

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ACC DE SANTUARIO
RISARALDA**

**MANUELA GIRALDO GONZÁLEZ
YERSON ANDRES RAMIREZ MENA**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA
PROGRAMA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PEREIRA / RISARALDA
2016**

**DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ACC DE SANTUARIO
RISARALDA**

**MANUELA GIRALDO GONZÁLEZ
YERSON ANDRES RAMIREZ**

Trabajo de grado para optar al título de Tecnólogos Industriales

**Director
MAURICIO CALDERÓN PARRA
INGENIERO INDUSTRIAL**

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE TECNOLOGÍA
PROGRAMA DE TECNOLOGÍA INDUSTRIAL
PEREIRA / RISARALDA
2016**

NOTA DE APROBACION

.....
.....
.....

DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

.....
MAURICIO CALDERON PARRA

CONTENIDO

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.....	8
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:	8
1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:	11
1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:	11
2. JUSTIFICACIÓN	12
3. OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN.....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL:	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	14
4. MARCO DE REFERENCIA.....	15
4.1 MARCO TEÓRICO	15
4.1.1 Manuales de perfiles y cargos	15
4.1.2 Administración por procesos	18
4.1.3 Planeación estratégica	19
4.1.4 Diagnóstico empresarial.....	21
4.1.5 Ventaja de competitividad	23
4.2 MARCO CONCEPTUAL.	26
5. ESTADO DEL ARTE.....	29
6. HIPÓTESIS.....	31
6.1 VARIABLES:	31
6.1.1 FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD	35
6.1.2 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	36
6.2 HIPÓTESIS	37
7. DISEÑO METODOLÓGICO	38
7.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:.....	38
7.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN:.....	38
7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN:	38
7.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:.....	39
7.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:	39
8. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO:.....	39

8.1 Evaluación de la estructura administrativa actual de la empresa ACC:	39
8.2 Análisis de la planeación estratégica de la empresa ACC:	41
8.3 Análisis de la Formulación de estrategias encaminadas al mejoramiento que la empresa ACC realizo:	43
8.4 Análisis de los manuales de perfiles y cargos utilizados por la empresa para su desarrollo y mejora continua:	45
8.5 Análisis de la posición competitiva de la empresa ACC:	46
9. CONCLUSIONES:	48
Bibliografía	51
ANEXOS:	55

LISTAS ESPECIALES

6.1.1 FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD.....	34
6.1.2 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTE.....	35

RESUMEN

El principal objetivo de la investigación ha sido realizar un diagnóstico administrativo y análisis de competitividad, basado en los estudios y teorías de especialistas en el tema, encontrando fortalezas y debilidades en la producción de plátano de la empresa ACC ubicada en el municipio de Santuario Risaralda y presentando propuestas de mejoras para suplirlos inconvenientes que presenta la compañía.

DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ACC DE SANTUARIO RISARALDA

1. EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

El Agro en Colombia ha sido un sector con múltiples carencias y abandono por parte del Gobierno según el diario digital Contexto Ganadero, este sector necesita de políticas que permitan el desarrollo y el fortalecimiento del campo, donde se permita explotar y aprovechar al máximo uno de los sectores más fuertes y prometedores del país, que a consecuencia de los conflictos armados, la falta de presencia del estado, el narcotráfico, los tratados de libre comercio (TLC) y el contrabando se ha convertido en un sector con desventajas competitivas y productivas.

Colombia, especialmente la zona Andina cuenta con los suelos adecuados en cuanto a fertilidad y acidez para ser uno de los principales productores agrícolas, y posicionar el campo como uno de los pilares de la economía del país principalmente con el plátano y el café según estudios de Buenas Prácticas Agrícolas, pero pese a todos estos factores positivos y las condiciones térmicas y de terreno este sector es inestable y cambiante, no genera desarrollo y se debe a que las políticas de gobierno varían cada que se posesiona un nuevo presidente, generando poca continuidad en los programas que se implementaron en los gobiernos pasados, este sector no necesita de las divisas, sino de políticas continuas.

Los tratados de libre comercio no son una amenaza directamente para el sector agrario, pero sirvieron de escenario para que se visibilizaran los problemas estructurales del modelo agrícola, y políticas enfocadas en subsidios a productores organizados sin tener en cuenta la provisión bienes públicos necesarios para la competitividad y la productividad del sector agrícola en el país. La infraestructura vial y los servicios públicos del país son ineficientes, pues Colombia presenta un atraso que genera poca competitividad y productividad en el sector, así mismo se encuentra en (Revista Portafolio , 2013) “Si existiera una política clara del Gobierno, que le dé condiciones favorables a la producción nacional, por ejemplo, el desarrollo de las zonas rurales, vías secundarias y terciarias, infraestructura de riego, y créditos pagables generaría competitividad”

Según (Martínez Edmer 2013) en su artículo publicado en el periódico El Tiempo, El sector agrario de Colombia al ser calificado como el sector más desprotegido del país, presenta índices altos de pobreza, es el sector con menos educación, mayor

desigualdad y atraso, en donde el 70% de las personas viven en condiciones de pobreza y el 30% en condiciones de miseria, además de estas cifras se encontró que 5.000 niños mueren al año por desnutrición crónica, según informe del censo realizado en Colombia, donde vale resaltar que hace más de 45 años no se realizaba un censo en este sector. (Hispan Tv 2013 Video)

También es uno de los sectores más inestables de la economía debido a la caída de los precios en el mercado, dejando como resultado que los ingresos de la mayoría de los cultivadores no alcancen a cubrir los costos de producción y les generen pérdidas. Los campesinos requieren de costos de producción mucho más bajos, que les permitan mitigar los variables precios del mercado, la disminución de la cosecha, los estragos causados por el clima y las plagas, o la baja demanda de dichos productos, y cuando se habla de bajar los costos de producción se hace referencia principalmente a los insumos y combustibles.

Haciendo énfasis en el sector platanero del país se observa que también existe factores problema que se derivan de la problemática del sector agrario, y es que este sector platanicultor se ve afectado por el variable precio del dólar al interior del país, lo que ocasiona que no se pueda invertir las cantidades adecuadas para mantener la calidad de los cultivos y genera una disminución de la producción por la aparición de plagas, lo que ha reducido las exportaciones que se hacen en el sector y que no se cuente con la suficiente liquidez para el pago de los trabajadores, teniendo que ofrecer precios de recolección mucho más bajos por el poco rendimiento y productividad en la cosecha, además del precio del dólar y los insumos para la producción.

Este factor de iliquidez por parte de los cultivadores y de las empresas productoras de plátano, ha contribuido a que las personas que hacen la recolección del fruto tengan niveles de desánimo y no quieran continuar con sus labores a causa de que no reciben su pago a tiempo, en el año 2014 se presentaron problemas en el cultivo a causa del clima, donde el sector platanicultor más afectado se encontró en el Urabá Antioqueño a consecuencia de un vendaval que destruyó 1.000 hectáreas de plátano.

En esta zona los productores presentan el mayor porcentaje de pérdida de producto, ya que deben entregar los pedidos a las empresas comercializadoras, están se encargan de venderlos y posteriormente efectúan el pago a los productores (8 días después), pero si se presenta algún problema con el plátano o no lo venden el que pierde todo es el productor. Estas empresas han formulado contratos de forma tal que ellas no pierdan nada, y quien se vea realmente afectado sea el sector platanero.

La problemática presentada en el Urabá demuestra el aprovechamiento de las empresas a los productores, aunque también existen factores como las plagas que hacen que la producción del plátano baje de calidad y los productores de vean cada

vez más limitados para exportar su producto por las exhaustivas inspecciones que hacen y los por todos los requisitos que deben cumplir para lograr vender su producción. El precio fluctuante del dólar hace que los productores se vean a la deriva en cuestión de ingresos, no saben si durante la cosecha van a tener pérdidas o ganancias, y se ve reflejado en los pequeños y medianos productores, que deben realizar toda la labor de siembra, riego, abono, recolección, todo esto implica gastos y costos indirectos que no hacen parte del producto, pero que son necesarios para su crecimiento y para que cumpla con todas las condiciones de calidad, estos pequeños y medianos productores son los que están en constante desventaja, pues ellos deben correr los riesgos de plaga, clima y precios para poder cumplir con la demanda del mercado, pero ¿realmente sus ingresos los están compensando? ¿Realmente toda esta labor es equitativa tanto para el productor como para el comercializador?

Realmente no lo es, un productor debe esperar alrededor de un año para que una mata produzca un racimo de plátano que vende en promedio a \$1.500 COP, para que posteriormente en las grandes ciudades ese mismo racimo se venda cuatro veces más caro de lo que el productor obtuvo, sin mencionar que el productor debe sacar de ahí todos los costos de producción, donde muchas veces sus ingresos por este mismo producto llegan a cubrir los costos de producción. Sin embargo, existen empresas emprendedoras las cuales se han encargado de sobresalir en el mundo del agro para triunfar en el exterior como productores de excelente calidad, pero aun así hoy en día actuando con una imagen de calidad establecida tanto nacional como internacionalmente, los problemas que se encuentran cada día reducen su capacidad de crecimiento a la que están potencializadas.

La producción de plátano del departamento de Risaralda no ha sido sobresaliente, sin embargo, en la actualidad las exportaciones de productos derivados del plátano, el alto precio del dólar y la inestabilidad del negocio del café ha hecho replantear a muchos agricultores sobre que producto es el indicado temporalmente para subsistir de una manera digna. Aunque en el municipio de Santuario el plátano se ha implantado como un producto casi a la altura del café económicamente, tanto así hasta llegar a verse como un producto de contingencia económica del municipio en las ocasiones que las crisis económicas afectan de gran manera las plantaciones del café, pero aun así con un crecimiento en aumento la producción de plátano del municipio de Santuario no supe la demanda internacional a la que tiene oportunidad de acceder.

En el caso de la empresa ACC ubicada en el municipio de Santuario Risaralda, la cual se dedica a la producción y procesamiento de plátano, se pudo evidenciar que la empresa no cuenta con un direccionamiento estratégico definido, no cuenta con el personal idóneo, ni con la estructura de análisis de cargos, ya que, el dueño de la empresa es el que se encarga de hacer todas las labores administrativas, además no tiene un manual de procesos ni organigramas.

También se pudo observar que la empresa no tiene una identificación clara de la posición competitiva de la misma en el mercado, no tiene conocimiento sobre su competencia ni cómo se puede ver afectada por este factor. De esta misma manera se puede observar como el propietario de la empresa se enfoca en dar información y posicionar estratégicamente la compañía comercializadora de la cual es socio, pero olvida su propia empresa (ACC), la cual es la encargada de proveer el plátano, y por lo tanto se identifica con gran facilidad la falta de la estipulación de los procesos misionales y visionales de la compañía, lo cual genera un camino sin guía de la empresa, ya que estos procesos son básicos para establecer las directrices y bases para que ésta forme su identidad y posicionamiento competitivo en la región.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:

¿Cuál es el estado administrativo en el que se encuentra la empresa ACC?

1.3 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA:

- ✓ ¿Cuál es la estructura administrativa de la empresa ACC?
- ✓ ¿Cuál es la planeación estratégica de la empresa ACC??
- ✓ ¿Cuál es el plan de mejoramiento requerido por la empresa?
- ✓ ¿Cuáles son los manuales de perfiles y cargos que requiere la empresa?
- ✓ ¿Cuál es la posición competitiva de la empresa ACC?

2. JUSTIFICACIÓN

La importancia del problema de investigación radica en la necesidad básica que tiene el sector platanicultor de ser objeto de desarrollo, innovación y tecnificación, como bien se ha visto a lo largo del tiempo, es un sector abandonado, que únicamente por su esfuerzo y dedicación ha tomado la iniciativa de salir adelante sin la ayuda del estado.

En el caso de las asociaciones de plataneros, específicamente la asociación de Santuario, se evidencia que es una asociación con poca articulación e integración de cada uno de los miembros de dicha entidad, lo que conlleva a que sea una de las más retrasadas y con menos desarrollo de la región risaraldense, tal es el caso de un miembro de la asociación, que decidió independizarse para luchar por el desarrollo del sector platanero y no quedarse estancado, pues tomar decisiones en una asociación no es nada fácil y menos cuando existe una sinergia de las partes, es por eso que ha venido trabajando para el progreso del municipio.

La empresa se llama “ACC” y es la proveedora del plátano para procesar y obtener pasa bocas, se cuenta con una fábrica en Dosquebradas y en Santa Rosa, para el procesamiento de los plátanos, a su vez es una cadena productiva, ya que, el dueño es socio de la empresa comercializadora y exportadora, en la cual se envía semanalmente un contenedor hacia Estados Unidos y Panamá.

Estos hechos han fortalecido arduamente la economía del sector platanero en el municipio de Santuario Risaralda, luchando por campo y por el desarrollo. Después de los hechos ocurridos en el Urabá, el gobierno decidió apoyar a los plataneros con 5200 millones de pesos, una ayuda para enfrentar la crisis del clima y de la deuda que las empresas comercializadoras tienen con ellos. Pero pese a estas ayudas, la empresa ACC ha optado por ser independiente y ser empresa privada, donde no se aceptan ayudas del estado, porque estas ayudas no llegan para impulsar el desarrollo primario del plátano ni para impulsarlo, sino que la ayuda llega cuando ya el sector va caminando a pasos grandes.

Pese a que en Santuario no existe una asociación firme que trabaje por el desarrollo del sector platanero, esta empresa ACC lucha en conjunto con las asociaciones de la región para seguir impulsando los cultivos y la producción de plátano, especialmente trabaja con la asociación de la Celia de forma articulada.

Es importante realizar la investigación en esta empresa, ya que, es una de las fuentes de desarrollo de la economía del municipio, y que ha tenido varios altibajos en su trayectoria, es una empresa que promete crecer cada vez y seguir expandiéndose tanto en territorio nacional como internacional en relación a su producción.

En cuanto a temas académicos se refiere, específicamente la universidad ha venido trabajando a un ritmo constante en la implementación de programas enfocados en el sector agrario, con pregrados, maestrías y otros focos de formación con el fin de seguir promoviendo el agro de la región y a su vez el del país, con esto se busca que las empresas estén mucho más actualizadas, que cuente con personal o mano de obra especial y con la formación pertinente para trabajar hacia ese horizonte, donde no sean empresas totalmente empíricas y experimentales, sino que cuente con una base, que se cree mediante soportes que les permita fortalecerse y mantenerse en el mercado.

3 OBJETIVOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

3.1 OBJETIVO GENERAL:

Realizar un diagnóstico a la estructura administrativa para la empresa ACC del municipio de Santuario Risaralda.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- ✓ Evaluar la estructura administrativa actual de la empresa ACC
- ✓ Analizar la planeación estratégica de la empresa ACC
- ✓ Formular estrategias encaminadas al mejoramiento que la empresa ACC requiere
- ✓ Examinar los manuales de perfiles y cargos utilizados por la empresa para su desarrollo y mejora continua
- ✓ Analizar la posición competitiva de la empresa ACC

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 MARCO TEÓRICO

El problema de investigación se basa en la capacidad gerencial de la empresa ACC donde se busca mejorar aspectos relacionados con las variables básicas de la administración en las que se encuentran las tareas, la estructura, las personas, el ambiente, la tecnología y la competitividad, las cuales son variables que de una u otra forma influyen en todas las organizaciones desde la más pequeña hasta la más grande.

Se toma como base la definición (Chiavenato, 1995) “La adecuación e integración entre esas seis variables son los principales desafíos de la administración” Se pretende que en la empresa ACC se tomen en cuenta las variables e integrarlas para que fluyan como un sistema que sea de utilidad para el crecimiento organizacional que pretende tener en los próximos años.

Todas las empresas tienen dificultades al momento de dar manejo a estas variables por lo que ACC no es ajena a esta situación, teniendo en cuenta que para el desarrollo de las organizaciones es fundamental una buena administración, ya que por medio de esta se toman decisiones multidisciplinarias para que la empresa alcance sus objetivos, dando enfoque en interconectar los procesos y variables de la organización y de esta forma alcanzar el éxito.

Una empresa donde no se administren correctamente cada uno de los recursos existentes tendrá menor posibilidad de lograr el éxito empresarial, lo que refleja carencia de un rumbo bien estructurado que le permita alcanzar los objetivos, además la falta de un plan de acción que le permita hacer un escalonamiento hacia el éxito y el logro de las metas. Para darle mejora a cada uno de estos aspectos se entra a revisar las teorías relacionadas con el problema de investigación.

4.1.1 Manuales de perfiles y cargos

El análisis de cargos y creación de puesto de trabajo dentro de la compañía ACC es un punto de partida en el que se pretende crear un cambio significativo con el cual se dará apoyo y se fortalecerán las estrategias gerenciales que se tomen para reorganizar y reestructurar el funcionamiento de dicha compañía. La importancia de esta herramienta administrativa se enfoca en el manejo de personal para las tareas que se deben realizar de producción y transporte entre los terrenos ubicados en

Santuario y las fábricas ubicadas en Santa Rosa y Dosquebradas, su importancia se presenta en la mejora de la productividad donde se reflejen cargos definidos que especifica lo que se espera que realicen cada uno de los integrantes de la organización, así mismo identificar los aspectos débiles que se presentan al momento de realizar la labor y capacitar con la finalidad de que las labores se realicen de forma óptima de acuerdo a los objetivos trazados.

Las estrategias de creación de manuales y análisis de cargos juegan un papel muy importante dentro de la motivación de los colaboradores tanto, así como lo muestra (Fernández, 2004): “Para que los profesionales estén motivados y trabajen a pleno rendimiento, uno de los requisitos es que se encuentren cómodos, en el sentido más amplio de la palabra, en su puesto de trabajo. Además, la motivación y muy especialmente su antónimo, la desmotivación, son sentimientos que se irradian, contribuyendo a forjar un determinado clima laboral que repercute exponencialmente en la productividad de toda la organización”.

La importancia de los análisis de cargos también se define según (Peña Baztan, 1990) como “la fijación del contenido de un puesto de trabajo, con las funciones o actividades que en el mismo se desarrollan, así como los niveles de formación, habilidad, experiencia, esfuerzo que son precisos y la responsabilidad que se exige a su ocupante en el marco de unas determinadas condiciones ambientales.” Donde muestra la importancia que tiene definir los niveles de formación, habilidades entre otros factores para la elaboración correcta y eficiente de las tareas de una compañía, tomando los análisis de cargos de una manera interna de la compañía.

Dentro de esta herramienta de análisis se debe identificar que un cargo no es solo una escala de mandato dentro de la organización, según (Chiavenato, 1999): “un cargo constituye una unidad de la organización y consiste en un conjunto de deberes que lo separan y distinguen de los demás cargos. La posición del cargo en el organigrama define su nivel jerárquico, la subordinación, los subordinados y el departamento donde está situado”.

Generando una idea de cargo muy enfocada a la producción y dejando de lado toda la importancia que manejan los colaboradores en la compañía. Pero (Mondy y Noe, 1997) hablan de: “un puesto de trabajo es la esencia misma del grado de productividad de una organización, por tanto, consiste en un grupo de tareas que se deben desarrollar para que una organización pueda alcanzar sus objetivos”. En esta idea los autores involucran a los colaboradores a formar parte de los objetivos de la organización, lo cual debería realizar la empresa ACC por lo que sus agricultores, y administrativos son los encargados de generar y controlar la calidad de sus labores, donde la motivación juega un rol fundamental para que los objetivos se logren, es decir no es cumplir simplemente con una tarea, es convertir esa tarea en un estilo de vida que mejore la productividad de la organización, donde los colaboradores tengan el compromiso y la disposición de realizar las labores, que se

sientan parte de la organización donde no son vistos como un simple elemento si no que se sientan importantes para desarrollar ventajas competitivas.

El proceso de creación de cargos o puestos laborales dentro de una compañía como la empresa ACC, la cual se plantea este proceso como factor crítico actualmente y por lo tanto una de las estrategias a fortalecer para mejorar la productividad de la compañía, es la identificación de los cargos necesarios con los que la compañía no cuenta actualmente y que su implementación puede favorecer en un alto porcentaje el funcionamiento y la calidad del área administrativa, esta creación de puestos según Chiavenato en su libro *Gestión del Talento* agrega (1999): “el diseño de los cargos es el proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. Incluye el contenido del cargo, las calificaciones del ocupante y las recompensas de cada cargo para atender las necesidades de los empleados y de la organización”.

De acuerdo a los autores (Mondy y Noe, 1997) (Chiavenato, 1999) se dice que los cargos son el proceso de organización del trabajo por lo que contextualizándolo en la compañía ACC se observa que no tiene cargos definidos donde se señalen las tareas que debe realizar cada integrante, lo que conlleva a que se presente desorden en la ejecución de labores hasta llegar al punto de que en ocasiones todas sean realizadas por una persona en este caso el gerente en cuanto a labores administrativas se refiere.

Las creaciones de los puestos de trabajo para la compañía se deben realizar teniendo muy claro cómo y que significa la creación de puestos laborales, Autores como Chiavenato (1999), opinan que la descripción de puestos es el punto de partida para el análisis de los mismos y la determinación de las especificaciones de los puestos. Otros como Mondy y Noe (1997), Folch (1997), Cuesta (2000) coinciden en que el análisis de puestos proporciona la información necesaria para la definición de los requisitos o especificaciones de los puestos que se deben recoger con la descripción de puestos. A partir de un diagnóstico se deben identificar las falencias que tiene la compañía ACC en sus puestos de trabajo en las distintas áreas y así mismo identificar los cargos con sus respectivas funciones, actividades y tareas con la finalidad de que a futuro se realicen mejoras y nuevos procesos de contratación en los que incluyen procesos de selección, valoración de puestos de trabajo de acuerdo a el nivel de exigencia del mismo, la evaluación del desempeño donde se miden las tareas específicas que realiza cada integrante, los procesos de formación de acuerdo a la identificación de debilidades de una tarea, el nivel de responsabilidad que asume al hacer parte de la organización, y determinar una posición de acuerdo al cargo en la estructura organizacional. Encaminando estas evaluaciones en dirección a la búsqueda de mejorar los estándares de calidad con los que trabaja actualmente la empresa.

4.1.2 Administración por procesos

En la actualidad el entorno administrativo requiere de una caracterización en donde se reconozcan los rasgos esenciales de una organización con la finalidad de identificar todas las partes involucradas para el correcto funcionamiento de la misma, así mismo permitir la evaluación y la determinación de las principales características y necesidades del sector empresarial, por lo que Córdoba (2008) afirma “La caracterización es la identificación de todos los factores que intervienen en un proceso y que se deben controlar, por lo tanto es la base misma para gerenciarlo. Estos elementos son: Misión, visión, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos.” Se observa que la caracterización permite dar una visión panorámica de todos aquellos aspectos que mediante una descripción hacen más sencilla la elaboración de la planificación de todos aquellos aspectos que son influyentes en la organización, así mismo al identificar cada elemento se identifica el uso y la importancia para que la organización pueda llevar sanamente sus procesos sin problemas que dificulten sus actividades en el entorno interno y externo, lo que repercute prácticas productivas y administrativas que contribuyen a la ejecución de objetivos y metas.

Como objetivos de la administración por procesos según (Zaratiegui, 1999) menciona que “ los procesos son posiblemente el elemento más importante y más extendido en la gestión de las empresas innovadoras, especialmente de las que basan su sistemas de gestión de calidad.”, lo cual muestra un factor determinante para ser competitivo en los mercados de la actualidad donde competir con calidad se ha convertido en una obligación para todas las empresas, a partir de estos pensamientos se hace visible la importancia de conocer e implantar estrategias de la administración por procesos en las compañías.

En la actualidad existen diversas definiciones sobre la caracterización que se presentan en las organizaciones por lo que la (Universidad Nacional de Colombia, 2011) define que “La caracterización permite establecer la relación con los demás procesos internos o externos, los insumos y salidas del proceso, los proveedores y clientes, los riesgos y controles, permitiendo clarificar la gestión de sus procesos” Se evidencia que la caracterización pretende establecer los vínculos de todos los procesos y partes interesadas, es decir el accionar de un elemento influye en el funcionamiento del otros, por lo que el conocimiento de la interacción de las partes es fundamental para que las decisiones estén encaminadas al correcto funcionamiento, además mediante la consecución de una planeación estratégica se identifican los elementos más relevantes, es decir se clasifican en orden de prioridades las acciones que se deben tomar en cuenta de acuerdo a las características presentadas por cada uno.

Se observa que caracterizar los procesos en la empresa ACC formaría una panorámica sistemática de los factores que intervienen con respecto a los procesos

que allí se llevan, donde se identifiquen los inputs, los outputs, el control que se hace sobre los procesos, los recursos con lo que cuenta para su ejecución, los indicadores que se usan para su medición, todo con la finalidad de que la administración se torne más sencilla al momento dirigir y evaluar los procesos. Para la empresa ACC contar con esta estrategia permitirá la flexibilidad en la organización puesto que estaría monitoreando los nuevos cambios en sus procesos y por ende en el entorno, se logra la identificación de los recursos que se usan con la finalidad de optimizarlos y generar mejor capacidad competitiva.

4.1.3 Planeación estratégica

Para una empresa la implementación de una planeación estratégica es fundamental, ya que en esta planeación muestra la razón de ser de la empresa, a donde quiere ir, y como lo va a lograr.

Es por eso que por medio de este cuadro comparativo se muestran las definiciones según algunos autores,

AUTOR	DEFINICIÓN
FAYOL	Señaló como las funciones del administrador la prevención, organización, coordinación y control, que expresado en términos más actuales no es otra cosa que la planeación, organización, dirección y control.
KOONTZ O' DONNELL	Consideran la planeación como: "función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas, los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa".
RUSELL ACKOFF	Toma la planeación como una función administrativa, como lo que hacemos antes de realizar una acción, es decir, es una toma decisión "anticipada"
GUZMÁN VALDIVIA	Define la planeación como la " actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas de la organización.
IDALBERTO CHIAVENATO	Describe a la planeación como: "la función administrativa que determina anticipadamente cuales son los objetivos que deben alcanzarse y que debe hacerse para alcanzarlos.
GEORGE TERRY	Afirma que la "Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro.

	CHARLES HUMMEL Para Charles Hummel Planear significa trazar un camino de una situación determinada hacia el futuro deseado, pero posible.
EZEQUIEL ANDER – EGG	Toman la planeación como el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigida al logro de objetivos por medio preferibles.
DE YERHEZKELDROR	Considera que la planificación y ejecución son procesos interrelacionados. Pero que deben considerarse analíticamente por separado.

Fuente: CASTAÑO, Duque German Albeiro. Seminario de Teoría Administrativa. Facultad de Administración. Universidad Nacional de Colombia. Manizales

Al momento de realizar una planeación estratégica se pueden manejar diferentes métodos que contribuyen al desarrollo de la misma, entre ellas se encuentra el análisis DOFA y benchmarking.

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson (1998) establece que el análisis FODA estima el hecho que una estrategia tiene que lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo; es decir, las oportunidades y amenazas.

El benchmarking se refiere a realizar una comparación de las áreas de la empresa con la competencia u otras compañías con el fin de saber cuáles son sus ventajas y desventajas.

Según S. Codling (1998) “el benchmarking es una metodología que permite descubrir mejores prácticas, y aprender de otros individuos, organizaciones y culturas. Luego se está convirtiendo en una de las formas más eficaces de transmisión de conocimiento y nuevas ideas a través de y entre las empresas. Bajo este enfoque, los aspectos relacionados con los valores, la cultura y los sistemas cognitivos de la empresa adquieren gran relevancia”.

De acuerdo a las teorías de planeación estratégica evidenciadas se muestra la necesidad de implementarlas en la empresa ACC con la finalidad de formular, establecer y revisar o evaluar las decisiones de la organización que permitan el cumplimiento de los objetivos, para ello en las etapas de la planeación estratégica la empresa debe: Como primera medida *Formular las Estrategias*, aquí está contenida la misión y la visión de la empresa, los objetivo a largo plazo, estrategias alternativas y específicas, donde se observen el propósito de la organización y hacia donde apuntan en el desarrollo del sector. También es esencial para la empresa

hacer un análisis DOFA que le permite mirar cuales son las oportunidades y las fortalezas con las que cuenta tanto interna como externamente, asimismo como sus debilidades y amenazas con respecto al sector, al mercado y la competencia.

En segunda instancia se deben *Establecer las Estrategias*, es en esta fase donde la empresa debe implantar los objetivos a corto plazo, su política interna, se deben asignar los recursos de tal manera que las estrategias propuestas los puedan realizar. En esta etapa la empresa debe crear una cultura para apoyar las estrategias y contar con una estructura organizacional efectiva.

Por último debe *Evaluar las Estrategias*, para ello se deben analizar y revisar cada uno de los factores internos y externos que se plantearon en las estrategias, medir el desempeño y tomar acciones correctivas. Para la empresa ACC la implementación de la planeación estratégica tiene beneficios tanto económicos como a nivel de trabajo en equipo, capacidad, competitividad y rendimiento, pues conlleva a que se tenga claridad hacia donde se apunta por medio de un enfoque definido, lo que beneficia significativamente a la empresa. Pero la planeación estratégica no será un plan exitoso sino se cuenta con una misión y una visión empresarial bien estructurada que le diga a la empresa cuál es su razón de ser y adonde quiere llegar o donde se ve en el futuro.

La misión dentro la planeación estratégica esta conceptualizada como la oportunidad en el mercado de la organización dependiendo de las necesidades, requisitos y expectativas tanto de la organización como del mercado al cual va incursionar, es decir, el ¿para qué? y el ¿por qué? de la creación de la empresa. Esto le permite a la empresa saber con exactitud dónde están situados, y les da el enfoque para el cumplimiento de los objetivos. Por su parte la visión está concebida para hacer la planeación a futuro, es decir, como se ve la empresa a futuro y como se va a desarrollar la empresa en los escenarios futuros a los que tienen como sueño o meta alcanzar en un tiempo remoto.

4.1.4 Diagnóstico empresarial

En la actualidad las organizaciones se encuentran en la época de la globalización, donde los cambios en el entorno juegan un rol importante para su funcionamiento, donde estos cambios pueden significar ventajas y desventajas frente al mercado, por lo que dentro de un determinado contexto en ocasiones se hallan falencias que al momento de ser identificadas se examinan con la finalidad de diseñar posibles soluciones, así mismo surge la necesidad de realizar un diagnóstico empresarial y en el caso de la empresa ACC se llevara a cabo un estudio de la organización que permita la recolección de variables y proporcione la identificación de indicios de dificultades que se estén presentando con la finalidad de plantear estrategias que permitan superar o mitigar las situaciones por las que pasa la organización, teniendo

en cuenta que es una empresa que no cuenta con un estudio que permita ver de forma global los aspectos a mejorar y a potenciar.

Para la definiciones de diagnóstico empresarial existen diferentes posturas, por lo que (Romangoli, 2012) afirma “El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta sencilla y de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo” Los diagnósticos identifican síntomas que están causando problemáticas a las organizaciones, con la finalidad de enfocar esfuerzos y estrategias que permitan mitigar impactos negativos que puedan ocasionar tanto las variables controlables como no controlables que se puedan presentar.

Por otra parte, (Caraballo, 2013) afirma “El diagnóstico permite estudiar, analizar y evaluar las fuerzas, debilidades, amenazas y oportunidades de las empresas, sirve como instrumento por medio del cual se analiza y evalúa el entorno de una organización, su estructura, sus políticas, en general la gestión que esta realice”. Los diagnósticos muestran una fotografía de los aspectos negativos que se deben mejorar y los positivos que se deben potenciar con la finalidad de confrontarlos y evaluar la importancia y el impacto de cada variable para los intereses particulares de cada empresa

Así mismo (García, 2009) afirma “El objetivo principal del Diagnóstico radica en cuantificar el estado de madurez actual de la organización con los estándares nacionales o internacionales que debería manejar la empresa, identificando de una manera rápida, precisa y concisa las áreas potenciales de desarrollo en ella”. Se evidencia que un diagnostico proporciona información general de una organización, y depende de esta convertirla en conocimiento útil que permitan administrar, entender y modificar decisiones que se puedan tomar para el desarrollo empresarial, teniendo en cuenta referencias que están dadas en el entorno por empresas de características similares exitosas.

Se observa que en la empresa ACC se ve la necesidad de realizar el diagnostico que permita la identificación de las variables que están afectando tanto positivamente como negativamente los procesos que se llevan a cabo bien sea en el campo administrativo, productivo, financiero, etc., y así tener una visión panorámica de los aspectos a los que se debe concentrar el foco de atención, con la finalidad de la identificación de síntomas que puedan generar indicios de posibles soluciones que se puedan plantear luego del estudio. La necesidad de realizar el diagnostico se evidencia en el continuo crecimiento que ha tenido la empresa y a las dificultades que han surgido en el momento de crear nuevos mercados y hacerle frente a la competencia donde el no conocimiento de las fortalezas y debilidades, así como las amenazas y oportunidades han conllevado a pérdidas económicas que han detenido el crecimiento de la organización.

4.1.5 Ventaja de competitividad

La ventaja competitiva es fundamental en el crecimiento de cualquier empresa, es donde se mira cómo se encuentra una organización frente a sus competidores, donde el conocimiento marca un factor diferenciador que le da el valor a la compañía en el mercado lo cual se refleja en las acciones defensivas y ofensivas que las empresas realizan frente a las competencias del mercado, Según Michael Porter en su libro ventaja competitiva (2007): “la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible”

En la competitividad existen estrategias para generar ventajas competitivas Según (Porter, 2007) “existen tres tipos de estrategias competitivas que se pueden presentar en las compañías en las que se encuentra liderazgo por costos, diferenciación y enfoque”. La primera estrategia es el liderazgo por costos, el cual consiste en establecer a la empresa como el productor a más bajo costo de toda la industria, sin dejar de lado los estándares de calidad, con esto la reducción de los costos de producción a mano de nuevas estrategias o tecnologías que maneje la compañía genera un reconocimiento en el mercado creando una imagen favorable para la empresa, en el caso de la compañía ACC lograr que los costos de operación y de producción estén en el promedio del sector conlleva a que se optimicen los recursos con los que se cuenta donde la calidad del producto juega un rol fundamental uno de los caminos para su consecución es el acceso exclusivo de la materia prima y aumentar la capacidad la capacidad de producción actual.

La segunda estrategia de competitividad es la diferenciación, la cual consiste en la implementación al producto de características peculiares que los clientes reconozcan y estén dispuestos a pagar por ello, por lo tanto, este factor diferenciador genera un posicionamiento más alto frente a los competidores, pero esto no debe dejar de lado los costos de la innovación en el producto, siempre se debe pensar en la reducción de costos. Los productos que ofrece la empresa ACC no son únicos en el mercado por lo que ofrecer mejores prácticas de procesamiento hace que sea atractivo hacia sus clientes, teniendo en cuenta que la empresa ofrece al mercado plátano especial con características particulares en donde se manejan bajos costos y calidad que permita el éxito en la vida del producto donde no se presenten altas concentraciones de devoluciones de producto en mal estado.

Por último, la tercera estrategia es el enfoque, el cual consiste en que la compañía se especialice en un segmento determinado del mercado, generando estudios que se implementen al producto para suplir las necesidades que tienen este segmento de mercado, con esto creando una imagen corporativa para la satisfacción del cliente. ACC busca que en el segmento al que pertenece se tenga la capacidad para abastecer cada uno de los clientes ofreciendo un producto no solo de buena calidad si no que siempre se esté en la búsqueda de ofrecer el mejor producto

Además de las estrategias para lograr ventajas competitivas se hallan las 5 fuerzas de Porter en las que se pretende identificar las fuerzas que generan mayor número de oportunidades y cuáles son las que amenazan el crecimiento de la organización donde se miran los atractivos desde el punto de vista de rentabilidad y la competitividad que se ocupa en un sector, por lo que (Rodríguez, 2007) en su artículo El diamante de Porter y el ciclo de vida del producto menciona que “Las fuerzas planteadas por Porter son: Rivalidad entre competidores actuales, amenaza de competidores potenciales, amenaza de los productos sustituto, poder de negociación de clientes, y poder de negociación de proveedores.”

Cuando se hace referencia a los competidores potenciales (Rodríguez, 2007) define que “Al entrar nuevos competidores a un sector industrial e intentar obtener participación en el mercado, puede existir una reducción de precios al consumidor, o bien, las empresas existentes pueden incurrir en un aumento de costos para diferenciar su producto lo que ocasiona una reducción de rentabilidad en el sector” Se observa que las empresas no estarán conformes cuando un particular intenta ganar nuevos mercados por lo que impondrán barreras de todo tipo con la finalidad de obstaculizar su éxito. En el caso de la empresa ACC se debe mirar desde dos puntos de vista el primero es en cuanto a sostenimiento del mercado actual, ya que como el plátano en los últimos años se ha convertido en un producto que es rentable existen empresas pequeñas y grandes que amenazan con entrar al mercado que se maneja, por lo cual se realizan esfuerzos para crear un plátano que tenga características de calidad, inversiones que apoyan la expansión de la empresa y se cuenta con el apoyo del municipio. En segunda instancia como ACC es una empresa que en los últimos años se ha expandido y busca entrar en nuevos mercados se pueden presentar acciones defensivas en cuanto a mercadeo se refiere por parte de otras empresas que atenten contra el crecimiento de la organización.

Al momento de analizar la rivalidad entre los competidores (Rodríguez, 2007) menciona “Cuando las empresas participantes en el sector intentan manipular sus posiciones con tácticas de precios, fuertes y agresivas campañas publicitarias o de mercadeo, promociones y lanzamiento de nuevos productos, se debe a que uno o más competidores sienten la presión o ven dentro de la estructura del sector la posibilidad de mejorar su posición, estas posibilidades, son producto de factores estructurales que interactúan entre sí” Se observa que las empresas siempre estarán en constante ataque para lograr posicionarse en el mercado por lo que implementar estrategias de mercadeo y de innovación marcaran un camino que conlleve al éxito y acercar a la cima del mercado a una organización, teniendo en cuenta que las empresas líderes siempre estarán a la defensiva y las más pequeñas a la ofensiva. En el caso de la empresa ACC se contemplan dos posturas, en primera instancia en Santuario es vista como la empresa que posee el mayor mercado del plátano del municipio, pero si la contextualizamos en el departamento existen rivales como las

asociaciones plataneras de la Celia que puede generar rivalidad por la lucha del mercado.

Cuando se menciona la presión de productos sustitutos (Rodríguez, 2007) afirma “los productos sustitutos se caracterizan por limitar los rendimientos potenciales en el sector, colocando un tope sobre las empresas, ya que éstos, son productos que suplen al nuestro por desempeñar la misma función” Se observa que la innovación juega un rol fundamental para la consecución de un producto sustituto, el cual puede generar complicaciones a la competencia y puede generar inestabilidad en el mercado, en el caso de la empresa ACC no se han identificado potenciales productos que amenacen el crecimiento organizacional, sin embargo hay productos con características similares que compiten en el mercado.

Al mencionar el poder de negociación de los proveedores (Rodríguez, 2007) afirma “los proveedores ejercen su poder de negociación sobre las empresas amenazando con el elevar el precio o reducir la calidad de los productos o servicios” Para las empresas no es conveniente que los proveedores impongan las condiciones de negociación puesto que esto repercutiría en sobrecostos, retrasos, y demás factores que intervengan en las actividades, existen ocasiones donde el insumo es escaso y las empresas se deben someter a los lineamientos que establezcan. En el caso de la compañía ACC los proveedores en su gran mayoría no imponen las condiciones puesto que los insumos son de carácter agrícola y existe oferta sobre estos.

Cuando se hace referencia al poder de negociación de los compradores (Rodríguez, 2007) menciona “Los compradores influyen en el sector forzando la baja de precios y negociando por una calidad superior en los productos o servicios” Se observa que un comprador ejerce el poder cuando tiene varias opciones para elegir por lo que en un entorno globalizado optimizar los recursos, minimizar costos y mejorar la calidad juegan un rol importante al momento de pretender ser el producto más atractivo. La empresa ACC está en constante búsqueda de mercado por lo que en el sector existen diversas empresas que ofrecen el producto con características similares en el cual el desafío es hacerse ver como la más atractiva frente a las demás y seducir a los clientes potenciales logrando que acepten los precios de venta.

4.2 MARCO CONCEPTUAL.

Aunque existen diversas teorías sobre la definición de un diagnóstico administrativo, en conclusión, se toma la definición de (Monterroso, 2007) “es un estudio sistemático, integral y periódico que se realiza con la finalidad de conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área especial de estudio”.

Si se hablan de los beneficios de realizar un *diagnóstico administrativo* se puede concluir que es de fácil aplicación ya que puede hacerse en cualquier área de la organización, o en la totalidad de la misma y lo único que varía son las características de aplicación dependiendo de las necesidades del área o proceso a estudiar.

Dicho análisis tiene etapas principales, entendidos como:

Recopilación de la información, la información que se recopila en esta etapa debe ser lo más exacta posible, ya que es la base del análisis.

Análisis organizacional o administrativo, en esta etapa se compara la información de la etapa de análisis y los aspectos técnicos establecidos.

Análisis de la estructura, en esta etapa se analizan cada uno de los componentes que integran la estructura organizacional, tales como: misión, visión, política, objetivos, etc.

Análisis de funciones, comprende el estudio de las funciones asignadas al área objeto de estudio, así como las atribuciones y obligaciones que tienen que cumplir para el desempeño del trabajo.

El estudio se ubica dentro de la estructura organizativa empresarial, en este contexto la metodología utilizada va ligada al objetivo de la investigación, por lo cual se utilizó un conjunto de conceptos básicos, que aparecen a continuación:

4.2.1 Definición de conceptos:

- **Liquidez**, en el contexto de la investigación y desarrollo del trabajo, es entendida como la capacidad que tiene la empresa para dar abasto con todas las obligaciones financieras a corto plazo, de acuerdo a los recursos que ha dispuesto la organización.
- **Metodología**, es el conjunto de procedimientos que se sistematizan para dar cumplimiento a las metas trazadas por la organización, en donde se propone un camino a seguir que tiene por objetivo identificar el estado administrativo de la compañía ACC.
- **Estrategia**, este concepto se define como todas las que se realizan para alcanzar unos objetivos trazados a largo y a corto plazo, los cuales se plasman en la planeación estratégica de la organización para brindar un direccionamiento a la ejecución de las acciones.
- **Diagnóstico**, proporciona información al investigador sobre el estado actual de la organización, utilizando la metodología DOFA donde se identifican las causas y efectos que se están presentando.

Por lo tanto se puede definir el *diagnostico estratégico* como todas aquellas reflexiones utilizadas con base al análisis DOFA que se presentan en la empresa, tanto interna como externamente. Con dicho diagnostico se logra identificar las causas e implementar estrategias que permitan minimizar los impactos negativos y a su vez maximizar los resultados óptimos.

- **Política**, hace referencia a los criterios de acción que establece la empresa en la ejecución de estrategias, es decir se elige la forma en cómo se quieren realizar las actividades, lo cual se traduce en modelos propios de cada organización.
- **Departamento**, se entienden como las áreas o secciones que trabajan en equipo para lograr objetivos, cada una encargada de funciones diferentes pero que contribuyen todas al desarrollo de la organización.
- **Cargo**, es el nombramiento de una persona para que desempeñe actividades que son asignadas de acuerdo a la necesidad de la organización, dicha persona ocupa un lugar específico dentro de la jerarquía, el cual lo hace subordinador o subordinado.
- **Estructura organizacional**, hace referencia al modelo organizacional que implanta la organización donde se observan los niveles de jerarquización, y las

funciones que debe cumplir cada cargo, de esto dependen los modos en los que opera en el mercado y los objetivos que podrá alcanzar.

- **Actividad económica**, es el proceso mediante el cual se crea y se distribuye un producto con unos determinados factores de producción que conllevan a suplir las necesidades de un mercado, además conlleva a la generación de utilidades en la organización.
- **Mercado**, es el conjunto de relaciones que permite el intercambio de productos entre individuos con fines comerciales, donde existe uno que demanda un producto y otro que lo oferta.

5. ESTADO DEL ARTE

La importancia de la agricultura en el mundo se ha ido expandiendo a través del tiempo, es por eso que se encuentran diferentes artículos, textos, tesis y demás documentos en los cuales se evidencia la investigación, avances y desarrollos tanto teóricos como tecnológicos; además del apoyo a los campesinos por medio de los planes de desarrollo y el acompañamiento a PYMES que traten temas agropecuarios.

Se han creado grandes asociaciones que trabajan en conjunto por cada uno de estos sectores, así como la Federación Nacional De Plataneros De Colombia, "FEDEPLACOL" la cual pretende defender, promover y representar los intereses y necesidades del sector, con lo cual buscan la competitividad internacional. El apoyo por parte del ministerio de agricultura es importante, pues tienen como objetivo posicionar e incrementar la cadena productiva de plátano en Colombia hacia una mirada empresarial competente en los mercados globales.

Para ello, la aplicación de una buena planeación estratégica en las empresas es fundamental ya que permite el crecimiento de la misma; cuando se analizan los avances, estudios o investigaciones relacionados con el tema es mucha la información que se obtiene, en Colombia se han realizado trabajos de grado con este tema en específico, ya sea para aplicarlo a una empresa existente o para crear una empresa con toda esta planificación.

En la Universidad Tecnológica de Pereira se encuentra una tesis de grado (Trujillo Luz, Sánchez José, 2013) que trata la factibilidad económica para comercialización de plátano procesado, en este trabajo se estudia el mercado, las exportaciones, la competencia tanto local como extranjera, las necesidades y requerimientos para la comercializadora de plátano procesado con la cual trabajaron la tesis, todo esto incluye la implementación de una buena planeación estratégica que permita el funcionamiento adecuado de la comercializadora.

Por lo tanto es de importancia resaltar que Colombia en el primer trimestre de 2015 aumento las exportaciones hacia EE.UU en un 7.2% según estadísticas del DANE, y que los departamentos que más participación tienen en estas exportaciones son Antioquia, Cundinamarca, Valle del Cauca y Magdalena.

Con estos datos se demuestra la participación creciente de Colombia en los escenarios extranjeros en temas agroindustriales, para ello es necesario contar con empresas competitivas y capaces de mantenerse en el mercado local e internacional.

Los problemas de planeación estratégica no solo se presentan por la ausencia o desconocimiento de esta en las organizaciones sino también por la mala implementación e investigación de las necesidades, requisitos, oportunidades y fortalezas del sector y de la empresa, pues no todas las empresas requieren la misma estructuración y definición, esto varía dependiendo de su tamaño, estructura, producto, mercado y demás. No solo existen documentos donde se explique la necesidad de implementar un proceso estratégico en una empresa sino también del mal uso de la planificación en las empresas.

En la ciudad de Cali se presentó otra propuesta de planeación estratégica para una empresa del sector agrícola, en el cual se realizaron diagnósticos internos y externos de la planificación en la empresa a través de matrices y análisis que permitan mejorar, o eliminar inconvenientes y dificultades que se presenten en la empresa y como una visión para enfrentar los escenarios futuros que se presenten de acuerdo a lo que tiene la empresa. (NACIONAL, 2015)

6. HIPÓTESIS

6.1 VARIABLES:

Las variables para la formulación de la hipótesis son tomadas de la investigación realizada por Idalberto Chiavenato (2006) denominada Variables básicas de la administración:

- **La tarea** o actividad desarrollada por la organización en cuestión. Ponen énfasis en esta variable las teorías que consideran a la administración como una ciencia aplicada a la racionalización y a la planeación de actividades operativas. Para esta variable se analizará con una escala de 0 a 5 dependiendo la cantidad de teorías y estrategias aplicadas a la producción de la empresa.

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

- **La estructura**, que se refiere tanto a la estructura organizacional como a los recursos físicos con que cuenta la organización. Esta variable es enfatizada por aquellas teorías que consideran a la Administración como una ciencia encargada de configurar y estructurar los componentes de la organización. Para la medición de esta variable se utilizarán calificaciones entre si la compañía tiene la infraestructura tanto física como organizacional apta para generar competitividad.

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

Nivel de Estructura Física	Obsoleta	Saturada	Reducida	Buena	Excelente
Calificación	1	2	3	4	5

- **Las personas**, recursos humanos y talentos que integran la misma. Esta variable es relevante para las teorías que consideran la Administración como una ciencia aplicada a las personas y sus actividades en las organizaciones. El nivel de educación del talento humano de la organización es determinante para la elaboración de estrategias que mejoren la empresa, a partir de este nivel de escolaridad se pretende evaluar esta variable.

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

- **El ambiente**, lugar donde se desarrolla la organización. Acentúan la importancia de esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia que busca la adecuación de las organizaciones a las demandas y situaciones que ocurren en su contexto externo. La escala de medición para esta variable considerando que se centraliza en el contexto geográfico situacional de la empresa, se plantea una escala de medición analizando su facilidad y calidad en cultivo y transporte de la producción de la compañía.

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

- **La tecnología** o métodos y técnicas utilizadas. Dan especial énfasis a esta variable las teorías que consideran la Administración como una ciencia

encargada de la aplicación exitosa de la tecnología en la actividad organizacional. El uso de herramientas tecnológicas marca una ventaja tecnológica frente a la competencia, por lo tanto esta variable es importante para fomentar el crecimiento de la empresa, y será evaluada en una escala de calificación estudiando la utilización de software y equipos tecnológicos en la organización.

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

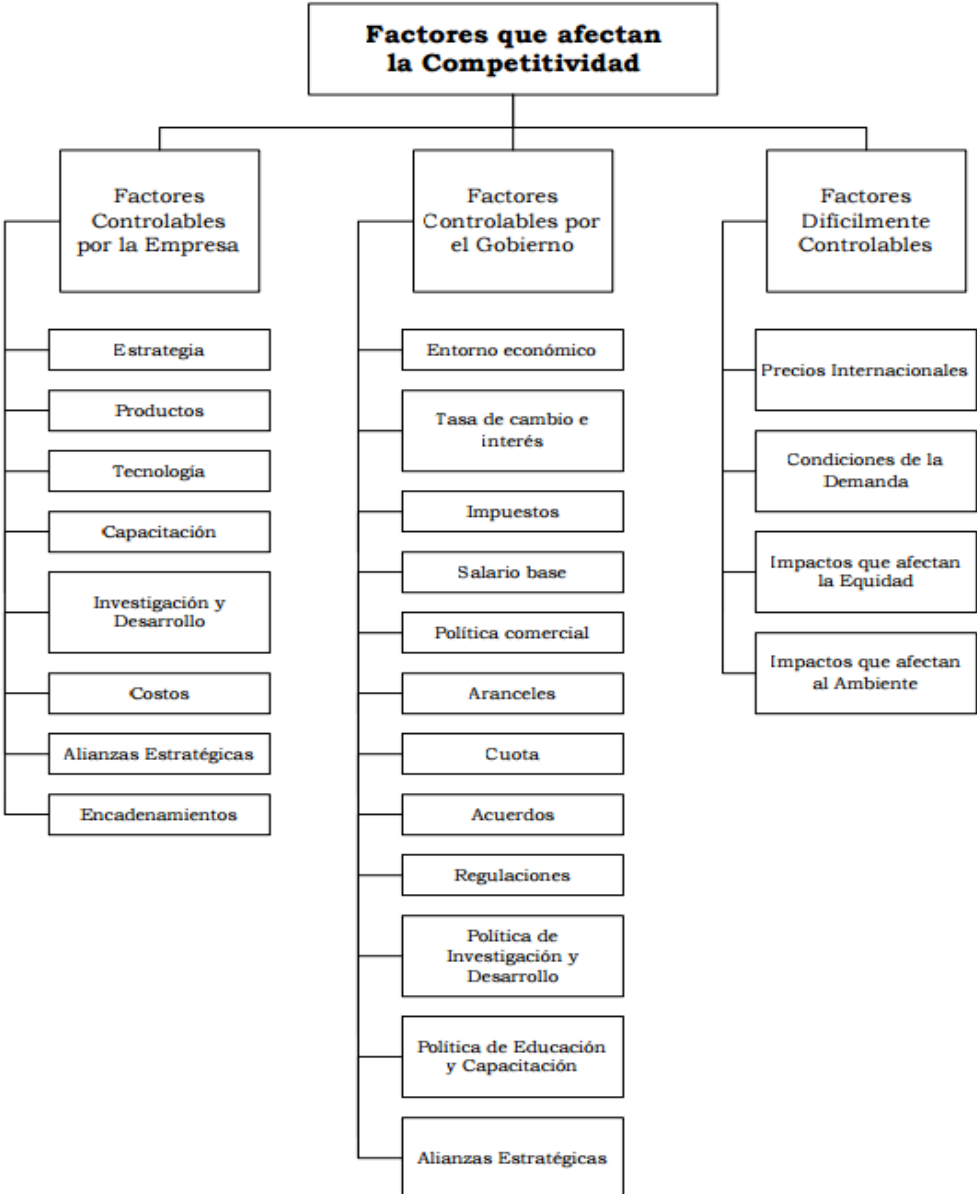
- La competitividad**, definida como la “capacidad de una organización para ofrecer productos y servicios mejores y más baratos, adecuados a las necesidades y expectativas del mercado, brindando soluciones innovadoras al cliente” 2. Esta variable es enfatizada especialmente en los nuevos enfoques en la Administración que surgen a partir de los años noventa. Para analizar esta variable que abarca varios escenarios dentro de la economía, se analizara a partir de tres circunstancias inicialmente siendo complementadas por las cinco fuerzas de Porter, con el fin de analizar todas las situaciones que afecten la competitividad de una empresa, a partir de la respuesta de factores internos controlables por la empresa, factores externos no controlables como la competencia y factores controlables por el gobierno.

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Interno					
Calificación	1	2	3	4	5

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Externo					
Calificación	1	2	3	4	5

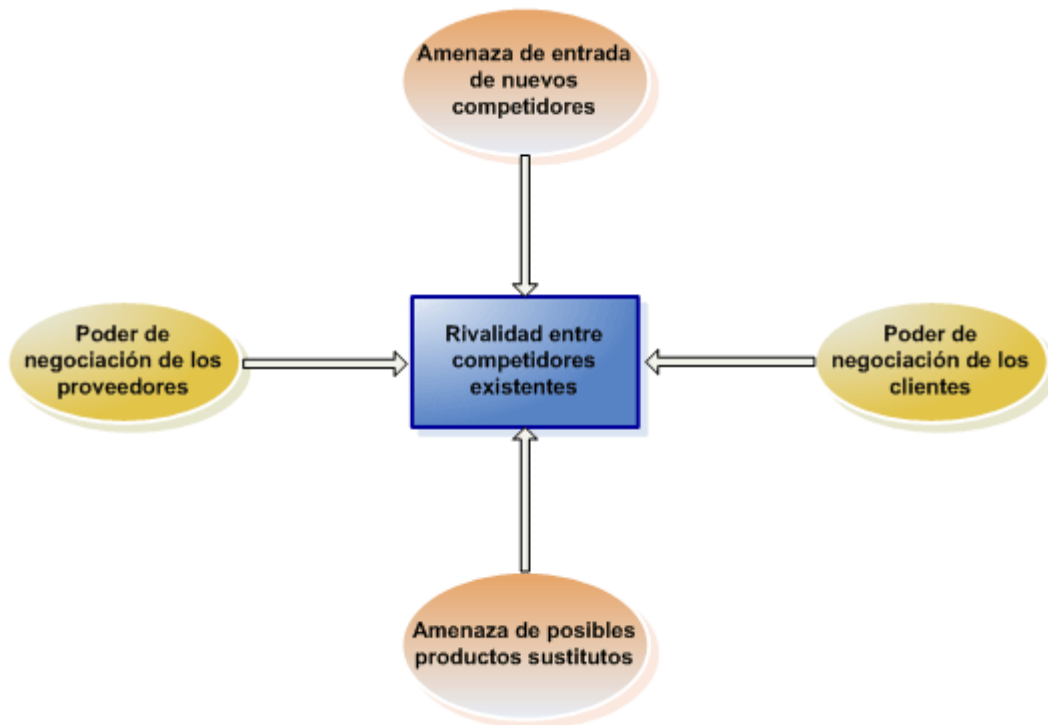
Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
A factores gubernamentales					
Calificación	1	2	3	4	5

6.1.1 FACTORES QUE AFECTAN LA COMPETITIVIDAD



Fuente: Elaboración propia con base en Müller, IICA (Jaffé)

6.1.2 MODELO DE COMPETITIVIDAD DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTE



- **El entorno**, definido como la relación que tienen los cargos al interior y al exterior de la organización, esta variable esta enfatizada especialmente en definir las responsabilidades y actividades de los cargos en la organización con el fin de establecer con quien se relaciona, para que lo hace y con qué frecuencia se presenta. La escala de medición de esta variable está construida en el contexto interno organizacional e influenciado por factores externos a la organización que afectan las actividades o funciones de la misma.

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

6.2 HIPÓTESIS

- Al no contar con un diagnóstico estratégico, la empresa ACC no tiene identificadas las fortalezas y oportunidades que le permitan ser más competitiva frente al mercado en el que se encuentra.

7. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN:

Para el desarrollo de la investigación de la empresa ACC se analizaron los enfoques de investigación, obteniendo como resultado para implementar en el diagnóstico el enfoque cuantitativo que consiste en “Utilizar la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente y confiar en la medición numérica, el conteo y frecuentemente el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento de una población”. (Hernández et al, 2003; p.5)

Para esta investigación se requiere el análisis estadístico con el fin de lograr obtener la información sobre las necesidades que piensa la junta directiva de la compañía frente a los cargos necesarios que mejorarían el rendimiento de la empresa, también para conocer las expectativas y estrategias de planeación que la empresa tiene para mantener la competitividad de la compañía.

7.2 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN:

Realizar un diagnóstico administrativo en la empresa ACC, durante el primer semestre del año 2016 para el mejoramiento de la competitividad en Santuario.

7.3 TIPO DE INVESTIGACIÓN:

Se plantea una investigación descriptiva para la compañía ACC siendo este tipo de investigación el que mejor se adapta al problema de investigación presentado, ya que el estudio de las variables con las que cuenta el estado administrativo de una empresa nos permite aplicar los estudios al plan estratégico de la compañía como también a la evaluación de los cargos con los que cuenta, siendo esto correlacionado entre sí para generar el mejoramiento continuo, pero dentro de la investigación nos permite describirlos y evaluarlo independientemente, basándose en estudios anteriores con los cuales los puntos de partida de la investigación se establecerán analizando dichos estudios para evitar posibles errores ya cometidos con anterioridad.

Este tipo de estudio busca especificar las propiedades importantes que tiene y de las cuales carece la empresa mirándolo desde el estado administrativo, con el

propósito de delimitar las falencias presentadas con las cuales se iniciara el proceso de mejora y solución a través de las conclusiones de la investigación. La aplicación de este estudio descriptivo el cual nos permitirá buscar las estrategias correctas para aplicar a la compañía desde el análisis de cargos y el plan estratégico de la empresa para mejorar la competitividad, será posible aplicando las técnicas de recolección de información correctas para este tipo de investigación.

7.4 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

El método lógico inductivo aplicado a la investigación de la empresa ACC se adapta al problema que se presenta en la compañía y a las directrices a seguir por la investigación, la cual cuenta con el análisis y estudio de las variables que presenta el estado administrativo de una compañía, a partir del cual se genera con la interrelación de los estudios un conocimiento en general de la compañía el cual se entra a modificar con el fin de mejorar la productividad de la empresa.

7.5 TÉCNICAS DE INVESTIGACIÓN:

La investigación realizada a la empresa ACC con la cual se implementará la entrevista como técnica de investigación, ya que la investigación es una técnica de recopilación de información mediante una conversación profesional, con la que además de adquirirse información sobre el problema a tratar, el investigador genera un análisis rápido sobre la veracidad y confiabilidad de las respuestas que generen los entrevistados. Los resultados de la entrevista dependen en gran medida de la comunicación entre el investigador y los participantes del estudio, esta técnica de investigación permite al estudio adquirir información acerca de las variables de estudio conociendo a fondo las expectativas que tienen la junta directiva frente al tema de la planeación estratégica de la compañía y los demás temas a estudiar.

Con la claridad sobre las hipótesis del trabajo, las variables a estudiar y la interrelación que tienen con el estado administrativo de la empresa, la elaboración del cuestionario que se realizara en la entrevista constara de preguntas adecuadas, con un fin y que serán determinantes para la elaboración y análisis del estudio del problema. La entrevista es una técnica que puede ser aplicada a cualquier tipo de persona y por lo tanto también es un cuestionario fácil de procesar, además la entrevista no estructurada es muy útil para los estudios descriptivos ya que es adaptable al tipo de persona y situación en la que se encuentre el investigador sin dejar de lado que permite profundizar en el tema, con lo cual se puede llegar a entender mejor los requerimientos de la compañía.

8. ANÁLISIS DEL DIAGNÓSTICO ADMINISTRATIVO

8.1. Evaluación de la estructura administrativa actual de la empresa ACC

La información recolectada a través de la entrevista realizada a la empresa ACC con el fin de generar un diagnóstico administrativo, permite presentar resultados frente al planteamiento de los objetivos específicos de la presente investigación. La información con la que se cuenta otorga a los investigadores herramientas para analizar y dar respuesta concretamente a los tres primeros objetivos de la investigación, los restantes objetivos específicos del estudio tienen como base de análisis y validación de las estrategias implantadas por la compañía a las teorías y estudios mencionados en el marco referencial, donde se estudiara como cumple la empresa con estos objetivos, con base a lo planteado actualmente por la junta directiva de la empresa.

Ahora bien, la estructura organizacional de la empresa ACC se encuentra actualmente en un punto de partida por lo encontrado en la entrevista realizada a la junta directiva, dicho análisis se sustenta con la información recolectada.

La falencia de la estructura organizacional definida y planteada por personal con conocimientos en dicho campo de la administración. A partir de este factor clave en cualquier organización se pueden presentar inconvenientes con el funcionamiento de la compañía como se demuestra en los resultados de la entrevista. Estos inconvenientes se evidencian en los procesos de contratación, planeación estratégica y direccionamiento de la compañía, donde se plantean estas metas de forma empírica y sin estudios que soporten las decisiones tomadas por la junta directiva, lo cual genera un salto al vacío de la empresa donde no se conoce planes de contingencia para sostener el nivel de competitividad si se llegase a presentar problemas tanto interno como externos en la compañía.

No obstante, ACC ha planteado una estructura administrativa de forma empírica a través de sus años de participación en el mercado platanicultor de Santuario donde cuenta con su sector productivo. El aumento de la demanda del producto ofrecido por ACC obligó a la junta directiva a un crecimiento de la compañía sin previos estudios ni mejoras que permitieran un manejo del mercado acorde con la capacidad de producción que tenía la empresa. ACC teniendo en su estructura organizacional casi nula en términos de teorías organizacionales y administrativas mencionadas en el marco referencial del estudio, presentó falencias en la departamentalización de la compañía, con lo cual presenta inconvenientes de estructuración tanto de la empresa como de los cargos y tareas que deben realizar los empleados, este desorden organizacional que presenta ACC gira en torno a la junta directiva que utiliza la delegación de labores verbales dependiendo de las necesidades que presente la empresa, sin importar si el personal encargado de

realizar la tarea se encuentra en capacidades tanto intelectuales como físicas para cumplir con el objetivo, generando posibles sobrecostos durante la realización de estas labores más específicamente en la capacitación y periodo de adaptación a los trabajos encargados, como también el cambio e imposición de metodologías de trabajo que pueden generar diferencias en la comunicación verbal y/o escrita, tanto interna como con los clientes y proveedores de la empresa.

Por otra parte, identificando uno de los posibles causantes de los retrasos y sobrecostos que posiblemente presente la empresa por capacitación y periodos de adaptación a los puestos de trabajo y variación de metodologías de trabajo, se encuentra como factor crítico la no implementación de un área o departamento de gestión del talento humano en la organización, lo que muestra notoriamente por qué se presentan contrataciones por parte de la junta directiva sin estudios previos de la persona o análisis de aptitudes y actitudes, además de la falta de conocimientos sobre las tareas o áreas que deben desempeñar en la organización.

También al no contar con este departamento en la empresa, se presenta como muestra la entrevista un desconocimiento de la participación de los empleados en el cumplimiento y conocimiento de los objetivos que plantea la estructura organizacional para el funcionamiento que proyecta la junta directiva, por lo tanto se identifica una línea de mando única y directa entre la junta directiva y los empleados, donde no se encuentran marcados los canales de comunicación ni el personal encargado de cumplir y medir los indicadores y objetivos estipulados por cada área, encaminados hacia los objetivos generales de la empresa.

La participación del personal se evidencia muy reducida en la estructura organizacional de la empresa, donde no se le otorga la importancia que presenta para el buen funcionamiento y cumplimiento de las metas de la compañía, todo esto tomado de la información recolectada donde la junta directiva no ha presentado talleres motivacionales, ni presenta conocimientos sobre desacuerdos laborales, como tampoco opiniones de los empleados sobre su clima organizacional al interior de la empresa.

En la estructura organizacional que maneja la junta directiva de ACC, se hace difícil comunicar al resto de la organización, puesto que ésta no está documentada, ni planteada de forma gráfica para su mayor comprensión. Esta situación genera al interior de la organización una dependencia del área de calidad, la cual es vista por los empleados como la encargada de elaborar los planes de producción, la programación de recolección y distribución del producto y las metodologías de trabajo, tareas y estudios que dependen de sus áreas respectivamente, pero que no se identifica por parte de los empleados. Para la implementación gráfica de la estructura organizacional de la empresa se debe presentar por parte de la junta directiva un organigrama donde defina los canales de comunicación, nivel jerárquico de las áreas y cargos internos de la compañía y a partir de este, identificar las áreas faltantes de la empresa con las cuales se puede generar un mejor rendimiento y

estructuración de la empresa.

Del mismo modo es de gran importancia dentro de la compañía la participación de todo el personal en la definición de la estructura administrativa, por lo que la junta directiva deberá plantear y definir como esta ACC en la actualidad, definir qué áreas o departamentos están implantados en la compañía y qué tareas están operando, realizando esta estructuración la identificación de las áreas faltantes se presentara de forma casi automática otorgando ideas y estrategias para crear estos departamentos en ACC. A partir de la estructuración de la compañía se abrirán nuevos espacios donde se podrá analizar con más claridad que es lo que está haciendo todo el sector interno y administrativo de la organización, con esta nueva mirada se pueden detallar con más facilidad el clima organizacional y los procesos que practica ACC, determinar las líneas de mando y nombrar los encargados de liderar los procesos o cargos al interior de la empresa.

8.2. Análisis de la planeación estratégica de la empresa ACC.

Para la elaboración de la planeación estratégica de una empresa, es importante la participación, ya sea de toda la compañía o de representantes de las áreas de la misma, con la intención de plantear el direccionamiento estratégico en la dirección correcta, sin dejar de lado las opiniones y conocimientos bien sea empíricos de los representantes de las áreas, ya sean los que conocen el comportamiento de las variables que afectan sus áreas de trabajo, de manera interna o externa por lo tanto pueden ser un factor clave para determinar la orientación del direccionamiento estratégico de la empresa ACC. Las alianzas estratégicas de las empresas estipuladas durante su planeación permiten incrementar el campo de operación, calidad de producción, reducción de costos entre otros beneficios para la compañía como también para los clientes, ACC se ha caracterizado por plantear asociaciones públicas y privadas con el fin de generar un crecimiento notable de la empresa, los resultados de estas alianzas se han hecho notar hasta el día de hoy llegar a ser exportador de plátano, estas alianzas fueron planteadas con acuerdos establecidos con la intención de evitar inconvenientes como los ocurridos al iniciar la compañía donde se terminó diluyendo la asociación y poniendo en riesgo la continuación de dicha organización.

Por otra parte, el aumento de la demanda de plátano del mercado generó un punto crítico dentro de la empresa; ACC carecía de planeación estratégica y estudios sobre la capacidad de producción frente a la posible demanda del mercado. Los estudios para analizar si este incremento de capacidad productiva eran o no factibles para la empresa nunca se realizaron, por lo tanto esta decisión no tuvo ninguna base teórica o científica, donde se tomó un riesgo a futuro realizando una inversión sin conocimiento sobre la recuperación de la inversión y su beneficio para la empresa a futuro.

Con el aumento de la capacidad productiva en extensión de terreno sembrado, la compañía debía analizar y estudiar el aumento de la maquinaria para suplir el terreno sembrado, este estudio fue realizado por la junta directiva, la cual no adquirió maquinaria en proporción al área sembrada, ya que la demanda de producto no se incrementó constantemente como se había estipulado en el incremento de tierras y por tanto el aumento de maquinaria aprobado por la junta directiva fue el correcto, o sea el aumento de maquinaria era directamente proporcional a la producción y era rotundamente necesario para cumplir con los pedidos de producción. Desde esta situación esta estrategia se sigue implementando tanto desde la recolección, sembrado, adquisición de maquinaria hasta la compra de insumos para la empresa.

A partir de la planeación estratégica que maneja ACC, se tiene como proyecto misional desde la creación de la compañía establecer su imagen corporativa dentro del sector platanicultor, este proceso es evidencia de las estrategias de planeación realizadas por la junta directiva a mediano plazo, con la ayuda que le genera ofrecer un producto de alta calidad y con unas características especiales que lograron cultivar en las tierras de Santuario Risaralda, además dichas alianzas con las fincas productoras y el acompañamiento de la gobernación y la alcaldía, complementaron la creación de un nombre dentro del sector con el cual los comercializadores y consumidores de plátano empezaron a solicitar la producción platanera de ACC. Esta planeación iniciada hace más de 5 años y que hoy es un pilar en el sostenimiento de la compañía en el mercado, fue creada de manera empírica y como un deseo de superación por la junta directiva la cual puede pulirse de modo que se presente un estudio e ideas a corto, mediano y largo plazo con la imagen corporativa de ACC y así aumentar su nivel de exportación e imagen en el exterior.

Análogamente, para la implementación de una planeación estrategia adecuada en una compañía, se debe contar con un equipo de trabajo con los conocimientos pertinentes al tema y a la situación que maneje la empresa, ACC desarrolló una planeación estratégica de carácter autoritario por parte de la junta directiva, a partir de estas decisiones la compañía puede estar sesgada en términos generales de administración, la participación de representantes de las áreas de la empresa como el departamento de ventas, producción, entre otros, son decisivos en el momento de brindar información sobre fortalezas y debilidades internas de la empresa, con lo que la junta directiva deberá plantear estrategias a futuro para suplir las falencias y embestir las fortalezas de la organización, el desconocimiento de la importancia de la participación del talento humano idóneo para la tarea puede ser determinante en el deterioro de la empresa, guiarla en dirección al decrecimiento y problemas en corto tiempo.

Dado que ACC en su proceso de crecimiento local y regional, presenta un desconocimiento de estrategias actuales y a futuro que le permita crecer en manera adecuada con forme a las necesidades del mercado, al no implementar ni documentar cuál es la esencia de la compañía, fundamental para encaminar a toda

la empresa en las mismas metas, como también no tener definido los valores corporativos que permiten dar forma al interior de la organización y mostrarse con una imagen sólida para con los clientes, además las ideas sueltas de la junta directiva hacia un futuro del destino de la empresa, lo que evidencia un camino sin punto de llegada, debido a esto se presentan situaciones a las que la empresa no se ha preparado para enfrentar, la unión de estas falencias crean una vulnerabilidad elevada para ACC. El estudio, análisis e implementación de la misión, visión, objetivos de calidad, política de calidad y los valores corporativos es un punto de inicio para la estructuración de un plan estratégico elaborado para guiar la empresa hacia sus metas de crecimiento y reconocimiento que plantea la junta directiva, al elaborar estas tácticas de planeación estratégica se debe estudiar por personal con conocimientos sobre el tema y sobre la compañía, la cual genera una descripción de los productos que ofrece la empresa, quiénes son ACC y como los ofrece a sus clientes, con los objetivos de cumplir los estándares de calidad para con los clientes y al interior de la organización, también generar una imagen de ACC a futuro donde se presente cómo estará compuesta y establecida la compañía dentro de unos años, fijando una ruta para que el cumplimiento de todos los objetivos y las estrategias de la empresa puedan lograr esta visión para ser futuro.

8.3. Análisis de la Formulación de estrategias encaminadas al mejoramiento que la empresa ACC realizó.

ACC presenta un comportamiento de crecimiento desde el inicio de actividades, por lo tanto las estrategias planteadas por la empresa para mantener este crecimiento y así mismo suplir las necesidades que presentaba la misma durante el proceso de adaptación a los nuevos niveles de producción, alianzas estratégicas y demás situaciones que se presentaron durante el transcurso desde sus inicios hasta la actualidad, fueron tomadas basadas en la demanda de maquinaria, infraestructura, insumos y materia prima que se iban presentando con el transcurso del tiempo. Los análisis para la adquisición de estos factores en algunas ocasiones fueron acompañados por las entidades con las que se tenían alianzas estratégicas, dichos estudios de compra de insumos, maquinaria y terrenos no fueron estructurados ni realizados de manera acorde con los procesos y mecanismos de negociación y comparación entre las fichas técnicas de las referencias de los productos o terrenos a adquirir, tampoco estudiando su necesidad y punto de recuperación de la inversión a futuro, lo cual generaba un riesgo de obtener maquinaria e insumos que pudiesen no ser acordes con las necesidades de la empresa y además en riesgo de ser obsoletos a mediano plazo.

Visto que dentro de la compañía la evolución de los procesos generales internos se crearon basados en conocimientos anteriores por parte del propietario de la empresa y a partir de las situaciones que presentaba el mercado, las mejoras presentadas a los procesos y métodos de trabajo eran realizadas por los operarios

y personas encargadas de realizar las tareas, las mejoras y estipulación de procesos y metodologías de trabajos no presentan estudios que sustenten la creación y validación de estas prácticas, debido a esta situación los tiempos de producción, procedimientos, documentación y registro de las actividades y tareas de la empresa no están en condiciones óptimas para recolectar la información que permita presentar puntos críticos donde la compañía está mostrando problemas, tampoco pueden arrojar información confiable para crear e implementar estrategias de mejora frente a nuevas oportunidades o amenazas que se presenten en la empresa. La investigación y desarrollo al interior de una empresa genera un alto nivel de crecimiento en las capacidades de análisis y creatividad en su talento humano, también la implementación de estos estudios puede crear un factor de diferenciación de la compañía frente a sus competidores y crear beneficios internos financieros, calidad, y de gestión de cualquier departamento o generalmente a toda la empresa, ACC no cuenta con procesos o áreas que fomenten la investigación y desarrollo, presentando un desperdicio de una estrategia que asegura el crecimiento y mejoramiento de la organización.

Por tanto los proveedores de las empresas sin importar su sector en la industria se convierten en parte fundamental para el buen funcionamiento de la compañía, llegando a convertirse en socios y personajes que pueden intervenir para crear estrategias de crecimiento de las organizaciones, los proveedores de ACC y el manejo de las relaciones que ha realizado esta empresa ha mantenido la alianza y el crecimiento de la mano de los proveedores, generando una relación no solo económica y de servicios si no también ética y con fines de prosperidad para las dos partes, las negociaciones entre estas partes se presentan de manera muy rápida y eficiente gracias a contratos realizados con anterioridad. Como falencia de ACC en manejo de proveedores, presenta una nulidad en estudios de mercado en busca de nuevos y posibles proveedores tanto local como regional, esta situación puede frenar la innovación en prestación de servicios y mejoramiento del producto elaborado, ya que el estudio de los mismos puede generar nuevos insumos para la compañía, con nuevas estrategias de entregas y mejora en los productos, además el valor agregado de nuevos proveedores generaría un cambio o posible adaptación a un mercado globalizado y cambiante.

Teniendo en cuenta lo dicho anteriormente, las negociaciones que puede presentar ACC con nuevos proveedores y operadores logísticos pueden forjar mejoras para la compañía, estas negociaciones pueden ser apoyadas y estructuradas de la mano de los procesos de investigación y desarrollo, el cual puede ser un valor agregado de algunos proveedores. Con la implementación de investigación al interior de la compañía se generarían nuevos estudios para la adquisición de maquinaria, terrenos e insumos adecuados e innovadores para generar un nivel de competitividad más alto al que maneja en la actualidad, agregándole los estudios de metodologías de trabajo y análisis de procesos, presentarían una estructuración interna de manera adecuada manteniendo la estrategia de mejora continua para la organización.

8.4. Análisis de los manuales de perfiles y cargos utilizados por la empresa para su desarrollo y mejora continua

Los manuales de perfiles y cargos al interior de las organizaciones permiten definir y establecer funciones y directrices que contemplan las actividades permanentes y periódicas que deben realizar cada una de las personas que integran la empresa, así como los requisitos exigidos para ocupar el cargo, la relación del entorno con el mismo y las condiciones de trabajo.

Dicho de esta manera, el manual de funciones es el reglamento de cada empleado en cuanto a tareas y funciones; analizando la estructura y la forma en la que la empresa ACC está constituida, se pudo evidenciar que no existen manuales de funciones definidos y mucho menos establecidos, debido a la manera en la que dicha empresa se constituyó, esto permite observar la necesidad de crear y establecer cargos que aún no existen y que por ende no tienen un manual de funciones.

Esta necesidad surge a partir de la visión empírica que tiene la empresa de ampliar su producción y su comercio, dado esto se requiere de personal altamente calificado y competente para desempeñar las funciones vitales y productivas de la empresa ACC que permitan orientarla hacia una estructura organizacional clara y definida donde se pueda permear de los cambios para una reestructuración completa, tanto de métodos de trabajo que en este caso sería la forma empírica como se manejan muchos de los procesos, como de las pocas nociones administrativas que maneja hasta el momento.

Los manuales de perfiles y cargos van relacionados con la administración de procesos, ya que, se necesita conocer los aspectos más importantes de una organización con la finalidad de determinar cada una de las partes que están en los procesos y por las cuales la empresa funciona de forma correcta, dicha teoría incluye elementos vitales para su desarrollo tales como: Misión, visión, clientes, productos, subprocesos, insumos, proveedores, base documental, indicadores, cargos involucrados y los recursos físicos y/o tecnológicos. Esto con el fin de crear empresas innovadoras y competitivas que establecen relaciones tanto internas como externas y permiten clarificar sus procesos, con esto se pretende establecer los vínculos de todos los procesos y partes interesadas, es decir, el accionar de un elemento influye en el funcionamiento del otros, por lo que el conocimiento de la

interacción de las partes es fundamental para que las decisiones estén encaminadas al correcto funcionamiento, además mediante la consecución de una planeación estratégica se identifican los elementos más relevantes, dicho de otra manera, se clasifican en orden de prioridades las acciones que se deben tomar en cuenta de acuerdo a las características presentadas por cada uno.

8.5. Análisis de la posición competitiva de la empresa ACC

La empresa ACC nace en el municipio de Santuario Risaralda como una asociación de platanicultores de dicho municipio, por diferencias entre los socios se disuelve la asociación y se constituye la empresa ACC, esta empresa se crea bajo la misión de producir plátano de calidad involucrando pequeñas fincas productoras como una alianza en aras de ir expandiendo su capacidad productiva. Sin duda alguna, al interior del municipio es la única empresa dedicada a la producción de plátano con fines industriales, es decir dicha empresa no vende el plátano después de recolectarlo, sino que antes de comercializarlo sufre una transformación. Con el ánimo de mejorar la competitividad se realizó una asociación entre la empresa ACC (dueño y representante legal Carlos Bedoya), y la empresa comercializadora de plátano, allí se planteó como objetivo que la compañía ACC sea la proveedora de pasa bocas PATTY.

Bajo esta condición es de importancia resaltar la alianza estratégica que dicha empresa posee, pues tiene seguro un mercado que le genera competitividad, ya que, es un producto de exportación, sin embargo, la demanda que se requiere es más alta de lo que en el momento la empresa puede suplir, y como solución buscó la unión o vinculación de más fincas productoras de plátano para suplir dicha demanda y un préstamo para la siembra y cultivo de más plátano.

La desventaja de la empresa ACC en términos de competitividad es que está trabajando bajo una demanda ya establecida que aún no está en la capacidad de suplir, y las medidas tomadas tardan un poco en dar respuesta a dicha solicitud, y más aún si se tiene en cuenta de que carece de una estructura organizacional clara y definida, que no cuenta con un área específica de ventas que se encargue de abrir nuevos mercados y buscar alianzas estratégicas y construir fidelización de los clientes existente, no existe un área establecida de producción que le garantice la permanencia constante de los empleados en la planta con conocimientos previos o

capacitaciones constante que le permitan generar mayor eficiencia y eficacia en el proceso productivo.

Por lo tanto es de vital importancia definir una estructura clara que oriente la empresa al logro de los objetivos, bajo promesas realistas y solidas que impacten positivamente tanto la organización, como el mercado y así aumente su posición competitiva no solo en el municipio de santuario, sino en el departamento, pues es allí donde mayores oportunidades de expansión y crecimiento tiene.

En la competitividad existen estrategias para componer ventajas competitivas Según (Porter, 2007) “existen tres tipos de estrategias competitivas que se pueden presentar en las compañías en las que se encuentra liderazgo por costos, diferenciación y enfoque”. Basados en esto, para la empresa ACC hacer énfasis en la estrategia de competitividad de diferenciación es una opción viable, puesto que el plátano cultivado por la empresa es de una variedad poco común en el país y presenta características diferenciadoras al plátano común, este factor diferenciador genera un posicionamiento más alto frente a los competidores, pero esto no debe dejar de lado los costos de la innovación en el producto, siempre se debe pensar en la reducción de costos. Los productos que ofrece la empresa ACC no son únicos en el mercado por lo que ofrecer mejores prácticas de procesamiento hace que sea atractivo hacia sus clientes, teniendo en cuenta que la empresa ofrece al mercado plátano especial con características particulares en donde se manejan bajos costos y calidad que permita el éxito en la vida del producto, donde no se presenten altas concentraciones de devoluciones de producto en mal estado. De igual forma se debe mejorar la infraestructura de la compañía con el fin de optimizar recursos tanto de tiempo, materia prima, personas y dinero, esto incluye contar con la maquinaria y equipos pertinentes y necesarios para el proceso y a su vez con el personal idóneo para realizar las actividades y la manipulación de la maquinaria.

9. CONCLUSIONES

El objetivo fundamental de la investigación consistió en analizar la estructura administrativa de la empresa ACC ubicada en el Municipio de Santuario Risaralda.

En la investigación se presentaron profundizaciones en los objetivos específicos, con el fin de hacer énfasis en los problemas, incluso errores que la empresa comete y que son prioridad para darles solución. En el desarrollo del trabajo se siguió un lineamiento, el cual consistía en analizar los enfoques de investigación para implementar el diagnóstico, recolectar la información y realizar el análisis para establecer el patrón de comportamiento.

ACC desarrolló una planeación estratégica sin bases sólidas por parte de la junta directiva y completamente empírico, a partir de estas decisiones la compañía tiene carencias en términos generales de administración, la intervención de representantes de las áreas de la empresa como el departamento de ventas, producción, recursos humanos, finanzas, entre otros son decisivos al momento de proporcionar información sobre fortalezas y debilidades internas y externas de la compañía.

Uno de los aspectos críticos de la empresa ACC es el estado en el que se encuentra su estructura administrativa, por tanto es ahí donde se debe trabajar fuertemente. Construir una planeación estratégica basada en premisas empíricas es un error que quizá a corto plazo no se pueda detectar fácilmente o quizás no se vea como falencia, pero a medida que la empresa comienza a expandirse esta brecha se hace aún más notoria. La falta de una misión, visión y política bien constituida y documentada direcciona por un solo camino a la empresa y esto conlleva al logro de sus objetivos, por tanto la forma en la cual la empresa ACC lleva su misión y visión es completamente equivocada, hace falta preguntarse como empresa ¿Qué soy?, ¿Qué ofrezco? ¿A dónde quiero llegar? ¿Cuáles son los medios para alcanzar dichas metas? Y lo más importante escribir lo que se hace.

Partiendo de esto y de la carencia de personal, todas las áreas o actividades de la empresa trabajan sin sentido, sin propósitos claros generando reprocesos y sobrecostos.

En esta investigación se plantea la necesidad de contar con un equipo de trabajo con los conocimientos pertinentes al tema, para ello, se requiere la creación y definición de los cargos al interior de la empresa, asimismo como la implementación de manuales de funciones que le permitan a la organización establecer las

condiciones de trabajo y la relación del trabajador tanto al interior como al exterior de la empresa, esto debido a que no existen cargos definidos en la organización. Esto conlleva a que cualquier actividad que se realice en la empresa carezca de bases académicas para realizarlas satisfactoriamente, existe conocimiento empírico y por tanto es sumamente importante para una organización construir y mantener el capital intelectual, contratar mano de obra calificada, de igual manera con equipos y herramientas propicias para la actividad productiva y comercial de la empresa.

Bibliografía

1. *Revista Portafolio*. (2013). Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/crisis-del-agro-colombia>.
2. *Contexto Ganadero*. (2016). Obtenido de: <http://contextoganadero.com/economia/bananeros-y-platanicultores-estan-mal-temen-estar-peor>.
3. Buenas Practicas Agrícolas. (2010). Obtenido de: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/010/a1359s/a1359s03.pdf>
4. *Tovar Martinez Edmer*, El Tiempo. Lo que tiene en jaque al agro colombiano (2013). Obtenido de: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13052762>
5. *Contexto Ganadero*. (2015). Obtenido de <http://contextoganadero.com/economia/platanicultores-llevan-11-semanas-sin-saber-que-es-recibir-su-pag>
6. Chiavenato. (1995). Introducción a la Teoría General de la Administración. En C. Idalberto.
7. Monterroso, H. E. (2007). *Gestiopolis*. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/>
8. D., R. (2006). Diseño de puestos de trabajo • GestioPolis. GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Retrieved 12 October 2015, Obtenido de HYPERLINK "<http://www.gestiopolis.com/disenodepuestosde-trabajo/>"
9. Empresamia.com, (2015). ¿Qué es un análisis DOFA? - Empresamia. Obtenido de <http://empresamia.com/crear-empresa/fortalecer/item/811-que-es-un-analisis-dofa>
10. Gerenciaprosos.comunidadcoomeva.com, (2015). 5. Caracterización - GERENCIA DE PROCESOS. Obtenido de HYPERLINK "<http://gerenciaprosos.comunidadcoomeva.com/blog/index.php?/categorias/5-5-Characterizacion>"

11. GUÍA BÁSICA PARA DOCUMENTAR CARACTERIZACIÓN DE PROCESOS. (2015) Obtenido de (1st ed., pp. ftp://ftp.camara.gov.co/MECI_CALIDAD/CAMARA%20DE%20REPRESENTANTES/4.%20DOCUMENTOS%20ENTREGADOS/guia%20basica%20para%20documentar%20caracterizacion%20de%20procesos.pdf).
12. Hispan Tv, (2015). Censo del agro muestra crisis de desigualdad social en Colombia. Obtenido de [HYPERLINK "https://www.youtube.com/watch?v=Fq0KX3ACM0E"](https://www.youtube.com/watch?v=Fq0KX3ACM0E)
<https://www.youtube.com/watch?v=Fq0KX3ACM0E>
13. La solución para crisis del agro no es bloquear los TLC. Portafolio. 26 de agosto de 2013. Obtenido de [HYPERLINK "http://www.portafolio.co/economia/crisis-del-agro-colombia.%20"](http://www.portafolio.co/economia/crisis-del-agro-colombia.%20)
[http://www.portafolio.co/economia/crisis-del-agro-colombia. >](http://www.portafolio.co/economia/crisis-del-agro-colombia.)
14. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Obtenido de [HYPERLINK "https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Leyes.aspx"](https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Leyes.aspx)
<https://www.minagricultura.gov.co/Normatividad/Paginas/Leyes.aspx>
15. Monterroso, H. (2007). Diagnóstico administrativo • GestioPolis. - Conocimiento en Negocios. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/diagnostico-administrativo/>
16. Peña Batzan, Manuel (1990): Dirección de personal. Organización y técnicas. Barcelona: Evade, 1990
17. Petul, H. (2013). Planeación estratégica en la administración con enfoque a sistemas. GestioPolis - Conocimiento en Negocios. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/planeacion-estrategica-en-la-administracion-con-enfoque-a-sistemas>.
18. Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Obtenido de [HYPERLINK "http://www.eumed.net/ce/"](http://www.eumed.net/ce/)
[http://www.eumed.net/ce/ >](http://www.eumed.net/ce/)
19. Unidad 4. La administración por procesos. (2015), Obtenido de http://www.escolme.edu.co/almacenamiento/oei/tecnicos/admon_ii/contenido_u4.pdf

20. Zaratiegui J. R., La gestión por procesos: su papel e importancia (1999),
Obtenido de:
<http://www.minetur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>
21. User, S. (2015). Portal SIOC - Cadena Plátano. Sioc.minagricultura.gov.co.
Obtenido de HYPERLINK "<http://sioc.minagricultura.gov.co/index.php/art-inicio-cadena-platano/?ide=25>"
<http://sioc.minagricultura.gov.co/index.php/art-inicio-cadena-platano/?ide=25>
22. GARCIA Carmen; DIAZ Sabrina; Gerencia estratégica, Diagnostico situacional de la empresa Obtenido de < HYPERLINK "<http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm>"
<http://www.oocities.org/es/smdiazg/gestrategica/trabaestra1.htm> >
23. ROMANGOLI Sergio, Herramienta de gestión: Diagnostico empresarial Obtenido de < HYPERLINK "<http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf>"
<http://www.biblioteca.org.ar/libros/210502.pdf> >
24. CARABALLO, Alexander Mauricio; Evaluación de la gestión administrativa, financiera y comercial de las cooperativas asociadas a CONFECOOP Caribe Obtenido de HYPERLINK "<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/1314.pdf>"
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013a/1314/1314.pdf>
25. Michael Porter (2007). Ventaja competitiva. Competitive Strategy, Obtenido de HYPERLINK "<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf>"
<http://www.itson.mx/micrositios/pimpiie/Documents/ventaja%20competitiva.pdf> [citado el 18-10-2015]
26. BENCHMARKING: HISTORIAL, DEFINICIONES, APLICACIONES Y BENEFICIOS (1ª PARTE), (2014). Obtenido de <<http://actualidadempresa.com/benchmarking-historial-definiciones-aplicaciones-y-beneficios-1a-parte/> >
27. UNIVERSIDAD ALAS PERUANAS. Diamante de Michael Porter Obtenido de HYPERLINK "<http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/02/20102CO020102505020110011/20102CO02010250502011001121147.pdf>"

<http://www.uap.edu.pe/intranet/fac/material/02/20102CO020102505020110011/20102CO02010250502011001121147.pdf> [Citado el 11-11-2015]

28. GARCIA, Vilma; Que es la liquidez, Obtenido de. < HYPERLINK "<http://coyunturaeconomica.com/finanzas/liquidez>" <http://coyunturaeconomica.com/finanzas/liquidez> >
29. UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA; ¿Que es estrategia? Obtenido de < HYPERLINK "<http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm>" <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/economicas/2008551/lecciones/cap1-4-2.htm> >
30. ITSON; Diagnostico administrativo Obtenido de. < HYPERLINK "<http://www.itson.mx/micrositios/cae/Paginas/diagnosticoadministrativo.aspx>" <http://www.itson.mx/micrositios/cae/Paginas/diagnosticoadministrativo.aspx> >
31. ENCICLOPEDIA FINANCIERA; Estructura organizacional. Obtenido de < HYPERLINK "<http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm>" <http://www.encyclopediainanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacional.htm> >
32. UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA; Política empresarial. Obtenido de. < HYPERLINK "http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin_1__qu_es_una_poltica_empresarial.html" http://datateca.unad.edu.co/contenidos/102051/Contenido_en_exe_modulo/EXE%20POLITICA%20EMPRESARIAL%20MODULO%202013/leccin_1__qu_es_una_poltica_empresarial.html >
33. HYPERLINK "<http://www.actividadeseconomicas.org/2012/05/que-son-las-actividades-economicas.html>" \ | “. VhS2MOx_Oko” MONTOYA, Juan David; Las actividades económicas. Obtenido de <http://www.actividadeseconomicas.org/2012/05/que-son-las-actividades-economicas.html#.VhS2MOx_Oko >
34. SUAREZ, Ana; Que es un cargo. Obtenido de < HYPERLINK "<http:// analisisdecargo.blogspot.com.co/2007/10/qu-es-un-cargo.html>" <http:// analisisdecargo.blogspot.com.co/2007/10/qu-es-un-cargo.html> >

35. ECONOMIA WEB SITE; El Mercado, Obtenido de [HYPERLINK "http://www.economia.ws/mercado.php"](http://www.economia.ws/mercado.php)
<http://www.economia.ws/mercado.php>
36. VELASQUEZ Rene Enrique; Calidad de la gestión administrativa de la facultad de ciencias económicas y administrativas de la Universidad Nacional De Itapúa. Obtenido de < [HYPERLINK "http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/variables.html"](http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/variables.html) <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/erv/variables.html> >
37. RODRÍGUEZ GARCÍA, Raúl. El diamante de Porter y el ciclo de vida del producto. Obtenido de <<http://www.gestiopolis.com/el-diamante-de-porter-y-el-ciclo-de-vida-del-producto/>>
38. García Trujillo Luz Myriam, Sánchez Gallego José Orlando. (2013), Factibilidad económica. Obtenido de: <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/3818/1/65811T866.pdf>

ANEXOS

1. ENTREVISTA PARA DIAGNOSTICO ADMINISTRATIVO DE LA EMPRESA ACC

Basados en las teorías sobre las cinco variables básicas para un diagnóstico administrativo de Chiavenato y complementado por las cinco fuerzas de Porter, con el fin de lograr captar las posibles situaciones de la compañía con lo cual se genere un diagnóstico que permita encontrar problemáticas y posibles puntos de partida para lograr mejoras en la compañía, para tal fin, se idearon las siguientes preguntas de manera que el diagnóstico no se vea sesgado en la calificación por parte de la junta directiva de la empresa, lo cual al generar las respuestas a cada pregunta, los investigadores tendrán el juicio para calificar las reacciones y estrategias de la compañía frente a las situaciones planteadas de cada variable.

VARIABLE TAREA

1. Durante la creación y sostenimiento del producto en el mercado, ¿cómo se han mejorado o añadido procesos a la compañía?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

2. ¿la empresa ha presentado situaciones donde la junta directiva y sus colaboradores participen en la elaboración y materialización de nuevos proyectos en busca de la mejora empresarial?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
-----------------------------	------	------	------------	-------	------------	------

Calificación	0	1	2	3	4	5
---------------------	---	---	---	---	---	---

3. ¿Cuáles han sido las situaciones que han puesto en aprietos la estabilidad de la compañía y como se ha manejado la situación?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

4. ¿Qué estrategias se han implementado en la empresa frente a problemas de tiempo reflejado tanto en la entrega del producto como en su recolección?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

VARIABLE ESTRUCTURA

1. ¿Cómo se distribuyó la estructura organizacional de la empresa durante su nacimiento y su consolidación tomando en cuenta las situaciones que presentaban?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

2. ¿Cuál es la infraestructura con la que cuenta la compañía y como ha cambiado a través de los años?

Nivel de Estructura Física	Obsoleta	Saturada	Reducida	Buena	Excelente
Calificación	1	2	3	4	5

3. ¿Cómo ha sido la evolución de la maquinaria y herramientas con las que cuenta la compañía desde sus inicios hasta la actualidad?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

4. ¿Qué implementos de seguridad como normas legales, dispositivos, mecanismos con el fin de velar por la seguridad de los colaboradores tanto como de los activos pertenecientes a la empresa maneja en la actualidad?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

5. ¿Qué situaciones de desabastecimiento tanto de maquinaria, producto, personal e insumos ha presentado la compañía y como se les ha hecho frente y dado solución?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

VARIABLE PERSONA

1. ¿Cómo se ha tornado el ambiente organizacional durante las crisis y éxitos de la empresa? Y ¿Cómo se ha manejado esta situación por parte de las directivas?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

2. ¿Cuáles son las aptitudes que busca el área de talento humano en la contratación del personal para la compañía?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

No existe un área de talento humano en la empresa que se encargue de la contratación.

3. ¿En alguna ocasión se ha necesitado implementar estrategias para incrementar el nivel de ánimo de los empleados? ¿qué estrategias se utilizaron?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

4. ¿Cuáles han sido las estrategias de comunicación utilizadas dentro de la compañía?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

5. ¿Alguna vez se han presentado desacuerdos con los empleados por prestaciones, nivel de salarios u otros derechos y obligaciones que ampara la ley o el reglamento interno de la empresa?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

VARIABLE AMBIENTE

1. ¿Cómo logró la empresa establecer una imagen institucional por su producto en el sector agrario?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

2. ¿Cómo ha sido el manejo y la relación con los proveedores de la empresa durante los últimos años?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

3. ¿Cómo se ha sentido y reaccionado la empresa frente a la llegada de la competencia?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

4. ¿Cómo se generan en la compañía nuevos proyectos que fomenten la creatividad y la innovación?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

VARIABLE TECNOLOGIA

1. ¿Cómo ha sido la evolución hasta la actualidad de los procesos de registro y archivo de la empresa?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

2. En la actualidad ¿cuáles son los equipos informáticos que maneja la compañía?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

3. ¿Cómo se han establecido los estudios de métodos y técnicas que maneja la empresa?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

4. ¿Cuántos y cuales proyectos de investigación y desarrollo maneja o ha manejado la compañía?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

5. ¿Cómo se ha mejorado o aumentado los niveles de productividad de la compañía?

Nivel de mejora y ejecución	Nulo	Bajo	Medio-Bajo	Medio	Medio-Alto	Alto
Calificación	0	1	2	3	4	5

VARIABLE COMPETITIVIDAD

Nivel interno

1. ¿Durante los últimos años de la compañía se han presentado inconvenientes al interior de la organización? ¿Y que estrategias se han implementado para solucionar estas situaciones?

Nivel de respuesta Interno	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Calificación	1	2	3	4	5

2. ¿Cuáles han sido las situaciones que se han presentado en la compañía tanto convenientes como inconvenientes, en las cuales el producto ha sido el actor principal de estas circunstancias, como ha afectado esto a la empresa y que solución se le dio?

Nivel de respuesta Interno	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Calificación	1	2	3	4	5

3. ¿Tomando como fecha de inicio desde hace tres años hasta la actualidad y teniendo en cuenta planes a futuros, que negociaciones e investigación de tecnología se ha realizado para generar más competitividad a la compañía?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Interno					
Calificación	1	2	3	4	5

4. Durante el transcurso del tiempo de operación de la empresa, cuantos inconvenientes se han presentado frente a procesos donde intervenga la mano de obra y como se ha solucionado (capacitación).

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Interno					
Calificación	1	2	3	4	5

5. la innovación como punto de partida para generar competitividad en una empresa se inicia a partir de estrategias de investigación y desarrollo por parte de la compañía, como ha impactado y con qué estrategias se ha implantado esto al interior de la compañía.

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Interno					
Calificación	1	2	3	4	5

6. ¿cómo se han fortalecido y cuanto ha aumentado o disminuido el contacto con empresas que puedan fortalecer el funcionamiento y la operación de la compañía?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Interno					
Calificación	1	2	3	4	5

7. ¿desde hace cuánto tiempo se cuentan con los proveedores actuales y como se ha estipulado las peticiones para realizar la contratación con estos proveedores?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Interno					
Calificación	1	2	3	4	5

Nivel externo

1. Con la variación de las monedas internacionales durante los últimos años, ¿cómo ha afectado esta situación a la compañía, y que soluciones se plantearon para estas circunstancias?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Externo					
Calificación	1	2	3	4	5

2. ¿Se han presentado variación de la demanda por parte del cliente durante los ultimo 5 años, y como se ha analizado esta información para la toma de decisiones a futuro?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Externo					
Calificación	1	2	3	4	5

3. ¿Con que estrategias ha sobresalido la compañía frente a fenómenos ambientales como por ejemplo el fenómeno del niño y otros?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Externo					
Calificación	1	2	3	4	5

4. ¿Qué proceso maneja la compañía y como ha resultado frente a la búsqueda y fidelización de nuevos clientes en el mercado?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Externo					
Calificación	1	2	3	4	5

5. ¿En alguna ocasión la compañía se ha visto envuelta en situaciones legales las cuales puedan ser peligrosas para la seguridad de la información o cumplimientos de contratos y como se resolvieron estos inconvenientes?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Externo					
Calificación	1	2	3	4	5

Nivel gubernamental

1. ¿Desde el inicio de operación de la compañía se ha pensado o se han realizado ampliaciones para generar crecimiento de la empresa? Y como se ha visto afectado estos proyectos por parte de su gestión de recursos financieros con las entidades públicas o privadas?

Nivel de respuesta					
A factores gubernamentales	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Calificación	1	2	3	4	5

2. ¿Qué tipo de estrategias maneja la empresa para el pago de salarios de sus colaboradores? ¿Guiadas por los decretos gubernamentales o sistema de pago mejores que las estipuladas en la ley?

Nivel de respuesta					
A factores gubernamentales	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Calificación	1	2	3	4	5

3. ¿Cuántas uniones con entes gubernamentales ha tenido la compañía y como ha sido el crecimiento de la compañía con estas situaciones?

Nivel de respuesta					
A factores gubernamentales	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Calificación	1	2	3	4	5

4. ¿Se ha visto beneficiado e interesada la compañía en la participación con las políticas del estado para la reducción de impuestos y beneficios q generan estos entes?

Nivel de respuesta					
A factores gubernamentales	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
Calificación	1	2	3	4	5

5. ¿Cómo se ha visto la situación de la compañía frente a los cambios de gobiernos nacionales o locales y como se ha adaptado la empresa a estas políticas?

Nivel de respuesta	Bajo	Medio-bajo	Medio	Medio-alto	Alto
A factores gubernamentales					
Calificación	1	2	3	4	5