimiento adecuado a la planta de producción y la maquinaria con el fin de conservar los permisos de producción vigentes	Jefe de Mantenimiento
Aumento de la participación en el mercado nacional en un 20% al finalizar el año 2019	Realizar contratos de exclusividad con los mejores proveedores de fruta del país, y capacitarlos en buenas practicas agrícolas para sus cultivos	Jefe de compras
	Desarrollar nuevos productos que permitan aumentar el porcentaje de participación del mercado actual	Jefe de producción
	Diseñar y ejecutar un plan de marketing para posicionar la marca propia Akys Frut	Gerente Comercial
	Diseñar una base de datos que permita llevar un control adecuado de los clientes para lograr la fidelización	Gerente Comercial
	Mejorar la presentación actual de los productos, envases y etiquetas para lograr el reconocimiento de la marca Akys frut	Gerente General
	Aumentar los canales de distribución para llegar a mas clientes	Gerente Comercial
Desarrollo de un buen clima organizacional	Comunicar adecuadamente la misión, visión y los principios corporativos	Gerente Administrativo y financiero
	Fomentar las relaciones de respeto y colaboración entre los empleados	Gerente Administrativo y financiero

Fuente: Elaboración propia

²² SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial. C2014. P. 249

9.7 PLANES DE ACCIÓN

Para implementar los Proyectos estratégicos con las Estrategias definidas en la tabla anterior, cada responsable del proyecto estratégico deberá desarrollar el plan de acción determinado a continuación, para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte de tiempo establecido²³.

Tabla 29. Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 1

PROYECTO ESTRATÉGICO 1				RESPONSABLE		
Aumento de la Utilidad Neta en un 30% para el cierre del año 2018				Gerente Administrativo y financiero		
ESTRATEGÍA 1						
Establecer un procedimiento de recaudo de cartera que le permita a la empresa mejorar su flujo de efectivo						
Indicador:						
Índice de recuperación de cartera						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN				
Definir las políticas de cartera	02/05/2017	12/05/2017	Determinar los lineamientos de cobro de cartera	Gerente Administrativo y financiero	Reunión con la junta directiva	La no asistencia de la junta directiva
Definir los plazos de crédito para cada cliente	15/05/2017	31/05/2017	Controlar los días de crédito por cliente	Gerente Administrativo y financiero	Listado completo de clientes, frecuencia y cantidad de compra	La base de datos de clientes incompleta
Definir el procedimiento de recaudo de cartera	01/06/2017	09/06/2017	Determinar la manera y frecuencia adecuada de cobro de cartera	Gerente Administrativo y financiero	Metodológicos y de tiempo	Ninguna
Determinar los responsables del cobro de cartera	12/06/2017	14/06/2017	Responsabilizar de los cobros	Gerente Administrativo y financiero	Metodológicos y de tiempo	Ninguna
Establecer los indicadores de control	15/06/2017	23/06/2017	Controlar el cumplimiento de las políticas y procedimientos	Gerente Administrativo y financiero	Conocimiento de Políticas y procedimiento establecidos	No contar con el conocimiento de indicadores
Capacitar al personal involucrado en el procedimiento establecido	27/06/2017	30/06/2017	Enseñar la forma y la frecuencia adecuada de cobrar	Gerente Administrativo y financiero	Metodológicos y de tiempo	La no asistencia del personal
Programar reuniones semanales de revisión y retroalimentación	01/07/2017	02/07/2017	Evaluar si se esta cumpliendo con las metas y retroalimentar	Gerente Administrativo y financiero	Metodológicos y de tiempo	La no asistencia del personal

²³ SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica. Bogotá: Panamericana Editorial. C2014. P. 253

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Proyecto Estratégico 1 – Estrategia 2

PROYECTO ESTRATÉGICO 1				RESPONSABLE		
Aumento de la Utilidad Neta en un 30% para el cierre del año 2018				Gerente Comercial		
ESTRATEGÍA 2						
Aumentar las ventas a través de un plan de incentivos para los empleados que logren generar ingresos a la organización						
Indicador:						
Incremento en ventas en un 15%						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN			NECESARIOS	
Definir las metas de ventas por empleado	02/05/2017	15/05/2017	Establecer las metas con las que inicia el programa de incentivos	Gerente Comercial	Metodológicos y de tiempo	No tener la información comercial al día
Establecer un presupuesto mensual para el pago de incentivos	16/05/2017	26/05/2017	Conocer el costo de implementar esta estrategia	Gerente Comercial	Metodológicos, económicos, humanos y de tiempo	No tener información de ventas por empleado
Realizar el Plan de incentivos	30/05/2017	12/06/2017	Estructura de plan de incentivos	Gerente Comercial	Económicos, humanos y de tiempo	No contar con la información
Presentar el plan a la junta directiva para su aprobación	13/06/2017	23/06/2017	Obtener la aprobación del plan presentado	Gerente Comercial	Económicos, humanos y de tiempo	El rechazo del plan por parte de la Junta directiva
Informar al personal el plan de incentivos	27/06/2017	30/06/2017	Explicar al personal como funciona el plan de incentivos	Gerente Comercial	Metodológicos y de tiempo	La no asistencia del personal a la capacitación
Revisar mensualmente el funcionamiento del plan y hacer los ajustes necesarios	01/08/2017	05/08/2017	Retroalimentar el plan para que funcione	Gerente Comercial	Metodológicos y de tiempo	No contar con la información

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 1

PROYECTO ESTRATÉGICO 2				RESPONSABLE		
Adquirir tecnología de punta que permita aumentar la eficiencia de la Planta de				Jefe de Producción		
ESTRATEGIA 1						
Fortalecer la calidad de los productos alargando su vida útil con productos naturales, que representen una ventaja competitiva						
Indicador:						
Numero de inconformidades (PQR)						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN				
Realizar pruebas con materias primas naturales	02/05/2017	10/07/2017	Encontrar la materia prima que supla químicos usados	Jefe de Producción	Económicos, humanos, y de tiempo	No encontrar la materia prima que supla el químico
Cotizar maquina empacadora para controlar el proceso con la calidad necesaria	02/06/2017	09/06/2017	Encontrar al mejor proveedor de la maquina empacadora	Auxiliar de Compras	Económicos, humanos, y de tiempo	No encontrar la maquina empacadora
Presentar el proyecto a la junta directiva de compra de maquina empacadora	12/06/2017	16/06/2017	Comprar la maquina empacadora	Jefe de Producción	Económicos, humanos, y de tiempo	Que la junta directiva no apruebe el proyecto
Capacitar al personal para el uso de la empacadora	10/07/2017	14/07/2017	Manejar la maquina adecuadamente	Jefe de Producción	Metodológicos y de tiempo	Que no asista el personal a la capacitación
Diseñar un procedimiento para medir la acides del jugo sin afectar su vida útil	24/07/2017	28/07/2017	Controlar la acides de la producción de jugos diaria	Jefe de Producción	Metodológicos y de tiempo	No contar con la información
Reemplazar los químicos por productos naturales extraídos de la fruta	01/08/2017	11/08/2017	Producir jugos naturales con una vida útil mas larga	Jefe de Producción	Metodológicos y de tiempo	No encontrar la formula química

Fuente: Elaboración propia

Tabla 32. Proyecto Estratégico 2 – Estrategia 2

PROYECTO ESTRATÉGICO 2				RESPONSABLE		
Adquirir tecnología de punta que permita aumentar la eficiencia de la Planta de				Jefe de Mantenimiento		
ESTRATEGIA 2						
Realizar un plan de mantenimiento adecuado a la planta de producción y la maquinaria con el fin de conservar los permisos de producción vigentes						
Indicador:						
Indicador de Disponibilidad = tiempo disponible para producir y el tiempo total de parada.						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN			NECESARIOS	
Realizar una codificación de la maquinaria	01/06/2017	23/06/2017	Hacer un inventario de maquinaria	Jefe de Mantenimiento	Económicos, humanos, y de tiempo	No contar con la información
Abrir una hoja de vida a cada maquina con la ficha técnica	27/06/2017	07/07/2017	Llevar el control de mantenimientos	Jefe de Mantenimiento	Metodológicos y de tiempo	Ninguna
Diseñar el programa de mantenimiento preventivo	10/07/2017	21/07/2017	Evitar daños graves en la maquinaria	Jefe de Mantenimiento	Metodológicos y de tiempo	No contar con la información
Capacitar al personal del área de producción para cumplir el programa de mantenimiento	24/07/2017	31/07/2017	Cumplir con el programa de mantenimiento preventivo	Jefe de Mantenimiento	Metodológicos y de tiempo	La no asistencia del personal a la capacitación
Realizar revisión mensual del cumplimiento del programa y retroalimentar	28/08/2017	29/08/2017	Revisar el cumplimiento del programa y corregir las falencias presentadas	Jefe de Mantenimiento	Metodológicos y de tiempo	No contar con la información

Fuente: Elaboración propia

Tabla 33. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 1

PROYECTO ESTRATEGICO 3				RESPONSABLE		
Aumentar la participación en el mercado nacional en un 20% al finalizar el año				Jefe de compras		
ESTRATEGIA 1						
Realizar contratos de exclusividad con los mejores proveedores de fruta del país, y capacitarlos en buenas practicas agrícolas para sus cultivos						
Indicador:						
Numero de contratos de exclusividad						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN			NECESARIOS	
Hacer una investigación para encontrar a los mejores productores de fruta del país, que le venden a mayoristas	01/06/2017	16/06/2017	Encontrar un numero significativo de proveedores de fruta en el país	Jefe de compras	Económicos, humanos, y de tiempo	No encontrar a ningún proveedor
Buscar a los todos los productores de fruta	20/06/2017	30/06/2017	Encontrar fruta de excelente calidad a buen precio	Jefe de compras	Económicos, humanos, y de tiempo	No encontrar la variedad de frutas requerida
Realizar un contrato de exclusividad de venta de fruta con precios justos, ofreciendo en contraprestación capacitación en buenas practicas agrícolas para sus cultivos	04/07/2017	14/07/2017	Comprar fruta que cumpla con los estándares de calidad requeridos para producir los jugos	Jefe de compras y jefe de producción	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	No llegar a acuerdos de firma de contrato de exclusividad
Programar capacitaciones de buenas practicas agrícolas, que permitan cultivar la fruta de mejor calidad	17/07/2017	19/07/2017	Capacitar a los proveedores para que cultiven fruta de excelente calidad	Gerente Administrativo Agrónomo experto en cultivos por fruta	Económicos, metodológicos y de tiempo	La no asistencia de los proveedores a la capacitación

Fuente: Elaboración propia

Tabla 34. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 2

PROYECTO ESTRATÉGICO 3				RESPONSABLE		
Aumentar la participación en el mercado nacional en un 20% al finalizar el año				Gerente Comercial		
ESTRATEGIA 2						
Desarrollar nuevos productos que permitan aumentar el porcentaje de participación del mercado actual en un 20%						
Indicador:						
Índice de participación en el mercado						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN				
Desarrollar productos con el producto sobrante al ser exprimido	04/09/2017	29/09/2017	Aprovechar el producto sobrante de la extracción del jugo de la fruta	Jefe de producción	Económicos, humanos, y de tiempo	No contar con la experiencia en desarrollo de productos
Hacer pruebas y ensayos para lograr el desarrollo del producto nuevo	04/09/2017	29/09/2017	Obtener productos que se puedan comercializar	Jefe de producción	Económicos, humanos, y de tiempo	No contar con la experiencia en desarrollo de productos
Hacer investigación de mercados para esos nuevos productos a desarrollar	02/10/2017	20/10/2017	Predecir si el producto desarrollado se vendería	Gerente Comercial	Metodológicos, económicos y de tiempo	No tener conocimiento
Desarrollar planes de mercadeo y ventas	23/10/2017	10/11/2017	Establecer la manera de vender este producto	Gerente Comercial	Metodológicos, económicos y de tiempo	No tener conocimiento

Fuente: Elaboración propia

Tabla 35. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 3

PROYECTO ESTRATÉGICO 3				RESPONSABLE		
Aumentar la participación en el mercado nacional en un 20% al finalizar el año 2019				Gerente Comercial		
ESTRATEGIA 3						
Diseñar y ejecutar un plan de marketing para posicionar la marca propia Akys Frut						
Indicador:						
Participación en el mercado en ventas %						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN			NECESARIOS	
Diseñar un plan de promoción del producto a través de los canales de distribución actuales	01/06/2017	09/06/2017	Posicionar la marca propia de la empresa	Gerente comercial / Gerente General	Metodológicos, económicos y de tiempo	No tener conocimiento
Diseñar la publicidad que se implementara, con el marketing directo	12/06/2017	13/06/2017	Crear publicidad que genere recordación de la marca	Gerente comercial / Diseñador externo	Metodológicos, económicos y de tiempo	Diseñar publicidad que no atraiga al mercado meta
Diseñar una pagina web moderna que de a conocer la marca y los productos de la empresa	12/06/2017	16/06/2017	Posicionar la marca propia de la empresa	Gerente comercial / Diseñador externo	Informáticos y económicos	No contar con un diseñador de paginas web
Comprar el hosting y el dominio en empresas certificadas	17/06/2017	17/06/2017	Hacer la pagina web en internet	Gerente Administrativo y Financiero	Informáticos y económicos	No encontrar disponible el dominio requerido para la empresa
Abrir pagina de Facebook, Instagram y twitter para hacer publicidad de los productos a través de internet	18/07/2017	20/07/2017	Tener una vitrina de los productos en medios masivos	Auxiliar de ventas	Informáticos, humanos y de tiempo	Que estén usando terceros el nombre de la empresa en redes sociales
Ejecutar el plan de mercadeo y publicidad	21/07/2017	30/08/2017	Posicionar la marca propia de la empresa	Gerente Comercial / área comercial	Metodológicos, económicos y de tiempo	No llevar a cabo el plan de mercadeo y publicidad diseñado
Mantener el plan de mercadeo con la realización de publicidad constante de la marca y actualización de la pagina web y de las redes sociales	30/08/2017	31/12/2017	Mantener el interés de los clientes por la marca propia	Auxiliar de ventas	Informáticos, humanos y de tiempo	No contar con el tiempo para hacer las actualizaciones
Social compromiso de los medios, revisando constantemente las redes sociales y la pagina web para atender inquietudes, quejas y reclamos	30/08/2017	31/12/2017	Responder a dudas, quejas y reclamos de manera eficiente	Gerente Comercial	Informáticos, humanos y de tiempo	No revisar y dejar a los clientes sin responderles
Controlar el plan de mercadeo, realizando mejoras que conlleven al cumplimiento del objetivo estratégico	30/08/2017	31/12/2017	Revisar y mejorar el plan de mercadeo que posicionara la marca propia	Gerente Comercial	Informáticos, humanos y de tiempo	No controlar y que se vuelva obsoleto el plan

Fuente: Elaboración propia

Tabla 36. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 4

PROYECTO ESTRATÉGICO 3				RESPONSABLE		
Aumentar la participación en el mercado nacional en un 20% al finalizar el año				Gerente Comercial		
ESTRATEGIA 4						
Diseñar una base de datos que permita llevar un control adecuado de los clientes para lograr la fidelización						
Indicador:						
% de ventas a nuevos clientes						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN			NECESARIOS	
Hacer el listado de clientes actuales del software de contabilidad	01/08/2017	04/08/2017	Tener un listado específico de clientes actuales	Gerente Comercial / Auxiliar de ventas	Metodológicos, humanos y de tiempo	Ninguna
Obtener bases de datos de clientes en las cámaras de comercio y en internet	08/08/2017	18/08/2017	Aumentar el listado con clientes potenciales	Gerente Comercial / Auxiliar de ventas	Económicos, humanos y de tiempo	No contar con la información
Crear una tabla con los datos completos de clientes actuales y potenciales	22/08/2017	31/08/2017	Integrar el listado de clientes actuales y potenciales	Gerente Comercial / Auxiliar de ventas	Metodológicos, humanos y de tiempo	No contar con la información
Complementar la información con detalles de cada cliente para potencializar el servicio al cliente	01/09/2017	08/09/2017	Obtener información relevante de los clientes para potencializar las ventas	Gerente Comercial / Auxiliar de ventas	Económicos, humanos y de tiempo	No contar con la información

Fuente: Elaboración propia

Tabla 37. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 5

PROYECTO ESTRATÉGICO 3				RESPONSABLE		
Aumentar la participación en el mercado nacional en un 20% al finalizar el año				Gerente Comercial		
ESTRATEGÍA 5						
Mejorar la presentación actual de los productos, envases y etiquetas para lograr el reconocimiento de la marca Akys frut						
Indicador:						
Incremento en ventas						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN			NECESARIOS	
Diseñar una etiqueta y envase mas atractivo para el producto	04/07/2017	14/07/2017	Mejorar la etiqueta y envase actual que es poco atractiva	Gerente Comercial / Diseñador externo	Económicos, humanos y de tiempo	No encontrar al diseñador externo adecuado
Revisar que la etiqueta y el envase cumplan con todos los estándares de calidad requeridos	17/07/2017	21/07/2017	Cumplir con los estándares de calidad exigidos por la ley	Gerente comercial / jefe de producción	Metodológicos, humanos y de tiempo	No contar con la información
Hacer un plan para el cambio de etiqueta y envase	24/07/2017	28/07/2017	Engranar el inventario de etiquetas y envases actual con el inventario de la nueva etiqueta y envase	Jefe de compras /jefe de producción	Metodológicos, humanos y de tiempo	No tener la información de inventarios

Fuente: Elaboración propia

Tabla 38. Proyecto Estratégico 3 – Estrategia 6

PROYECTO ESTRATÉGICO 3				RESPONSABLE		
Aumentar la participación en el mercado nacional en un 20% al finalizar el año				Gerente Comercial		
ESTRATEGIA 6						
Aumentar los canales de distribución en un 40%						
Indicador:						
Promedio de pedido: relación entre ventas totales y el total de pedidos						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS NECESARIOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN				
Hacer una investigación de mercados en el segmento actual	10/07/2017	21/07/2017	Conocer si mi producto se puede distribuir para que llegue a mas personas del mismo mercado meta.	Gerente Comercial	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	No contar con el presupuesto y el tiempo para hacer la investigación
Hacer una proyección de la cobertura del mercado	24/07/2017	28/07/2017	Conocer si los canales de distribución cubren el mercado meta	Gerente Comercial	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	No contar con la información
Hacer un costeo para saber cuanto valdría aumentar los canales	01/08/2017	04/08/2017	Establecer el costo de la ampliación de canales de distribución	Gerente Comercial	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	No contar con el conocimiento y la información
Hacer alianzas con distribuidores y minoristas para abrir nuevos canales de distribución	08/08/2017	18/08/2017	Abrir los canales de distribución	Gerente Comercial	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	No contar con poder de negociación
Coordinar con el área de producción el aumento de producto	22/08/2017	25/08/2017	Coordinar el aumento de producción al abrir nuevos canales de distribución	Gerente Comercial / jefe de producción	Metodológicos y de tiempo	No contar con el tiempo para la reunión

Fuente: Elaboración propia

Tabla 39. Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 1

PROYECTO ESTRATÉGICO 4				RESPONSABLE		
Desarrollo de un buen clima organizacional				Gerente Administrativo y Financiero		
ESTRATEGÍA 1						
Comunicar adecuadamente la misión, visión y los principios corporativos						
Indicador:						
% de cobertura de la capacitación						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN			NECESARIOS	
Diseñar actividades dinámicas para comunicar a misión, visión y principios corporativos	05/06/2017	09/06/2017	Alinear objetivos personales con los de la empresa	Jefe de talento Humano	Metodológicos y de tiempo	No contar con la información
Programar las actividades para potencializar la asistencia del personal	12/06/2017	30/06/2017	Capacitar a todo el personal	Jefe de talento Humano	Metodológicos y de tiempo	La no asistencia del personal
Revisar el cumplimiento y retroalimentar	24/07/2017	28/07/2017	Que todo el personal conozca que hace la empresa, como lo hace y que quiere ser en el futuro.	Jefe de talento Humano	Metodológicos y de tiempo	No contar con la información

Fuente: Elaboración propia

Tabla 40. Proyecto Estratégico 4 – Estrategia 2

PROYECTO ESTRATÉGICO 4				RESPONSABLE		
Desarrollo de un buen clima organizacional				Gerente Administrativo y Financiero		
ESTRATEGÍA 2						
Fomentar las relaciones de respeto y colaboración entre los empleados						
Indicador:						
Índice de rotación del personal						
PLAN DE ACCIÓN	TIEMPO		METAS	RESPONSABLE	RECURSOS	LIMITACIÓN
	INICIO	FIN			NECESARIOS	
Diseñar talleres de mejoramiento de clima organizacional en donde se conozcan las expectativas del empleado y de la empresa	01/06/2017	10/06/2017	Mejorar el clima organizacional	Jefe de Talento Humano	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	Ninguna
Programar los Talleres	12/06/2017	14/06/2017	Desarrollar programas dinámicos	Jefe de Talento Humano / Gerente Comercial	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	No contar con el tiempo para las capacitaciones
Incentivar la asistencia del personal	20/06/2017	23/06/2017	Capacitar a todo el personal de la empresa	Jefe de Talento Humano / Gerente Comercial	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	La no asistencia del personal
Revisar el cumplimiento y retroalimentar	17/07/2017	19/07/2017	Cumplir con las capacitaciones mejorando el servicio al cliente	Jefe de Talento Humano / Gerente Comercial	Económicos, humanos, metodológicos y de tiempo	No aportar mejoras a las capacitaciones

Fuente: Elaboración propia

10. CONCLUSIONES

- El Plan Estratégico para la Empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, comunicará la visión de la Empresa con la estrategia, permitiendo a la Alta dirección guiar a la Empresa a través de un conjunto de acciones hacia el logro de los objetivos organizacionales.
- El Diagnostico estratégico permitió a la Empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS conocer los factores tanto internos como externos que afectan el desempeño organizacional, que son la base para determinar las estrategias a implementar en el direccionamiento estratégico.
- La empresa no posee una cultura organizacional definida en torno a los principios corporativos, que integre los valores y costumbres que fortalecen el compromiso, la calidad y la productividad al interior de la Empresa.
- El crecimiento organizacional de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS impactará positivamente a los productores de fruta de la región, teniendo en cuenta que la empresa compra las frutas principalmente en la zona de Lebrija y los municipios aledaños, apoyando la agricultura Santandereana que actualmente se destaca a nivel nacional por tener grandes cultivos de cítricos de excelente calidad.
- Este trabajo de aplicación servirá de guía para desarrollar el Plan Estratégico en empresas similares que carecen de un direccionamiento estratégico; también podrá ser usado como estudio de caso para otra investigación o trabajo de aplicación, teniendo en cuenta el uso de la Planeación Estratégica.

11. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los directivos de Jugos y Frutas de Colombia SAS llevar a cabo el plan estratégico propuesto, teniendo en cuenta que le permitirá fijar un rumbo claro de acción a largo plazo.
- Se recomienda comunicar adecuadamente la misión, visión y principios corporativos para establecer el vínculo adecuado entre la organización y los colaboradores. El compromiso de todos es la base para lograr el éxito al implementar las estrategias planteadas.
- Se recomienda a la Empresa buscar a los mejores proveedores de fruta del país, y hacer contratos de exclusividad que permitan abastecer a la empresa de la mejor materia prima para producir los jugos.
- La empresa debe prepararse para la entrada al país de empresas competidoras internacionales que ofrecen jugos de 100% fruta, teniendo en cuenta no existen barreras de entrada que impidan el ingreso de estos grandes competidores.
- Al comprar maquinaria de tecnología de punta, se recomienda a la empresa adquirir una póliza que cubra los daños de la máquina y que incluya un seguro de lucro cesante para que al momento de cualquier daño, la empresa no deje de percibir los ingresos que recibe al tener parada una planta de producción.
- Se recomienda hacer seguimiento de los indicadores planteados, revisando el logro de los objetivos propuestos, y realizando la retroalimentación adecuada para ajustar las estrategias de manera proactiva al proceso dinámico que viven las empresas en la actualidad.

- Se recomienda desarrollar nuevos productos que complementen el portafolio actual y permitan aumentar el porcentaje de participación en el mercado, para el logro del objetivo estratégico establecido por la Empresa.
- Se recomienda diseñar programas de promoción y publicidad que den a conocer la marca propia en el mercado actual, buscando influir en la conducta de compras de los consumidores.
- La empresa debe aprovechar el internet y las redes sociales, las cuales son una herramienta poderosa en la actualidad, que permiten dar desarrollar estrategias de comunicación y dar conocer la empresa, su marca y los productos, en aras de posicionar y aumentar la participación en el mercado.
- Se recomienda aumentar el número de proveedores que vendan materia prima de excelente calidad, cumpliendo con las especificaciones técnicas que exige la producción de los jugos.
- La empresa debe centrar sus esfuerzos en fortalecer el área comercial para lograr la misión organizacional planteada.

BIBLIOGRAFÍA

Harvard Business Review, por Kaplan Robert S y Norton David P, Julio, 2007.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. SEXTA actualización. Bogotá. ICONTEC, 2008.

OGLIASTRI Enrique, Manual de Planeación Estratégica, Teoría, aplicaciones y casos. Tercer Mundo S.A., Bogotá, 1996.

OGLIASTRI Enrique, Manual de Planeación Estratégica, Siete modelos para hacer un plan Estratégico. Quinta edición revisada, Tercer Mundo S.A., 2014.

Porter Michael E., Ser Competitivo Edición Actualizada y aumentada. DEUSTO S.A. EDICIONES, 2009.

SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica: Teoría, metodología, mapas estratégicos, índices de gestión, alineamiento, ejecución estratégica, 3R Editores, Bogotá, 2014.

ANEXOS

ANEXO A. Balance General de Jugos y Frutas de Colombia SAS 2014-2015

BIOFRUT COMPANY SAS
NIT 900.673.976-5

BALANCE GENERAL
A DICIEMBRE 31 DE 2015

(EXPRESADO EN MILES DE PESOS)

	2015	2014
ACTIVOS		
Activos corrientes		
Disponible	71.365	20.841
Deudores	181.806	198.376
Inventarios	185.614	62.171
Total activos corrientes	438.785	281.388
Activos no corrientes		
Propiedades, Planta y Equipo	106.241	2.804
Total activos no corrientes	106.241	2.804
Total activos	545.025	284.191
PASIVOS Y PATRIMONIO		
Pasivos corrientes		
Proveedores	52.746	18.997
Cuentas por pagar	357.231	180.441
Impuestos, gravámenes y tasas	92.506	106.909
Total pasivos corrientes	502.483	306.348
Total pasivos	502.483	306.348
PATRIMONIO		
Capital Suscrito y Pagado	30.000	30.000
UTILIDAD ACUMULADA	-52.156	-52.156
Utilidad Ejercicio	64.699	0
NETO UTILIDAD/PERDIDA	12.543	-52.156
Total Patrimonio	42.543	-22.156
Total pasivos y patrimonio	545.025	284.191

Luz Maria Martinez Serrano
Representante Legal

Mariluz Acevedo Martinez
Contador Público
[T.P. 111073-T]

ANEXO B. Estado de resultados de Jugos y Frutas de Colombia SAS 2014-2015

BIOFRUT COMPANY SAS
NIT 900.673.976-5

ESTADO DE RESULTADOS
A DICIEMBRE 31 DE 2.015

(EXPRESADO EN MILES DE PESOS)

	2015	2014
Ingresos Operacionales	2.264.144	1.053.266
Costo de Ventas	1.723.451	877.391
Utilidad bruta	540.692	175.874
Gastos Operacionales de		
Administración	115.870	82.314
Ventas	231.612	148.208
Total gastos operacionales	347.482	230.522
Perdida / Utilidad operacional	193.210	-54.648
Otros no Operacionales		
Ingresos	11.411	10.552
Egresos	139.922	8.061
Total no Operacionales	-128.511	2.492
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	64.699	-52.156
UTILIDAD NETA A DICIEMBRE 31/2015	64.699	

Luz Maria Martinez Serrano
Representante Legal

Mariluz Acevedo Martinez
Contador Público
[T.P. 111073-T]

ANEXO C. Balance General de Jugos y Frutas de Colombia SAS 2016

JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS
NIT 900.673.976-5

**BALANCE GENERAL
DE ENERO 1 A DICIEMBRE 31 DE 2016**

(EXPRESADO EN MILES DE PESOS)

	2016
ACTIVOS	
Activos corrientes	
Disponible	73.232
Deudores	362.484
Inventarios	267.251
Total activos corrientes	702.966
Activos no corrientes	
Propiedades, Planta y Equipo	207.011
Total activos no corrientes	207.011
Total activos	909.977
PASIVOS Y PATRIMONIO	
Pasivos corrientes	
Proveedores	40.710
Cuentas por pagar	657.498
Impuestos, gravámenes y tasas	25.179
Salarios por pagar	345
Pasivos estimados y provisiones	7.740
Total pasivos corrientes	731.472
Total pasivos	731.472
PATRIMONIO	
Capital Suscrito y Pagado	30.000
UTILIDAD ACUMULADA	12.543
Utilidad Ejercicio	135.963
NETO UTILIDAD/PERDIDA	178.505
Total Patrimonio	178.505
Total pasivos y patrimonio	909.977

ANEXO D. Estado de resultados de Jugos y Frutas de Colombia SAS 2016

JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS
NIT 900.673.976-5

ESTADO DE RESULTADOS
A DICIEMBRE 31 DE 2.016

(EXPRESADO EN MILES DE PESOS)

	2016
Ingresos Operacionales	2.890.179
Costo de Ventas	2.162.210
Utilidad bruta	727.969
Gastos Operacionales de	
Administración	155.907
Ventas	302.166
Total gastos operacionales	458.074
Perdida / Utilidad operacional	269.895
Otros no Operacionales	
Ingresos	49.708
Egresos	129.324
Total no Operacionales	-79.616
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	190.279
PROVISION IMPUESTOS AÑO 2016	54.316
UTILIDAD NETA A DICIEMBRE 31/2016	135.963

Anexo E. Documento de consentimiento Informado Jugos y Frutas de Colombia SAS.

Universidad Industrial de Santander
Facultad de ingenierías Fisicomecánicas
Escuela de Estudios Industriales y Empresariales.
Maestría en Gerencia de Negocios-MBA

DOCUMENTO DE CONSENTIMIENTO INFORMADO

PLAN ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA
S.A.S

Investigador: MARIA CATALINA PORRAS CASTILLO

Este documento tiene como propósito invitarlo a participar en la recolección de información importante para realizar el plan estratégico de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.

María Catalina Porras Castillo realizara el plan estratégico para la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS. Su objetivo principal es formular e implementar un plan estratégico para la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, como base del direccionamiento organizacional, que permita ser más competitivos en el mercado de los jugos de fruta; y sus objetivos específicos son realizar un diagnóstico de la situación actual y el desempeño de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, usando métodos de toma de información relevante que permita identificar los puntos críticos para establecer el direccionamiento estratégico de la Compañía, formular las estrategias orientadas a

diseñar planes de acción para la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, elaborar planes de acción que contribuyan a mejorar la competitividad de la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, implementar los planes de acción elaborados para la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.

Para qué tome la decisión de participar en el desarrollo del presente proyecto de aplicación es necesario que conozca la siguiente información, la cual debe entender muy bien, si desea puede preguntar para aclararla:

Participación: Su participación consistirá en suministrar toda la información requerida para el desarrollo del plan estratégico, y que será la base para plantear la visión y misión organizacional. La entrevista se realizará en el lugar, día y hora que usted estime conveniente.

Riesgos: Para mitigar el riesgo que genera el manejo de la información el investigador se compromete a conservar la información con toda la seguridad necesaria en archivos electrónicos con claves, con el fin de evitar la consulta y acceso no autorizado a la información recolectada y procesada, cualquier inconveniente que se presente en el desarrollo del trabajo de aplicación en cuanto al manejo de datos será informado inmediatamente a la empresa.

Beneficios: Los beneficios e impactos logrados una vez realizado el plan estratégico para la organización serán:

- a. Obtener un diagnóstico de la situación actual y el desempeño de la empresa, con el fin de aprovechar sus fortalezas y oportunidades, y mejorar sus debilidades y contrarrestar sus amenazas.
- b. Llevar a cabo las estrategias con los planes de acción adecuados para lograr la visión en el plazo establecido por los socios de la empresa.
- c. Lograr los objetivos organizacionales de acuerdo al direccionamiento estratégico establecido en el presente trabajo de aplicación.

Es importante aclarar que no habrá ningún beneficio económico.

Voluntariedad: Su participación es voluntaria, puede retirar su participación en este estudio en el momento que lo desee, aun si ha ya inicio su participación, sin afectar su relación con la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS.

Confidencialidad: Toda la información suministrada por Usted, será totalmente confidencial y se mantendrá con la seguridad requerida, los datos serán guardados por parte del investigador por el término de 5 años contados a partir de la fecha del trabajo de aplicación, tiempo que es el estimado para desarrollar el plan estratégico de la empresa, se garantiza el adecuado almacenamiento de la información.

Conocimiento de resultados: Usted puede conocer los resultados obtenidos por el trabajo de aplicación, el investigador proporcionara una copia del desarrollo del plan estratégico y será socializado el día, hora y fecha que usted defina.

Datos de contacto: Si requiere comunicarse con el investigador para cualquier consulta o ampliación de la información, por favor comuníquese con:

MARIA CATALINA PORRAS CASTILLO

Celular: 3176729255

Dirección: Carrera 21 No 36-83 Torre 3 Apto 604 Torres del Club

Floridablanca - Santander

Correo electrónico: cata.porras@hotmail.com

Si desea comunicarse con el comité de Ética de la Investigación científica de la Universidad Industrial de Santander quienes aprobaron la presente investigación, puede hacerlo al teléfono: 6344000 ext. 3808

Dirección: Sede UIS Bucarica, Oficina 245

Correo electrónico: comitedetica@uis.edu.co

¿Ha entendido la información que se expone en este consentimiento y se le ha dado respuesta a las dudas e inquietudes surgidas?

Sí _____ No _____

Autorización

Yo, LUZ MARÍA MARTÍNEZ SERRANO, como representante legal de la Empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS, acepto participar el desarrollo del PLAN ESTRATÉGICO que se realizara en el presente trabajo de aplicación.

Declaro que he leído y he comprendido, las condiciones de mi participación en el desarrollo del trabajo de aplicación, he tenido la oportunidad de hacer preguntas y estas han sido respondidas. No tengo dudas al respecto.

LUZ MARÍA MARTÍNEZ SERRANO

Representante legal

MARIA CATALINA PORAS CASTILLO

Investigadora

Anexo F. Documento de declaración del investigador.

Declaración del investigador

Yo, María Catalina Porras Castillo certifico que le he explicado a la Doctora LUZ MARIA MARTINEZ SERRANO, la naturaleza y el objetivo del estudio a desarrollar, y que esta persona entiende en qué consiste su participación, los posibles riesgos y beneficios implicados.

Todas las preguntas que esta persona ha realizado, le han sido contestadas en forma adecuada. Así mismo, he leído y explicado adecuadamente las partes del consentimiento informado. Hago constar con mi firma.

MARIA CATALINA PORRAS CASTILO

Investigadora

Firma _____

Fecha: 19 de mayo de 2016

Anexo G. Entrevista realizada al Representante Legal de Jugos y Frutas de Colombia SAS.

En constancia de lo anterior, se procede a realizar la siguiente entrevista al socio representante legal de la empresa:

1. Que es JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS
2. Que hace la empresa
3. Para quien lo hace
4. Como lo hace
5. Que se quiere lograr con la empresa JUGOS Y FRUTAS DE COLOMBIA SAS
6. En qué plazo de tiempo se quiere lograr lo anterior
7. Tipo de productos que produce
- 8.Cuál es la característica principal de lo que provee la empresa
- 9.Cuál es la industria o segmento de la empresa

Agradezco su colaboración.