

**“APLICACIÓN DEL MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID A EMPRESAS DEL
FONDO EMPRENDER”**

LINA MARCELA MONTOYA HENAO

CÓDIGO. 1088250309

JORGE EDUARDO SILVESTRE PORRAS

CÓDIGO. 84120704000

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA

FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

PEREIRA

2008

**“APLICACIÓN DEL MAPA DE COMPETITIVIDAD DEL BID A EMPRESAS DEL
FONDO EMPRENDER”**

LINA MARCELA MONTOYA H.

JORGE EDUARDO SILVESTRE P.

**Proyecto para optar por el título de
Ingeniero Industrial**

Asesor:

JUAN CARLOS CASTAÑO

**UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DE PEREIRA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
PEREIRA
2008**

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Pereira, 14 de Abril de 2008.

DEDICATORIA

LINA MARCELA MONTOYA HENAO

A MIS PADRES POR LA COMPRENSIÓN Y DEDICACIÓN QUE HAN HECHO POSIBLE LA CULMINACIÓN DE ESTA ETAPA TAN IMPORTANTE EN MI VIDA; A MIS HERMANOS QUE ME HAN APOYADO EN TODAS LAS DECISIONES IMPORTANTES; A MI NOVIO POR SU COMPRENSIÓN Y FORTALEZA QUE ME DA EN TODOS LOS MOMENTOS DIFICILES Y POR SUPUESTO A DIOS.

JORGE EDUARDO SILVESTRE PORRAS

A MIS PADRES POR SU DEDICACIÓN Y POR INCULCAR EN MI LOS VALORES QUE ME HAN HECHO CRECER COMO PERSONA Y PORQUE GRACIAS A ELLOS FUE POSIBLE ALCANZAR TAN ANHELADA META. A MI HERMANA POR SU APOYO Y AMISTAD, A LINA POR ESTAR CONMIGO EN TODO MOMENTO, A PIPE, A MI FAMILIA, A DIOS Y MUY ESPECIALMENTE A MI ABUELA QUE SIEMPRE ESTUVO Y ESTARA CONMIGO.

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan su agradecimiento a:

JUAN CARLOS CASTAÑO: Profesor de la Universidad Tecnológica de Pereira.
Asesor del Proyecto de Grado.

LEONOR ROJAS MARMOLEJO: Directora unidad de emprendimiento SENA.

OROVERDE SOYACTIVA E.U.

DELITRIGO EXPRESS E.U.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN.....	5
ABSTRACT	6
1 INTRODUCCIÓN.....	7
2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	9
3 DELIMITACIÓN.....	11
4 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS	12
4.1. Objetivo General.....	12
4.2. Objetivos Específicos:	12
5 JUSTIFICACIÓN	13
6 MARCO REFERENCIAL.....	15
6.1. MARCO TEÓRICO.....	15
6.1.1 <i>Fondo Emprender</i>	15
6.1.2 <i>Diagnóstico empresarial:</i>	17
6.1.2.1 <i>Norton y Kaplan</i>	19
6.1.2.2 <i>Thibaut</i>	21
6.1.2.3 <i>ONUDI</i>	22
6.1.2.4 <i>Mapa de Competitividad BID</i>	23
6.1.3 <i>Plan de Mejoramiento:</i>	25
6.2. MARCO CONCEPTUAL	27
6.3. MARCO LEGAL.....	29
6.4. MARCO SITUACIONAL	31
7 DISEÑO METODOLÓGICO	37
8 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA.....	53
8.1. Mapa de Competitividad.....	53
8.1.1. <i>Oroverde Soyactiva E.U.</i>	53
8.1.1.1 <i>Análisis de la Información</i>	54
8.1.2. <i>Delitrigo Express E.U.</i>	62
8.1.2.1 <i>Análisis de la Información</i>	63
8.2. Plan de Mejoramiento.....	70

8.2.1	<i>Oroverde Soyactiva E.U</i>	70
8.2.1.1	<i>Estrategias de Implementación</i>	75
8.2.2	<i>Delitriego E.U</i>	76
8.2.2.1	<i>Estrategias de Implementación</i>	82
9	CONCLUSIONES.....	83
10	RECOMENDACIONES	85
11	BIBLIOGRAFÍA.....	87
12	ANEXOS	89

LISTA DE TABLAS

TABLA 1. Resultados Mapa Competitividad

TABLA 2. Plan de Mejoramiento

TABLA 3. Resultados Mapa Competitividad Oroverde Soyactiva E.U

TABLA 4. Resultados Mapa Competitividad Delitrito Express E.U

ANEXOS

ANEXO A: Constancia Entrega Oroverde Soyactiva

ANEXO B: Constancia Entrega Delitrigo Express

ANEXO C: Mapa Competitividad Delitrigo Express

ANEXO D: Mapa Competitividad Oroverde Soyactiva

RESUMEN

Este proyecto pretende aplicar un diagnóstico empresarial y posteriormente un plan de mejoramiento a Oroverde Soyactiva E.U y Delitrigo Express E.U, empresas que han sido favorecidas por el SENA a través del Fondo Emprender para la implementación de sus planes de negocio; para dar a conocer a los empresarios el estado actual de su empresa y con base en las estrategias planteadas aumentar la competitividad y productividad de las mismas.

Todas las empresas, independientemente del sector industrial al que pertenezcan, en algún momento tienen la necesidad de conocer el estado en que se encuentran todos los procesos, tanto internos como externos de la misma, este proceso es conocido como diagnóstico. El diagnóstico empresarial no solo es necesario para períodos de crisis, sino también de éxito.

El plan de mejoramiento es el acto a seguir de un diagnóstico empresarial, ya que después de identificar los causantes de la situación de la empresa, ya sean positivas o negativas se deben diseñar acciones correctivas, preventivas y fortalecedoras.

Para la implementación de este proyecto el SENA proporcionó la herramienta necesaria para realizar el diagnóstico empresarial, dicha herramienta es el mapa de competitividad del BID. Este método busca conocer el estado de cada área y subárea de la empresa para diseñar las estrategias necesarias para mejorar la competitividad de la misma en el mercado.

Al finalizar este proyecto, se evaluará si esta metodología puede ser utilizada para otras empresas del mismo sector o que presenten una situación similar a la de las empresas valoradas en este proceso.

ABSTRACT

This project tries to apply to an enterprise diagnosis and an improvement plan to Oroverde and Delitrito, companies that have been favored by the SENA through the FONDO EMPRENDER for the implementation of their business plans; in order to present the industrialists the present state of its company and with base in the raised strategies to increase to the competitiveness and productivity of the same ones.

All of the companies, independently of the industrial sector to which they belong, at some moment have the need to know the state in that is all the processes, as much internal as external of the same one, this process is known like diagnosis. Nonsingle the enterprise diagnosis is necessary for periods of crisis, but also of success.

The improvement plan is the act to follow of an enterprise diagnosis, since after identifying the causes of the situation of the company, even if they are positive or negative you have to design corrective actions, preventive and fortificial.

For the implementation of this project SENA provided the necessary tool to make the enterprise diagnosis, this tool is the competitiveness map of the B.I.D. This method looks for to know the state of each area and subarea of the company to design the strategies necessary to improve the competitiveness of the same one in the market.

When finalizing this project, it will be evaluated if this methodology can be used for other companies of the same sector or that they present a situation similar to the one of the companies valued in this process.

INTRODUCCIÓN

Actualmente la creación de empresas en Colombia ha aumentado considerablemente, debido a los altos niveles de desempleo del país y la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos. Estos factores han traído como consecuencia que tanto el gobierno nacional como diferentes entidades a nivel nacional, entre ellas algunas universidades hayan creado estrategias para crear conciencia en los estudiantes y egresados de la importancia de dar solución a este problema a través de la generación de nuevas fuentes de empleo.

El Fondo Emprender fue creado por el gobierno nacional como una cuenta adscrita al SENA para proporcionar financiación a estudiantes de pregrado y egresados que tienen un plan de negocio viable financieramente y bien estructurado, de acuerdo a las exigencias del Fondo Emprender.

El SENA y FONADE (Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo) son las entidades encargadas de seleccionar personas de todo el país que estarán encargadas de evaluar los planes de negocio presentados en cada convocatoria y determinar si el proyecto y el monto solicitado en cada plan cumple con los parámetros exigidos para fines de creación de empresa estipulado en el marco legal del Fondo Emprender.

Algunas empresas jóvenes presentan problemas en la puesta en marcha del proyecto, por esto surge la necesidad de tener una herramienta que permita evaluar el estado de las empresas para identificar debilidades, fortalezas y los factores que puedan estar afectando su productividad, con base en esto crear estrategias para potencializar las fortalezas, superar las debilidades encontradas y obtener un nivel más alto de competitividad en el sector industrial de la empresa.

El objetivo principal de este estudio es definir la situación actual en la que se encuentran las empresas Oroverde y Delitrigo, quienes fueron beneficiadas por el Fondo Emprender; este diagnóstico se encuentra enfocado en las diferentes áreas funcionales de la empresa y pretende proporcionar una base para la creación de un plan de mejoramiento enfocado en las debilidades y fortalezas que en este se detecten.

Todo lo anterior responde a las exigencias del mercado para nuevas empresas que entran a competir con marcas posicionadas; para lograr este nivel de competitividad la empresa debe empezar por tener bien estructuradas sus áreas funcionales, tener conocimiento específico de los procesos, requerimientos del mercado, recurso humano y todo lo relacionado con el funcionamiento de la empresa, para así responder de la manera más adecuada a cada obstáculo presentado en la implementación del plan de negocios.

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

El Fondo Emprender debe realizar un seguimiento por medio de auditorías, informes contables, entre otros, para verificar la correcta utilización de los recursos otorgados como capital semilla a nuevos proyectos de empresa; es gracias a este proceso que se han identificado dificultades presentadas por algunas empresas en la ejecución de sus planes, de aquí surge la necesidad de identificar las falencias actuales o que se presentaron durante el proceso, con el objetivo de darle solución y tratar de evitarlos en futuras convocatorias.

En algunos casos, estas empresas en su afán de cumplir con la responsabilidad hacia el fondo emprender y lograr las metas programadas por el mismo, tienden a descuidar aspectos organizacionales importantes como: documentación de procesos, control de calidad, costos, entre otros; quizás por falta de conocimiento del tema o por no darle la relevancia que estos verdaderamente tienen. Algunos empresarios no se dan cuenta de los problemas que están afrontando y esto les puede costar el apoyo dado por el fondo y a su vez, la misma empresa.

El SENA conformó una alianza con la Universidad Tecnológica de Pereira y más específicamente con la Facultad de Ingeniería Industrial para llevar a cabo este proyecto; esta última suministrará el capital humano para la aplicación del mapa de competitividad, la elaboración de un plan de mejoramiento basado en las dificultades encontradas y un seguimiento a las actividades planteadas; todo esto teniendo en cuenta la disponibilidad de recursos de cada empresa. El SENA a través de la Ingeniera Leonor Rojas Marmolejo brindará a las personas encargadas de esta capacitación para la buena utilización de la

herramienta necesaria para llevar a cabo el diagnóstico y la asesoría necesaria en el desarrollo del proyecto.

Un número importante de empresas a nivel nacional y mundial han utilizado como método de diagnóstico empresarial el mapa de competitividad del BID, por ser una herramienta que proporciona al evaluador la información apropiada para conocer todas las falencias que se vienen presentando en cada una de las áreas de la empresa, proporciona bases para tener un crecimiento ordenado, los empresarios se pueden dar cuenta del potencial de la empresa para explotarlo y hacer de ello una ventaja competitiva en el mercado; además, a partir de este se pueden generar posibles alternativas de solución a los problemas que se evidencien en este mapa.

Esta herramienta es de gran importancia para que las empresas tengan un fundamento a la hora de sustentar el estado y evolución de su empresa a través del tiempo, por esta razón y por sus múltiples beneficios el mapa de competitividad es un apoyo para lograr un crecimiento de la competitividad, al conocer los puntos a mejorar y a potencializar

El SENA desea que este mapa sea aplicado inicialmente a las empresas “Delitriego Express” y “Oroverde Soyactiva” para evaluar los resultados obtenidos, y a partir de ellos determinar si puede llegar a contribuir con las demás empresas del sector y si es viable adaptarlo a los demás sectores de la industria para tener empresas más competitivas a nivel nacional y mundial.

2 DELIMITACIÓN

El estudio va dirigido a desarrollar un plan de mejoramiento de las empresas Oroverde Soyactiva E.U y Delitrigo Express E.U, quienes fueron beneficiadas por el Fondo Emprender con un capital semilla para la creación de empresa y que al inicio de este proyecto presentaban problemas en la ejecución de su plan de negocio.

Es necesaria la aplicación de un diagnóstico empresarial, que en este caso será el Mapa de Competitividad del BID, con este se podrá determinar el estado general y específico de la empresa.

Con base en el diagnóstico obtenido se podrán determinar estrategias y actividades que puedan ser llevadas a cabo para el aumento de la competitividad, superando de debilidades y potencializando fortalezas encontradas en él.

3 OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

4.1. Objetivo General:

Evaluar el estado actual de las empresas Delitrito y Oroverde y a partir de allí desarrollar un plan de mejoramiento que permita un fortalecimiento estructural, un crecimiento ordenado y posicionamiento en el sector.

4.2. Objetivos Específicos:

- Aplicar el mapa de competitividad del BID previamente ajustado para la aplicación a pequeñas empresas, como método de diagnóstico y evaluación del estado de cada una de las áreas y subáreas de la empresa.
- Plantear estrategias que lleven a un mayor nivel de competitividad para las empresas Oroverde y Delitrito.
- Desarrollar un plan de mejoramiento acorde a los recursos de la empresa.

4 JUSTIFICACIÓN

El objetivo del Fondo Emprender es brindar un apoyo financiero a aquellos planes de negocio presentados, que cumplan con las características exigidas por el mismo y que además sean financieramente viables. Durante un período determinado, esta entidad debe brindar a los empresarios favorecidos constante apoyo y asesoría para garantizar la buena utilización de los recursos y el cumplimiento de las metas trazadas en la formulación del plan de negocio presentado.

Actualmente el Fondo Emprender ha financiado diferentes tipos de proyectos empresariales en la región, algunos de ellos cumplen a cabalidad con las metas trazadas y obtienen un buen rendimiento en sus procesos productivos, mientras que otros no tienen el éxito esperado en su ejecución; por esta razón el Fondo Emprender en asociación con la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Tecnológica de Pereira pretenden aplicar una herramienta de diagnóstico para determinar el estado actual de la empresa y a partir de éste realizar un plan de mejoramiento que proporcione un mayor nivel de competitividad en el sector que se están desempeñando las empresas.

Para la elaboración de este diagnóstico, el SENA a través de la Ingeniera Leonor Rojas Marmolejo, suministró el mapa de competitividad del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una herramienta utilizada por empresas de todo el mundo para conocer el estado de su empresa y a partir de este diseñar estrategias necesarias para superar las debilidades encontradas. El evaluador es el encargado de dar una calificación a cada una de las áreas y subáreas de la empresa, teniendo en cuenta la escala proporcionada por esta herramienta.

Este mapa evidencia las necesidades de documentación con miras a certificaciones de procesos.

Debido a que esta herramienta está enfocada hacia grandes empresas y teniendo en cuenta las características de Oroverde y Delitrigo se hará un enfoque hacia las pequeñas empresas para tener un diagnóstico más acorde con la realidad, visualizando tanto los puntos débiles como los fuertes, el nivel de desarrollo y competitividad que tienen.

El plan de mejoramiento pretende que estas dos empresas aumenten su competitividad y tengan un crecimiento en el mercado superando debilidades y afianzando fortalezas, además el Fondo Emprender pretende tomar este formato como guía para nuevos proyectos del mismo sector que presenten características similares; por este motivo en un futuro se verán beneficiadas indirectamente otras nuevas y pequeñas empresas del país.

5 MARCO REFERENCIAL

6.1. MARCO TEÓRICO

6.1.1 *Fondo Emprender*

“El Fondo Emprender fue creado por el Gobierno Nacional para financiar proyectos empresariales provenientes de Aprendices, Practicantes Universitarios (que se encuentren en el último año de la carrera profesional) o Profesionales que no superen dos años de haber recibido su PRIMER título profesional.

El objetivo del fondo es apoyar proyectos productivos que integren los conocimientos adquiridos por los emprendedores en sus procesos de formación con el desarrollo de nuevas empresas. El Fondo facilita el acceso a capital al poner a disposición de los beneficiarios los recursos necesarios en la puesta en marcha de las nuevas unidades productivas.

El Fondo Emprender no contempla la financiación de los siguientes rubros: Compra de inmuebles, de bienes muebles no relacionados con el proyecto, adecuaciones o remodelaciones, estudios de factibilidad, adquisición de automóviles, pagos de pasivos, compra de acciones, pago de regalías, formación académica, pago de participaciones en eventos, gastos de viaje”.¹

¹ www.fondoemprender.com (citado el 4 de Octubre de 2007)

El Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (FONADE), “empresa industrial y comercial del Estado, de carácter financiero, dotada de personería jurídica, patrimonio propio, autonomía administrativa y vinculada al Departamento Nacional de Planeación”². Es la entidad encargada de gerenciar los recursos financieros que serán destinados para los planes de negocio que, al ser evaluados cumplan con todos los requisitos contemplados en el Manual De Evaluador, Fondo Emprender, SENA; que es entregado junto con la resolución 001617 de 2006 a todas las personas que se encargarán de este proceso. Este manual contempla todos los aspectos y formas de realizar la evaluación, entre estos aspectos se encuentran: variables macroeconómicas, estados financieros proyectados, presupuestos (ventas, costo de venta, inversiones, gastos administrativos, impuestos, contribuciones y gastos de ventas), plan operativo, manejo de los aportes del Fondo Emprender, información cualitativa (aspectos generales, comerciales, organizacionales, técnicos y financieros).

Para que el proyecto sea aprobado debe obtener un mínimo de calificación establecido en cada uno de los aspectos evaluados, además debe ser viable financieramente al introducirlo en un modelo financiero que aparece en la página del Fondo Emprender.

² <http://www.fonade.gov.co/eContent/newsdetail.asp?id=6&idcompany=2> (citado el 20 de Marzo de 2008)

6.1.2 Diagnóstico empresarial:

Todas las organizaciones se ven afectadas directa o indirectamente por factores internos y externos que la hacen más fuerte o más débil con respecto a las demás de la industria.

Los motivos internos que pueden determinar el buen funcionamiento de una empresa pueden ser: la gestión de los recursos tanto financieros como técnicos y humanos; planeación, organización y evaluación de los procesos productivos; clima organizacional, entre otros; mientras que las causas externas están comprendidas por: cambio en las variables macroeconómicas, negociación con clientes, evaluación de proveedores, demanda del producto, cambios del mercado, evolución tecnológica, políticas económicas y sociales.

Son estas y muchas mas las razones que ponen en evidencia la necesidad de una evaluación de la situación de la empresa para determinar las acciones correctivas para los puntos débiles y el afianzamiento de las fortalezas; este proceso es conocido como diagnóstico empresarial.

“El concepto diagnóstico se inscribe dentro de un proceso de gestión preventivo y estratégico. Se constituye como un medio de análisis que permite el cambio de una empresa, de un estado de incertidumbre a otro de conocimiento, para su adecuada dirección, por otro lado es un proceso de evaluación permanente de la empresa

a través de indicadores que permiten medir los signos vitales (Valdez Rivera, 1998)³.

“El Diagnóstico Empresarial constituye una herramienta de gran utilidad a los fines de conocer la situación actual de una organización y los problemas que impiden su crecimiento, sobrevivencia o desarrollo.

Gracias a este tipo de diagnóstico se pueden detectar las causas principales de los problemas "raíces", de manera de poder enfocar los esfuerzos futuros en buscar las medidas más efectivas y evitar el desperdicio de energías⁴.

Existe una gran diversidad de metodologías y tipologías para realizar estudios diagnósticos en empresas, y cada una de ellas tiene diferentes enfoques dependiendo de las necesidades de la organización. En una organización básicamente se pueden realizar diagnósticos integrales o específicos; los integrales no se centran en un área determinada, sino que intentan conocer en cada área los aspectos que puedan estar involucrados con la situación general de la empresa, mientras que los específicos se centran en procesos productivos, financieros, de gestión, mercado, competidores. Ambos tienen como finalidad determinar estrategias correctivas para cada debilidad encontrada.

³ BRAIDOT, Néstor. FORMENTO, Héctor. NICOLINI, Jorge. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para las Pymes industriales y de servicios. Página web.
<http://www.littlex.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2001-2003%20Braidot-Fomento-Nicolini.pdf> (citado el 8 de Noviembre de 2007)

⁴ ROMAGNOLI, Sergio. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial
http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf (citado el 8 de Noviembre de 2007)

“El diagnóstico se puede efectuar a distintos niveles: para la detección de problemas, búsqueda de soluciones parciales y análisis estratégico. La detección de problemas es un primer paso, pero por sí solo no genera ningún cambio en la empresa. En el segundo nivel, el diagnóstico se centraliza en el procedimiento de mejora en sí, enfatizando un ciclo de resolución de problemas, este nivel de diagnóstico solo logra mejoras incrementales donde las decisiones de corto plazo no están conectadas con las de largo plazo y los esfuerzos de mejoramiento son aislados, en direcciones diferentes y con bajo impacto en el desempeño del negocio (Simons, 1994). El diagnóstico estratégico es el nivel rector que contiene a los anteriores, parte de los cambios en el entorno y reconoce la necesidad de integrar los esfuerzos de mejoramiento alrededor de los problemas claves o estratégicos de la organización y permite lograr cambios más radicales en el desempeño de la organización”⁵.

A continuación se mostrarán algunos enfoques utilizados para la realización de diagnóstico empresarial:

6.1.2.1 “Norton y Kaplan: visualiza a la empresa desde cuatro perspectivas integradas:

Perspectiva financiera: Es la visión de los números y la situación financiera de la empresa, estudiando los niveles de

⁵ BRAIDOT, Néstor. FORMENTO, Héctor. NICOLINI, Jorge. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para las Pymes industriales y de servicios. Página web.
<http://www.littlex.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2001-2003%20Braidot-Fomento-Nicolini.pdf> (citado el 8 de Noviembre de 2007)

inversión, las políticas de financiación, los resultados económicos, el uso y aplicación de los fondos del negocio, etc.

Perspectiva de los clientes: Desde esta visión se enfocan los aspectos relacionados con los clientes a los cuales está dirigida la organización.

Perspectiva de los procesos internos:

Es el momento de analizar los procesos productivos de la organización, estudiando su eficiencia y correspondencia con el resto de la organización.

Perspectiva de las capacidades del personal y la organización: Finalmente se analizan las capacidades del personal y la brecha que puede existir entre las capacidades requeridas para un funcionamiento eficiente de los procesos productivos y la capacidad actual del personal.

Estas cuatro perspectivas permiten abarcar aquellos aspectos más importantes del fenómeno empresarial⁶.

⁶ROMAGNOLI, Sergio. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf (citado el 8 de Noviembre de 2007)

6.1.2.2 “Thibaut : Distingue tres fases en el proceso de diagnóstico a una organización:

Fase 1 – Análisis Económico Financiero

El análisis económico financiero junto con el análisis de costos tiene como principales objetivos determinar la rentabilidad de la empresa y analizar su estabilidad financiera. Se corresponde con un enfoque jerárquico, ya que se apoya en la estructura organizativa y constituye el diagnóstico tradicional para el sistema de control de gestión ya que se identifica con el control presupuestario por centros de responsabilidad. Este enfoque se basa en el análisis de desviaciones (problemas) pero no está diseñado para mostrar las relaciones causa – efecto y por consiguiente presenta una escasa capacidad de mejoramiento. Utiliza preferentemente información financiera tomada de la contabilidad y se queda en un enfoque económico superficial (Simons, 1994).

Fase 2 – Diagnósticos Funcionales

El enfoque funcional descompone la organización por funciones y se agrupan los procesos por especialidades en correspondencia con los sistemas de producción, contabilidad, finanzas, personal, entre otros. El desarrollo unilateral de los mismos puede conducir a sistemas funcionalmente óptimos pero que dificultan la integración de las acciones hacia los objetivos globales de la organización, ya que trabajan con indicadores que miden el desempeño individual de cada especialidad

Fase 3 – Diagnóstico Estratégico

Este diagnóstico permite identificar aspectos estratégicos (amenazas y oportunidades del entorno) y la diferencia entre los recursos de la empresa y aquellos medios necesarios para lograr los objetivos definidos. La consecuencia natural del diagnóstico es lograr un plan estratégico que permita definir y tomar una serie de decisiones fundamentales para la empresa a mediano y largo plazo. Considera los diferentes campos de actividad, el entorno (mercado y competencia) y su potencial interno (conocimientos técnicos, competencias, medios materiales y recursos financieros). El diagnóstico estratégico se corresponde con un enfoque transversal a partir de la descomposición de la organización en procesos interrelacionados considerando el nivel de desempeño de la empresa y no concentrándose en actividades dispersas como en las fases 1 y 2.

Un modelo de diagnóstico global de la organización puede requerir de la combinación de los tres enfoques mencionados, para aprovechar las ventajas que cada uno entrega en el proceso de mejoramiento de la empresa”⁷.

6.1.2.3 “ONU DI (Organización de las naciones unidas para el desarrollo industrial)

El diagnóstico proporciona información sobre la problemática existente en las empresas y sus posibles causas.

⁷ BRAIDOT, Néstor. FORMENTO, Héctor. NICOLINI, Jorge. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para las Pymes industriales y de servicios. Página web.
<http://www.littlex.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2001-2003%20Braidot-Fomento-Nicolini.pdf> (citado el 8 de Noviembre de 2007)

Según esta entidad, para el diagnóstico empresarial sin importar el tamaño de la misma se aplicarán las siguientes herramientas de diagnóstico:

1. Visión Empresarial
2. Prediagnóstico Básico
3. Apreciación Inicial sobre el Cliente
4. Apreciación Inicial sobre el Proveedor
5. Ciclo de Compras y Cuentas por Pagar
6. Ciclo de Ventas y Cuentas por Cobrar
7. Clima Social
8. Liderazgo
9. Aseguramiento de la Calidad
10. Diagnóstico de Proveeduría
11. Diagnóstico de Pequeña Empresa
12. Diagnóstico Financiero”⁸

Generalmente los diagnósticos empresariales consisten en aplicar preguntas claves que puedan llegar a determinar el estado del área que se esté evaluando.

6.1.2.4 Mapa de Competitividad del BID (Banco Interamericano de Desarrollo)

El mapa de competitividad del BID consiste en aplicar 124 preguntas dirigidas a cada una de las áreas y subáreas de la empresa, (Planeamiento estratégico, cadena de valor,

⁸Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial. Desarrollo de redes de abastecimiento de la Pyme http://www.unido.org/fileadmin/import/47226_0587687_Ebook.pdf (citado el 19 de Octubre de 2007)

aseguramiento de la calidad, merchandising, mercado de exportación, contabilidad y finanzas, talento humano, gestión ambiental y sistema de información) calificando de cero a cinco el nivel en el que se encuentra la empresa.

Al introducir las calificaciones en el mapa que se encuentra en una hoja de cálculo, este automáticamente realiza gráficas de los resultados obtenidos por subárea y área; en la parte inferior, cuando ya se han calificado todas las áreas se encuentran los resultados finales con el puntaje obtenido por la empresa.

Teniendo en cuenta tanto las calificaciones de las áreas como de cada pregunta de la misma se realiza el plan de mejoramiento acorde con los recursos de la empresa.

Para este caso, se aplicará el mapa de competitividad del BID, elegido por el SENA para dar un diagnóstico global y específico de toda la organización.

El BID contribuye al desarrollo socioeconómico de América Latina y el Caribe a través de sus operaciones de préstamo, liderazgo de iniciativas regionales, actividades de investigación y de difusión de conocimiento, institutos y programas.

El Banco ayuda a sus países miembros prestatarios a formular políticas de desarrollo y proporciona asistencia técnica y financiamiento para incentivar el crecimiento económico sostenible, reforzar la competitividad, promover la equidad social y combatir la pobreza, modernizar el Estado, y fomentar el libre comercio y la integración regional.

Desde su creación en 1959 hasta fines de 2007, el Banco ha aprobado más de US\$156.000 millones en préstamos y en garantías para financiar proyectos que demandaron una inversión total de US\$353.000 millones, y ha otorgado US\$2.400 millones en donaciones y financiamiento concesional para programas de cooperación técnica⁹.

Lo anterior mencionado permite dar un alto nivel de credibilidad al método proporcionado por el BID ya que este cuenta con gran experiencia en lo relacionado a la competitividad tanto de empresas y países latinoamericanos. Además es un banco que promueve el desarrollo de un país a partir del desarrollo social y empresarial.

6.1.3. Plan de Mejoramiento

Para la realización de un plan de mejoramiento es necesario realizar un diagnóstico previo de la organización o dependencia, para así subsanar o corregir los hallazgos encontrados con el análisis de la situación, en resumen, el plan de mejoramiento es el producto final del diagnóstico.

El plan de mejoramiento es también conocido como plan de acción. “Un plan de acción, un modelo sistemático que detalla qué

⁹ <http://www.iadb.org/aboutus/II/index.cfm?language=Spanish>

tareas se deben llevar a cabo para alcanzar un objetivo, para lo cual se establece metas y tiempo de ejecución”¹⁰

Para la elaboración del plan de mejoramiento se deben identificar las debilidades o puntos a corregir de la organización y con base en ellas proponer estrategias, actividades y tareas, así como responsables de realizarlas y el lapso de tiempo requerido para ello con el objetivo de superar las dificultades que estén retrasando la evolución normal tanto de los procesos como de las actividades para lograr una empresa más productiva y competitiva en el mercado.

En algunas ocasiones el plan de mejoramiento puede llevar a la reorganización total de la organización, por este motivo es de vital importancia que las empresas realicen diagnósticos periódicos y así encontrar la mejor solución posible para cada problema presentado.

Medidas a Tomar

El plan de mejoramiento comprende todas las medidas que se van a llevar a cabo para la superación de hallazgos encontrados en el diagnóstico empresarial.

Las clases de medidas se pueden clasificar según su urgencia de aplicación:

Corto Plazo: Son aquellas que empresa debe realizar de forma inmediata, ya que son de vital importancia para el buen funcionamiento de la misma; de no darle la relevancia que estas

¹⁰ <http://es.wikipedia.org/wiki/Plan>

merecen, se pueden desencadenar consecuencias desfavorables para la organización.

Mediano Plazo: Estas pueden ser las que tienen necesidad de un estudio previo y que seguramente harán parte de un nuevo proyecto de la empresa, ya que requieren un análisis detallado y una tarea específica de diseño.

Largo Plazo: Son las medidas menos urgentes, que pueden dar más tiempo para su análisis e implementación.

6.2 Marco Conceptual

- **Aprovisionamiento:** El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro.
- **Cadena de valor:** conjunto de eslabones que conforma un proceso económico, desde la materia prima a la distribución de los productos terminados. En cada parte del proceso se agrega valor.

Una cadena de valores completa, abarca toda la logística desde el cliente al proveedor. De este modo, al revisarse todos los aspectos de la cadena se optimizan los procesos empresariales y se controla la gestión del flujo de mercancías e información entre proveedores, minoristas y consumidores finales.

- **Calidad** Conjunto de características de una entidad, que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades establecidas y las implícitas.
- **Competitividad:** La competitividad es la característica de una organización cualquiera de lograr su misión, en forma más exitosa que otras organizaciones competidoras. Se basa en la capacidad de satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes o ciudadanos a los cuales sirve, en su mercado objetivo, de acuerdo a su misión específica para la cual fue creada.
- **Mercadeo:** Conjunto de actividades humanas dirigidas a facilitar y realizar intercambios (P. Kotler). Proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones (American Management Association). Todo lo que se haga para promover una actividad, desde el momento que se concibe la idea, hasta el momento que los clientes comienzan a adquirir el producto o servicio en una base regular (Jay C. Levinson). Proceso de equiparar los recursos de la empresa con las aspiraciones del cliente (Karl Albrecht).
- **Productividad** La capacidad de producir más satisfactores (sean bienes o servicios) con menos recursos. Esto redundaría en un costo bajo que permite precios más bajos (importante para las organizaciones mercantiles) o presupuestos menores (importante para organizaciones de Gobierno o de Servicio Social).

- **Talento Humano:** Los recursos humanos, también denominados “talentos”, son el elemento fundamental en cualquier organización, razón por la cual la administración o gerencia de los recursos humanos, que tiene como objetivo las personas y sus relaciones, debe ocupar un lugar importante en la estructura orgánica de la institución, ya que el manejo adecuado del personal permite mantener la organización en una actividad productiva eficiente y eficaz.

6.3 Marco Legal

El Artículo 40 de la Ley 789 de 2002, creó al Fondo Emprender – FE, como una cuenta independiente y especial adscrita al Servicio Nacional de Aprendizaje, SENA, que será administrada por esta entidad y cuyo objeto exclusivo es la financiación de iniciativas empresariales que provengan y se desarrollen por aprendices o asociaciones entre aprendices, practicantes universitarios o profesionales, cuya formación se este desarrollando o se haya desarrollado en las instituciones que para efectos legales hayan sido reconocidas de conformidad con las Leyes 30 de 1992 y 115 de 1994.

El Decreto 934 de 2002, por el cual se reglamenta el funcionamiento del Fondo Emprender FE, reiteró la naturaleza del Fondo y determinó las especiales condiciones que deben acreditar las personas que deseen ser beneficiarios de los recursos de la mencionada cuenta.

El artículo 9º y siguientes del mencionado decreto, establecieron cuales son los emolumentos que constituyen los recursos del Fondo Emprender,

así como la destinación de los mismos, determinando que estos serán dedicados únicamente a financiar las iniciativas o proyectos empresariales presentados y desarrollados por los beneficiarios del citado Fondo.

Acuerdo 0007 de 2005, que enunció el reglamento interno del Fondo Emprender, se determinaron con claridad los rubros financiables con los recursos de este Fondo, para la conformación de empresas, disponiendo que para la entrega de dichos recursos debería aportarse certificado de constitución legal, emitido por la autoridad competente, en donde conste que la vigencia de la empresa que se va a conformar es igual o mayor a la duración del contrato a suscribir, sin que se enuncie la naturaleza que debe tener dicha sociedad.

Artículo 22 del Acuerdo 0007 de 2005, Por el cual se establece el reglamento interno del Fondo Emprender faculta al Director General del SENA para modificar los Manuales de Operación y Financiación del Fondo Emprender.

Acuerdo 007 De Julio 13 De 2004, Por el cual se determinan las condiciones generales que son necesarias para el funcionamiento del Fondo Emprender - FE.

Acuerdo 0015 De Diciembre 17 De 2004, Por el cual se modifica parcialmente el acuerdo no. 007 de 2004 - reglamento interno del fondo emprendre

Resolución 001617 del 2 de agosto del 2006, Por la cual se modifica el Manual de Operación del Fondo Emprender

Acuerdo 000005 De 2007, Por el cual se modifica parcialmente el Acuerdo No 000005 de 2005 – Reglamento Interno del Fondo Emprender

6.4 Marco Situacional

“El Fondo Emprender del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) ha apoyado con capital semilla el desarrollo de 901 nuevas empresas en todo el país, que generan 7.812 empleos.

Estas empresas han sido seleccionadas dentro del proceso liderado por el Fondo Emprender con el apoyo de Fonade, a través de cinco convocatorias nacionales y 37 regionales.

Las empresas seleccionadas han generado ventas por 25.680 millones de pesos.

El Fondo Emprender es una cuenta adscrita al Sena, implementada por la administración del Presidente Álvaro Uribe, con el objetivo de facilitar la creación de empresas que surjan a partir de la asociación de aprendices, practicantes y profesionales recién egresados, con la entrega de recursos financieros (capital semilla).

Este Fondo es gerenciado por FONADE y brinda a los jóvenes la oportunidad de realizar el montaje de su propia empresa, al facilitar el acceso a la financiación, generando empleo y bienestar socioeconómico.

La financiación del Fondo está a cargo de las empresas que optan por la monetización de la cuota de aprendices (es decir, las empresas que tienen la obligación de aportar un salario mínimo legal mensual vigente al Fondo por cada aprendiz que dejen de vincular).

Para el caso de las convocatorias regionales, las administraciones locales también suman recursos financieros a lo aportado por el Fondo Emprender, para apoyar el desarrollo de las empresas de sus localidades.

Los recursos del Fondo Emprender financian los pagos requeridos para constitución legal de la empresa y para la póliza de manejo de recursos exigida, la compra de materia prima para el proceso de producción objeto del negocio, y la adquisición de bienes de capital integrados al patrimonio de la empresa, necesarios para los procesos productivos.

El Fondo también financia arrendamiento de lotes, terrenos, oficinas o locales para ejecutar el proyecto, muebles y enseres, además del registro de marcas y patentes, es decir, todos los gastos que están directamente relacionados y formulados en el plan de negocios¹¹.

Delitrigo Express y Oroverde Soyactiva son unas de las empresas beneficiadas para llevar a cabo su plan de negocio en la ciudad de Pereira.

Delitrigo Express

MISION

Nuestra empresa fue creada para satisfacer las necesidades de abastecimiento de refrigerios, alimentos y productos de panadería, pastelería y repostería, que requieran los hogares, empresas y entidades de la región, para poder cubrir sus eventos sociales, administrativos y comerciales, mediante un ágil y eficiente servicio y distribución de nuestros productos.

¹¹ <http://web.presidencia.gov.co/sp/2008/febrero/25/04252008.html>

Nuestros clientes encontrarán en nosotros una empresa que buscará día a día satisfacer de la mejor manera sus necesidades en este campo, con la absoluta confianza de nuestra calidad y de la confiabilidad en una empresa que tendrá todos sus compromisos legales y tributarios al día, de acuerdo a como lo exige el mercado actual.

Por último, nuestra empresa buscará siempre cuidar los intereses de sus socios y ser generadora de bienestar a sus empleados directos e indirectos, para así colaborar de una manera efectiva a la solución de los problemas que hoy en día afectan a nuestra patria.

VISION

Nuestro excelente servicio de preventa y posventa y la buena calidad y presentación de nuestros productos, deberá causar un posicionamiento especial, que los haga llegar a muchos hogares y empresas de la región y el país, pudiendo ser adquiridos mediante nuestro novedoso servicio de venta externa o en nuestro punto de producción y venta inicialmente, que posteriormente crecerá hacia otros puntos de la ciudad y la región, ubicados estratégicamente, de tal manera que se conviertan en un estandarte más de Pereira en Colombia.

Deberá ser una empresa que lidere este tipo de servicios en la región, para con ello estimular a otros emprendedores a diseñar y formar sus propias empresas.

INFORMACIÓN GENERAL

Es una empresa unipersonal que fue beneficiada con \$46. 540.000 por el fondo emprender en la primera convocatoria que tuvo lugar desde el 2 de agosto hasta el 15 de octubre de 2004; fue creada para satisfacer las necesidades de abastecimiento de productos de panadería, pastelería y repostería a hogares, empresas y entidades de la región; su principal objetivo es cubrir eventos sociales, administrativos y comerciales, mediante un ágil y eficiente servicio y distribución de sus productos.

En la actualidad cuenta con un empleado encargado de la elaboración de los productos de panadería, un contador y sus dos emprendedores encargados del mercadeo, ventas y atención al cliente.

Debido a diferentes situaciones que ha venido afrontando la empresa, se ha desviado de su objetivo inicial y en la actualidad se encuentra ubicada en un lugar diferente al estipulado en su plan de negocios, lo que ocasionó altos costos de adecuación de la nueva planta y cambios en el mercado objetivo, disminuyendo así su ingresos hasta el punto de no alcanzar los niveles proyectado; viéndose obligados a enfocarse en las ventas al detal y a ofrecer otro tipos de productos diferentes a los de panadería que se podrían encontrar en una tienda de barrio.

Como consecuencia de sus bajos ingresos y las pocas facilidades brindadas por sus proveedores, la empresa tiene un nivel de endeudamiento demasiado alto, su capacidad de reacción ante esto es baja, lo que los obliga a financiarse por medio de préstamos con tasas de interés a niveles de usura tipo gota a gota.

La empresa se encuentra en el barrio Belmonte en la casa de los emprendedores, se tomó la decisión de ubicarla en este lugar con el objetivo de reducir los costos fijos de la actividad, sin tener en cuenta que ya estaba posicionada una empresa similar en este sector de la ciudad.

Oroverde Soyactiva

MISION

Realizar una labor social y económica para el buen desarrollo de la región, siendo la empresa líder en procesamiento y venta de productos derivados de la soya.

Conquistar el reconocimiento de los consumidores y las entidades como empresa basada en la calidad total.

VISION

Ofreciéndole al público productos de calidad, Oro Verde Soyactiva EU; impulsa todas las líneas de producción en el mercado regional, con proyección hacia el nacional. Comprometidos con el mejoramiento continuo se conduce la empresa hacia certificaciones de calidad; así aseguramos a nuestros clientes, empleados y entorno en general; capacitación, salud nutrición y buen gusto.

INFORMACIÓN GENERAL

Es una empresa unipersonal, que inició con un capital semilla de \$85.456.000 otorgado por el fondo emprender en su tercera convocatoria

que tuvo lugar desde el 8 de noviembre del 2005 hasta el 31 de marzo de 2006.

Es una panificadora que elabora sus productos a base de soya y aprovecha al máximo su materia prima, esto le permite elaborar productos como leche, tofu, queso, tostadas, torta, galletas y pan.

Cuenta con un empleado de planta encargado de la producción, un contador, una persona encargada del mercadeo de los productos y dos emprendedoras que administran y garantizan el buen funcionamiento de la empresa.

En su plan de negocios, tienen como mercado objetivo restaurantes, hoteles y tiendas naturistas, ya que el mercadeo de estos productos están basados en los beneficios que trae la soya para la salud y nutrición.

Actualmente cuenta con algunos problemas de mercadeo, aun así se ha ido posicionando poco a poco en gimnasios y tiendas naturistas a través de la diversificación de sus productos y sus altos estándares de calidad.

7 DISEÑO METODOLÓGICO

Para el desarrollo de este proyecto se realizará una reunión para comunicarles a los empresarios que se aplicará un diagnóstico, para obtener de ellos la máxima ayuda posible. Las actividades a realizar serán las siguientes:

- **Previo a la Aplicación del Mapa de Competitividad:** Se debe hacer un reconocimiento general de la empresa, de sus procesos, los empresarios, empleados y todo lo que confiere a la empresa.
- **Aplicación Del Mapa De Competitividad Del BID:** Se deben realizar visitas periódicas para la aplicación del mapa, verificar la documentación y cumplimiento del plan estratégico de la empresa.

Para este procedimiento es necesario realizar un cuestionario dirigido específicamente a cada una de las áreas y subáreas de la empresa, calificando de cero a cinco el nivel en el que se encuentra la empresa; esta calificación responde a lo siguiente:

0 No existe

1 Existe

2 En proceso de documentación

3 Documentado

4 Documentado y difundido

5 Documentado, difundido y actualizado (versión)

Las preguntas contenidas en el mapa de competitividad son las siguientes:

Planeamiento estratégico

Proceso

- La empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años.
- La empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla.
- Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica
- El planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento.
- Se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada
- Al planear se desarrolla una análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas
- Se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones
- Al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores prácticas

Implementación

- El personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia.
- El planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo.

Cadena de valor

Planificación

- El proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y costos competitivos
- La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible.
- El proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados en función de satisfacer las necesidades de los clientes
- El planeamiento de producción esta basado en pronósticos de ventas la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las órdenes de producción
- La maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en calidad y precio

Capacidad

- La empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización.
- La empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción mas allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción

Mantenimiento

- Se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados
- La empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos los operarios de los equipos participan de su mantenimiento.
- La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo.
- La empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo.
- La empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado.

Investigación y desarrollo

- La innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia.
- Existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción.

- La empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio.
- La empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de su proceso de producción.

Aprovisionamiento

- Existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuesto.
- Existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta.
- La empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales.
- En general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago.

Manejo de inventarios

- Como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades.
- Hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo.
- El sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos.

- Con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex.

Ubicación de infraestructura

- La ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado.
- La infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras.

Aseguramiento de la calidad

Aspectos generales

- La gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo.
- Las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento.

Sistema

- Los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector.
- El sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños.
- El sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de

producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento.

- En el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra.
- Los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega.

Merchandising

Mercado nacional

Mercadeo y ventas

- El proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos.
- La empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización
- La empresa conoce los segmentos del mercado en que compite, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos.
- La empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada uno de sus vendedores y controla su cumplimiento.
- La empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y servicios, fuerza de ventas y precios).

- Las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva.
- Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante de las ventas y de las utilidades totales de la empresa.
- Los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente.
- La empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra.
- La empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y seguimiento de tendencias.

Servicios

- El personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus necesidades.
- La empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis.
- La empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus productos.

Distribución

- La empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

- La empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus clientes cuando y donde ellos lo necesiten.
- La empresa prefiere contratar vendedores con vínculo laboral en lugar de independientes sin vínculo laboral.

Contabilidad y finanzas

Monitoreo de costos y contabilidad

- El sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones.
- La gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por periodos de antigüedad.
- La empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos.

Administración financiera

- La empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.).
- La empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos.

- Se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas.
- La empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones.

Normas legales y tributarias

- Se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social.
- Se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos.
- La empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados.
- La empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones.

Talento humano

Aspectos generales

- La empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están claramente definidas.
- La empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal.
- Existe una junta directiva que lidera la empresa.

- La empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.).

Capacitación y promoción del personal

- La empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se le da una inducción a la empresa.
- Las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial.

Cultura organizacional

- Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía.
- La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia.
- El trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa.
- La empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral.

Salud y seguridad industrial

- La empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.).

- La planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador.
- La empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas.
- La empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas.

Gestión ambiental

Políticas

- En el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores.
- La empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas.
- La cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales.
- La empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados.

Estrategia para proteger al medio ambiente

- La empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física.
- Para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones.

Concientización y capacitación

- Se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas.

Administración del desperdicio

- La empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías.
- La empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en que etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo.

Sistemas de información

Planeación

- El sistema de información de la empresa esta diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas la áreas en forma oportuna y confiable.
- La empresa esta actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de computo y tiene el personal capacitado para manejarlos.
- El diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es óptimo con relación al tiempo de proceso y seguridad.

Entradas

- Se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa.
- La captura de información genera operaciones simultáneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas.

Procesos

- Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos más importantes y los almacena en sitios seguros.
- Existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados, en caso de pérdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso.

Salidas

- La información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones.
- La gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones.
- A medida que se van introduciendo las calificaciones en el mapa que se encuentra en una hoja de cálculo, este automáticamente realiza gráficas de los resultados obtenidos por subárea y área; ya al final, cuando ya se han calificado todas las áreas se encuentran los resultados finales con el puntaje obtenido por la empresa.

Tabla 1. Resultados Mapa Competitividad.

	Área	Nota inicial	Preguntas	Ponderación	Nota ponderada
1	Planeación estratégica				
2	Aseguramiento de calidad				
3	Cadena de valor				
4	Merchandising				
5	Contabilidad y finanzas				
6	Talento humano				
7	Gestión ambiental				
8	Sistemas de información				

- **Diseño del Plan de Mejoramiento:** Para el diseño del plan de mejoramiento se deben tener en cuenta las calificaciones de las áreas, y los recursos con los que cuenta la empresa.

Para cada debilidad encontrada se deben diseñar acciones correctivas, el medio de verificación de los resultados y el lapso de tiempo en el que debe ser alcanzado.

Tabla 2. Plan de Mejoramiento.

Debilidad o necesidad	Acciones		Medio para verificar el indicador	Plazo
	Actividad	Tarea		

Las debilidades nacen del diagnóstico previamente realizado en la empresa, las acciones correctivas están comprendidas por actividades que se deben realizar y la tarea específica para cada actividad; el medio de verificación de los resultados es lugar donde se van a ver reflejadas las mejoras obtenidas por la empresa y el lapso de tiempo

depende de la urgencia de la debilidad para ser realizada en la empresa.

Debido a que este proyecto también le compete al Fondo Emprender se les debe presentar todos los informes y resultados obtenidos en los plazos indicados por este.

8 PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN RECOGIDA

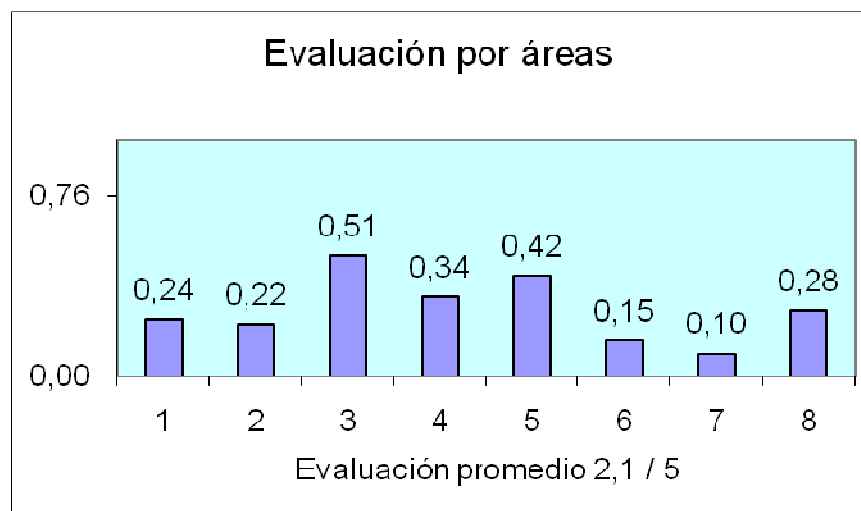
8.1. Mapa De Competitividad.

8.1.1. Oroverde Soyactiva E.U

Tabla 3. Resultados Mapa de Competitividad Oroverde Soyactiva E.U

	Áreas	Nota inicial	Preguntas	Ponderación	Nota ponderada
1	Planeación estratégica	2,50	10,00	9,62	0,24
2	Aseguramiento de calidad	3,29	7,00	6,73	0,22
3	Cadena de valor	1,97	27,00	25,96	0,51
4	Merchandising	2,19	16,00	15,38	0,34
5	Contabilidad y finanzas	3,67	12,00	11,54	0,42
6	Talento humano	1,11	14,00	13,46	0,15
7	Gestión ambiental	1,11	9,00	8,65	0,10
8	Sistemas de información	3,22	9,00	8,65	0,28
	Totales		104,00	100,00	2,26

Gráfico 1. Evaluación por Áreas Oroverde Soyactiva E.U



8.1.1.1 Análisis de la Información

Después de la aplicación del mapa de competitividad se pudo realizar el siguiente análisis por área:

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO:

Proceso:

Debido a la formulación del proyecto para el fondo emprender, la empresa cuenta con gran parte del proceso del planeamiento estratégico documentado; sin embargo elementos importantes como los objetivos, el análisis dofa y análisis del sector; a pesar de que existen no se encuentran documentados y no se ha asignado responsables para la realización de los mismos.

Implementación:

En esta parte del plan, la única falencia que se puede encontrar es que al igual que en el proceso; el planteamiento estratégico no está difundido ni actualizado y esto hace que las personas que laboran en la empresa no tengan un sentido de pertenencia, ni estén involucradas en los procesos, tampoco están al tanto de los objetivos de la empresa, lo que impide que puedan involucrarse en la consecución de los mismos.

CADENA DE VALOR:

Planificación:

En general la producción esta bien planeada, teniendo en cuenta insumos, calidad y tecnología necesaria; pero no se analizan los volúmenes de ventas, y esto puede llegar a generar un problema de inventarios (inv. materias primas o inv. producto terminado) o generar desperdicios significativos.

Capacidad:

La empresa no conoce la capacidad real de producción, lo que podría desencadenar incumplimiento en los pedidos grandes; esto se debe a que la maquinaria fue suministrada por el Fondo Emprender mucho tiempo después de la aprobación del proyecto; además la empresa lleva poco tiempo utilizando la maquinaria y no ha sido posible determinar la capacidad real de la misma.

Mantenimiento:

Debido a que la maquinaria de la empresa es nueva, no existe un plan de mantenimiento y no se cuenta con un inventario de partes críticas para la producción; por esta razón es de vital importancia que se debe realice un plan de mantenimiento preventivo para evitar contratiempos con la maquinaria y paros de producción.

Investigación y Desarrollo:

En el proyecto enviado al fondo emprender la empresa planificó sus necesidades de maquinaria por lo que se cuenta con la tecnología adecuada para la elaboración de los productos; su portafolio de productos es innovador y constantemente se esta buscando el

desarrollo de nuevos productos teniendo en cuenta las cualidades de la materia prima, aprovechando al máximo sus propiedades y generando el mínimo de desperdicio posible.

Aprovisionamiento:

La empresa cuenta con planificación de compra, pero no tiene planes de contingencia que se deben realizar para evitar paros de la producción en caso de escasez. No cuenta con proveedores fijos que puedan garantizar calidad, cumplimiento y garantía de las materias primas; tampoco se cuenta con un plan documentado de contingencia para materias primas y personal crítico.

Manejo de Inventarios:

La empresa no tiene un programa de entrega con sus proveedores y esto hace difícil la planificación de la producción; el inventario tanto de materia prima como de producto terminado se lleva a cabo de una manera organizada y priorizando tanto materia prima como producto terminado que tiene fecha de vencimiento mas cercana, pero a pesar de todo de forma empírica y sin llevar registro o documentación alguna de este proceso.

Ubicación de infraestructura:

Como la empresa solo vende en cantidades y a empresas, se encuentra bien ubicada, sin embargo en cuanto a la distribución puede resultar un poco costoso para la empresa, ya que se encuentra un poco alejada del centro de la ciudad y de la mayoría de sus clientes.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD:

Aspectos Generales:

La calidad es un aspecto muy importante para la empresa y esto la hace competitiva. Se cuenta con el personal idóneo para la producción, se tiene una documentación precisa y actualizada de todos los procesos que involucran la elaboración y aseguramiento de la calidad de los productos.

Sistema:

La empresa cumple con las normas de calidad establecidas en el sector, tiene un sistema claramente establecido para evaluar la calidad tanto de sus procesos como de sus productos, sin embargo no cuenta con documentación alguna de las acciones correctivas ante las posibles fallas que se puedan presentar en los procesos.

MERCHANDISING (MERCADO NACIONAL):

Mercadeo y Ventas:

El mercadeo actualmente es una parte fuerte de la empresa ya que cuentan con personal capacitado encargado de diseñar las estrategias y planes de mercadeo, sin embargo a pesar de que se tiene análisis del segmento en que compete, la participación y crecimiento, no se tiene documentado.

Servicios:

La empresa tiene total claridad de sus productos y tiene a su personal capacitado para responder cualquier inquietud del cliente

sobre el producto, pero no cuenta con un sistema de adecuado para medir el nivel de satisfacción del cliente; tampoco cuenta con documentación de las estrategias y procedimientos de ventas.

Distribución:

Dados los volúmenes de ventas y las características de los clientes, la empresa cuenta con una buena y eficiente distribución de sus productos.

En cuanto al personal, la empresa cuenta tanto con operarios independientes como con vínculo laboral.

CONTABILIDAD Y FINANZAS:

Monitoreo de Costos y Contabilidad:

La parte contable de la empresa esta completamente delegada al contador, esto hace que las personas encargadas de la administración de la empresa no tengan pleno conocimiento de la situación contable. No cuenta con un sistema que maneje los costos del inventario.

Administración Financiera:

La empresa cuenta con la información financiera solicitada para presentar su plan de negocio al fondo emprendedor, pero no la utiliza como base para la toma de decisiones debido a que no se realiza análisis alguno de presupuestos y variaciones de los mismos.

Normas Legales y Tributarias:

La parte legal de la empresa esta muy bien estructurada, como lo dictan las normas, conoce las fechas y montos aproximados a pagar en el calendario tributario.

TALENTO HUMANO

Aspectos Generales:

La empresa cumple con los aspectos legales para sus empleados y tienen buen clima organizacional debido a que es una empresa pequeña; sin embargo tienen faltante en algo muy importante como son los manuales de funciones y procedimientos.

Capacitación y Promoción de Personal:

La empresa tiene un programa de capacitación e inducción básico ya que por el momento no requiere de uno mas especializado; y debido a que cuenta con pocos puestos de trabajo no es tan viable la promoción del personal.

Cultura Organizacional:

Debido a que es una organización pequeña, se tiene un buen clima organizacional y la comunicación entre empleados de todos los niveles de la empresa se realiza de forma directa y clara.

Salud y Seguridad Industrial

La empresa no tiene un programa de salud ocupacional, pero intenta que sus colaboradores tengan conciencia de los riesgos que corren con cada maquina y por el tamaño de la empresa se puede realizar

un monitoreo constante; pero no se tiene documentación ni señalización preventiva.

GESTIÓN AMBIENTAL

Políticas

La empresa no tiene mucho conocimiento de la administración ambiental que debe manejar, sin embargo en su diseño de plantas fue tenido en cuenta para conservación de maquinaria y para evitar contaminación de los procesos productivos.

Estrategias para Proteger el Medio Ambiente

La organización no tiene un amplio conocimiento de este tema, por lo tanto no se aplican estrategias de protección del medio ambiente en ninguno de los procesos productivos.

Concientización y Capacitación

No se cuenta con un programa de capacitación para el cuidado ambiental, ni se tienen encargados o responsables para este fin.

Administración del Desperdicio

La empresa contribuye al medio ambiente con reducción en el consumo de energía, agua y otras sustancias que puedan ocasionar algún daño al medio ambiente. Sin embargo la organización no tiene conocimiento de los niveles de desperdicio ni en qué etapa del proceso se generan.

SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Planeación

La empresa tiene un sistema de información efectivo debido al número de empleados, además planea sus actividades y tareas comunicándolas de manera oportuna y eficiente. No se tiene en cuenta las actualizaciones de programas de cómputo, por ende no se tiene capacitado al personal para utilizarlo.

Entradas

En cuanto a la información necesaria tiene un buen soporte y puede ser utilizada en el momento que se requiera debido a que se encuentra documentada y archivada de forma tal, que las personas que puedan necesitar de ella la puedan adquirir.

Procesos

La empresa tiene como medida tener su información valiosa en lugares seguros, pero si por algún motivo el fluido eléctrico se suspende, la mayoría de la información no puede ser consultada.

Salidas

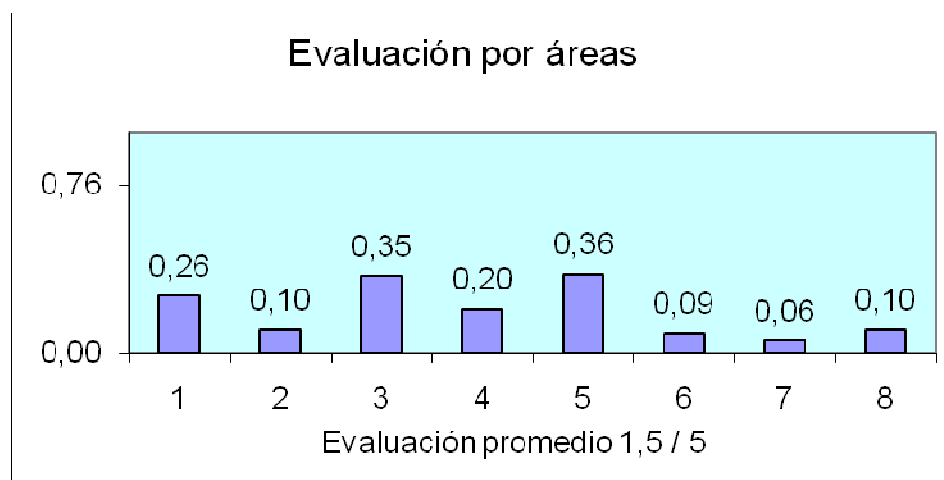
La distribución de la planta y la forma de realizar sus procesos es útil para que se presente una buena comunicación entre las personas que están a cargo de la producción y las que tienen como función la administración de la empresa.

8.1.2. Delitriigo Express E.U

Tabla 4. Resultados Mapa Competitividad Delitriigo Express E.U

	Áreas	Nota inicial	Preguntas	Ponderación	Nota ponderada
1	Planeación estratégica	2,70	10,00	9,52	0,26
2	Aseguramiento de calidad	1,57	7,00	6,67	0,10
3	Cadena de valor	1,31	28,00	26,67	0,35
4	Merchandising	1,31	16,00	15,24	0,20
5	Contabilidad y finanzas	3,13	12,00	11,43	0,36
6	Talento humano	0,67	14,00	13,33	0,09
7	Gestión ambiental	0,67	9,00	8,57	0,06
8	Sistemas de información	1,22	9,00	8,57	0,10
Totales			105,00	100,00	1,52

Gráfico 2. Evaluación por Áreas Delitriigo Express E.U



8.1.2.1 Análisis de la Información

PLANEACION ESTRATEGICA

Proceso:

La empresa se ha preocupado por que sus colaboradores se enteren del planeamiento estratégico que fue realizado para presentar su plan de negocio al fondo emprender, a pesar de esto en el tiempo que lleva de operación no se hecho ninguna revisión ni actualización del mismo. La organización realiza análisis de la competencia, pero no se encuentra documentado.

Implementación

La empresa ha implementado parcialmente lo planteado en el plan estratégico, además ha intentado que sus colaboradores participen plenamente en ello.

CADENA DE VALOR

Planificación

La planificación de la producción se hace día a día, no se tiene un plan de producción debido al alto nivel de endeudamiento, la empresa realiza las compras de acuerdo a las necesidades y a la disposición de capital que se tenga en el momento dado. Debido a que casi la totalidad de ventas es al detal, la producción esta documentada de forma un poco rudimentaria, la información es anotada en un cuaderno de forma manual.

Capacidad

La empresa no conoce la capacidad de la maquinaria pero tiene un estimado de la utilizada, es importante que puedan conocer su capacidad instalada, para identificar sus posibilidades de respuesta ante las diferentes necesidades de producción. Tampoco cuenta con planes documentados de contingencia para eventuales necesidades de materias primas.

Mantenimiento

El mantenimiento que se hace a la maquinaria es preventivo y consiste en la limpieza y engrase de sus componentes externos de la maquinaria, debido a las exigencias de esta y la de los proveedores. La maquinaria cuenta con una garantía que estipula que no requieren mantenimiento en un tiempo determinado, si se llegara a realizar cualquier tipo de modificación a la maquinaria se perdería su garantía.

Investigación y Desarrollo:

En este punto la empresa se ha preocupado por innovar en sus procesos, teniendo en cuenta nuevas materias primas y la calidad de sus insumos para tener productos más competitivos en el mercado; pero no se han preocupado por el desarrollo de nuevos productos.

Aprovisionamiento:

La selección de los proveedores de materia prima es adecuada, ya que como primera medida exigen calidad y garantía. Además cuentan con procesos flexibles con el objetivo de cumplir con su demanda, pero el aprovisionamiento depende directamente del capital con el que se cuente en el momento.

Manejo de Inventarios

En esta empresa los inventarios son mínimos, incluyendo el de materias primas. El inventario tiene un seguimiento de su rotación y con base en esto se planea la producción del siguiente día.

Ubicación de Infraestructura

La ubicación de la planta no es la adecuada debido a que se tenía una ubicación inicial en el parque del barrio Cuba, pero las obras del megabús hicieron que tuvieran que cambiar de ubicación; sin embargo, su casa en el barrio Belmonte es la que mas se acomoda a sus necesidades actuales y a los contratiempos que han tenido, sin embargo su distribución de planta es adecuada para la producción, tanto ambientalmente como para la facilidad de los procesos productivos.

ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

Aspectos Generales

Para la empresa la calidad es muy importante y por esto la exigen desde su materia prima, además la empresa capacita a sus empleados constantemente con el fin de tener un producto de buena calidad e innovador.

Sistema

Todos los procesos de los productos están debidamente documentados para no afectar la calidad del mismo; además se involucran tanto empleados como clientes en la búsqueda de la calidad y satisfacción de los mismos por medio de pequeñas encuestas que lleven al mejoramiento continuo.

MERCHANDISING

Mercadeo y ventas:

La fuerza de ventas de la empresa debido a problemas de capital son los mismos empresarios, ellos son los que realizan el análisis superficial de la competencia; las estrategias para atacar los competidores son basadas en términos de costos de producto y comparación de la calidad.

Además la empresa utiliza estrategias como encuestas para conocer la percepción de los clientes hacia sus productos y así enfocar ventas a las necesidades de los clientes.

Servicios

Los empresarios, quienes son la fuerza de venta conocen plenamente tanto el proceso, componentes y demás factores que puedan ser demandados por sus clientes, por esto intentan mantenerlos satisfechos por a través de la implementación de mejoras solicitadas por estos, intentando de diferentes maneras conocer sus necesidades y gustos para llegar con mayor facilidad a él. Además, tienen total capacidad de contestar cualquier inquietud sobre el producto.

Distribución

La empresa cuenta con un sistema de distribución que intenta llegar a cada cliente cuando en el momento que sea requerido, tratando de cubrir todas sus necesidades.

CONTABILIDAD

Monitoreo de Costos y Contabilidad

La parte contable de la empresa es totalmente delegada al contador del cual reciben informes, pero los empresarios no analizan sus resultados e información para desarrollar estrategias; en cuanto a costos, cuentan con un programa fácil y rápido que les permite costear sus productos con el objetivo de ser competitivos.

Administración Financiera

La información contable y financiera que se tiene en la empresa es la que se pide para los informes del fondo emprender, sin embargo se tiene muy clara la rentabilidad de sus productos y hasta que punto el costo variable de sus materias primas influyen en ella. Sin embargo en ningún momento se ha evaluado la utilidad con respecto a los activos fijos.

Normas Legales y Tributarias

En este sentido la empresa es muy consciente de sus obligaciones legales y tributarias, está al tanto del calendario y los montos a pagar en las determinadas fechas.

TALENTO HUMANO

Aspectos Generales

La empresa cuenta con un organigrama elaborado para el proyecto del fondo emprender, pero por motivos de personal y económicos, no se aplica como debería ser. Un aspecto que es importante resaltar es

que sus empleados no cuentan con los requisitos legales debido a que en el proceso fue rechazado para la EPS y no se tienen manuales de funciones ni procedimientos que sirvan de guía para los empleados.

Capacitación y Promoción

Debido a que la empresa es muy pequeña y que su principal objetivo es la subsistencia, a los empleados se les paga día a día; los empleados y empresarios mantienen en constante capacitación ya sea proporcionada por los proveedores o por el mismo SENA. La remuneración se realiza con base en el salario mínimo legal vigente.

Cultura organizacional

Debido al tamaño de la empresa hay buena comunicación y clima organizacional, por este mismo hecho la comunicación es oral y directa a pesar de que las órdenes de producción son por escrito, por facilidad y comodidad tanto de los empleados como de los empresarios.

Salud y seguridad industrial

No se tiene un programa de seguridad industrial, se realiza de forma empírica y preventiva por parte de los empleados y empresarios. Tampoco se lleva un registro de ausentismo, pero tienen un plan para sopesarlo ya que cualquiera de los empresarios está en capacidad de elaborar los productos ofrecidos por la empresa.

GESTION AMBIENTAL

En el diseño de la planta se tuvo en cuenta los problemas ambientales que la maquinaria podía generar, además la empresa en el momento cuenta con una política referente a la conservación y buena utilización del medio ambiente, esta consistente en temas como reciclaje de los residuos sólidos. Las regulaciones ambientales se hacen gracias a la maquinaria que es diseñada para regular la energía consumida.

SISTEMAS DE INFORMACION

Planeación

El sistema de información de la empresa es adecuado para todas las personas que laboran allí. No se cuenta con programas de cómputo y por lo tanto los empleados no están capacitados para su manejo.

Entradas

La empresa no dispone de documentos de soporte debido a que toda la información es llevada de forma manual y la de mayor importancia se encuentra en la plataforma del fondo emprender. Sin embargo, en caso de pérdida de fluido eléctrico, se puede encontrar fácilmente.

Salidas

La información generada manualmente y la que surge de la comunicación interna son empleadas para tomar decisiones sobre mejoramiento de procesos y clima organizacional.

8.2 Plan de mejoramiento

8.2.1 Oroverde Soyactiva E.U

Debilidad o Necesidad	Actividad	Estrategias	Medio para verificar el cumplimiento	Plazo	Responsable
Planeamiento Estratégico					
Se necesita documentación de objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada	Determinar los objetivos de las áreas de mercadeo y producción.	Reunirse con la persona encargada del área de mercados para fijar objetivos y sus plazos. Estos objetivos deben estar enfocados hacia la captación de nuevos clientes.	Documento donde estén plasmados los objetivos y el plazo para lograrlos.	Corto	Empresario
		Con las personas encargadas de la producción, fijar objetivos que lleven a una producción más eficiente con el buen aprovechamiento de mano de obra y maquinaria.			
Se necesita documentar el análisis del sector donde opera la empresa considerando factores importantes para su funcionamiento: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos	Documentar los nuevos proveedores, clientes y competidores para que la empresa tenga una base de información.	Realizar lista de proveedores actuales y posibles proveedores para evaluarlos y determinar cual es la opción mas conveniente para la empresa	Lista de proveedores, clientes y competidores.	Corto	Empresario con la colaboración de los encargados de las áreas de mercadeo y producción

competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones		Hacer un listado de clientes actuales y potenciales, identificando sus preferencias e intereses con el fin de capturarlos, satisfacerlos y fidelizarlos			
		Realizar un listado de los competidores actuales y potenciales para identificar fortalezas y debilidades de la empresa.			
Cadena de Valor					
El planeamiento de la producción debe estar basado en pronósticos de ventas	Determinar pronósticos de ventas	Analizar ventas históricas	Pronóstico de ventas.	Corto	Convenio con practicantes de Universidades.
		Pronosticar ventas futuras basándose en las ventas históricas y determinando una tasa de crecimiento para aplicarla en el periodo de tiempo en el cual se tenga planeado implementar una estrategia de mercado dirigida al aumento de ventas.			
La empresa no conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo y de su recurso humano para definir su utilización y conocer su capacidad de respuesta.	Calcular la capacidad instalada de la maquinaria.	Identificar la maquinaria indispensable para el proceso	Listado de maquinaria crítica.	Mediano	Empresario
		Determinar la capacidad de esa maquinaria crítica en función de una unidad de producción.	Documento con la capacidad de la maquinaria.		

	Determinar la capacidad del recurso humano	Determinar las unidades que puede producir un operario en una unidad de tiempo determinada.	Documento donde se encuentre la capacidad de producción por operario.	Mediano	Empresario
La empresa no tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción mas allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción	Realizar un plan de contingencia basado en la capacidad de la maquinaria y el recurso humano.	Elaborar un plan de contingencia para cuando la demanda sea mayor a la capacidad instalada. Este plan puede ser por medio del alquiler de maquinaria o el convenio con otras panificadoras para la utilización de sus equipos.	Plan de contingencia para mayor demanda.	Mediano	Empresario
		Elaborar un plan de contingencia para el caso de fallas en servicios públicos que consista en el alquiler de una planta eléctrica.	Plan de contingencia para fallas de servicios.		
No están documentados los criterios para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuestos	Documentar los criterios de planificación de materia prima.	Evaluar los criterios existentes de planificación de compra de materia prima, materiales y repuestos con el fin de determinar si los factores tenidos en cuenta son los apropiados.	Documento con resultados de plan de compra de materia prima.	Corto	Empresario
		Elaborar un plan para la compra de materia prima con base en la evaluación.			

La empresa debe programar con los proveedores las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades	Elaborar un programa de entrega de materias primas	Con base en la planificación de la producción llegar a un acuerdo con los proveedores de la entrega de materias primas.		Corto	Empresario con la colaboración de los empresarios
Aseguramiento de la calidad					
Aseguramiento de la calidad	Implementar un programa de control de calidad de cada lote de producción.	Sacar una muestra de cada lote para hacer el control de calidad y documentarlo	Planillas de control con la información del lote producido.	Inmediato	Practicantes de Universidad
Merchandising					
La empresa no dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra.	Diseñar un sistema de información de la empresa que permita obtener información de las necesidades de los clientes.	Diseñar formatos con la información requerida de los clientes que refleje las cantidades de compra, la frecuencia, sugerencias y los productos que consumen.	Formato de información.	Corto	
		Capacitar la fuerza de venta para que al tomar el pedido recopile información por medio de encuestas acerca del cliente como sus necesidades y nivel de satisfacción.	Acta de capacitación firmada por los operarios capacitados		
		Analizar los resultados obtenidos de las investigaciones y tomar acciones correctivas como planeación de producción, modificaciones, presentación, calidad y especificaciones del producto.	Conclusiones del análisis.		

Talento Humano					
La empresa no tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	Realizar manuales de funciones y de procedimientos y documentarlos.	Identificar las funciones realizadas por cada operario en cada cargo y documentarlas.	Manual de Funciones.	Mediano	Practicantes de Universidad
		Identificar megaprosesos, procesos, procedimientos y documentarlos.	Manual de Procedimientos.		
La empresa no tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	Realizar un programa de salud ocupacional.	Identificar riesgos existentes en los procesos llevados a cabo en la empresa.	Listado de riesgos.	Mediano	
		Documentar los resultados obtenidos y elaborar el programa.	Programa Salud Ocupacional.		
La empresa no tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, no los documenta cuando ocurren y no toma las acciones preventivas y/o correctivas	Elaborar un programa de Seguridad Industrial	Llevar a cabo una señalización en las instalaciones de las medidas preventivas y los elementos que se deben utilizar en cada máquina para la prevención de accidentes laborales.	Programa de Seguridad Industrial.	Mediano	
		Identificar los riesgos que las máquinas puedan generar para implementar medidas de prevención y en caso de que se presenten documentarlos.			

8.2.1.1 Estrategias de Implementación

- Realizar una socialización del plan de mejoramiento con los responsables de su ejecución y los demás miembros de la organización para lograr un mayor compromiso a la hora de la ejecución del mismo.
- Empezar los procesos de documentación de las actividades que aún no estén documentadas.
- Aplicar las estrategias de mercadeo para llegar a aquellos clientes a los que no se ha podido llegar y afianzar el mercado el existente.
- Llevar a cabo la estrategia relacionada con la programación de entrega de materias primas por parte de los proveedores, para así tener llevar un inventario más ordenado y acorde a las necesidades de la organización.
- Diseñar e implementar el programa de control de calidad que le permitirá mejorar el control sobre las materias primas y la confiabilidad de los clientes.
- Aplicar las estrategias restantes de a cuerdo al plazo de cumplimiento estipulado en el plan de mejoramiento para llevar a la empresa a un nivel más competitivo.

8.2.2 Delitriigo Express E.U

Debilidad o necesidad	Actividad	Estrategia	Medio para verificar el indicador	Plazo	Responsable
Planeamiento estratégico					
Se deben definir objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada	Determinar los objetivos en las áreas de mercadeo, contabilidad y finanzas.	Fijar los objetivos del área de mercados enfocados hacia capturar clientes y retomar el mercado objetivo encontrado en plan de negocios.	Documento donde estén plasmados los objetivos y el plazo para lograrlos.	Corto	Empresario con los encargados de cada área
		Realizar los objetivos de contabilidad y finanzas enfocados hacia el recaudo de la cartera.			Empresario con los encargados de cada área
No se documenta el análisis del sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías	Documentar los nuevos proveedores, clientes y competidores para que la empresa tenga una base de información.	Realizar lista de proveedores actuales y posibles proveedores para evaluarlos y determinar cual es la opción mas conveniente para la empresa	Lista de proveedores, clientes y competidores.	Corto	Empresario
		Hacer un listado de clientes actuales y potenciales, identificando sus preferencias e intereses con el fin de capturarlos, saisfacerlos y fidelizarlos			Empresario
		Realizar un listado de los competidores actuales y potenciales para identificar fortalezas y debilidades de la empresa.			Empresario

Cadena de valor					
La empresa no conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de su recurso humano y define el rango deseado de su utilización	Calcular la capacidad instalada de la maquinaria.	Identificar la maquinaria crítica dentro del proceso de producción.	Listado de maquinaria crítica.	Mediano	Empresario
		Determinar la capacidad de esa maquinaria crítica en función de una unidad de producción.	Documento con la capacidad de la maquinaria.		Empresario
	Determinar la capacidad del recurso humano	Determinar las unidades que puede producir un operario en una unidad de tiempo determinada.	Documento donde se encuentre la rata de producción por operario.	Mediano	Empresario
	Definir la utilización actual y la esperada para los próximos meses con base en las ventas.	Calcular el porcentaje de utilización de la maquinaria actual y fijar las metas para darle una mejor utilización en los próximos meses.	Porcentaje actual y pronóstico de utilización.	Mediano	Empresario
La empresa no tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción mas allá de su potencial actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción.	Realizar un plan de contingencia basado en la capacidad de la maquinaria y el recurso humano.	Elaborar un plan de contingencia para cuando la demanda sea mayor a la capacidad instalada. Este plan puede ser por medio del alquiler de maquinaria o el convenio con otras panificadoras para la utilización de sus equipos.	Plan de contingencia para mayor demanda.	Mediano	Empresario
		Elaborar un plan de contingencia para el caso de fallas en servicios públicos que consista en el alquiler de una planta eléctrica.	Plan de contingencia para fallas de servicios.		Empresario

La empresa debe programar con los proveedores las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades	Elaborar un programa de entrega de materias primas	Con base en la planificación de la producción llegar a un acuerdo con los proveedores de la entrega de materias primas	Programa de planificación de materias primas.	Corto	Empresario y proveedores
No se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado con el inventario llevado en el kardex	Llevar el inventario en kardex y compararlo diariamente con el inventario físico	Llevar inventario diariamente en Kardex lo mas detallado posible.	Kardex	Corto	Empresario
		Comparar el inventario final del día con el obtenido en el kardex.			
Aseguramiento de la calidad					
Aseguramiento de la calidad	Elaborar y diligenciar diariamente una lista de chequeo de la materia prima de cada producto para el momento de la producción.	Hacer un listado de la materia prima de cada producto.	Lista de chequeo diaria	Inmediato	Empresario y Operario encargado de producción
		Diligenciar la lista de chequeo en el momento que se esté elaborando un producto.			Empresario

Merchandising					
El proceso de planeamiento no genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos	Elaborar un plan de mercado acorde a los pronósticos de ventas.	Analizar los pronósticos de ventas y diseñar estrategias para lograrlas con indicadores y responsables.	Plan de mercado	Inmediato	Practicante de Universidad
		Replantear las estrategias utilizadas actualmente para combatir la competencia. Las nuevas estrategias deben estar enfocadas a capturar los clientes de la competencia a través de la prestación de un mejor servicio y ofreciendo una mejor calidad del producto.			Practicante de Universidad
		Realizar campaña publicitaria en el sector de ubicación de la empresa que consista en la elaboración de volantes que contengan información sobre los productos ofrecidos.			Practicante de Universidad
Contabilidad y finanzas					
Mal manejo de la cartera.	Replantear las políticas de cartera actuales de la empresa.	Recaudar la cartera actual en el menor tiempo posible mediante la disminución de un porcentaje de la deuda.	Nuevas políticas de cartera.	Inmediato	Empresario
		Diseñar nuevas políticas de cartera otorgando un porcentaje de descuento por pronto pago para clientes preferenciales.			Empresario

La empresa no tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras)	Elaborar una planeación financiera.	Realizar una planeación financiera con horizontes de tiempo determinados teniendo en cuenta los ingresos y egresos generados.	Plan Financiero	Corto	Practicante de Universidad
No se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas		Analizar los resultados financieramente para tomar acciones correctivas.			Practicante de Universidad
Talento humano					
La empresa no tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal	Realizar manuales de funciones y de procedimientos y documentarlos.	Identificar las funciones realizadas por operario para cada cargo y documentarlas.	Manual de Funciones.	Corto	Practicante de Universidad
		Identificar megaprosesos, procesos, procedimientos y documentarlos.	Manual de Procedimientos.		Practicante de Universidad
La empresa no tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	Realizar un programa de salud ocupacional.	Identificar riesgos existentes en lo procesos llevados a cabo en los procesos productivos.	Listado de riesgos.	Mediano	Empresario
		Documentar los resultados obtenidos y elaborar el programa.	Programa Salud Ocupacional.		Empresario

La empresa no tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, no los documenta cuando ocurren y no toma las acciones preventivas y/o correctivas	Elaborar un programa de Seguridad Industrial	Llevar a cabo una señalización en las instalaciones de las medidas preventivas y los elementos que se deben utilizar en cada máquina para la prevención de accidentes laborales.	Programa de Seguridad Industrial.	Mediano	Empresario
		Identificar los riesgos que las máquinas puedan generar para implementar medidas de prevención y en caso de que se presenten documentarlos.			Empresario
Sistemas de información					
La empresa no tiene los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa	Implementar políticas para el manejo de información.	Documentar toda actividad que se realice en las diferentes áreas.	Documentos elaborados	Inmediato	Empresario
Como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos mas importantes y los almacena en sitios seguros		Realizar copias soporte de los archivos más importantes en lugares seguros pero de fácil acceso.			Empresario

8.2.2.1 Estrategias de Implementación

- Realizar una socialización del plan de mejoramiento con los responsables de su ejecución y los demás miembros de la organización para lograr un mayor compromiso a la hora de la ejecución del mismo.
- Documentar los procesos básicos de la organización para garantizar las buenas prácticas; evaluar y rediseñar el plan estratégico.
- Empezar el proceso de recaudo de cartera para aliviar la situación económica por la que está pasando la empresa e implementar las nuevas políticas de cartera que garanticen un flujo de cartera estable.
- Iniciar la implementación de las estrategias de mercadeo para garantizar la adquisición de nuevos clientes en la zona y aumentar los niveles de ventas, lo que en un corto plazo generará estabilidad y permitirá la búsqueda de clientes a nivel institucional.
- Realizar de manera simultánea a las estrategias de mercado, todas las estrategias dirigidas a la disminución de costos (Cadena de valor) y a la selección de proveedores que ofrezcan productos de calidad a buenos precios y con mejores condiciones de pago.
- Desarrollar el resto de las estrategias según su plazo.

9 CONCLUSIONES

- Es de vital importancia para todas las empresas tener una planeación estratégica bien estructurada y hacer revisiones permanentes para verificar que la organización esté cumpliendo con los objetivos trazados.
- En las organizaciones estudiadas en este proyecto se evidenció el poco interés de estas por la documentación de los procesos, que son de gran importancia para tener un crecimiento ordenado.
- El mapa de competitividad aplicado no representa una herramienta útil para el diagnóstico integral de empresas pequeñas, ya que tanto su forma de calificación como el cuestionario están enfocadas hacia grandes empresas.
- El estudio sugiere que, a pesar de que en este se realizó un diagnóstico general de las empresas, este tipo de herramienta también es útil para áreas específicas.
- Las empresas Oroverde y Delitriego en su afán de subsistir, se preocupan principalmente por aumentar su volumen de ventas descuidando aspectos organizacionales y financieros importantes, lo que a mediano y largo plazo puede causar problemas más graves.
- Algunos empresarios en sus planes de negocios tienen expectativas demasiado altas, lo que ocasiona problemas en la puesta en marcha de sus proyectos; estos problemas se pueden evidenciar en contratación del mayor número de personal del necesario, compra de

maquinaria innecesaria, gastos subvalorados y rentabilidad sobrevalorada.

- Al momento de la puesta en marcha de un proyecto de empresa es importante tener en cuenta la dificultad que tiene el posicionamiento de productos en un mercado existente.
- El mapa de competitividad del BID a diferencia de otros métodos de diagnóstico, permite tener un análisis tanto general como específico de las áreas funcionales de una gran empresa.
- Son muchas las razones que llevan a una empresa a examinar la situación en que se encuentra, entre ellas se pueden destacar los cambios del mercado, la incorporación de nuevos proyectos y los cambios en la economía en general.

10 RECOMENDACIONES

Se recomienda al SENA no continuar con la aplicación de esta herramienta en los planes de negocio, ya que esta brinda una información superficial de la situación en la que se encuentran las empresas sobre todo las de unas tan pequeñas como las analizadas en este proyecto. Además el sistema de calificación no mide de manera adecuada la situación de estas organizaciones. Pero sería importante que se encuentre una herramienta que si proporcione al empresario un diagnóstico acertado de la realidad de la empresa ya que con este se pueden identificar falencias y fortalezas de las que no se tenía conocimiento.

El éxito de este proceso depende de la conciencia que tengan los empresarios de la importancia que tienen este tipo de herramientas para sus empresas y del apoyo recibido por estos.

Las empresas deben comprometerse a aplicar las acciones propuestas por las personas encargadas del diagnóstico, darle la importancia que este merece y darlo a conocer a sus empleados, ya que de la aplicación y socialización de estas propuestas depende el éxito de éste.

Los empresarios deben tener claros los beneficios que esta herramienta puede aportar a su empresa para obtener de ellos respuestas claras y verídicas; ya que llegado el caso la información brindada por estos no es real, el plan de mejoramiento no cumplirá sus objetivos.

Además se recomienda a los empresarios realizar una evaluación periódica de la planeación estratégica, con el fin de determinar si se está dando cumplimiento a los objetivos planteados y en el caso contrario determinar las acciones correctivas.

Es importante que tanto los empresarios como los operarios de la misma lleven una documentación de todos los procesos y mantenerla actualizada, ya que con esto mejora la organización y permite que la empresa tenga un crecimiento ordenado; además a largo plazo es importante para el logro de certificación de los procesos productivos de la empresa.

Para la realización de las estrategias planteadas en el plan de mejoramiento que requieran de personal más capacitado, es importante que el SENA y la Universidad realicen un convenio para que estas actividades sean desarrolladas por estudiantes en práctica.

11 BIBLIOGRAFÍA

- LUCHESSA, Héctor y CASTRO Jaime. Diagnóstico. Evaluación sistémica de los problemas de la empresa.
- MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y SENA. Política Nacional para la productividad y competitividad.
- CHIAVENATO, Adalberto. Introducción a la teoría general a la administración. Bogotá: MC Gran-Hill. 1981.
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS Y CERTIFICACION. Tesis y otros trabajos de grado. Quinta actualización. ICONTEC: Bogotá, 2002.
- BRAIDOT, Nestor. FORMENTO, Hector. NICOLINI, Jorge. Desarrollo de una metodología de diagnóstico para las Pymes industriales y de servicios. Página web. <http://www.littlex.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/DT%2001-2003%20Braidot-Fomento-Nicolini.pdf>
- ROMAGNOLI, Sergio. Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial http://www.inta.gov.ar/altovalle/info/biblo/rompecabezas/pdfs/fyd52_col-ec.pdf
- www.fondoemprender.com
- www.fonade.gov.co

- <http://web.presidencia.gov.co/sp/2008/febrero/25/04252008.html>
- Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial (ONUDI). Metodología Desarrollo de Redes de Abastecimiento de la Pyme. Página web. http://www.unido.org/fileadmin/import/47226_0587687_Ebook.pdf
- <http://www.iadb.org/aboutus/II/index.cfm?language=Spanish>

12 ANEXOS
ANEXO A. CONSTANCIA DE ENTREGA OROVERDE SOYACTIVA E.U

Pereira, Febrero de 2008

LA EMPRESA OROVERDE EU

HACE CONSTAR:

Que los estudiantes LINA MARCELA MONTOYA H. Y JORGE EDUARDO SILVESTRE, entregaron satisfactoriamente el Plan de Mejoramiento el día 23 de Agosto de 2007.

Cordialmente,

NATALIA RESTREPO L.

ANEXO B. CONSTANCIA DE ENTREGA DELITRIGO EXPRESS E.U

Pereira, Febrero de 2008

LA EMPRESA DELITRIGO EU

HACE CONSTAR:

Que los estudiantes LINA MARCELA MONTOYA H. Y JORGE EDUARDO SILVESTRE, entregaron satisfactoriamente el Plan de Mejoramiento el día 23 de Agosto de 2007.

Cordialmente,

MARTHA LILIANA PULIDO

ANEXO C. MAPA DE COMPETITIVIDAD DELITRIGO EXPRESS

CALIFIQUE DE 1 a 5,

- 1. Existe**
- 2. En proceso de documentación**
- 3. Documentado**
- 4. Documentado y Difundido**
- 5. Documentado, Difundido y Actualizado (versión)**

Planeamiento estratégico

Proceso

la empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años	5
la empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla	5
Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica	5
el planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento	3
se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada	0
al planear se desarrolla una análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas	1
se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones	1
al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores practicas	1
Total Subárea	2,63

Implementación

el personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia	5
el planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio	

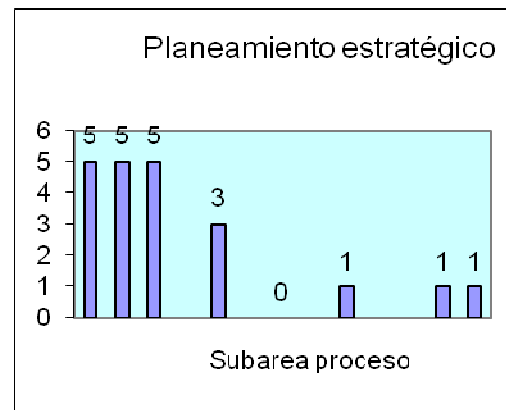
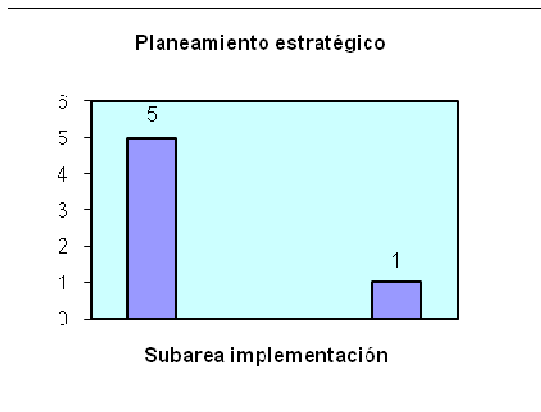
de la empresa, con un seguimiento efectivo

Total Subárea

1
3

Total área

2,7



Cadena de valor

Planificación

el proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y

costos competitivos

la empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser

ejecutado en el futuro previsible

el proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados

en función de satisfacer las necesidades de los clientes

el planeamiento de producción esta basado en pronósticos de ventas

la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las

órdenes de producción

la maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en

calidad y precio

Total Subárea

1
3
3
1
5
3
5
3

Capacidad

la empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de

su recurso humano y define el rango deseado de su

0

utilización		
la empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción mas allá de su potencial		
actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción		0
Total Subárea		0
Mantenimiento		
se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son		
debidamente		0
documentados		0
la empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos		0
los operarios de los equipos participan de su mantenimiento		0
la empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo		0
la empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo		0
la empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado		0
Total Subárea		0
Investigación y desarrollo		
la innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para		
su supervivencia		1
existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción		1
la empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio		0
la empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de equipo y tecnología y modernización de		
su proceso de producción		3
Total Subárea		1,25
Aprovisionamiento		
existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuesto		3
existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta		1
la empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico		
que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales		1
en general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden		
1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago		3

Total Subárea

2

Manejo de inventarios

como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas

para mantener el inventario en un nivel optimo según las necesidades

0

hay un nivel optimo de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado para

reducir las perdidas originadas por el mal manejo

1

el sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y

control de estos

3

con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto terminado

con el inventario llevado en el kardex

0

Total Subárea

1

Ubicación de infraestructura

la ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la

distribución del producto terminado

0

la infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras

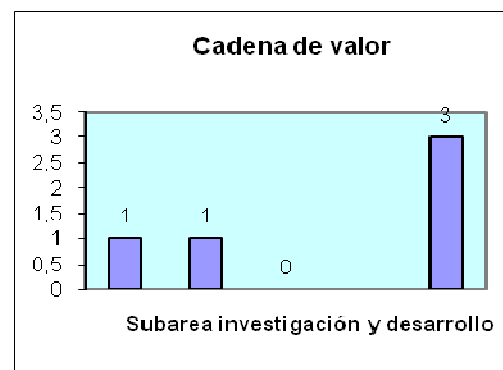
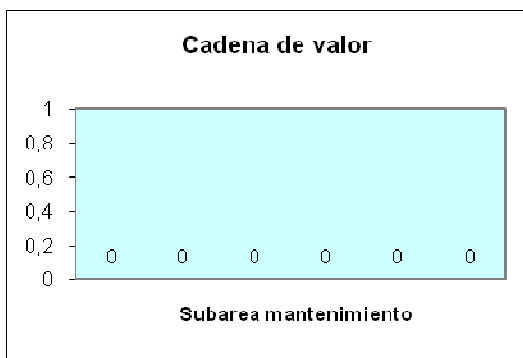
0

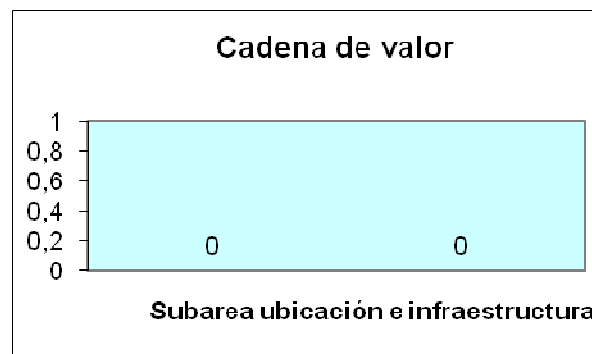
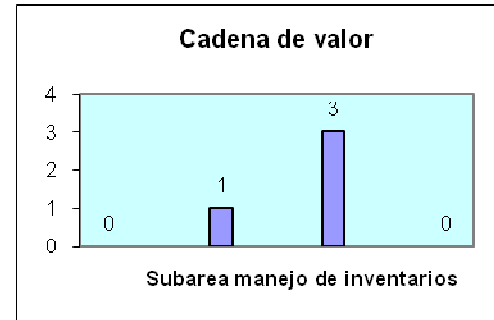
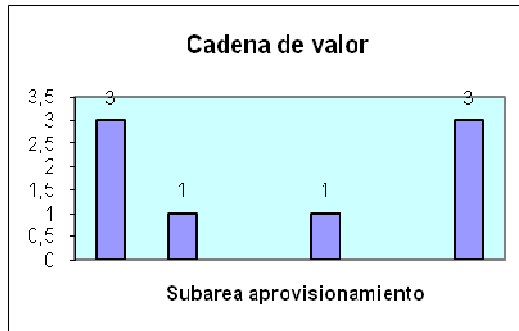
Total Subárea

0

Total área

1,3





Aseguramiento de la calidad

Aspectos generales

la gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita

adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo

1

las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son

conocidas por las personas responsables de su cumplimiento

5

Total Subárea

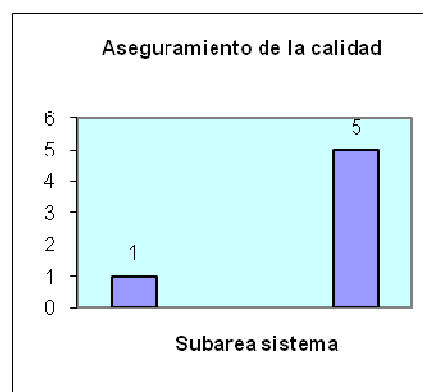
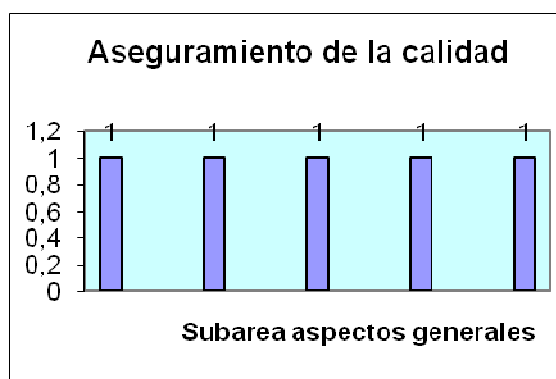
3

Sistema

los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector

1

el sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o rediseños	1
el sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento	1
en el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra	1
los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega	1
Total Subárea	1
Total área	1,57



Merchandising

Mercado nacional

Mercadeo y ventas

el proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos	0
la empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración, posicionamiento y comercialización	5
la empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad y desarrolla estrategias comerciales para cada uno	1

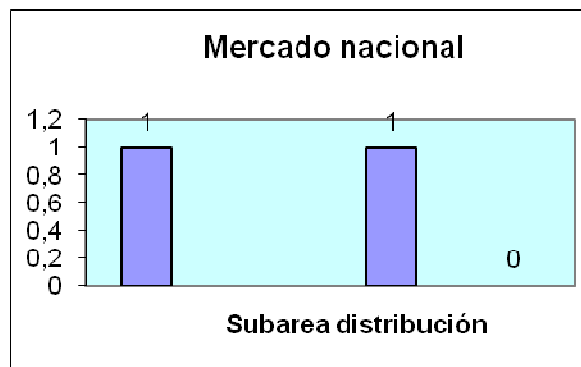
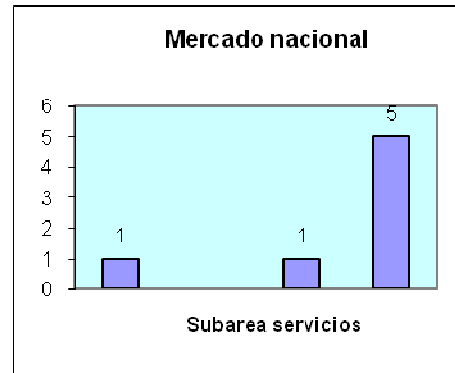
de ellos	
la empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada	
uno de sus vendedores y controla su cumplimiento	0
la empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y	
servicios, fuerza de ventas y precios)	1
las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus	
costos, la oferta, la demanda y la situación	1
competitiva	
Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje	
importante	
de las ventas y de las utilidades totales de la	1
empresa	
los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de	
manera eficiente	1
la empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada	
sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra	1
la empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y	
seguimiento de	1
tendencias	
Total Subárea	1,2
Servicios	
el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente	
autonomía para atender adecuadamente sus	1
necesidades	
la empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo	
documenta y toma acciones con base en su análisis	1
la empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de	
sus productos	5
Total Subárea	2,33
Distribución	
la empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los	
objetivos de la	1
empresa	
la empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus	
clientes cuando y donde ellos lo	1
necesiten	
la empresa prefiere contratar vendedores con vinculo laboral en lugar de independientes sin vinculo laboral	0

total Subárea

0,67

Total Subárea nacional

1,3



Total área

1,3

Contabilidad y finanzas

Monitoreo de costos y contabilidad

el sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma

de decisiones

0

la gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente

periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por

periodos de antigüedad

5

la empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios	5
existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos	5
Total Subárea	3,75

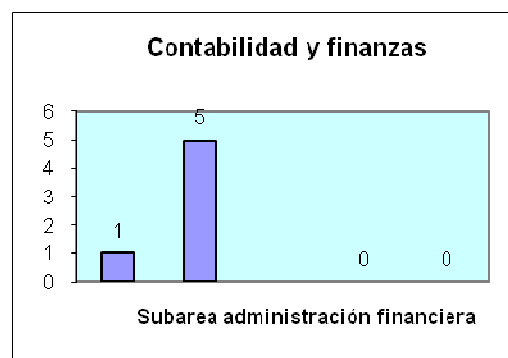
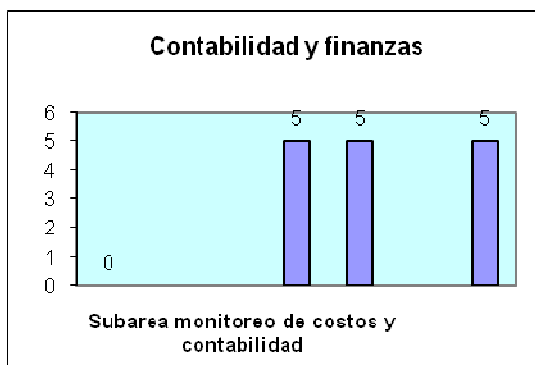
Administración financiera

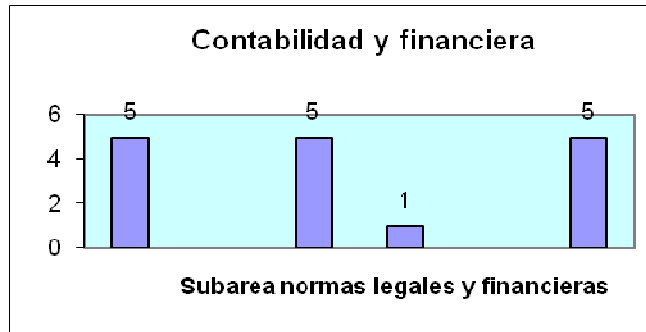
la empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)	1
la empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos	5
se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	0
la empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones	0
Total Subárea	1,5

Normas legales y tributarias

se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social	5
se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos	5
la empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados	1
la empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones	5
Total Subárea	4

Total área	3,1
-------------------	------------





Talento humano

Aspectos generales

la empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están

claramente definidas

3

la empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el

personal

0

existe una junta directiva que lidera la empresa

5

la empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación

reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)

0

Total Subárea

2

Capacitación y promoción del personal

la empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se

le da una inducción a la empresa

5

las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son

criterios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala

salarial

0

Total Subárea

2,5

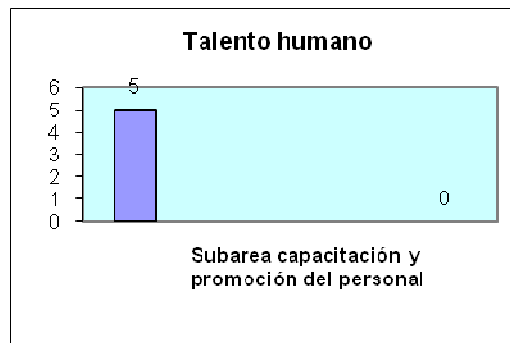
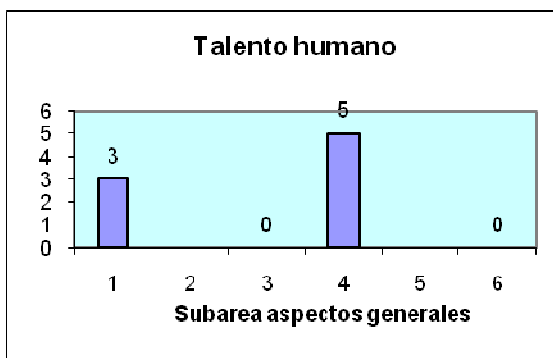
Cultura organizacional

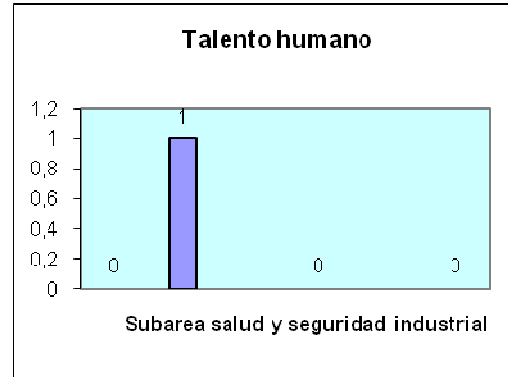
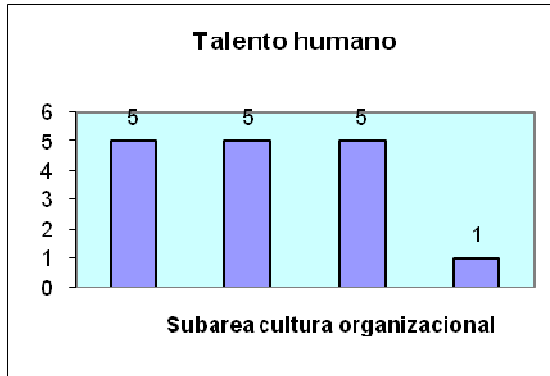
Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía	5
la empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia	5
el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa	5
la empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el clima laboral	1
Total Subárea	4

Salud y seguridad industrial

la empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)	0
la planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador	1
la empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas	0
la empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas	0
Total Subárea	0,25

Total área **2,3**





Gestión ambiental

Políticas

en el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus

trabajadores

1

la empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos

para cumplirlas

1

la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales

0

la empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados

0

Total Subárea

0,5

Estrategia para proteger al medio ambiente

la empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios

en su infraestructura

1

física

para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones

1

Total Subárea

1

Concientización y capacitación

se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que

aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como

1

externas

Total Subárea

1

Administración del desperdicio

la empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías

la empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en que etapa del proceso es generado y ha formulado

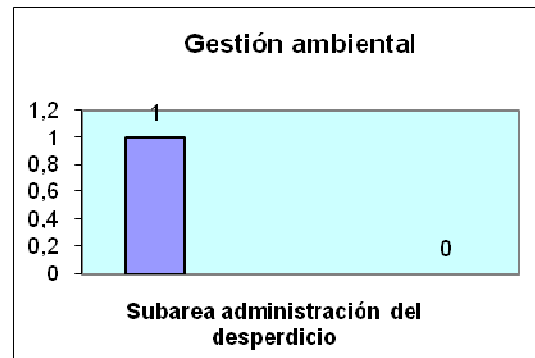
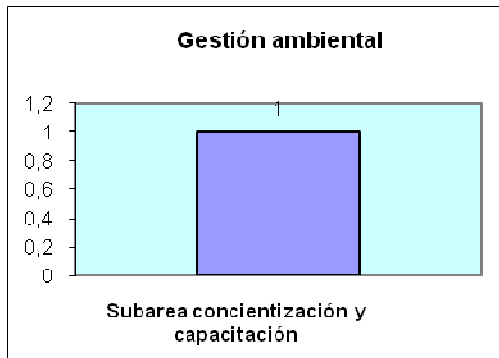
planes para reducirlo

Total Subárea

1
0
0,5

Total área

0,67



Sistemas de información

Planeación

el sistema de información de la empresa esta diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas la áreas en forma oportuna y confiable

la empresa esta actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de computo y tiene el personal capacitado para manejarlos

el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es

optimo con relación al tiempo de proceso y seguridad

Total Subárea

5
0
5
3,33

Entradas

se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa

la captura de información genera operaciones simultaneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la

0

doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas

0

Total Subárea

0

Procesos

como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos mas importantes y los almacena en sitios seguros

0

seguros

existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados , en caso de perdidas de fluido eléctrico

fallas en el equipo de proceso

0

proceso

Total Subárea

0

Salidas

la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones

1

decisiones

la gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones

0

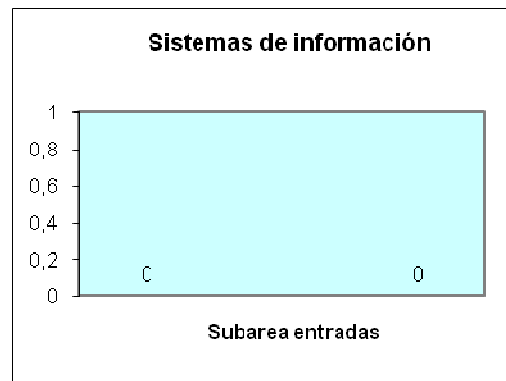
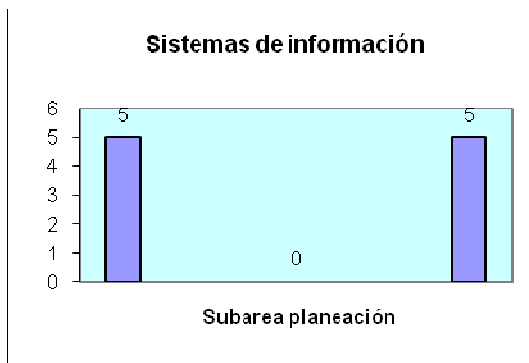
decisiones

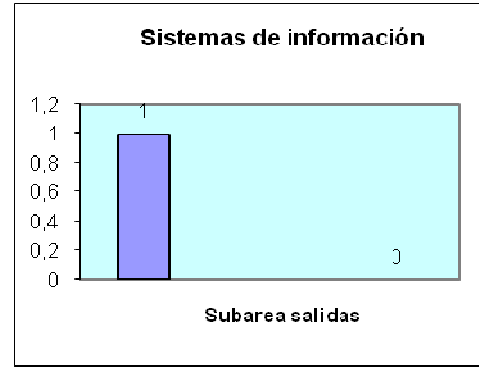
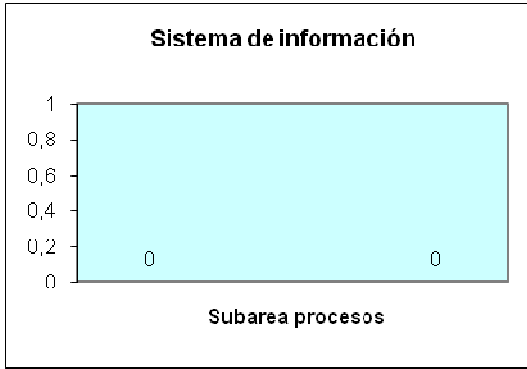
Total Subárea

0,5

Total área

1,22





ANEXO D. MAPA DE COMPETITIVIDAD OROVERDE SOYACTIVA

CALIFIQUE DE 1 a 5,

- 1. Existe**
- 2. En proceso de documentación**
- 3. Documentado**
- 4. Documentado y Difundido**
- 5. Documentado, Difundido y Actualizado (versión)**

Planeamiento estratégico

Proceso

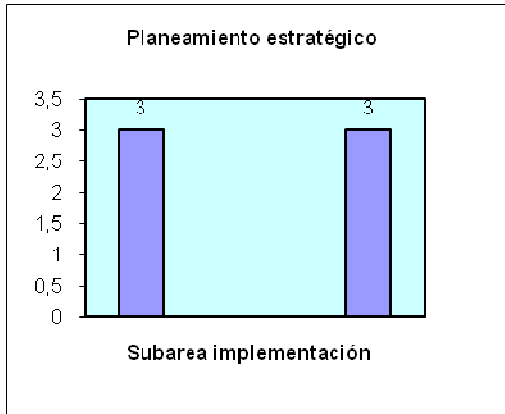
la empresa ha realizado un proceso de planeamiento estratégico en los dos últimos años	5
la empresa tiene una estrategia básica de negocios escrita y conocida por todos los que deben ejecutarla Se está dando espacios para que todos se involucren con la planeación estratégica	4 3
el planeamiento estratégico es el resultado de un trabajo en equipo y participan en su elaboración quienes son responsables por su ejecución y cumplimiento	3
se definen objetivos específicos, cuantificables y medibles, junto con un plazo de tiempo definido para su ejecución, por parte de las personas responsables del área involucrada	1
al planear se desarrolla una análisis DOFA para la empresa y el sector donde esta opera con la adecuada participación de las áreas	1
se analiza con frecuencia el sector donde opera la empresa considerando entre otros factores: nuevos proveedores, nuevos clientes, nuevos competidores, nuevos productos competidores, nuevas tecnologías y nuevas regulaciones	1
al formular las estrategias competitivas, se utiliza la técnica de comparar la empresa con mejores practicas	1
Total Subárea	2,375

Implementación

el personal esta activamente involucrado en el logro de los objetivos de la empresa, así como en los cambios que demanda la implementación de la estrategia	3
el planteamiento estratégico da las pautas para la asignación general de recursos en cada área del negocio de la empresa, con un seguimiento efectivo	3
Total Subárea	3

Total área

2,5



Cadena de valor

Planificación

el proceso de producción de la empresa es adecuado para fabricar productos con calidad y

costos competitivos

5

la empresa tiene un programa escrito y detallado de adquisición de maquinaria y tecnología para ser ejecutado en el futuro previsible

5

el proceso de producción es suficientemente flexible para permitir cambios en los productos a ser fabricados

en función de satisfacer las necesidades de los clientes

4

el planeamiento de producción esta basado en pronósticos de ventas

0

la empresa tiene medidas de control para el flujo de producción, para conocer el estado y avance de las ordenes de producción

5

la maquinaria y la tecnología de la empresa le permiten fabricar productos competitivos, a nivel nacional en

calidad y precio

3

Total Subárea

3,6667

Capacidad

la empresa conoce la capacidad de producción de su maquinaria y equipo por cada línea de producción y de

su recurso humano y define el rango deseado de su utilización

1

la empresa tiene planes de contingencia para ampliar su capacidad de producción mas allá de su potencial

actual para responder a una demanda superior a su capacidad de producción

1

Total Subárea

1

Mantenimiento

se realiza un programa de mantenimiento preventivo a todos los equipos y maquinaria, los resultados son debidamente documentados	1
la empresa mantiene un inventario de partes y repuestos claves para equipos críticos	1
los operarios de los equipos participan de su mantenimiento	1
la empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento predictivo	0
la empresa establece su programa de mantenimiento bajo el concepto del mantenimiento productivo	0
la empresa tiene seguro contra incendio y otras calamidades devastadoras, así como lucro cesante adecuado	0
Total Subárea	0,5

Investigación y desarrollo

la innovación es incorporada en los diferentes procesos de la empresa y se considera de vital importancia para su supervivencia	5
existe un proceso formal de investigación de nuevas materias primas y procesos de producción	2
la empresa dispone de un programa de investigación y seguimiento a las tecnologías claves para su negocio	0
Total Subárea	2,3333

Aprovisionamiento

existen criterios formales para la planificación de la compra de materias primas, materiales y repuesto	1
existe un sistema de abastecimiento flexible y eficiente que satisfaga las necesidades de la planta	1
la empresa tiene un plan de contingencia de materias primas críticas, tecnologías críticas y personal crítico que garanticen el normal cumplimiento de sus compromisos comerciales	0
en general, el criterio usado para seleccionar proveedores de materia prima y materiales es en su orden 1 calidad, 2 servicio, 3 precio, 4 condiciones de pago	0
Total Subárea	0,5

Manejo de inventarios

como resultado de negociaciones con los proveedores se han programado las entregas de materias primas para mantener el inventario en un nivel óptimo según las necesidades	0
hay un nivel óptimo de inventarios de materias primas, producto en proceso y producto terminado para reducir las pérdidas originadas por el mal manejo	1
el sistema de almacenamiento y administración de inventarios garantiza adecuados niveles de rotación, uso y control de estos	0
con periodicidad programada se compara inventario físico de materia prima, materiales y producto	

terminado

con el inventario llevado en el kardex

Total Subárea

5
1,5

Ubicación de infraestructura

la ubicación de la planta es ideal para el abastecimiento de materias primas, mano de obra y para la distribución del producto terminado

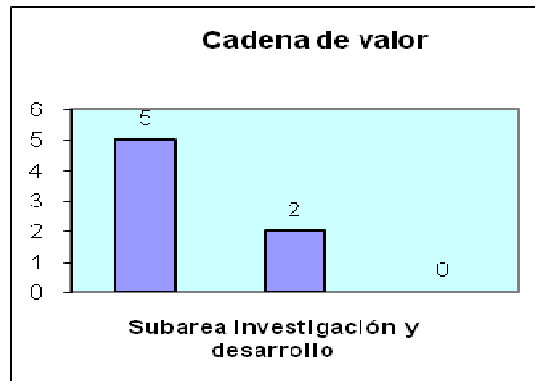
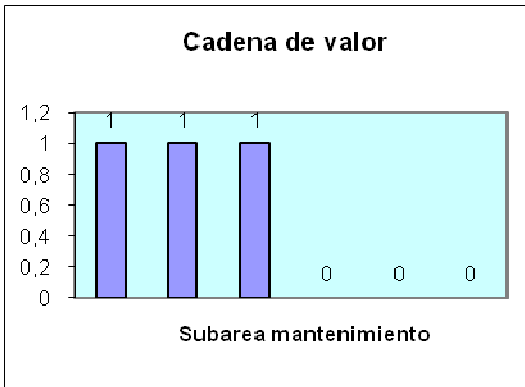
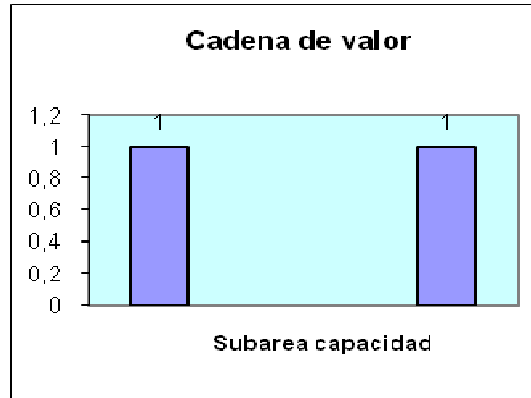
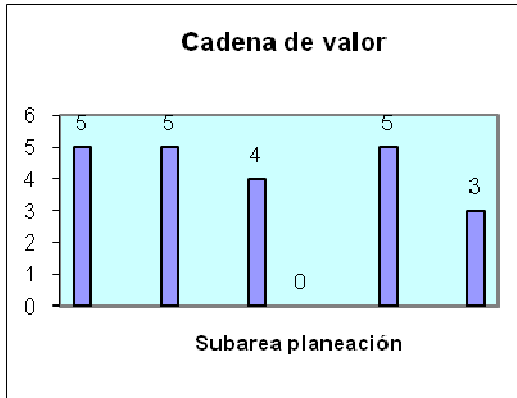
la infraestructura e instalaciones de la planta son adecuadas para atender sus necesidades actuales y futuras

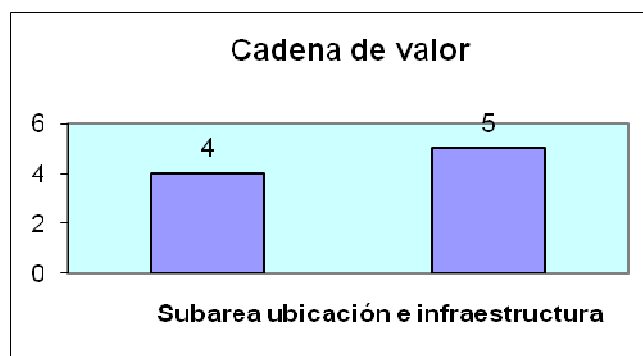
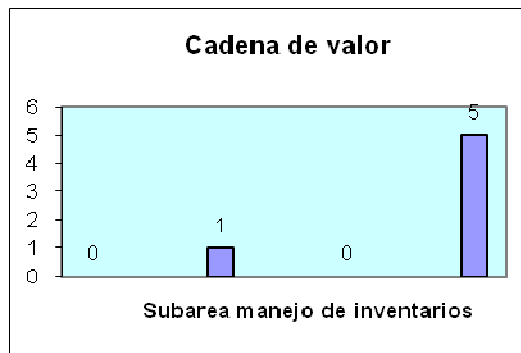
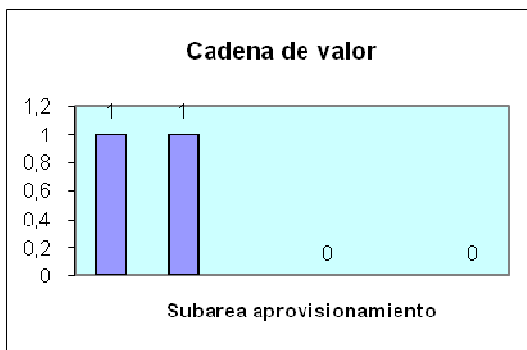
Total Subárea

4
5
4,5

Total área

2,0





Aseguramiento de la calidad

Aspectos generales

la gerencia general tiene como filosofía impulsar programas de calidad en la empresa y para ello capacita adecuadamente a sus empleados en aspectos de calidad y mejoramiento continuo

5

las normas de calidad para todos los productos de la empresa están debidamente documentadas y son conocidas por las personas responsables de su cumplimiento

5

Total Subárea

5

Sistema

los productos de la empresa cumplen con las normas técnicas establecidas para el sector

5

el sistema de calidad identifica las necesidades de cliente y lo compara con el producto ofrecido por la empresa para proponer mejoras o

rediseños

1

el sistema de calidad involucra los controles necesarios para identificar y medir defectos y sus causas en los

procesos de producción, los retroalimenta para implementar acciones correctivas y les hace seguimiento

1

en el proceso de selección de materias primas existen especificaciones técnicas y se aplican los controles

necesarios para verificar la calidad y retroalimentar el proceso de selección y compra

1

los resultados de las pruebas e inspecciones son claramente documentados a través del proceso, desde la

recepción de la materia prima hasta que los productos estén listos para su entrega

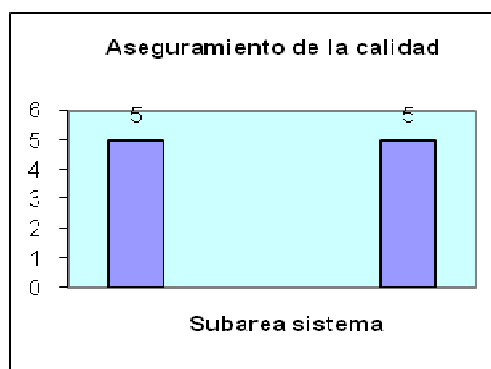
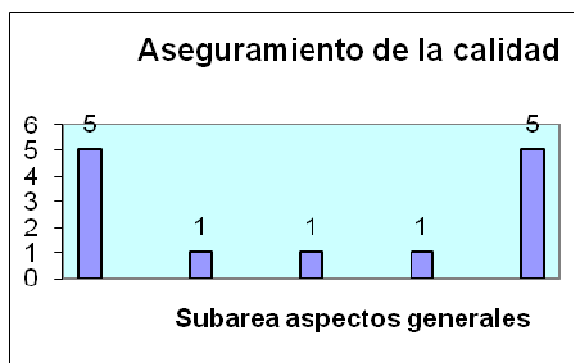
5

Total Subárea

2,6

Total área

3,2857



Merchandising

Mercado nacional

Mercadeo y ventas

el proceso de planeamiento genera un plan de mercado anual, estricto y detallado, con responsables e índices de gestión claramente definidos

4

la empresa tiene claramente definido su mercado objetivo, sus estrategias de penetración,

posicionamiento y	
comercialización	4
la empresa conoce los segmentos del mercado en que compete, su participación, crecimiento y rentabilidad	
y desarrolla estrategias comerciales para cada uno de ellos	1
la empresa establece objetivos o cuotas de venta, de recaudo y de consecución de clientes nuevos a cada	
uno de sus vendedores y controla su cumplimiento	5
la empresa dispone de información de sus competidores (en cuanto a reputación, calidad de sus productos y	
servicios, fuerza de ventas y precios)	1
las estrategias, objetivos y precios de la empresa están determinados con base en el conocimiento de sus	
costos, la oferta, la demanda y la situación competitiva	5
Los productos nuevos (menores de tres años) han generado un porcentaje importante	
de las ventas y de las utilidades totales de la empresa	1
los recursos asignados al mercadeo (material publicitario, comisiones, etc.) son adecuados y se usan de manera eficiente	5
la empresa dispone de un sistema de información y análisis que le permite obtener información actualizada	
sobre sus clientes, sobre sus necesidades, y los factores que guían sus decisiones de compra	0
la empresa evalúa periódicamente sus mecanismos de promoción, sistemas de información de mercados y	
seguimiento de tendencias	0
Total Subárea	2,6
Servicios	
el personal que tiene contacto con el cliente es consciente de sus responsabilidades y tiene suficiente autonomía para atender adecuadamente sus	
necesidades	1
la empresa tiene un sistema de investigación que le permite conocer el nivel de satisfacción del cliente, lo documenta y toma acciones con base en su análisis	0
la empresa dispone de catálogos y especificaciones técnicas de sus	
productos	5
Total Subárea	2
Distribución	
la empresa posee una fuerza de ventas capacitada, motivada y competente que apoya el cumplimiento de los	
objetivos de la empresa	1
la empresa ha desarrollado un sistema eficiente de distribución que permite llevar sus productos a sus	
clientes cuando y donde ellos lo necesitan	1

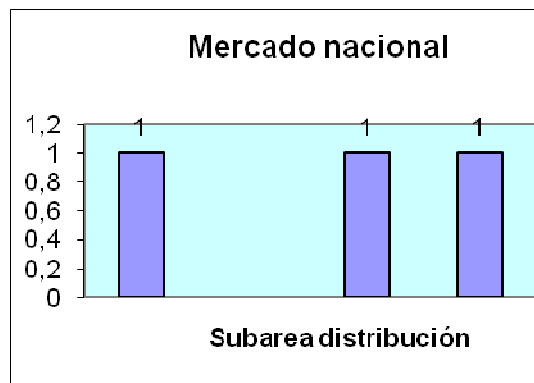
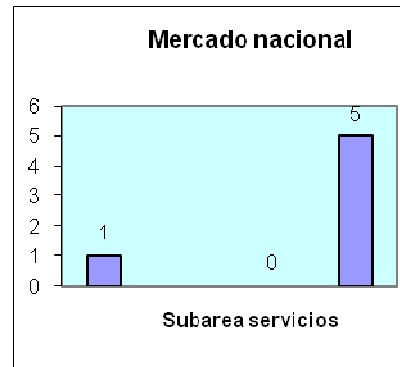
la empresa prefiere contratar vendedores con vinculo laboral en lugar de independientes sin vinculo laboral

total Subárea

1 1

Total Subárea nacional

2,2



Total área

2,2

Contabilidad y finanzas

Monitoreo de costos y contabilidad

el sistema de contabilidad y costos prevé información confiable, suficiente, oportuna y precisa para la toma de decisiones

la gerencia general recibe los informes de los resultados contables en los diez primeros días del mes siguiente periódicamente (quincenal o mensualmente) se preparan reporte de cuentas por cobrar organizados por

5

periodos de antigüedad	5
la empresa tiene un sistema establecido para contabilizar y rotar sus inventarios	0
existe un sistema claro para definir los costos de la empresa, dependiendo de las características de los productos y de los procesos	5
Total Subárea	3,75

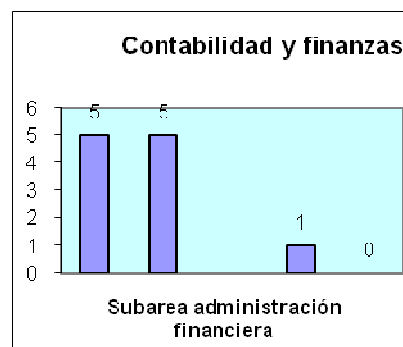
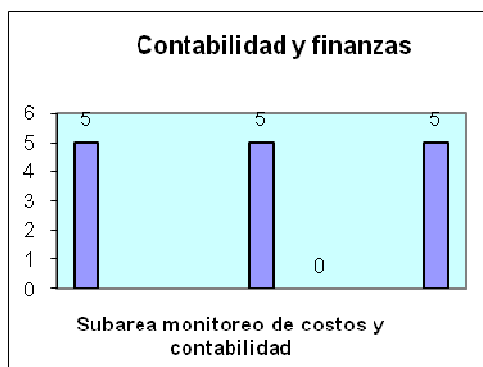
Administración financiera

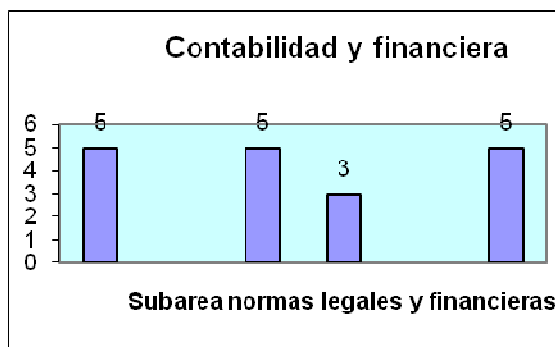
la empresa tiene una planeación financiera formal (presupuesto de ingresos y egresos, flujos de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.)	5
la empresa conoce la rentabilidad de cada producto o línea de productos	5
se comparan mensualmente los resultados financieros con los presupuestos, se analizan las variaciones y se toman acciones correctivas	1
la empresa evalúa la utilidad de sus inversiones, en equipo y otros activos fijos, y en general de inversiones	0
Total Subárea	2,75

Normas legales y tributarias

se ha evaluado la inscripción de la empresa ante la superintendencia de industria y comercio, cámara de comercio y la DIAN a la luz de su objeto social	5
se tiene claramente definido el calendario tributario de la empresa, con fechas definidas de entrega de declaraciones y otros documentos	5
la empresa aplica los respectivos indicadores a sus declaraciones tributarias y se monitorean los resultados	3
la empresa tiene una planificación tributaria definida, conoce los montos aproximados por pagar en el periodo gravable de los diferentes impuestos, tasas y contribuciones	5
Total Subárea	4,5

Total área **3,7**





Talento humano

Aspectos generales

la empresa tiene un organigrama escrito e implantado donde las líneas de autoridad y responsabilidad están

claramente definidas

5

la empresa tiene unas políticas y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por todo el personal

0

existe una junta directiva que lidera la empresa

1

la empresa cumple con todos los requisitos legales vigentes (ISS u otra EPS, SENA, caja de compensación

reglamento de trabajo, reglamento de seguridad industrial, etc.)

5

Total Subárea

2,75

Capacitación y promoción del personal

la empresa tiene un programa definido para la capacitación de todo su personal y a todo el personal nuevo se

le da una inducción a la empresa

1

las habilidades personales, las calificaciones, el deseo de superación, la creatividad y la productividad son

critérios claves para la remuneración y promoción del personal así como para la definición de la escala salarial

1

Total Subárea

1

Cultura organizacional

Existe una buena comunicación oral o escrita a través de los diferentes niveles de la compañía

5

la empresa logra que el personal desarrolle un sentido de pertenencia

1

el trabajo en equipo es estimulado a través de todos los niveles de la empresa

1

la empresa ha establecido programas e incentivos para mejorar el

1

clima laboral

Total Subárea

2

Salud y seguridad industrial

la empresa tiene un programa de salud ocupacional implementado (plan de prevención de enfermedades

ocupacionales, seguridad laboral, planes de emergencia, etc.)

la planta, los procesos y los equipos están diseñados para procurar un ambiente seguro para el trabajador

la empresa tiene un programa de seguridad industrial para prevenir accidentes de trabajo, los documenta

cuando ocurren y toma las acciones preventivas y/o correctivas

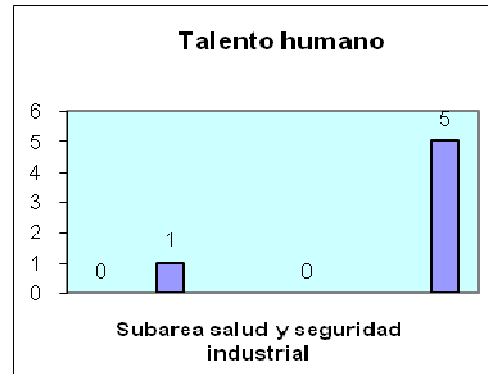
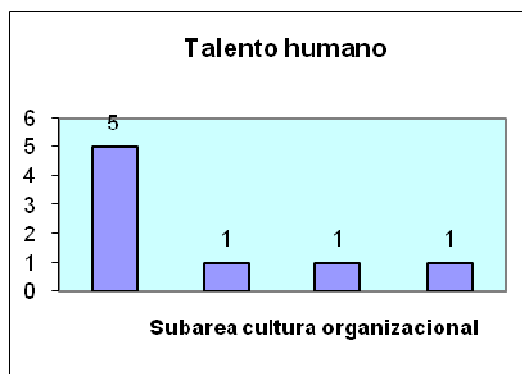
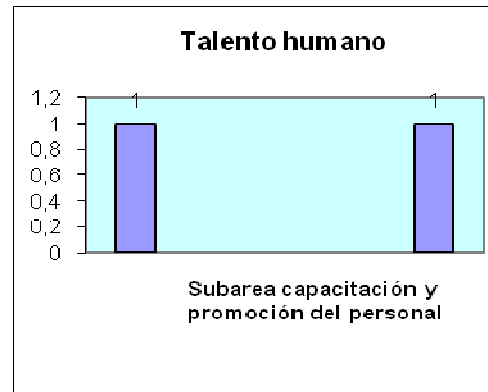
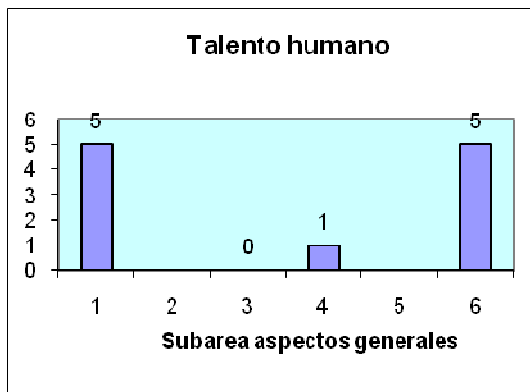
la empresa lleva un registro de ausentismo ocasionado por enfermedades, accidentes de trabajo y otras causas

Total Subárea

1,5

Total área

1,9



Gestión ambiental

Políticas

en el diseño de la planta, la empresa tuvo en cuenta las regulaciones ambientales y el bienestar de sus trabajadores	4
la empresa conoce las normas ambientales que la controlan y establece los procedimientos y procesos para cumplirlas	1
la cultura y la estrategia de la compañía involucra aspectos, impactos y riesgos ambientales	4
la empresa mide el desempeño ambiental frente a metas y estándares preacordados	0
Total Subárea	2,25

Estrategia para proteger al medio ambiente

la empresa considera las regulaciones ambientales cuando desarrolla nuevos productos o realiza cambios en su infraestructura física	0
para la selección, instalación, operación y mantenimiento de los equipos se realizaron consideraciones	0
Total Subárea	0

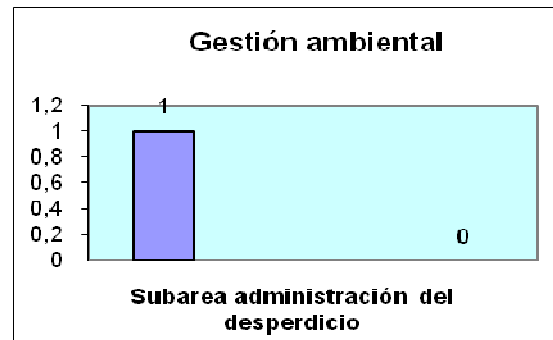
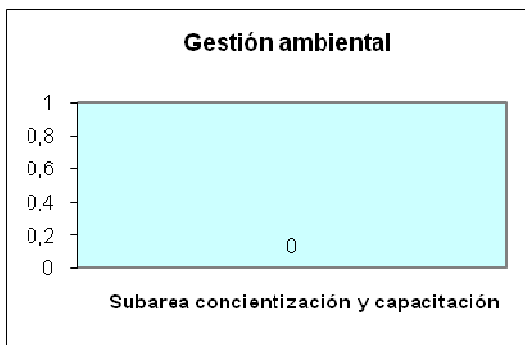
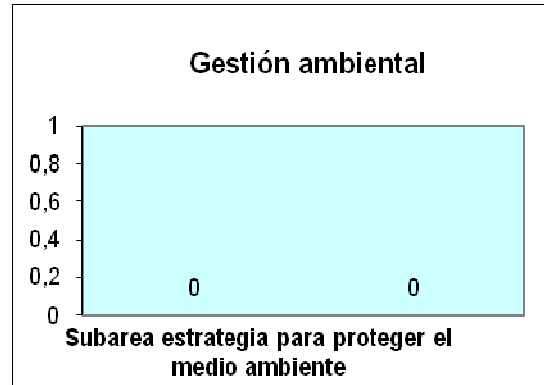
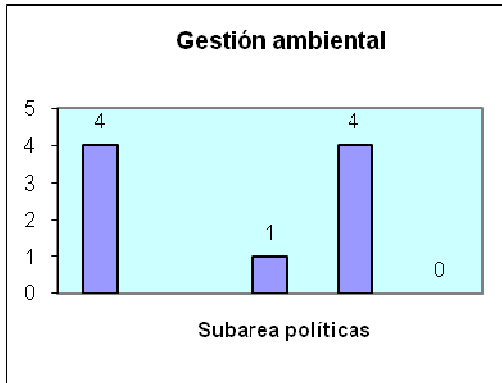
Concientización y capacitación

se definen y documentan las tareas, responsabilidades, competencias y procedimientos específicos que aseguren el cumplimiento de las normas ambientales, tanto internas como externas	0
Total Subárea	0

Administración del desperdicio

la empresa trata de minimizar el consumo de energía, agua y materias primas contaminantes mediante la mejora de sus procesos productivos, el reciclaje, la sustitución de insumos, el mantenimiento preventivo y el uso de otras tecnologías	1
la empresa ha medido la cuantía de desperdicio, sabe en que etapa del proceso es generado y ha formulado planes para reducirlo	0
Total Subárea	0,5

Total área	1,1111
-------------------	---------------



Sistemas de información

Planeación

el sistema de información de la empresa esta diseñado para satisfacer los requerimientos funcionales de información de la gerencia y de todas la áreas en forma oportuna y

confiable

la empresa esta actualizada en materia de nuevos desarrollos en programas y equipos de computo y tiene el

personal capacitado para manejarlos

el diseño técnico y funcional del sistema responde a las necesidades de información de la empresa y es optimo con relación al tiempo de proceso y seguridad

Total Subárea

5
0
5
3,3333

Entradas

se generan, archivan adecuadamente los documentos soportes en las diferentes áreas de la empresa

5

la captura de información genera operaciones simultaneas en las diferentes áreas de la empresa evitando la doble digitación de las transacciones en los diferentes sistemas

Total Subárea

4
4,5

Procesos

como política, la empresa realiza sistemáticamente copias de respaldo de sus archivos mas importantes y los almacena en sitios seguros

existen procedimientos de contingencia, manuales o automatizados , en caso de perdidas de fluido eléctrico fallas en el equipo de proceso

Total Subárea

5
0
2,5

Salidas

la información generada por el sistema es confiable, oportuna, clara y útil y es usada para la toma de decisiones

la gerencia ha definido reportes que indiquen el tipo de datos requeridos para el proceso de la toma de decisiones

Total Subárea

5
0
2,5

Total área

3,2222

