

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento, para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le dé crédito al trabajo de grado y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca



El presente formulario debe ser diligenciado en su totalidad como constancia de entrega del documento para ingreso al Repositorio Digital (Dspace).

TITULO	PLAN PROSPECTIVO PARA OBTENER POSICIONAMIENTO DE LA MARCA ARROZ PREGON CON EL PRODUCTO ARROZ INTEGRAL EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO PARA EL AÑO 2015.		
SUBTITULO			
AUTOR(ES) Apellidos, Nombres (Completo) del autor(es) del trabajo	DIANA PATRICIA GUTIERREZ VELASQUEZ		
	EDGAR AYALA CELY		
	GIOVANNI SUAREZ GUTIERREZ		
PALABRAS CLAVE (Mínimo 3 y máximo 6)	INTEGRAL		
	PROSPECTIVO		
	POSICIONAMIENTO		
RESUMEN DEL CONTENIDO (Mínimo 80 máximo 120 palabras)	Plan prospectivo, que busca identificar en la empresa Inversiones Guanayas el panorama para realizar la apertura de un nuevo mercado con un producto nuevo en la ciudad de Villavicencio, mediante el cual se logran identificar los diversos factores que afectan la organizacion tanto positiva como negativamente, de tal manera que se genere una nueva vision del contexto actua, que permita generar ideas para el cambio de rumbo con la aplicacion de los resultados de este trabajo.		

Autorizo (amos) a la Biblioteca Octavio Arizmendi Posada de la Universidad de La Sabana, para que con fines académicos, los usuarios puedan consultar el contenido de este documento en las plataformas virtuales de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior, con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

**PLAN PROSPECTIVO PARA OBTENER POSICIONAMIENTO DE LA MARCA
ARROZ PREGON CON EL PRODUCTO ARROZ INTEGRAL EN LA CIUDAD DE
VILLAVICENCIO PARA EL AÑO 2015.**

**DIANA GUTIÉRREZ VELASQUEZ
EDGAR AYALA CELY
GIOVANNI SUAREZ GUTIÉRREZ**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VILLAVICENCIO
2013**

**PLAN PROSPECTIVO PARA OBTENER POSICIONAMIENTO DE LA MARCA
ARROZ PREGON CON EL PRODUCTO ARROZ INTEGRAL EN LA CIUDAD DE
VILLAVICENCIO PARA EL AÑO 2015.**

**DIANA GUTIÉRREZ VELASQUEZ
EDGAR AYALA CELY
GIOVANNI SUAREZ GUTIÉRREZ**

**PROYECTO DE GRADO PRESENTADO PARA OPTAR AL TITULO DE
ESPECIALISTA EN GERENCIA COMERCIAL CON ENFASIS EN VENTAS.**

DIRECTOR:

**Dr: DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS
MAGISTER EN GESTION DE MARKETING
MAGISTER EN MERCADEO AGROINDUSTRIAL
DOCENTE DE POSTGRADOS**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSGRADOS FORUM
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
VILLAVICENCIO
2013**

AUTORIDADES ACADEMICAS

OBDULIO VELASQUEZ POSADA
RECTOR

SALOMON FROST GONZALEZ
DIRECTOR GENERAL INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM

GONZALO RODRIGUEZ RODRIGUEZ
DIRECTOR DE PROGRAMAS INSTITUTO DE POSTGRADOS – FORUM

JULIO ARTURO BARRERO ARIAS
DIRECTOR DE PROGRAMAS CORPORATIVOS INSTITUTO DE
POSTGRADOS- FORUM

NOTA DE ACEPTACION

Firma Presidente del Jurado

Firma Jurado

Firma Jurado

Chia Cundinamarca, marzo ____ de 201

DEDICATORIA

A DIOS por ser el motor principal de mi vida, que con sus bendiciones me ha permitido superar los obstáculos para hacer de mi una mejor persona cada día.

A MI MADRE Y MI PEQUEÑA HIJA porque son ellas el motivo mas grande para luchar todos los días, quienes con su amor y comprensión han estado todo el tiempo ahí a mi lado para no permitir que desfallezca.

A MIS COMPAÑEROS por hacer del tiempo compartido una experiencia enriquecedora y agradable.

A MIS PROFESORES porque con sus conocimientos aportaron a mi vida en el cumplimiento de una nueva etapa.

DIANA GUTIERREZ VELASQUEZ

A MI PADRE quien falleció dándome el apoyo para sacar este proyecto adelante y no alcanzo a ver el resultado de mi esfuerzo.

A MI MADRE porque ha sido quien continúo la labor que mi padre comenzó de animarme todo el tiempo y no desfallecer.

A MI ESPOSA Y MIS HIJOS que con su amor, paciencia y apoyo me han acompañado en todo este camino.

GIOVANNI SUAREZ

A MI FAMILIA que estuvo apoyándome y animándome todo el tiempo para que fuera este proyecto el fruto de mi orgullo y ejemplo para mis hijos.

A MIS COMPAÑEROS por su apoyo y compañía.

EDGAR AYALA CELY

AGRADECIMIENTOS

A Dios gracias por la vida, el tiempo y la salud que nos permitió avanzar con inconvenientes y con soluciones por este camino.

Nuestros mas sinceros agradecimientos al profesor Darío Sierra Arias, por su paciencia, disposición, conocimiento y aportes invaluable, por sus palabras que hacían de la corrección una motivación mas para seguir.

A nuestras familias por su comprensión y apoyo, por el animo y la espera, porque su amor y compañía nos dieron siempre un motivo mas por el cual mantenernos en pie.

A nuestros amigos y compañeros por sus opiniones, aportes, y momentos compartidos.

Contenido

INTRODUCCION.....	11
OBJETIVO GENERAL.....	13
OBJETIVOS ESPECIFICOS.	13
1 MARCO TEORICO	15
1.1 MARCO REFERENCIAL	27
1.2 MARCO CONCEPTUAL.....	29
1.3 MARCO JURIDICO.....	37
2 DEFINICION DEL SISTEMA	38
2.1 RESEÑA HISTORICA	38
2.1.1 Antecedentes de la organización.....	38
2.1.2 MISION	41
2.1.3 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION	41
2.1.4 VISION	42
2.1.5 OBJETIVO.....	42
2.1.6 FILOSOFÍA.....	42
2.1.7 VALORES.....	42
2.1.8 POLÍTICAS.....	42
2.1.9 COMPETENCIAS ESENCIALES.....	43
3 ANALISIS DEL SISTEMA.....	44
3.1 ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD.	44
DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.	44
ARBOL DE COMPETENCIAS	44
FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS.....	44
3.2 ANALISIS TENDENCIAL DE LAS VARIABLES INTERNAS.....	45
3.3 MATRIZ MEFI.....	47
4 IDENTIFICACION DE COMPETIDORES.....	50
5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. MPC.....	56
6 ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO.....	58
6.1 MARCO PESTEL.....	58

FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS.....	58
ENTORNO ESTRATÉGICO – PESTEL.....	58
6.2 Cinco fuerzas de Porter.....	59
6.3 MATRIZ MEFE.....	62
7 ANALISIS DE MACROENTORNO.....	64
7.1 ANALISIS SECTORIAL	65
8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	67
8.1 OBJETO.....	67
8.2 OBJETIVO.....	67
9 JUSTIFICACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	68
10 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.....	69
10.1 Análisis de variables estratégicas. (MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA).....	69
11 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO.	71
11.1 FICHAS TECNICAS (ver anexo3- PyG).....	71
12 ACTORES SOCIALES	76
12.1 INTERNOS.....	76
12.2 EXTERNOS	76
12.3 PERFILES DE LOS ACTORES.....	77
12.3.1 JUEGO DE ACTORES	77
12.4 CONSTRUCCIÓN DE CUADRO DE INTERESES	79
12.4.1 BUSQUEDA DE OBJETIVOS ASOCIADOS	79
12.5 MATRIZ DE ACTORES.....	79
.....	80
13 IDENTIFICACIONDE OBJETIVOS CONFLICTIVOS	81
13.1 OBJETIVOS CONVERGENTES Y DIVERGENTES	84
OBJETIVOS CONFLICTIVOS	85
13.2 DEPENDENCIA – INFLUENCIA.....	86
13.3 GRADO DE PODER.....	86
14 PREPARANDO LA NEGOCIACION.....	88
15 ANALISIS DE FUTUROS (FUTURIBLES).	90

15.1	METODO DELPHI	90
15.1.1	EVENTOS ELABORADOS	90
15.2	GENERACION DE EVENTOS- HIPOTESIS	92
15.3	EXPERTOS.....	93
15.4	ENCUESTA	94
15.5	ANALISIS DE CONSENSO.....	95
15.6	IDENTIFICACION DE EVENTOS PROBABLES.....	99
15.7	DESCRIPCION DEL ESCENARIO TENDENCIAL.....	100
15.8	ELABORACION DE ESCENARIOS ALTERNOS	101
16	EJES DE PETERS SCHWARTZ	102
16.1	ESCENARIO APUESTA	105
16.1.1	DESCRIPCION DEL ESCENARIO DESEABLE.....	105
17	DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	106
17.1	OPCION ESTRATÉGICA.....	106
17.2	PROPOSITO.....	106
17.3	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	106
18	ANÁLISIS DOFA.....	107
18.1	ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS	110
18.2	CALIFICACIÓN DE IMPORTANCIA Y GOVERNABILIDAD	117
18.2.1	CALIFICACIÓN DE IMPORTANCIA Y GOVERNABILIDAD	122
18.3	Acciones de ejecución inmediata.....	122
18.4	Acciones retos del futuro.....	124
19	ARBOL DE PERTINENCIA.....	126
20	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	131
21	CONCLUSION.....	132
22	RECOMENDACIONES.....	135
23	BIBLIOGRAFIA.....	136
24	ANEXOS	139

INTRODUCCION

La empresa inversiones Guanayas es una organización familiar que se ha hecho a partir del conocimiento de causa, aunque sus dueños y directivos son personas formadas por academia en campos pertinentes al agro y los negocios, gran parte de su esfuerzo para enfrentarse al mercado ha sido demostrado a través del conocimiento empírico.

El presente plan prospectivo, tiene como fin analizar la empresa con una visión mas futurista, donde se construyan escenarios y se esclarezca mediante información determinada posibles fallas internas y externas que se encuentren ocultas y puedan ser causa de otras circunstancias que afecten el buen progreso de la organización.

Es importante la puntualidad de la información obtenida y el análisis realizado para brindar soluciones precisas en cuanto a crecimiento de la organización; la meta actual de la entidad es abrir un mercado en la ciudad de Villavicencio lanzando un producto que aun no tiene incluido en su portafolio, es el arroz integral; para su bienestar, no son muchos los competidores que tienen este producto puesto en el mercado, y la contraparte es que el producto aun no tiene la aceptación necesaria en el mercado como para que sea un paretto que sustente los altibajos de una organización.

Con las herramientas utilizadas se pretende dar a la empresa una visión mas amplia de su realidad en la actualidad, identificando factores como el entorno al cual se esta enfrentando y reconociendo los competidores con una mayor profundidad, además de análisis de variables claves, fundamentales para el buen desarrollo de cualquier proyecto; y buscando proponer soluciones que permitan llevar la empresa al éxito con el nuevo reto propuesto, concluyendo así la labor de ofrecer mediante este estudio una lista de posibles acciones que pueden ponerse en marcha en pro del bienestar de la organización.

OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de prospectiva estratégica a la empresa molinos Guanayas para el lanzamiento de un producto específico, línea de arroz integral en la ciudad de Villavicencio, buscando posicionarlo para el año 2015.

OBJETIVOS ESPECIFICOS.

1. Describir la razón de ser de Inversiones Guanayas.
2. Analizar el sistema en cual se desenvuelve inversiones Guanayas, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.
3. Identificar establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para Inversiones Guanayas.
4. Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten
5. Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de la empresa.
6. Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el año 2015.

7. Construir cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.

1 MARCO TEORICO

La palabra prospectiva proviene de prospecto, que es la manera de mirar un objeto. En latín, el verbo prospicere significa mirar a lo lejos. Pero, ¿por qué una mirada de largo plazo?, si al fin y al cabo en el largo plazo estaremos muertos, como decía J. M Keynes. ¿Por qué no vivir el presente y disfrutarlo?

El conocimiento del pasado, el presente y el futuro aporta una visión amplia y enriquecida de la vida. Vivir solo en el pasado nos da elementos valiosos, pero si nos quedamos ahí, se estanca la dialéctica y la riqueza de la vida. El presente es el centro de la vida. Pero si vivimos solo el presente tendremos una visión miope y seremos seres incompletos y atropellados por los acontecimientos. El futuro nos debe interesar porque ahí es donde vamos a vivir el resto de nuestros días. Una mirada anticipadora nos permite estar preparados y actuar con menos riesgo de fracaso y reducir el despilfarro o mal uso de energía y de recursos. En opinión del reconocido neurocientífico Rodolfo Llinás la capacidad de predecir o anticipar eventos futuros, es absolutamente indispensable por dos razones, una para ahorrar tiempo y energía y dos para sobrevivir y actuar exitosamente en el entorno.¹

Además de conocer el futuro, es importante incidir en él. Si logramos construir el futuro de manera compartida, alcanzaremos niveles de trascendencia y desarrollo personal y social, superiores al promedio. Las herramientas de la prospectiva permiten tender un puente entre la visión del futuro y la realidad presente, para la

¹ Llinás R. Rodolfo, el cerebro y el mito del yo.

construcción de escenarios compartidos. Visión de futuro y construcción de futuros, son dos elementos fundamentales que posibilitan reducir las dependencias y ganar en autonomía. Quienes no piensan en el futuro, estarán sometidos a los que si lo construyen. En el ámbito teórico, se destacan Gaston Berger y Bertrand de Jouvenel como precursores de la prospectiva en Francia a mediados de los años sesenta. Gaston Berger, uno de los primeros inspiradores de la prospectiva en Francia, la define “de acuerdo a cuatro principios: Ver lejos, ver amplio, analizar en profundidad y aventurarse, a lo que añadía pensar en el hombre”²

Bertran de Jouvenel, plantea que existen dos formas de ver el futuro, la primera como una realidad única, propia por los oráculos, profetas y adivinos. La segunda forma de ver el futuro es como una realidad múltiple, estos son los futuros posibles que de Jouvenel denominó futuribles. De acuerdo al principio de la incertidumbre, formulado por el físico alemán Werner Heisemberg, en la previsión rigurosa de fenómenos futuros a partir de fenómenos actuales y pasados, no caben predicciones determinísticas, sino tan solo probabilísticas. Para André Clément Decouflé, la prospectiva “es una manera de mirar al mismo tiempo a lo lejos y de lejos una determinada situación. A lo lejos, intentando conjeturar futuros y de lejos, teniendo en cuenta todos los retrocesos del tiempo”³

El desarrollo de la prospectiva proviene de vertientes teóricas y de vertientes prácticas y por tal motivo no puede considerarse que sean únicamente los estudios o únicamente las experiencias prácticas, las que la definen Si bien es cierto se observan estas dos tendencias que señalan preferencias de uno u otro lado, al considerar una sola, se tiene una noción incompleta del proceso que se ha desencadenado en la estructuración del concepto de prospectiva. Hay coincidencia en definir que el objeto de estudio de la prospectiva es el futuro, entendido como el “después”, en sucesión al “antes” y el “ahora”. El antes es el

² Berger G. etapas de la prospectiva.

³ Decoufle, la prospectiva.

pasado, el ahora es el presente y el después, el futuro. Se trata entonces de visionar y construir la historia del futuro.

La prospectiva es un conjunto colectivo de pensamientos, intereses, sentimientos y sensaciones que proyectan, a partir de una metodología, una imagen estructurada para la construcción de un futuro compartido. A continuación explico por separado cada uno de los elementos constitutivos de esta definición. Es un conjunto colectivo porque se construye con la participación de diversos actores sociales. Los actores sociales son los representantes de intereses particulares en la sociedad. Los principales grupos son el poder económico representado por los gremios agrupados sectorialmente o por productos. El poder político representado por las entidades del Estado, partidos y movimientos. El poder del conocimiento, representado por las entidades educativas y centros de investigación. Y el poder civil representado por las organizaciones sin ánimo de lucro, expresión de pobladores, trabajadores, etc. Es posible que cada persona proyecte su futuro de manera individual, pero eso no garantiza que haya acuerdos con otras personas o se actúe en la búsqueda de los mismos propósitos. La prospectiva trasciende la individualidad en la búsqueda de la acción común. La prospectiva tiene en cuenta el plano de la razón, que reúne los pensamientos. Y va más allá, al priorizar razonamientos compartidos, construir guías e incluso crear nuevos conocimientos. La prospectiva no tendría razón de ser, si no incorpora los sentimientos de quienes participan. De hecho, este es un componente importante al moldear las imágenes del futuro. Si en las decisiones familiares de escogencia de un proyecto de estudio o de trabajo este aspecto es importante, con más veras, lo es en las decisiones colectivas, donde participan diversos actores sociales. La prospectiva también reproduce intereses materiales de quienes participan. Esto por cuanto que los acuerdos y las decisiones de actores disímiles nos se sustraen a los balances en términos de las ganancias o pérdidas sociales que los mismos pueden generar. La prospectiva se hace más creativa al incorporar las sensaciones y percepciones de los colectivos sociales. La construcción de un

futuro sin tener en cuenta este aspecto es vacía, carente de algo, que no puede faltar en la búsqueda del bienestar general.

La prospectiva también tiene su metodología, constituida por una caja instrumental de herramientas que orientan adecuadamente los procesos. Esta metodología es un medio que se coloca al servicio de los actores sociales para la construcción de futuro. Un aspecto llamativo de la prospectiva es el diseño de imágenes estructuradas, entendidas estas como abstracciones con relaciones coherentes y dinámicas. Al comienzo las imágenes son vistas de manera nublada por los participantes, incluso por quienes coordinan los procesos, pero a medida que se avanza se van configurando de manera nítida e incluso con niveles muy altos de resolución.

Finalmente, en la definición de la prospectiva se incorpora la construcción de un futuro compartido. Este se logra al interrelacionar armónicamente los elementos mencionados anteriormente: Pensamientos, intereses, sentimientos, sensaciones, metodologías e imágenes estructuradas por colectivos sociales.⁴

La construcción de futuros requiere de una buena dosis de creatividad y para el efecto la prospectiva cuenta con importantes elementos de carácter teórico y metodológico. La creatividad y la prospectiva tienen en común: El inconformismo con lo existente, querer algo mejor La capacidad de la mente de trascender la realidad presente El poder de descubrir nuevas relaciones entre las cosas Facilidad para imaginar muchas hipótesis Sensibilidad profunda Audacia y riesgo para emprender nuevos caminos. La innovación no es solamente la designación de una nueva forma y de un nuevo movimiento del cambio tecnológico, es también un modo de gestión de la relación entre este cambio tecnológico y la sociedad.

La innovación es un aspecto clave en la competitividad, entendida como la capacidad para expandirse exitosamente, cualidad imprescindible para participar en un mundo en globalización. La prospectiva da lugar a nuevos proyectos viables, desarrollando estrategias con líderes abiertos al cambio, combinando el cambio tecnológico con lo social para lograr el desarrollo y permanencia en el

⁴ Godet Michel, Prospectiva y planificación estratégica.

largo plazo. La prospectiva, con el esfuerzo sostenido de innovación de todos los actores de la economía puede generar: Una sociedad u organización inteligente. Una sociedad u organización con liderazgo compartido Una sociedad u organización con estrategias lúcidas Una sociedad u organización con proyectos viables En este sentido la prospectiva puede dar lugar a procesos innovadores que posibilitan el desarrollo y permanencia de las empresas y entidades en el mediano y largo plazo.⁵

Concluyendo, por medio de la prospectiva se pretende realizar un análisis que muestre e identifique soluciones de mejora para la organización objeto de este estudio, pretendiendo que sea esta la herramienta clave que muestre el camino por medio del cual se deben superar los obstáculos y lograr el objetivo propuesto, con el apoyo de otras herramientas complementarias.

Las herramientas que se utilizarán para el diseño del Plan Estratégico se describen a continuación:

ÁRBOL DE COMPETENCIAS

Esta herramienta, formalizada por Marc Giget en los años 80 ha servido para análisis de muchas empresas alrededor del mundo.

En el marco de la metodología integrada el objetivo de los árboles es establecer una radiografía de la empresa a fin de tener en cuenta, sus competencias distintivas y su dinámica, en la elaboración de las opciones estratégicas. Desde hace una decena de años, se utiliza la representación de los árboles de competencia como un útil de reflexión colectiva en el seno de los talleres de prospectiva. Permiten comenzar un ejercicio de prospectiva tanto para un territorio como para una empresa⁶.

“Con la utilización de esta herramienta, se pretende enfrentar las competencias estratégicas de la empresa a fin de tener una visión clara de los pasos a

⁵ Francisco Mojica, La prospectiva

⁶<http://www.eumed.net/libros>

seguir, basada en la evaluación de debilidades y fortalezas y el análisis de pasado, presente y futuro de la organización”.

ÁRBOL DE PERTINENCIA

Técnica para analizar sistemas o procesos en la que se diagraman distintos niveles de complejidad y en el que se identifica una jerarquía. La técnica se emplea para identificar efectos colaterales no esperados de las innovaciones⁷.

“Esta herramienta permite analizar la organización desde sus procesos productivos, encontrando así rupturas en algunos eslabones de la cadena que frustran un futuro completamente exitoso, localizando la empresa en un punto crucial del camino en el presente, y obteniendo información importante para reorganizar estrategias a seguir que busquen llegar a la meta.”

ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. El análisis PESTEL se centra en analizar:

Entorno Político y Legal. Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental. Es importante tener en cuenta el entorno Político-Legal, pero debemos centrar nuestro análisis en aquellos factores que nos afecten de un manera directa, y especialmente dentro de nuestro ámbito de actuación.

Entorno Económico. Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

⁷ Ibid

Entorno Socio-Cultural. Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

Entorno Tecnológico. Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología⁸.

“Con este análisis, se hace mas fácil para la organización identificar el medio en el cual se esta desarrollando, y así generar estrategias que le permitan mantener la perdurabilidad en el tiempo”.

MATRIZ DE ATRACTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

La matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como inextricablemente atadas al concepto de la curva de experiencia⁹.

“Es utilizada para contribuir al diagnostico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la UEN”.

MATRIZ DOFA

⁸ www.articulosinformativos.com.mx

⁹ www.3w3search.com

Análisis de vulnerabilidad, utilizado para determinar el desempeño de la organización ante una situación crítica específica que está afectando la empresa. Su finalidad es la planeación estratégica que lleve a la empresa a integrar procesos que se anticipen o minimicen las amenazas del medio, el fortalecimiento de las debilidades de la empresa, el potenciamiento de las fortalezas internas y el real aprovechamiento de las oportunidades¹⁰.

“Esta herramienta, genera un diagnóstico organizacional que ayuda a evaluar la posición de la empresa frente al mercado meta, observando un comportamiento tanto interno como externo que permite focalizar puntos cruciales de actuación.”.

MATRIZ DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Herramienta que permite priorizar de manera sencilla las variables relacionadas a un evento y sirve para calificar la funcionalidad de las acciones identificadas a través de la lluvia de ideas. En esta Matriz se tienen en cuenta dos criterios:

- Importancia: Que tan pertinente es cada una de estas acciones para la consecución del respectivo Objetivo Estratégico de la organización.
- Gobernabilidad: Que tanto Control tiene la organización sobre las acciones para la consecución de los Objetivos Estratégicos^{11, 12}.

“Con la utilización esta herramienta, se encontró una serie de acciones de corto, mediano y largo plazo para ser realizadas, que buscan cumplir los objetivos específicos.”.

MATRIZ DE MACROSEGMENTACIÓN

¹⁰ www.gestiopolis.com/administracion-estrategia

¹¹ www.url.edu.gt/PortalURL/

¹² <http://administracion.uexternado.edu.co/posgrado>

La segmentación de mercado es un proceso que consiste en dividir el mercado total de un bien o servicio en varios grupos más pequeños e internamente homogéneos. La esencia de la segmentación es conocer realmente a los consumidores. Uno de los elementos decisivos del éxito de una empresa es su capacidad de segmentar adecuadamente su mercado. Más específico podemos decir que es la división del mercado en grupos diversos de consumidores con diferentes necesidades, características o comportamientos, que podrían requerir productos o mezclas de marketing diferentes¹³.

“Esta herramienta permite a la organización localizar el nicho en el cual busca expandir su negocio, de tal forma que sea claro el objetivo sobre el cual se va a trabajar”.

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS MEFI y MEFE

Matriz de evaluación de los Factores Internos y Matriz de Evaluación de los Factores Externos.

“Con estas dos matrices se obtienen los puntos cruciales determinantes que deben ser atacados con prioridad”.

MATRIZ MIC MAC

Herramienta de análisis estructural que genera una reflexión colectiva. Ofrece la posibilidad de describir un sistema con ayuda de una matriz que relaciona todos sus elementos constitutivos. Partiendo de esta descripción, este método tiene por objetivo, hacer aparecer las principales variables influyentes y dependientes y por ello las variables esenciales a la evolución del sistema.

El análisis estructural se realiza por un grupo de trabajo compuesto por actores y expertos con experiencia demostrada, pero ello no excluye la intervención de "consejeros" externos. Las diferentes fases del método son los siguientes: listado

¹³www.google.com/search?hl=es&source=hp&q=matriz+de+macrosegmentacion

de las variables, la descripción de relaciones entre variables y la identificación de variables clave¹⁴

“esta herramienta permitió conocer las causales de algunas de las variables que generan conflicto, llevando a la identificación de la raíz de los problemas”.

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC)

Es una herramienta analítica que identifica a los competidores mas importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares, los resultados dependen de en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, ayuda en el proceso de toma de decisiones¹⁵

“Con esta herramienta se confirmo la postura de los competidores, y su poder en el mercado actual”.

MÉTODO DELPHI

Es un método de estructuración de un proceso de comunicación grupal que es efectivo a la hora de permitir a un grupo de individuos, como un todo tratar un problema complejo¹⁶

“En la utilización de este método, se realiza la consulta a expertos reconocidos dentro del sector de acción, buscando conocer sus opiniones con respecto a diferentes situaciones a las cuales se enfrenta la organización y su futuro proyectado.”

¹⁴ http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac

¹⁵ http://umgadmonc.files.wordpress.com/2008/06/leccion_no_41.pdf

¹⁶ listone y turoff(1975)

FORMULACION DE ESCENARIOS

Es una técnica que tiene por objeto definir un estado futuro de un sistema conocido actualmente (por lo menos parcialmente) e indicar los distintos procesos que permiten pasar al estado presente a la imagen futura¹⁷

“En la adopción de este método, se definieron los futuros posibles para la organización y los caminos posibles que conducen a la consecución de estos escenarios. Adicionalmente mediante estas representaciones, se colocó en evidencia las fuertes tendencias, las posibles rupturas del entorno general y el grado de competencia de la empresa”.

EJES DE PETER SCHWARTZ

Técnica cualitativa donde se trata de definir cómo será el entorno competitivo en el medio y largo plazo (con distintos escenarios) y posteriormente definir las acciones a desarrollar para tener una posición competitiva en cada uno de ellos¹⁸

“con esta herramienta, se formularon hipótesis acerca de posibles situaciones, escenarios a los cuales se puede enfrentar la empresa en el futuro, buscando que sea lo más próximo al deseable, para lo cual debe comenzarse a trabajar desde el presente”.

ANÁLISIS MORFOLÓGICO DE LAS VARIABLES AL AÑO 2015

Se define como el cuadro resumen de las variables estratégicas, cuales son los indicadores de medición y control y determinar cuáles son las posturas de la empresa de acuerdo a su indicador en los escenarios posibles, Pesimista,

¹⁷ www.caballano.com

¹⁸ Docente Dario Alfonso Sierra Arias – Prospectiva. Universidad de la Sabana

Tendencial y Optimista. Se utiliza como información de insumo, información de la Matriz Delphi y cuadro de eventos¹⁹

CORRELACIÓN OBJETIVOS CONFLICTIVOS VS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Como su nombre lo indica, reúne en un cuadro la información concerniente a los Objetivos conflictivos y los objetivos estratégicos, se incluyen las acciones propuestas para la realización de los objetivos estratégicos y se definen las acciones de negociación planteadas para los objetivos conflictivos, la novedad de este cuadro es la identificación de los actores que aun cuando entregan objeción o están haciendo parte de las negociaciones de los objetivos conflictivos, podrían ayudar a cumplir los objetivos estratégicos.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégico que surge como herramienta excelente para comunicar a toda la organización su visión en una forma integrada, balanceada y estratégica de medir el progreso actual y suministrar la dirección futura de las empresas que permitirá convertir la visión en acción, por medio de un conjunto coherente de indicadores.

“Esta herramienta, permite a la empresa analizar las situaciones de alerta y alinear todas las áreas en pro del cumplimiento de la misión y la visión”.

¹⁹ Ibid.

1.1 MARCO REFERENCIAL

El arroz es un producto que con el paso del tiempo ha prevalecido en la alimentación del hombre, desde aproximadamente el año 2800 A.C, según cuenta la historia, en el mundo oriental comenzó la práctica de cultivo de arroz para el consumo cotidiano de las personas.

Desde entonces hace parte de la dieta diaria de la gran mayoría de las personas alrededor del mundo y se utiliza en diversas preparaciones con las cuales se ofrece variedad para los diferentes gustos, es un producto de costo económico, motivo por el cual también se consume con alta frecuencia, y culturalmente se ha transmitido de generación en generación arraigándolo mucho mas a las costumbres alimenticias.

El arroz también aporta carbohidratos indispensables para el cuerpo humano, ya que lo proveen de la energía necesaria para el desempeño adecuado de las funciones diarias y se complementa muy bien con cualquier otro alimento, acompañándolo perfectamente.

Sin embargo el proceso al que es sometido para salir al mercado hace que se pierdan los nutrientes y las vitaminas propias, ya que es un proceso de pulido, donde el arroz va a salir completamente blanco para cumplir con los estándares de calidad requeridos.

En los últimos días se ha notado un cambio en la tendencia de consumo, las personas están comenzando a seguir una línea ambientalista y de cuidado de la salud, buscando aquellos productos que puedan brindar mayores beneficios y disminuyan riesgos clínicos para el funcionamiento de su organismo y cuidado de la naturaleza.

Los llanos orientales es una de las regiones que mas producción de arroz aporta a la economía del país en las diferentes variedades de mayor consumo, algunas de

estas son: Blanco de grano largo, grano medio, cargo o integral, parbolizado, redondo, etc. Entre aproximadamente dos mil variedades alrededor del mundo.

Toda esta variedad permite al consumidor muchas posibilidades de elección, esta es una de las razones principales por las cuales ya no existe fidelidad hacia un mismo producto por parte del cliente quien permanece a la expectativa de nuevas ofertas y condiciones compra en búsqueda de los mayores beneficios para el.

El comportamiento del consumidor es dinámico y cambiante, de acuerdo con las variaciones del hombre y su entorno. El objetivo de su estudio es comprender las relaciones de los subprocesos individuales, como la cognición, las motivaciones, las actitudes y el aprendizaje, y su interacción con el entorno social y de mercadeo, para explicar así el ¿Por qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde?, ¿Quién? y ¿Para qué?, compra consume y toma decisiones el consumidor.

Como dice el autor Alejandro Molla Descals y su equipo de trabajo en su libro COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, “El comportamiento del consumidor comprende no solo la decisión de compra sino un conjunto de actividades directamente asociadas a ella. Tales actividades condicionan la decisión de compra en cierta forma por cuanto proporcionan criterios y realimentaciones capaces de influir en las elecciones que posteriormente efectuara el consumidor”.²⁰ COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, Alejandro Molla Descals.

Por este motivo, dependiendo de diferentes variables, las decisiones son cambiantes, el ser humano en cada momento y etapa de su vida decide según la situación en que se encuentre, por tal razón, realizar estudios constantes brinda información necesaria para la toma de decisiones.

²⁰ COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, Alejandro Molla Descals.

1.2 MARCO CONCEPTUAL

Según la Encuesta Nacional de Arroz Mecanizado realizada por el DANE I Semestre de 2012

Durante el primer semestre de 2012 el total de área sembrada en arroz mecanizado del país fue 258.551 ha, presentando una variación negativa de 12,7% con 37.688 ha menos en el mismo periodo del año 2011. El departamento del Casanare registró la mayor área sembrada con 77.209 ha que corresponde a 29,9% del total nacional²¹.

La producción total fue 799.153 toneladas de paddy verde, siendo Casanare el departamento que presentó el mayor crecimiento con 15,4% y Meta el menor crecimiento 40,1%.

En general todos los departamentos presentaron caídas en el rendimiento, siendo Tolima el de mayor caída (0,65 t/ha) .

Según zonas arroceras, el mayor descenso en el área sembrada se registró en la zona Llanos con 34.140 ha respecto al primer semestre del año 2011; seguida por Bajo cauca con una disminución de 2.226 ha. Por su parte, Centro con 721 ha, fue la única zona arroceras que presentó un crecimiento.

En el periodo comprendido entre enero y junio se observa un decrecimiento anual con relación al área sembrada del mismo periodo del año anterior, siendo junio el mes de mayor caída reportado (-33,9%), al pasar de 47.281 ha a 31.237 ha. Por su parte, el único crecimiento se presentó en febrero con una variación positiva de 7,3% al pasar de 15.641 ha a 16.780 ha.²²

Según estudios y artículos sobre las preferencias, el consumidor colombiano es observador por naturaleza, es curioso, le gusta analizar precios, contenidos y siempre busca la mejor relación costo/beneficio que pueda obtener. Esto lo lleva, a

²¹ www.DANE.gov.co

²² Fuente: Convenio DANE – FEDEARROZ

que no le importe desplazarse de un canal al otro, lo que marca una alta convivencia de canales dentro de un hogar.

Aunque el porcentaje de hogares que compra en un semestre en más de tres canales está rondando cifras cercanas al 100%, la preferencia en términos del volumen comprado en un canal u otro va ser diferenciada según se observe por las diferentes regiones, dada la diversidad cultural del país. Actualmente, la canasta en la que más se gastan el dinero los colombianos es en alimentos, seguido de aseo personal, cuidado personal, limpieza y papeles siendo esta última la mas cara, con el precio por gramo más alto, pero representando un porcentaje muy pequeño de todo el gasto de los hogares.

Dentro de alimentos, algunos como aceite, arroz y gaseosas son los productos que tienen mayor preferencia en las compras de los hogares colombianos. El consumo de estas categorías es muy variado por región, es el caso del aceite en las regiones Atlántica y Pacífica y de las gaseosas en las zonas cálidas del país, productos que por costumbres o condiciones climáticas tienen preferencias marcadas, permitiendo que los canales desarrollados en estas regiones tengan más importancia en el volumen de estos productos.

Sin embargo en términos generales la leche, el pan y el arroz tienen una amplia frecuencia en las compras de alimentos que representan las mayores ventas en los canales tradicionales y minimercados, por lo que lograr una buena distribución y asegurar la presencia de marcas de estas categorías, en canales de alta frecuencia, es un factor clave si se quiere sobrevivir en un mercado tan competido con un consumidor exigente.

En las marcas mas reconocidas, se encuentran “DIANA y ROA”, siendo grandes por su altísima inversión en publicidad, siendo este un factor difícil de igualar, competir contra estos gigantes es un obstáculo pesado para una empresa que apenas comienza. Además de todos los años que llevan en el mercado con su alto posicionamiento de marca, por el tipo de producto, por otro lado el hecho de buscar incursionar en un mercado de arroz integral, podría ser una oportunidad explorable.

El mercado está invadido de productos genéricos, marcas competitivas y extensiones de líneas. En este ambiente, el mayor temor es que el concepto del valor de la marca (brand equity), que se define como la lealtad del consumidor a una marca establecida está dejando de tener importancia.

Uno de los mayores retos para los profesionales de Mercadeo es entender como construir este elusivo concepto del valor de sus marcas. El profesor Kevin Keller, quien es una autoridad en el concepto de valor de la marca de la Universidad de North Carolina dice: "Las compañías no son dueñas de sus marcas. Son los consumidores los que piensan que son los verdaderos dueños de las marcas".

Mejorar el valor de una marca depende de realzar dicho valor en la mente de los consumidores de esa marca. El valor de la marca está compuesto de lealtad de actitud y lealtad de conducta. La lealtad de actitud refleja cómo el consumidor se siente y piensa acerca del producto o servicio, y que proporción de su corazón y de su mente le otorgan a esas marcas. La lealtad de conducta se refiere a la acción acerca de lo que la gente hace con su dinero y que proporción de sus compras que le dan al producto.

Los profesionales de Mercadeo quieren y necesitan ambos tipos de lealtad. Los dos tipos de lealtad varían de acuerdo a las relaciones interpersonales. Un alto nivel de lealtad de actitud y de conducta, muestra una combinación ideal, algo que cualquier compañía quisiera tener con sus clientes.

El temor es que bajos niveles de lealtad de actitud y de conducta se están haciendo cada vez más comunes y que las relaciones entre las compañías y sus clientes se están volviendo cada vez más impersonales y lejanas.

A medida que los consumidores mejoran su calidad de vida, las marcas se convierten en un factor dominante en el proceso de decisión del consumidor. Las marcas ofrecen a los consumidores una forma más rápida de identificar los

productos y servicios que tienen alto valor. Siete de cada diez consumidores americanos están de acuerdo con la expresión: "Yo siempre compro la misma marca sin realmente pensarlo". Pese a ello, muchos profesionales de Mercadeo están matando sus marcas con promociones, bajas inversiones en publicidad y extensiones de líneas. Muy frecuentemente las promociones promueven que una marca se vuelva genérica. En ese caso el mensaje al consumidor es: "Somos tan buenos como los otros y... además somos más baratos".

Cuando los consumidores no encuentran diferencias significativas entre las marcas, la lealtad desaparece. También las extensiones de marca erosionan la lealtad del consumidor.

Atributos de percepción de la marca. Previo a distinguir un producto, una marca le crea una identidad. El primer acercamiento de un cliente con una marca es meramente perceptual: El cliente la puede evaluar siguiendo pautas como ¿A qué me suena?, ¿Es un producto nacional o es extranjero?, ¿Es algo totalmente nuevo o es una extensión de algo que ya conozco?, ¿Es fácil de pronunciar o no? Estas asociaciones iniciales son las primeras, sin embargo no deben ser las más significativas para el consumidor. Si una marca se estaciona en este nivel de asociación, está desperdiciando mucho de su potencial.

El segundo tipo de asociación es de diferenciación. Una marca, además de crear una identidad, debe de categorizar al producto que endorsa. Una marca que eventualmente adquiera valor por asociación deberá de hacerse de una identidad propia. En este aspecto la connotación del nombre juega un papel relevante.

Una marca realmente ha desarrollado valor cuando posee una connotación clara, única y sobre todo asociada a elementos intrínsecos, es decir relativos a la naturaleza del producto.²³ Así el posicionamiento de las marcas esta potencializado en las dos marcas líderes del mercado colombiano, las cuales se han nombrado con anterioridad. Siendo este un trabajo largo y dispendioso que

²³ WWW.ricoverimarketing.ES

requiere de tiempo, para permitir que logre un pequeño puesto en la mente del consumidor.

Las variedades de arroz también juegan un papel muy importante en la decisión del consumidor, de los gustos de este y sus costumbres alimenticias depende la elección al instante de comprar. En la cultura colombiana según fuentes informales, es mucho más común el arroz excelso, aquel que al cocinar queda suelto, especialmente para el caso del arroz blanco, sin embargo existen otras preparaciones para las cuales se utilizan otros tipos de arroz por ser más apropiados. A continuación se definen las más comunes:

“ARROZ: El arroz es el fruto en grano de la planta del arroz (*Oryza sativa*), herbáceo anual de la familia de las gramíneas. Es el cereal más extendido por el mundo. Se cultiva ampliamente en los cinco continentes, en regiones pantanosas de clima templado o cálido y húmedo.

BLANCO DE GRANO LARGO: Es el tipo de arroz que se produce en nuestro país y es reconocido en el mercado internacional por su altísima calidad. Es un grano largo y delgado, es al menos 3 veces más largo que ancho. Supera los 6 milímetros de longitud. La cáscara, el salvado y el germen se eliminan durante tratamiento industrial. Después del cocinado, los granos tienden a permanecer separados debido a su bajo contenido de amilopectina (componente del arroz), condición indispensable para su preparación en ensaladas y guarniciones. Si durante la cocción se le añade una o dos cucharaditas de zumo de limón al agua, se potenciará la blancura del arroz.

BLANCO DE GRANO MEDIO: Es un grano más corto y grueso que el arroz de grano largo y tiene una textura suave y tierna al ser cocido. Es de forma ligeramente redondeado y tiende a empastarse cuando se someten a una cocción demasiado prolongada. Se le aplica el mismo procesamiento industrial que al arroz de grano largo (sin cáscara, sin salvado y sin germen). Es la variedad más consumida en nuestro país.

BLANCO DE GRANO CORTO: Es prácticamente redondo en su forma. Tiende a pegarse cuando se le cocina. Se le aplica el mismo tratamiento industrial que a

los anteriores (sin cáscara, sin salvado y sin germen).

ARROZ INTEGRAL O CARGO: De grano medio o largo, es más oscuro que los refinados debido a que conserva parte del salvado de la cáscara. Requiere una cocción más lenta y, prolongada. Tiene, al ser degustado, una textura masticable y un sabor parecido a la nuez. Su importancia crece día a día/ debido a la preocupación por una alimentación más saludable y nutritiva.

ARROZ PARBOLIZADO: Es el tipo de arroz preferido por los consumidores que requieren arroces livianos y de fácil separación. No se pasa ni se pega. También contiene más nutrientes que el arroz blanco.

GRANO REDONDO: Es pequeño y se cuece muy deprisa. Además contiene gran cantidad de almidón que proporciona al medio en el que cuece, con lo que este adquiere una textura cremosa. Es el adecuado para aquellas recetas en las que interese aprovechar esta cualidad, como los arroces cremosos, los risottos italianos o las múltiples variaciones de arroz con leche”.²⁴

En Colombia los principales canales de venta de la canasta de alimentos son tradicionales, minimercados y grandes cadenas, sin embargo la distribución del volumen por región es muy variada. En el caso de los consumidores bogotanos eligen grandes cadenas por encima del desarrollo que tienen estas a total país. Los paisas y santandereanos prefieren realizar sus compras en los minimercados, regiones donde el canal alcanza su mayor desarrollo, mientras los costeños realizan el 59% de sus compras de alimentos en el canal tradicional. La región del Pacífico, es la segunda con mayor desarrollo de las tiendas tradicionales y en la zona centro se destacan los minimercados y las cadenas regionales, canales donde la industria debe asegurar su presencia.

En cuanto a los niveles socioeconómicos, NSE, los estratos bajos tienen grandes diferencias en la preferencia de su canal de compra, una situación que va ligada a la capacidad de desembolso que tiene cada NSE al momento de adquirir un producto. Esto se ve reflejado en los cantidad de dinero, pues en

²⁴www.rincondelvago.com

promedio cada vez que los hogares van a grandes cadenas gastan 89% más dinero que cuando van a un canal tradicional. Es por esto que garantizar la presencia en los canales tradicionales, ofreciendo formatos con un bajo desembolso se hace clave para desarrollar las categorías en estos niveles económicos. A medida que aumenta el NSE, aumenta la preferencia de los hogares por realizar sus compras en las grandes cadenas.

Factores como la tenencia de automóvil propio, facilitan el acceso de los colombianos a realizar grandes compras en estos formatos, mientras la ausencia de carro propio va llevar a preferir canales de cercanía. Esto se podría ver reflejado en la disminución que tuvieron las grandes cadenas al inicio de 2009 cuando se implantó el pico y placa todo el día en Bogotá. Una situación que se puede asociar con la tendencia creciente que ha mostrado el canal de minimercados, que ofrece proximidad al hogar y una oferta variada de productos con los que casi se podía hacer un mercado completo.

Es claro que el perfil de consumo en el país tiene como base la diversidad, y a su vez la exigencia en términos de precio y calidad, por lo que la estrategia de producto, precio y distribución debe ser evaluada con el mayor detenimiento y precisión posibles, teniendo en cuenta la cultura de la región y el target de mercado al que nos dirigimos. En todo caso, si pensamos en mercados de gran consumo, la distribución en canales tradicionales y minimercados se hace sumamente importante. (I alimentos, la revista para la industria de alimentos)

El arroz es un producto commodity, que tiene un mercado natural en el mundo entero, gracias a las diferentes culturas y la facilidad de su preparación y diversas posibilidades de combinarlo, es quizá uno de los pocos ingredientes que puede estar en todos los platos sin que tenga algún reproche.

Esta es quizá la razón principal para que no haya muchos métodos de publicidad y el servicio no sea un factor trascendental en el momento de la venta, ya que puede ser adquirido desde una pequeña tienda hasta una gran superficie, en la

misma marca y en presentaciones similares; el producto se vende solo aunque sea la marca quien juegue el papel importante, y este posicionamiento de marca solo se logra con mucha publicidad, como lo han hecho las grandes marcas. Un claro ejemplo es ROA, quienes con todas sus pautas publicitarias han logrado posicionarlo como “el señor arroz de las señoras” con una participación muy alta en el mercado nacional.

Por otra parte el **arroz integral** objeto de este estudio, tiene un mercado que hasta ahora se ha quedado corto, ya que no ha logrado la suficiente fuerza en el gusto de los consumidores, llamado también **arroz cargo**, **arroz pardo** o **arroz moreno**, es arroz descascarillado, al que sólo se le ha quitado la cáscara exterior o gluma, no comestible. Conserva el germen íntegro con la capa de salvado que lo envuelve, lo que le confiere un color moreno claro.

Tiene más valor nutritivo que el arroz blanco debido a que el salvado contiene muchos elementos como fibra, vitaminas B1 (tiamina), vitaminas B2 (riboflavina), B3 (niacinamida), vitamina D, hierro, magnesio, calcio y potasio que se pierden con la molienda a la que es sometido el arroz blanco. El arroz integral también conserva el germen que aporta proteínas y ácidos grasos, así como su capa de aleuronas que contiene elementos que eliminan la angiotensina que influye en el desarrollo de la arteriosclerosis y la hipertensión. En Estados Unidos, la legislación federal vela por que los niveles de vitaminas B1, B2, B3 y D, y los niveles de ácido fólico, calcio y hierro contenidos en el arroz no bajen por debajo de cierto umbral; en caso contrario el arroz ha de ser enriquecido.

El arroz integral requiere más tiempo de cocción, es más duro que el arroz blanco al masticar, y se vuelve rancio más rápidamente. En condiciones normales el arroz integral se conserva meses, pero para alargar su tiempo de vida y evitar la proliferación de la polilla de la harina, se recomiendan periodos de congelación o envasarlo al vacío.

En Asia, ha sido considerado tradicionalmente como un alimento para pobres y tiempos de penurias y guerras. En los países occidentales, desde la segunda mitad el siglo XX se le asocia a menudo con la alimentación sana. Mayormente

es utilizado en la preparación de platos vegetarianos.

1.3 MARCO JURIDICO

Según la resolución 11488 del 22 de agosto de 1984, el ministerio de salud en la parte III habla de los alimentos o bebidas enriquecidos o complementos dietéticos en sus artículos 46, 47 y 48, aunque para el caso el producto está siendo ofrecido en su composición natural, existen empresas que inyectan vitaminas y sustancias artificiales al arroz para convertirlo en un producto fortificado.

Ver anexo 1.

2 DEFINICION DEL SISTEMA

2.1 RESEÑA HISTORICA

2.1.1 Antecedentes de la organización.

Empresa familiar, constituida desde el año 1987 en la región del Ariari, inicio labores como productora de arroz, dedicada a la siembra y cultivo del mismo para culminar el proceso en la venta de este como materia prima para otras organizaciones industriales, en una época donde las grandes marcas como Florhuila y Supremo estaban dedicadas únicamente a procesar el arroz para hacer el producto terminado y ponerlo en el mercado final.

Debido a la falta de infraestructura para el beneficio del arroz paddy verde y a los incrementos de la producción por la llegada de cultivadores de otras zonas del país, se presentaban perdidas al momento de la comercialización de este arroz, lo cual obligo a pensar en nuevas alternativas para evitar tales perdidas y disminuir los inconvenientes de beneficio y comercialización, con la ayuda de la banca privada se adquirió un primer molino en la ciudad de San Martin Meta, con una capacidad inicial solamente para los requerimientos de los cultivos propios, teniendo que implementar nueva tecnología que permitió a la empresa incursionar en un nuevo eslabón en el negocio del arroz que consistía en procesar y comercializar arroz blanco en sacos de 75 kilos sin ningún tipo de marca que lo identificara y en su momento fue un producto apetecido por el mercado y los principales centros de abastos del país.

Con el paso de los días, el molino cubrió las necesidades de la empresa y fue maximizando el beneficio, a tal punto que con la capacidad adicional se comenzó a prestar el servicio a otros agricultores amigos, proveyendo a su vez de arroces de buena calidad a los principales comercializadores de arroz blanco del país. Al copar la capacidad total de este molino y viendo la oportunidad de incrementar la intervención tanto en la absorción de la cosecha como en la comercialización de arroz blanco, se tomo la decisión de comprar una segunda planta en la ciudad de Acacias y se continuo con el mismo procedimiento alrededor de 5 años más.

La oferta de arroz en saco aumento desmesuradamente a causa de que la competencia, dejo solo de distribuir para también producir, además que ingresaron nuevos competidores al mercado, y los buenos compradores seguían siendo los mismos, lo que provoco una sobreoferta dándole a los empacadores de arroz una posición dominante que les daba la ventaja de comprar a muchos proveedores con mayor posibilidad de negociación, viéndose esta desventaja reflejada en la dificultad para los productores de mantener ventas a precios rentables. De aquí surgió la necesidad de adquirir una marca para empaquetar el arroz y comercializarlo por medios propios, así llegando al consumidor final, evitando la intermediación. La primera marca se llamo arroz único y fue adquirida en la ciudad del Espinal Tolima, con la adquisición de un tercer molino.

La nueva marca permaneció en el mercado por un tiempo mas, gracias al posicionamiento que ya traía, después de un tiempo la falta de experiencia llevo a un decaimiento de la marca, y se recurrieron a diversas estrategias, lanzando al mercado otras marcas que no tuvieron la aceptación esperada, esto obligo a permanecer en el mercado y a realizar la comercialización del producto terminado en la presentación de sacos de 50 kilos vendiéndolo con marca propia a las grades marcas empacadoras del país como roa, Florhuila, diana y a las

centrales de abastos de Bogotá y Medellín, pero sin llegar al consumidor final o amas de casa con la marca propia, que era el objetivo inicial.

Debido a la buena gestión de la comercialización y al aumento de las ventas y además a una oportunidad de negocio con la banca privada se adquirió una cuarta planta en la ciudad de granada, con esta nueva planta y con nueva tecnología el negocio comenzaba a crecer.

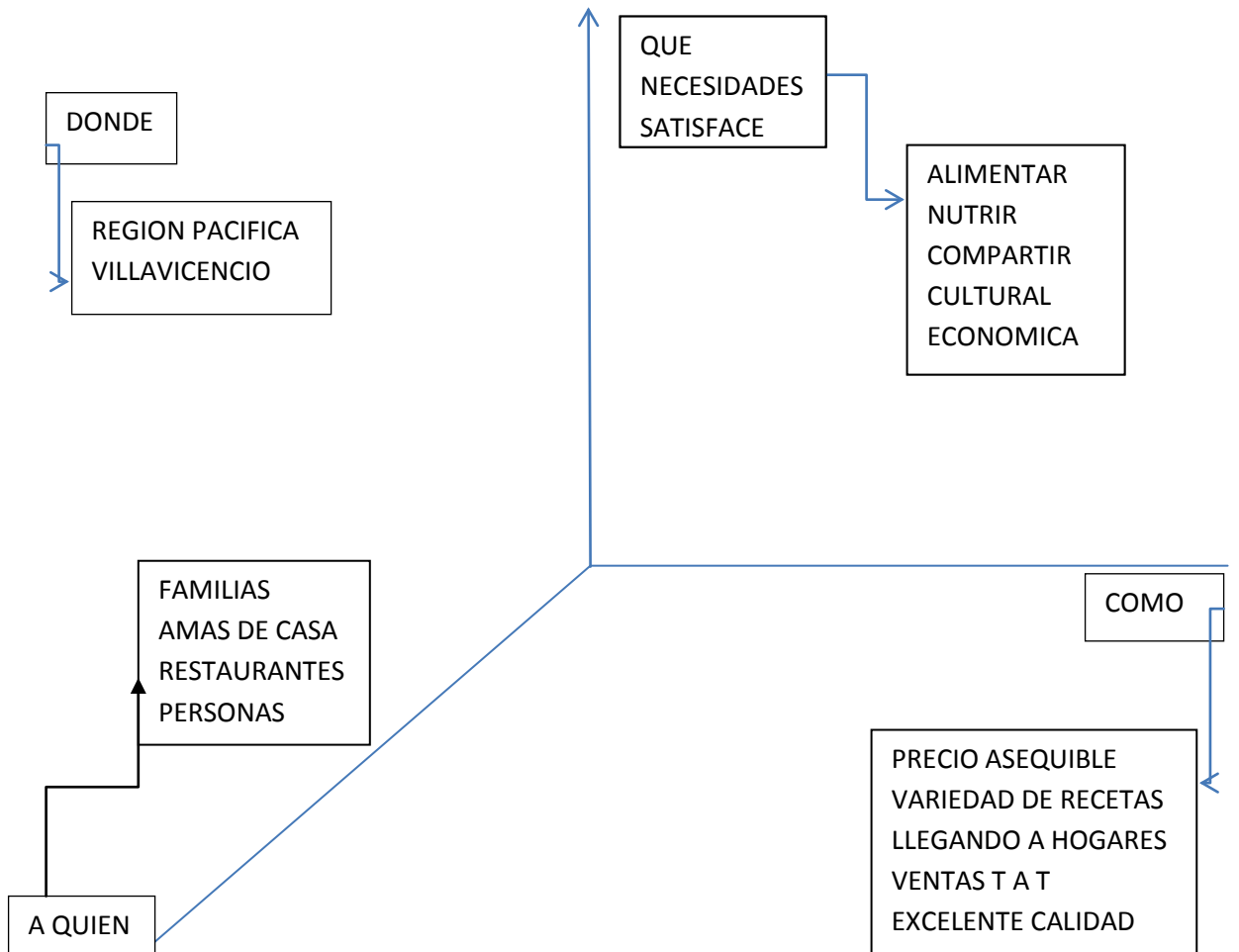
A través del tiempo se logro mantener la presencia en el mercado y con el transcurrir del tiempo la dinámica de los mercados del arroz y la cadena de comercialización se fue trasformando, ya que las grandes marcas se fueron trasformando a agricultores, financiadores de grandes extensiones de arroz, adquirieron y construyeron plantas procesadoras en las principales zonas productoras de arroz, entrando a competir directamente con el sector molinero que eran sus anteriores proveedores de materia prima, a demás disminuyeron la compra de arroz a la industria molinera ya que ellos directamente copaban gran parte de sus necesidades, esto produjo un exceso de capacidad instalada en el sector molinero obligando a que muchas empresas medianas terminaron maquilando a las grandes marcas o simplemente cerrándolas.

Estas condiciones de mercados y de nuevas situaciones en el negocio del arroz, crearon nuevamente la necesidad de hacer una nueva marca para empacar libra y llegar directamente al consumidor final sin tener que depender para la comercialización de los grandes empacadores, para esto se contrato una empresa especializada en diseño y posicionamiento de marcas dando como resultado la creación de la marca de arroz PREGON para comercializarla en la costa pacífica. En la actualidad se ha creado un nicho para esta marca, la empresa esta adaptándose a las nuevas condiciones de mercado con los tratados de libre comercio que han entrado al país con nuevas tendencias y evolucionan a pasos agigantados.

2.1.2 MISION

Alimentar la alegría de las familias, aportando bienestar y satisfacción con un producto nutritivo de excelente calidad y creando valor para nuestros inversionistas y colaboradores.

2.1.3 MATRIZ DE MACROSEGMENTACION



2.1.4 VISION

Consolidarnos como líderes en producción y comercialización de arroz en la zona pacífica con apertura de un mercado en la ciudad de Villavicencio para el año 2015, fundamentados en trabajo en equipo, mejoramiento continuo, calidad de producto y recurso humano.

2.1.5 OBJETIVO

Sostenibilidad y perdurabilidad en el tiempo, haciendo frente a las nuevas condiciones del mercado.

2.1.6 FILOSOFÍA

Inversiones Guanayas es una organización agroindustrial de carácter familiar que a través del tiempo se ha integrado en la cadena productiva y de comercialización del arroz, adaptándose a los cambios del mercado, en búsqueda de la creación de su propio nicho y superando los obstáculos emergentes, valiéndose de recurso humano capacitado, tecnología apta para suplir la necesidad del mercado, apoyada en entidades externas que proveen recursos económicos y financieros para propiciar el crecimiento.

2.1.7 VALORES

Compromiso, respeto y honestidad.

2.1.8 POLÍTICAS

- Realizar todo trabajo con excelencia y brindar trato justo y esmerado a todos los clientes, en la entrega de un producto de excelente calidad considerando que el fin de la empresa es alimentar, evaluándolo periódicamente con la aplicación

de encuestas de satisfacción al cliente.

- Todos los integrantes de la empresa deben mantener un comportamiento ético.
- Impulsar el desarrollo de la capacidad y personalidad de los recursos humanos mediante acciones sistemáticas de formación y capacitaciones periódicas.
- Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización según las diferentes áreas.
- Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones.
- Preservar el entorno ambiental y la seguridad de la comunidad en todo trabajo.
- Mantener en la empresa un sistema de información sobre los trabajos realizados en cumplimiento de sus funciones, proyectos y planes operativos.
- Difundir permanentemente la gestión de la empresa en forma interna y externa.

2.1.9 COMPETENCIAS ESENCIALES

Tecnología de punta, personal calificado, experiencia, especialización del trabajo, excelente calidad”²⁵.

²⁵ Los autores.

3 ANALISIS DEL SISTEMA.

3.1 ANALISIS DE LA COMPETITIVIDAD.

DIAGNOSTICO ESTRATEGICO.

ARBOL DE COMPETENCIAS

FACTORES DE CAMBIO ENDOGENOS

	RAICES		TRONCO		RAMAS	
	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ADMIN/TIVA	-Experiencia en el medio.	-Falta de liderazgo.	-Selección de personal adecuado.	- Carencia de comunicación con las demás áreas.	-Agilidad en los procesos administrativos.	-Rotación de personal de aproximadamente un 20%. -Falta de compromiso del personal del área administrativa.
FINANZAS	Conocimiento en el sector financiero.	N/A	- Utilización de recursos propios. -Buen manejo del nivel de	-Cumplimiento de compromisos financieros. -Incremento en costos de mano	-Sostenibilidad con los recursos de capitalistas.	-Bajas posibilidades de endeudamiento externo (Ley 550).

			inventarios de materia prima.	de obra operativa y energía eléctrica.		
OPERATIVA	-Experiencia y conocimiento del negocio. - Habilidad para comprar materia prima de excelente calidad.	- Desactualización de tecnología. -Instalaciones físicas no funcionales.	-Alto nivel de compromiso por parte de los operarios. -Personal idóneo para control de calidad.	-Ineficiencia en tiempo de secamiento, trilla y almacenamiento del arroz.	-Altos indicadores en los rendimientos de materia prima.	-incumplimiento en el tiempo de entrega del producto final con retrasos de hasta 5 días.
MERCADEO	-Conocimiento del producto por parte de los vendedores.	-Falta de venta del producto en la ciudad de Villavicencio.	- Oferta de productos en presentaciones adecuadas.	- Poco manejo de medios publicitarios.	N/A	- Competidores posicionados en la región,

3.2 ANALISIS TENDENCIAL DE LAS VARIABLES INTERNAS

	ANALISIS TENDENCIAL		
	PASADO	PRESENTE	FUTURO
VARIABLE 1 LIDERAZGO	Los socios de la empresa encargados cada uno de un área ejercían un buen nivel de liderazgo con muy buenos resultados.	A causa de la difícil situación económica de la organización el liderazgo se ha deteriorado.	El liderazgo continuara decreciendo.
VARIABLE 2 EXPERIENCIA	Se aprendieron los procesos mediante ensayo y error.	Se cuenta con personal que conoce muy bien del tema.	Además de la experiencia actual, se pretende contratar personal nuevo con experiencia en empresas del mismo sector.
VARIABLE 3 CONOCIMIENTO	El conocimiento era empírico.	Hay un nivel profesional tanto en administración como en operación y se consiguen técnicos expertos en nuevas	Continuar con la contratación de expertos profesionales, además de fomentar el estudio y la capacitación.

		implementaciones.	
VARIABLE 4 CONTROL DE CALIDAD	Se evaluaba subjetivamente sin normas precisas de manera empírica, sin información escrita al respecto.	Existe un conocimiento previo que permite evaluaciones objetivas al momento de adquirir la materia prima, plasmadas en un manual.	Se pretende obtener la certificación de los procesos de calidad por las entidades competentes.
VARIABLE 5 TECNOLOGÍA	La tecnología era de punta en su momento.	Se continúa con la tecnología del pasado, la cual ha perdido actualidad, retrasando los rendimientos, desmejorando la calidad y perdiendo eficiencia.	La tecnología seguirá siendo la misma, con un desgaste mayor.
VARIABLE 6 INFRAESTRUCTURA FISICA	En su momento, la infraestructura estaba acorde a las necesidades de la organización.	Se continúa con la misma infraestructura física, con mantenimientos mínimos.	Se continuara con la línea de mantenimientos respectivos.
VARIABLE 7 COMUNICACIÓN INTERNA	Bajo nivel de comunicación entre las áreas, generando descoordinación e ineficiencia.	El nivel de comunicación ha empeorado entre los directivos de la empresa. Transmitiéndola al resto de la organización.	No hay mejora en el nivel de comunicación.
VARIABLE 8 AGILIDAD DE PROCESOS	Procesos eficientes en áreas independientes, se crea ruptura cuando se transmiten a otras áreas.	Buena organización en los procesos aunque prevalece el inconveniente en la comunicación.	Se crearan protocolos que permitan mejorar la comunicación entre áreas.
VARIABLE 9 SELECCIÓN DE PERSONAL	Se seleccionaba con el criterio del momento, que era falta de experticia.	Se selecciona con ayuda de empresas especializadas en búsqueda de perfiles adecuados para la necesidad de la organización.	La selección seguirá siendo especializada.
VARIABLE 10 ROTACION DE PERSONAL	En general la rotación era baja en todas las áreas.	En el área operativa la rotación sigue siendo baja, y en el área administrativa a aumentado en alto nivel, generando demoras en los procesos.	Continuara la alta rotación de personal en el área administrativa.
VARIABLE 11 COMPROMISO DE PERSONAL	En general el compromiso era alto.	El área operativa tiene un buen nivel de compromiso, en el área administrativa se ha deteriorado el compromiso del personal.	El área administrativa continuara con el compromiso bajo.
VARIABLE 12	Buena rotación de cartera,	Líquidez limitada por	Continúa la limitación de

LIQUIDEZ	recursos propios, garantías reales.	motivos de la ley 550, no hay acceso a créditos bancarios.	liquidez.
VARIABLE 13 COSTOS	Costos altos debido a los bajos volúmenes manejados.	Los costos continúan siendo altos.	Continúa el alto nivel de costos.
VARIABLE 14 ENDEUDAMIENTO	Alta capacidad de endeudamiento con entidades públicas y privadas.	No hay garantías reales para obtener financiación.	La capacidad de endeudamiento con entidades públicas y privadas continuara restringido.
VARIABLE 15 COMPROMISOS FINANCIEROS	Se cumplían los compromisos puntualmente.	Se cumplen los compromisos con responsabilidad.	Se cumplirán efectivamente.
VARIABLE 16 SOSTENIBILIDAD DE RECURSOS	Aporte de capitales de los socios.	Continúa el aporte de capital de los socios.	Venta de activos para inyección de capital.
VARIABLE 17 RENDIMIENTO DE MATERIA PRIMA	Alto rendimiento de materia prima	Rendimiento medio por desgaste de la tecnología.	Rendimiento bajo por mayor desgaste de la tecnología.
VARIABLE 18 TIEMPO DE ENTREGA	Tiempos de entrega buenos.	Tiempos de entrega medios por dificultades en consecución de materia prima.	Bajos tiempos de entrega por mayores dificultades en consecución de materia prima.
VARIABLE 19 POSICIONAMIENTO	Muy buen nivel.	Ha disminuido en un 30% basado en las ventas.	Se vera afectado a razón del 50% en disminución de ventas.
VARIABLE 20 INVENTARIOS	Se mantenía inventarios de materia prima hasta para 6 meses permanentes.	Se tiene lo necesario para el consumo del momento, con escasez en ocasiones.	Mayor nivel de escasez para utilizar.

3.3 MATRIZ MEFI

Esta tabla pretende determinar calificación de los factores internos de la compañía.

CALIFICACIONES	CALIFICACION INTERNA
1: DEBILIDAD GRAVE	0 A 0,99 = BAJA
2: DEBILIDAD MENOR	1 A 1,99 = MEDIA BAJA
3: FORRALEZA MENOR	2 A 2,99= MEDIA ALTA
4: FORTALEZA IMPORTANTE	3 A 4 = ALTA

AREA	FACTOR INTERNO CLAVE	PESO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
FORTALEZAS				
ADMIN/TIVA	1. Personal capacitado	0,06	3	0,18
OPERATIVA	2. Experiencia y conocimiento del negocio.	0,09	4	0,36
FINANCIERA	3. Sostenibilidad con recursos de capitalistas.	0,12	4	0,48
ADMIN/TIVA	4. Agilidad en los procesos administrativos	0,03	3	0,09
FINANZAS	5. Buenos niveles de inventario.	0,03	3	0,09
OPERATIVA	6. Infraestructura física amplia.	0,1	4	0,4
OPERATIVA	7. Ubicación estratégica	0,02	4	0,08
OPERATIVA	8. Acceso a materia prima de excelente calidad.	0,03	3	0,09
DEBILIDADES				
ADMIN/TIVA	9. Políticas de crédito poco definidas.	0,03	2	0,06
ADMIN/TIVA	10. Falta departamento comercial.	0,06	1	0,06
MERCADEO	11. Falta de aplicación de publicidad en la región.	0,06	1	0,06
MERCADEO	12. No hay participación en Villavicencio	0,06	2	0,12
FINANZAS	13. Altos costos operativos	0,03	1	0,03
FINANZAS	14. Bajas posibilidades de endeudamiento externo.(ley 550)	0,18	1	0,18
OPERATIVA	15. Tecnología desactualizada.	0,07	1	0,07
ADMIN/TIVA	16. Falta de comunicación entre áreas.	0,03	2	0,06
TOTAL		1		2,41

Fuente: Los autores

Este resultado de las ponderaciones en esta tabla, muestra una posición estratégica de la empresa media alta, rescatando como fortalezas principales la experiencia en el negocio, la sostenibilidad que brindan los capitalistas, la infraestructura física amplia y la ubicación estratégica de las instalaciones, lo que ha permitido que la empresa subsista aun en el mercado con el paso del tiempo.

Se resaltan también las debilidades para las cuales se pretende dar solución de manera mas urgente como son la falta de departamento comercial, el poco uso de publicidad efectiva, los altos costos operativos a los que se enfrenta la organización, además del sometimiento a la ley 550 y la tecnología desactualizada.

La empresa Inversiones Guanayas puede apropiarse de estas fortalezas, y maximizar sus beneficios, a la vez tomar las debilidades como punto de partida para enfocarlas y dar soluciones que las conviertan en oportunidades de mejora continua.

4 IDENTIFICACION DE COMPETIDORES

Los principales competidores de la marca son:

ROA - FLORHUILA:

Marca líder con mayor antigüedad, abarcando aproximadamente el 25% del mercado a nivel país con todos sus productos, es el competidor mas fuerte y esta incursionando en la venta de arroz integral, posee todas las condiciones necesarias para entregar productos de muy buena calidad y su posicionamiento de marca es la mejor arma que tiene, ya que su reconocimiento ante el consumidor lo hace un competidor muy fuerte y llega a todos los lugares.

“MOLINOS ROA S.A. es una empresa procesadora y comercializadora de arroz, cuyo objeto social es la producción, compra, venta, exportación e importación de frutos y bienes del sector agropecuario, así como de toda clase de equipos, elementos e insumos para actividad de este sector. Su historia se remonta al 1 de enero de 1956, cuando el señor Rafael Vicente Roa Villamil (q.e.p.d.) llegó a Neiva como representante de la firma cafetera Buenaventura Rodríguez y CIA. LTDA.

Posteriormente, el 18 de mayo de 1958, se le unió su hermano, el señor Aníbal Roa Villamil, y desde entonces la preocupación mutua fue impulsar el desarrollo del Huila. En 1960 se disolvió la compañía en mención para la cual trabajaban los hermanos Roa, así que se dedicaron a trabajar en forma independiente en Neiva, donde sus intereses siempre estuvieron encaminados alrededor del arroz, negocio que comenzaron en 1961 y cuyos primeros intentos se realizaron en molinos alquilados.

Años después, llegó su otro hermano, don Ramón Hernando Roa Villamil, y ya en el año de 1968 iniciaron la constitución legal de una empresa familiar, evento que se llevó a cabo mediante escritura pública el 16 de octubre del mismo año bajo la denominación de RAFAEL V. ROA V. Y HMNOS. Para esa época los hermanos Rafael y Aníbal habían comprado un lote en el kilómetro 3 de la vía Neiva – Campoalegre, donde a finales de 1968 empezó la construcción de las instalaciones en donde hoy funciona MOLINOS ROA S.A.

El 30 de diciembre la empresa traslada su domicilio a la ciudad de Bogotá y el 6 de Agosto de 1991 la sociedad se transforma en anónima bajo el nombre de MOLINOS ROA S.A. En Neiva la empresa creó una comercializadora de insumos cuyo objeto es brindar apoyo y mejor servicio al agricultor, en su cultivo de arroz, y obtener una mejor materia prima. Las instalaciones están ubicadas a unos cien metros de las instalaciones principales.²⁶

DIANA – CAROLINA:

Gran experiencia, alta tecnología, porcentaje de participación aproximado del 24% en el mercado, con presencia en todo el país y una red distributiva muy amplia, también tiene entre su portafolio el arroz integral.

“Bienvenidos a Diana Corporación, una organización 100% colombiana con más de 45 años de experiencia en el sector agroindustrial, líder en el segmento de alimentos a través de la producción, comercialización y distribución de 5 grandes marcas: Diana, Carolina, Ricapalma, Gustosita y Glacial, con más de 20 productos asociados a las categorías de aceites, margarinas, arroz, gaseosas y agua.

El emprendimiento y la innovación son dos de las características fundamentales de nuestra organización, las cuales sumadas al compromiso de cientos de colombianos que hoy hacen parte de esta compañía, han contribuido al desarrollo de Diana Corporación como empresa líder del sector de alimentos. A la fecha, junto con los más de 1.000 trabajadores que cuenta la organización, nos hemos

²⁶ www.arrozroa.com

consolidado como ejemplo de la manera en que a través de la implementación de procesos innovadores se logra el crecimiento empresarial.

Estamos orgullosos de llegar a gran parte del territorio nacional con la calidad de nuestros productos, contribuyendo de esta manera al desarrollo económico y el fortalecimiento del tejido social en poblaciones apartadas. Hoy, desde la fuerza de ventas, los centros de distribución y nuestras oficinas, hacemos presencia en Bogotá, Cali, Medellín, Pereira, Bucaramanga, Cartagena, Barranquilla, Pasto, Espinal, Saldaña, Lerida, Neiva, Yopal, Villavicencio y San Martín”²⁷

CARIBE:

Empresa antioqueña con 34 años de experiencia fortalecida en su zona de producción y el valle del Cauca especialmente, comparte la competencia con el producto arroz integral.

“La marca Caribe fue la tercera en crearse en Antioquia, ya que por delante estuvieron Marfil y Ricoarroz, y no se sabe a nivel nacional cuál posición en antigüedad ocupe, aunque no cabe duda de que es de las más antiguas del país, lo que sucede es que las marcas nacionales tienen igual o menos antigüedad que Caribe, sólo que Caribe se dedicó a atender en ese entonces únicamente Antioquia.

En 2010, se cuenta con presencia en todas las zonas arroceras del departamento de Tolima: 3 plantas ubicadas estratégicamente en el Sur, Norte y la meseta de Ibagué, en donde se produce el arroz de mejor calidad en Colombia, influyendo en el comercio de la cosecha tolimense (alrededor de 107.600 hectáreas/año) al comprarle los arroces a los agricultores, a quienes la misma compañía, hoy Alimentos Caribe, ofrece financiación y asistencia técnica y científica en el cultivo del arroz, facilidades de acceso a créditos y precios bajos, por medio de almacenes propios de insumos, en donde se trilla y empaca.

²⁷ Mensaje del gerente, www.arrozdiana.com.co

Un nuevo peldaño en la escala de la prosperidad, vuelve a partir la historia de Alimentos Caribe, al integrarse en el siguiente eslabón de la cadena de producción cultivando sus propios arrozces, bajo la dirección de agrónomos de la organización. Alimentos Caribe es una empresa pujante que está presente en el campo colombiano, aportando capital, conocimiento y tecnología para producir las marcas del arroz más limpio de Colombia, que se venden las ciudades de Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Cali, Medellín, Pereira, Montería y Bogotá, en la red de distribución propia.

He aquí, pues, el resultado de una empresa pujante que avanza siempre por la ruta de la prosperidad, sustentada en valores de respeto por la calidad al servicio del consumo de alimentos nutritivos de la humanidad.

Una empresa que cree también en el respeto por la naturaleza y el medio ambiente, con sus procesos limpios y cuidadosos. Son 40 años de progreso compartido, entre sus colaboradores, consumidores y el estado colombiano.²⁸

La comercialización del arroz integral, está liderado por las empresas más grandes y más antiguas dentro del gremio de los empacadores de arroz tradicional, dentro de estas marcas esta ROA-FLORHUILA, empresa fundada en 1958, DIANA-CAROLINA, empresa que inicio sus labores en el año de 1964, y ARROZ CARIBE, presentes en el mercado desde el año 1970. En la actualidad estas empresas siguen siendo líderes a nivel nacional con sus marcas de arroz integral.

2- Identificar las estrategias del competidor.

* Tecnología de punta.

* Altos estándares de calidad, tanto en los procesos industriales como en producto terminado.

* Economías de escala.

* Financiación de agricultores para asegurar materias primas de buena calidad.

* Adquisición de plantas en las principales zonas arroceras del país.

* Fuerza de ventas especializadas.

* Campañas publicitarias en televisión nacional.

²⁸ www.alimentoscaribe.com

- * Importación de materia prima.
- * Certificaciones ISO 9000 (arroz Caribe).
- * Alianzas con empresas productoras de productos de primera necesidad como aceite de cocina o de consumo humano (arroz carolina).
- * Presencia en toda la cadena productiva del arroz desde la producción de semillas, comercialización de insumos y abonos, financiación de toda la operación agrícola, y comercialización de la cosecha.

3- Objetivos del competidor.

- * Cubrir totalmente el mercado nacional.
- * Prepararse y afianzarse para los TLC.
- * Prepararse para la llegada de nuevos actores comerciales o multinacionales en la importación y comercialización de arroz

4- Valorar la fuerza o vulnerabilidad de los competidores

> Fuerzas

- * Marcas totalmente posicionadas a nivel nacional con alto poder de recordación por el consumidor.
- * Marcas económicamente muy sólidas.
- * Marcas con alta experiencia.
- * Marcas conocidas con más de 40 años en el mercado.
- * Marcas con alta credibilidad.
- * Alta capacidad de financiación a los clientes.
- * Creación de fundaciones.
- * Patrocinio al deporte.
- * Presencia dentro de la comunidad.

> Vulnerabilidad

- * Contrabando.
- * Falsificación de las marcas.

5- Estimar los patrones de reacción de los competidores.

- * Descuentos.
- * Promociones.

* Publicidad.

* Baja de precios.

6- Determinar la posición relativa de la empresa frente a los demás competidores.

* Las grandes marcas que dominan el mercado nacional cubren aproximadamente un 70 % del mercado en general quedando un 30% para las marcas locales o regionales. Marcas medianas que han buscado un nicho con características propias de calidades y de precios, esto permite a estas marcas sostener un mercado propio.

5 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO. MPC.

Con esta matriz se pretende, situar la posición de la compañía frente a sus principales competidores.

CALIFICACION	NIVEL DE COMPETENCIA
1: DEBILIDAD GRAVE	1 A 1,99 = BAJA
2: DEBILIDAD MENOR	2 A 2,99 = MEDIA
3: FORTALEZA MENOR	3 A 4 = ALTA
4. FORTALEZA IMPORTANTE	VENTAJA COMPETITIVA COMPETIDOR

	FACTOR INTERNO CRITICO	PESO	GUANAYAS		ROA-FLORHUILA		DIANA-CAROLINA	
			CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL	CALIF	TOTAL
1	Modelo de gestion	0,02	1	0,02	2	0,04	2	0,04
2	Know how producción	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
3	Benchmark	0,01	2	0,02	4	0,04	4	0,04
4	Reabastecimiento	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16
5	Poder negociación con proveedores	0,06	2	0,12	4	0,24	4	0,24
6	Rotación inventario	0,12	3	0,36	2	0,24	2	0,24
7	Precio	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
8	Eficacia publicidad	0,1	2	0,2	4	0,4	3	0,3
9	Productos complementarios	0,03	1	0,03	4	0,12	3	0,09
10	Rentabilidad	0,05	3	0,15	3	0,15	3	0,15
11	Conocimiento del producto	0,06	3	0,18	4	0,24	4	0,24
12	Stock out	0,05	2	0,10	4	0,20	3	0,15
13	Versatilidad distribuidores	0,04	2	0,08	4	0,16	4	0,16
14	Presentación del producto	0,09	2	0,18	4	0,36	4	0,36
15	Atención al distribuidor	0,05	3	0,15	2	0,1	3	0,15
16	Accesibilidad a los productos.	0,05	3	0,15	4	0,2	4	0,2
Fuente: Los autores				2,59		3,42		3,39

Según las calificaciones obtenidas la competitividad de la empresa esta situada en un nivel medio con 2,59, donde su mayor competidor es arroz ROA con la calificación mas alta 3,42, seguido de DIANA con 3,39, quienes abarcan una parte muy importante del mercado con niveles de competencia altos.

En la empresa Inversiones Guanayas se destaca el know how de la producción, igualando a sus competidores en uno de los aspectos mas importantes para cualquier organización, lo que permite a la compañía tener una posición importante frente a sector en el cual se desempeña.

6 ANALISIS DE ENTORNO ESTRATEGICO.

6.1 MARCO PESTEL.

FACTORES DE CAMBIO EXÓGENOS.

ENTORNO ESTRATÉGICO – PESTEL

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
POLITICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Aranceles a productos importados. - Subsidios de protección al producto nacional.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inseguridad en los campos. - Corrupción de los funcionarios públicos.
ECONOMICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Disminución de las tasas de interés. - Subsidios al agro. 	<ul style="list-style-type: none"> - Bajo precio del arroz a nivel internacional. - Estancamiento en el crecimiento económico.
SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> - Tendencia alimenticia saludable. - Apego cultural al consumo de arroz.. 	<ul style="list-style-type: none"> - Contrabando - Bajo poder adquisitivo
TECNOLOGICOS CIENTIFICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Oferta permanente de tecnología para la mejora de procesos y calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología costosa. - Falta de mano de obra calificada.

	<ul style="list-style-type: none"> - Avances tecnológicos y científicos. - Cultivos transgénicos. 	
ECOLOGICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Producción de arroz en todas las épocas del año por el clima tropical. - Incremento en conciencia ambiental. 	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios climáticos extremos. - Plagas y enfermedades que comprometan una cosecha.
LEGALES	<ul style="list-style-type: none"> - Exigencia de calidad por el INVIMA y la secretaria de salud. 	<ul style="list-style-type: none"> - Alto costo de aranceles para importación de arroz.

Fuente: Los autores

ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD.

6.2 Cinco fuerzas de Porter.

ANALISIS DE LA ATRACTIVIDAD

MODELO DE M. PORTER

ANALISIS DE LA INDUSTRIA DE: PRODUCCION DE ARROZ INTEGRAL

FACTORES COMPETITIVOS	ATRACTIVIDAD					OBSERVACIONES	
	Muy Poca	Poca	Neutal	Alta	Muy Alta		
Economías de escala	Pequeña	X				Grande	A causa de la volatilidad del precio de materias primas.
Diferenciación de producto	Escasa			X		Grande	Ayuda al margen de rentabilidad.
Identificación de marca	Baja	X				Elevada	Marca nueva en el mercado.
Costo de cambio	Bajo		X			Elevado	Los precios los regula el mercado.
Acceso a canales de distribución	Amplio				X	Restringido	Son necesarios para dar a conocer la marca.
Requerimientos de capital	Bajos				X	Elevados	Son importantes para el crecimiento.
Acceso a tecnología avanzada	Amplio				X	Restringido	Necesaria para la eficiencia de la organización.
Acceso a materias primas	Amplio		X			Restringido	Producto commodity.
Protección del gobierno	Inexistente				X	Elevada	Regulación y control que eviten competencia desleal.
Efecto de la experiencia	Sin importancia			X		Muy importa	Conocer los procesos garantiza la calidad y el éxito.

BARRERAS DE SALIDA	Especialización de activos	Elevada	X					Baja	altos costos o perdida por desmorte de la operacion
	Costo fijo de salida	Elevado	X					Bajo	Por la especializacion de activos.
	Interrelación estratégica	Elevada		X				Baja	
	Barreras emocionales	Elevadas	X					Bajas	Por ser empresa familiar.
	Restricciones gubernamentales y sociales	Elevadas					X	Bajas	No tiene influencia en la salida.
	Número de competidores igualmente equilibrados	Grande	X					Pequeño	Se incrementa la dificultad para mantener la participacion.
	Crecimiento de la industria relativo a industria de arroz	Lento	X					Rápido	Por su naturaleza de producto commodity.
	Costo fijo o de almacenaje	Elevado	X					Bajo	No permite mantener inventario por la inestabilidad de precios.
	Características del producto	Generico	X					Producto único	las características no son muy variables.
	Incrementos capacidad	Pequeños	X					Grandes	Por que es un mercado lento en crecimiento.
RIVALIDAD COMPLETA	Diversidad de competidores	Elevada	X					Baja	Limita la participacion de mercado.
	Compromisos estratégicos	Grandes				X		Bajos	
	Cantidad de compradores importantes	Pocos					X	Muchos	se aumenta la cantidad de demanda del producto.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de la industria	Muchos		X				Pocos	disminuyen participacion.
PODER DE LOS COMPRADORES	Costos de cambio del comprador	Bajos		X				Altos	disminuye la utilidad
	Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Elevada	X					Baja	disminuye la concecucion de la materia prima
	Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja					X	Elevada	disminuye la participacion
	Contribución a la calidad o a servicios de compradores	Grande			X			Pequeña	
	Contribución de la industria al costo total de los compradores	Fracción grande					X	Fracción pequeña	Traslado de menor costo al consumidor.
	Rentabilidad de los compradores	Baja	X					Elevada	Poca fidelidad por parte del comprador.
	Cantidad de proveedores importantes	Pocos					X	Muchos	Aumento en la oferta.
	Disponibilidad de sustitutos de productos de proveedores	Baja	X					Elevada	Disminucion de la demanda
	Diferenciación o costo de cambio de productos de proveedores	Elevado			X			Bajo	No influye
	Amenaza de proveedores de integración hacia adelante	Elevada	X					Baja	Disminuye la participacion
PODER DE LOS PROVEEDORES	Amenaza de la industria de integración hacia atrás	Baja				X		Elevada	Posibilidad de crecer en la cadena
	Contribución de proveedores a calidad o servicio de productos de la industria	Elevada				X		Pequeña	mejora la calidad aumenta la demanda
	Costo total de la industria contribuido por proveedores	Fracción grande				X		Fracción pequeña	
	Importancia de la industria para rentabilidad de los proveedores	Pequeña					X	Grande	Sostenibilidad del mercado
E D E C I O N E S DE SUSTITUTOS	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande				X		Pequeña	Posible aumento de portafolio.
	Costos de cambio de usuarios	Bajos	X					Elevados	Se puede perder rentabilidad y consumidores.
	Agresividad y rentabilidad de productor de sustitutos	Elevada		X				Baja	Aumento de competencia
	Precio-valor de sustitutos	Elevado			X			Bajo	Depende de la situacion.
D E C I O N E S DE SUSTITUTOS	Protección a la industria	Desfavorable					X	Favorable	Control para evitar la competencia desleal.
	Regulación de la industria	Desfavorable				X		Favorable	Estabilidad de mercados.
	Consistencia de políticas.	Baja					X	Elevada	Estabilidad de mercados.
	Movimientos de capital entre países	Restringido					X	Sin restricción	Aumento de comercio
	Tarifas aduaneras	Restringidas				X		Sin restricción	Control de importaciones y contrabando
	Acceso a divisas extranjeras	Restringido					X	Sin restricción	Consecucion de materias primas economicas
	Propiedad extranjera	Limitada	X					Ilimitada	Competencia agresiva
A C I O N E S DE SUSTITUTOS	Ayuda a competidores	Substancial	X					Ninguna	

MATRIZ DE ATRACTIVIDAD DEL SECTOR

	CALIFICACION GENERAL				
	BAJA		MEDIA		ALTA
Barreras a la entrada	1	3		2	4
Barreras a la salida	3	1			1
Rivalidad entre competidores	6			1	
Poder de los compradores	2	2	1		3
Poder de los proveedores	2		1	3	2
Disponibilidad de sustitutos	1	1	1	1	
Acciones de gobierno	2			2	4
Sumatoria	17	7	3	9	14
Evaluación General	17	14	-	27	56
Total factores competitivos	50				
Total evaluación general	114				
Factor	2,28				

Fuente: Los autores

De acuerdo a esta calificación, es posible interpretar que la atraktividad para una empresa que desee ingresar a competir en el sector arrocero se da a razón de 2,28 sobre 4, indicando esto que es menos atractivo para incursionar.

Esto debido a los altos costos de inversión en activos fijos y montajes para la producción adecuada, la afectación que generan las importaciones, y el gran impacto que tiene el contrabando en cuanto a competencia desleal se refiere.

6.3 MATRIZ MEFÉ

Según análisis externo, se relacionan factores exógenos y sus ponderaciones para determinar el nivel de respuesta de la compañía frente al entorno.

CALIFICACION	RESULTADO
1: AMENAZA IMPORTANTE	0 A 0,99 RESPUESTA MALA
2: AMENAZA MENOR	1 A 1,99 RESPUESTA MEDIA
3: OPORTUNIDAD MENOR	2 A 2,99 RESPUESTA SUPERIOR A LA MEDIA
4: OPORTUNIDAD IMPORTANTE	3 A 4 RESPUESTA SUPERIOR

No	ESFERA	VARIABLES	PESO	CALIFICACION	RESULTADO PONDERADO
1	ECONOSFERA Oportunidad	Disminución de las tasas de interés	0,06	4	0,24
2		Subsidios al agro	0,04	3	0,12
3	SOCIOSFERA Oportunidad	Tendencia alimenticia saludable	0,03	3	0,09
4		Apego cultural al consumo de arroz.	0,05	3	0,15
5	POLITISFERA Oportunidad	Disminución de aranceles a productos importados.	0,08	3	0,24
6		Subsidios de protección al producto nacional.	0,04	3	0,12
7	TECNOSFERA Oportunidad	Avances tecnológicos.	0,05	3	0,15
8		Avances científicos.	0,05	3	0,15
9	BIOSFERA Oportunidad	Incremento en conciencia ambiental.	0,02	4	0,08
10		Clima apropiado.	0,03	4	0,12
11	ECONOSFERA Amenaza	Bajo precio del arroz a nivel internacional	0,06	1	0,06
12		Estancamiento en el crecimiento económico.	0,08	2	0,16
13	SOCIOSFERA Amenaza	Contrabando	0,02	2	0,04
14		Bajo poder adquisitivo.	0,03	2	0,06
15	POLITISFERA Amenaza	Inseguridad en los campos	0,08	1	0,08
16		Corrupción de los funcionarios públicos.	0,07	1	0,07
17	TECNOSFERA Amenaza	Tecnología costosa.	0,07	2	0,14
18		Falta de mano de obra calificada.	0,04	2	0,08
19	BIOSFERA Amenaza	Incremento en los precios de las fuentes de energía.	0,06	2	0,12
20		Restricciones ambientales	0,04	2	0,08
	TOTAL				2,35

Fuente: Los autores

La empresa en la actualidad tiene un nivel de respuesta al entorno de 2,35 nivel superior a la media, ya que a causa de su situación interna posee cierta dificultad para responder a algunas situaciones puntuales, viéndose así limitada a la reacción agresiva del mercado, aunque entre sus oportunidades fuertes, y que contribuyen al desarrollo de las organizaciones se encuentra la conciencia ambiental como tendencia moderna, a la vez que al cuidado de la salud, también la disminución de las tasas de interés que favorecen la posición ante la ley 550, y lo apropiado del clima para los cultivos de arroz de la región.

Teniendo como principales amenazas la inseguridad actual del país, lo cual se ve reflejada en alto nivel en los campos, la corrupción de los funcionarios públicos que afecta al país en general y las variaciones a nivel internacional del precio del arroz que tiende a la baja.

7 ANALISIS DE MACROENTORNO

En el macroentorno, se encuentra en los factores demográficos que en la zona objetivo la población presenta un alto nivel de crecimiento debido a las exploraciones petrolíferas, y a la amplia zona que compone el departamento del Meta, lo cual ha atraído a muchas personas del territorio nacional que en busca de nuevas oportunidades se han desplazado y han logrado ubicarse de tal manera que comienzan a conformar sus núcleos familiares, generando así una ampliación del mercado objetivo para el consumo de arroz.

Por su parte los factores económicos tienen una influencia positiva, el arroz integral tiene un costo mayor al tradicional, y la economía de la región se encuentra favorecida por el auge petrolero, que trae ingresos percapita mayores en las familias, permitiéndoles así adquirir otro tipo de productos para su canasta familiar.

Los factores tecnológicos son también muy favorables, ya que la tecnología actual con la cual se cuenta, aunque no es la última en el mercado, permite brindar un producto de excelente calidad.

El factor sociocultural es también favorable, puesto que las familias modernas tienden a mantener una alimentación saludable y equilibrada, compuestos que brinda el arroz integral desde su propia naturaleza.

Los factores políticos y legales no representan un obstáculo para la organización, ya que se encuentra legalmente registrada ante la cámara de comercio, lo cual permite llevar a cabo operaciones legales y las marcas patentadas, permiten hacer uso de ellas para las actividades comerciales propias de la empresa.

En los factores ecológicos, se procura hacer el mejor uso posible de los residuos, haciendo una entidad legalmente responsable con el medio, existen detalles que pueden ser mejorados con el paso del tiempo y aumento de recursos.

7.1 ANALISIS SECTORIAL

De acuerdo con los censos del DANE en los últimos años, la zona de los Llanos Orientales mantiene su participación en cerca del 15% de los productores de arroz mecanizado para los dos períodos a nivel nacional.

En Colombia en 1999, se destinaron 20.395 unidades productoras a la siembra de arroz mecanizado, de las cuales el 36,3% se ubicaron en la zona Centro; el 31,4% de estas se cultivaron en el Bajo Cauca; y el 15,4% en los Llanos. Las restantes 16,8% pertenecen a la zona Costa Norte y Santanderes.

De acuerdo con el III Censo Nacional Arrocerero, en el año 2007 se sembraron en Colombia solamente 17.352 UPA con arroz mecanizado, siendo la zona Centro el lugar donde se encontró la mayor cantidad de unidades productoras, con el 50,6%. Las zonas de Bajo Cauca y Llanos participaron con el 21,2% y 15,3%, respectivamente. Es de resaltar que en los Llanos Orientales de Colombia se mantuvo la participación de UPA entre los dos censos.

Los llanos orientales son un región beneficiada naturalmente, gracias a la bondad de sus suelos, que contiene todos los componentes necesarios para ser muy productivas, además de la abundancia de agua que es un factor fundamental en los procesos productivos”²⁹.

Según los resultados de los censos, abrir un mercado en la ciudad de Villavicencio puede ser una tarea llena de obstáculos, debida al alto nivel de competencia, mas no imposible, un esfuerzo diferenciador es la clave del éxito.

²⁹http://www.fedearroz.com.co/doc_economia/Dinamica_del_sector_arrocerero_en_los_Llanos_orientales.pdf

8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

POSICIONAR LA MARCA ARROZ PREGON COMO UN PRODUCTO INTEGRAL EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO PARA EL AÑO 2015

8.1 OBJETO

Amas de casa.

8.2 OBJETIVO

Lograr posicionamiento de marca con el producto arroz integral en la ciudad de Villavicencio

9 JUSTIFICACION DEL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La tendencia de consumo de las familias modernas se está encaminando hacia los productos que ofrezcan mayores beneficios para la salud y la nutrición adecuada de todos sus integrantes.

Las grandes empresas para responder a este tipo de demanda están ofreciendo un producto que es rico en vitaminas y mucho mas nutritivo desde su propia concepción natural, el arroz integral es un producto que se elabora partiendo de la base de no ser sometido a tantos procesos de producción, conservando mas de esta manera estado natural.

Este producto, comienza a inquietar a los consumidores cotidianos de arroz, quienes quieren mejorar su alimentación con productos de mejores beneficios y que no requieran incurrir en practicas de disminución de su cantidad diaria de comida.

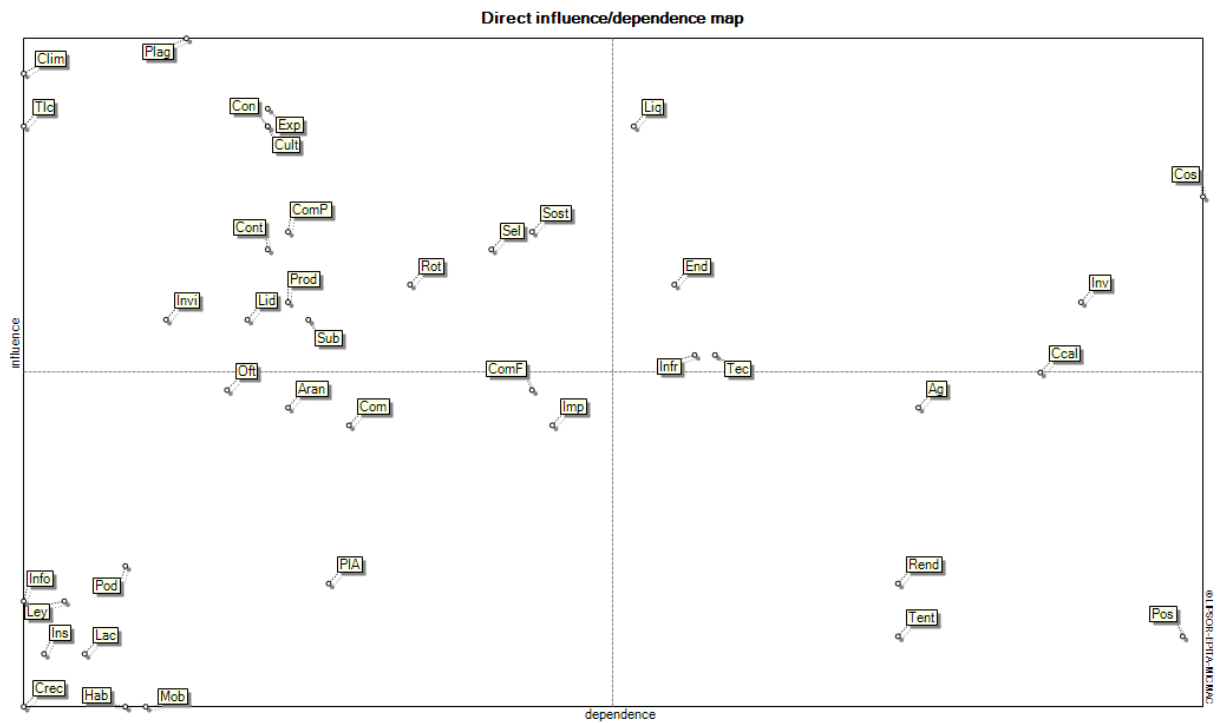
La búsqueda de esta información tiene como objetivo conocer la aceptación de estos productos en el mercado, y así buscar alternativas nuevas para hacer una apertura de un nuevo nicho de compradores en la ciudad de Villavicencio con estos productos de consumo básico y ofreciendo valores agregados con excelente calidad y mayores beneficios para la salud.

El enfoque que se pretende dar, esta encaminado a identificar la factibilidad vista de la empresa hacia el mercado, analizando por medio de expertos y otra información recogida como esta compañía puede enfrentarse a este nuevo reto y buscar así una nueva alternativa de mejora y crecimiento.

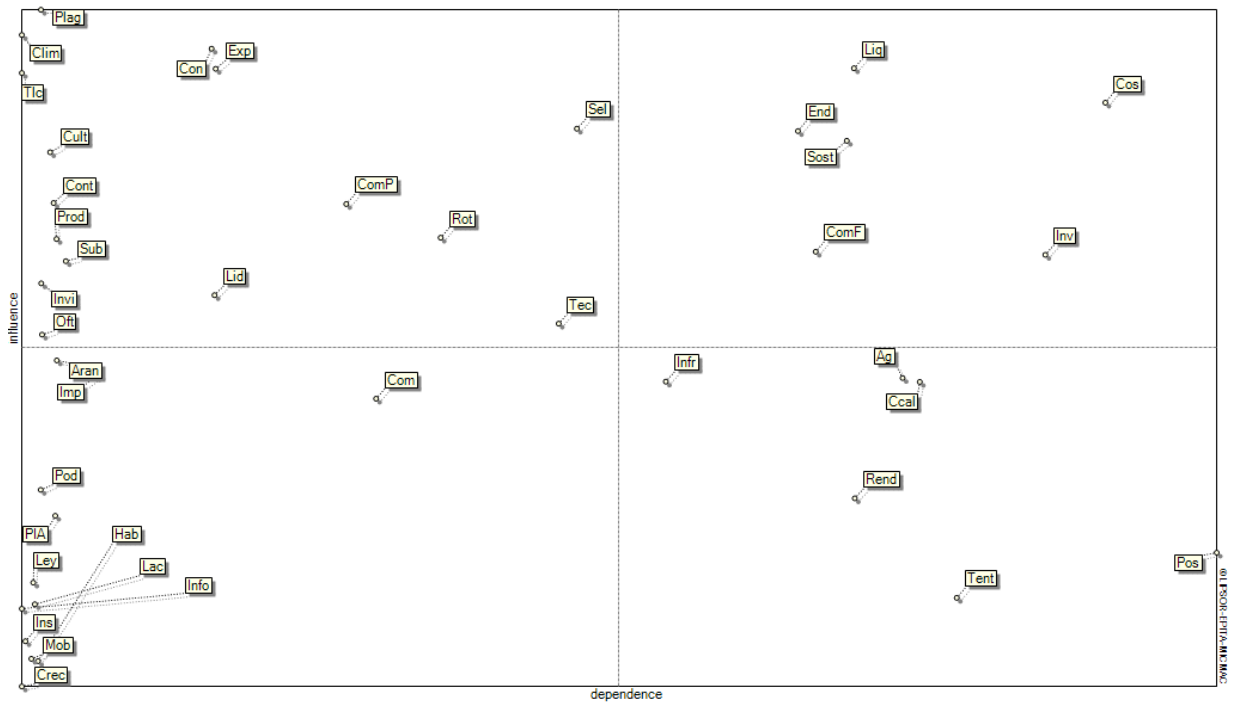
De esta manera en caso de encontrar una respuesta positiva para la nueva oferta, se estará encontrando un mercado importante en términos financieros y que es promisorio para el futuro de la empresa que logre penetrarlo.

10 ANALISIS ESTRUCTURAL DEL SISTEMA.

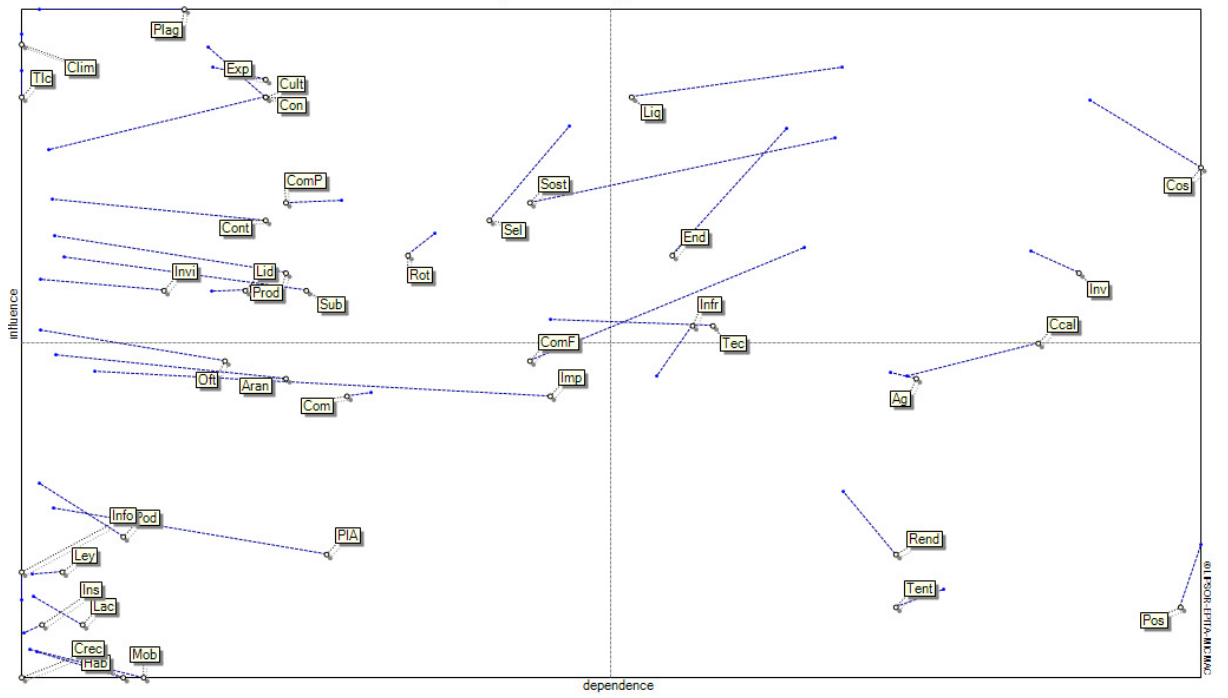
10.1 Análisis de variables estratégicas. (MOTRICIDAD Y DEPENDENCIA).



Indirect influence/dependence map



Displacement map : direct/indirect



11 IDENTIFICACION DE LOS FACTORES DE CAMBIO.

11.1 FICHAS TECNICAS (ver anexo3- PyG)

RENTABILIDAD	DESCRIPCION
En que consiste?	Son los recursos en efectivo o fáciles de convertir a efectivo sin perder significativamente el valor.
Como se manifiesta?	Afecta de manera negativa, limitando el stock de inventarios, frustrando oportunidades de negocios como adquirir materia prima a buenos precios.
Como se podría medir cada manifestación?	Se mide con un Ebitda del 7%
Que tendencia presenta el factor?	Inicialmente fue fuerte y tuvo una caída, ahora la tendencia es creciente encaminada a la liberación de activos para poderlos negociar.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	El contrabando, la pérdida de precio del arroz, y el exceso de inventario, provocaron la caída de la empresa a ley 550.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Mayor competitividad, baja en los costos, mayor poder de negociación.

ENDEUDAMIENTO	DESCRIPCION
En que consiste?	Es un referente financiero cuyo objetivo es evaluar el grado y la modalidad de participación de los acreedores de una empresa en su provisión de dinero.
Como se manifiesta?	Afectando de manera negativa, de tal manera que las garantías reales fueron superadas en su capacidad de respaldo.
Como se podría medir cada manifestación?	Una razón corriente de 2,14%
Que tendencia presenta el factor?	Tiende a decrecer, debido a que solamente se están pagando deudas y no se han adquirido nuevas obligaciones.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Se genero por los altos niveles de inventarios, intereses altos y la caída del precio del arroz. A futuro que algún banco no acepte el pago anticipado de la deuda.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Al salir de la ley 550, hay nuevas oportunidades para obtener créditos sobre las garantías reales ya liberadas .

COSTOS	DESCRIPCION
En que consiste?	Es el gasto económico que representa la fabricación de un producto o prestación de un servicio.
Como se manifiesta?	Afectan de manera negativa, ya que son altos.
Como se podría medir cada manifestación?	Los costos equivalen a un 84% de las ventas totales.
Que tendencia presenta el factor?	Tiende a disminuir, al aumentar los volúmenes de producción, y cambiar el método de negociación de la materia prima.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La falta de innovación tecnológica, los bajos volúmenes de producción.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Mayor competitividad, mayor rentabilidad..

INFRAESTRUCTURA FÍSICA	DESCRIPCION
En que consiste?	Acervo físico y material que permite el desarrollo de la actividad económica y social.
Como se manifiesta?	Cumple con las necesidades de la organización, aunque existen mejoras que pueden contribuir a la eficiencia.
Como se podría medir cada manifestación?	Medido con una eficiencia operativa del 15%.
Que tendencia presenta el factor?	Decreciente en la medida en que no sea mejorada.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	El deterioro generado por el tiempo.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Mayor eficiencia operativa, disminución de costos.

TECNOLOGÍA	DESCRIPCION
En que consiste?	Es el conjunto de conocimientos técnicos ordenados científicamente que permiten diseñar y crear bienes y servicios que facilitan la adaptación al medio ambiente y satisfacer tanto las necesidades esenciales como los deseos de las personas.
Como se manifiesta?	Negativamente en una disminución de rendimientos, sobre costos, a causa de no tener la tecnología de punta.
Como se podría medir cada manifestación?	Con índices de producción, consumo de energía, eficiencia en mano de obra y tiempo.
Que tendencia presenta el factor?	Ha sido decreciente, ya que no se ha podido implementar nueva tecnología, y se aspira mejorarla con el paso del tiempo.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	La falta de liquidez y capital para adquirir nueva maquinaria a raíz de los altos costos de esta.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Adquiriendo nueva tecnología que permita mejorar la eficiencia en general.

CONTROL DE CALIDAD	DESCRIPCION
En que consiste?	Son todos los mecanismos que realizamos para detectar la presencia de errores.
Como se manifiesta?	De manera positiva ya que se tiene el capital humano y los procedimientos definidos para ofrecer condiciones apropiadas, con la regulación de entidades como el INVIMA.
Como se podría medir cada manifestación?	Indices de control en los diferentes procesos.
Que tendencia presenta el factor?	Creciente fuerte.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	Criterios subjetivos, falta de procedimientos escritos.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Mayor satisfacción del cliente, oportunidades de entrar a mercados con mayor status.

INVENTARIO	DESCRIPCION
En que consiste?	Son bienes tangibles que se tienen para la venta en el curso ordinario del negocio o para ser consumidos en la producción de bienes o servicios para su posterior comercialización.
Como se manifiesta?	Negativamente por las variaciones en los precios de la materia prima, debido a las importaciones y el contrabando con un nivel de rotación de 22 días.
Como se podría medir cada manifestación?	Mediante la rotación de inventarios.
Que tendencia presenta el factor?	A disminuir, adquiriendo la materia prima al día.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	El contrabando, el precio internacional del arroz.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Los TLC y las importaciones, favorecen el panorama en cuanto a compra de materia prima.

AGILIDAD EN LOS PROCESOS	DESCRIPCION
En que consiste?	Consiste en el tiempo que tarda el producto en pasar por todas las etapas de procesamiento, desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto final al distribuidor.
Como se manifiesta?	Negativamente por algunos retrasos en los tiempos de determinados procesos a causa de la falta de tecnología avanzada con retrasos de hasta 5 días.
Como se podría medir cada manifestación?	Con los tiempos de entrega al distribuidor final.
Que tendencia presenta el factor?	A disminuir, con la compra de tecnología de punta.
Que rupturas se opondrían a la tendencia?	El contrabando, el precio internacional del arroz.
Que potencialidades hacia el futuro presenta el factor?	Los TLC y las importaciones, favorecen el panorama en cuanto a compra de insumos y tecnología.

12 ACTORES SOCIALES

Los principales actores que intervienen en el desarrollo de la organización son:

Los proveedores, Los socios, Los empleados, Los clientes, El sector bancario, El gobierno, La junta directiva, El INVIMA, Los distribuidores, Los competidores

Los principales intereses de los actores sociales internos y externos son:

12.1 INTERNOS

La junta directiva: sostenibilidad y crecimiento.

Los socios: Rentabilidad y crecimiento.

Los empleados: Estabilidad laboral y económica, desarrollo personal y familiar, reconocimiento.

12.2 EXTERNOS

Los proveedores: volúmenes de compra, cumplimiento de pagos, sostenibilidad, fidelidad.

Los clientes: innovación, servicio, precio, calidad, satisfacción de sus necesidades.

El sector bancario: cumplimiento de compromisos.

El gobierno: generación de empleo, pago de impuestos.

El INVIMA: cumplimiento de normas.

Los distribuidores: descuentos, promociones, incentivos, publicidad, crédito y plazos, inventario en consignación.

Los competidores: competencia sana, estabilidad en precios de mercado, ética.

12.3 PERFILES DE LOS ACTORES

12.3.1 JUEGO DE ACTORES

ACTOR	PROYECTOS	MOTIVACIONES	INTERESES	APREMIOS	MEDIOS DE ACCION
Los proveedores	Aumentar las ventas y el portafolio.	Aumentar participación de mercado.	Disminuir el periodo de pago.	Fidelidad por parte de los clientes.	Descuentos, promociones publicidad.
Los socios	Salir de la ley 550 y posicionar la marca.	Contar con mayor musculo financiero.	Incrementar utilidades y valorizar la organización.	Sostenibilidad y crecimiento.	Recursos propios y alianzas estratégicas.
Los empleados	Hacer carrera laboral.	Créditos para estudio y vivienda.	Remuneración justa, políticas claras.	Vivienda, estabilidad laboral, educación.	Fondos de empleados, convenios con cajas de compensación, libranzas
Los clientes	Obtener un nivel de satisfacción mayor que el esperado.	Cumplimiento de la promesa de valor.	Calidad, servicio, precio.	Experiencia agradable.	Facilitarle encuestas de satisfacción y call center, hacerlo parte de la experiencia de cocrear.
El sector bancario	Crece de la mano de las empresas mediante nuevos proyectos.	Dividendos, garantías.	Cumplimiento de los compromisos financieros de las empresas.	Estabilidad del mercado, tasas de interés favorables.	Colocación de dinero con tasas competitivas portafolio.
El gobierno	Generación de empleo y actividad.	Desarrollo económico y social.	Incremento del recaudo y valor de los impuestos.	Bajar la tasa de interés.	Exención de impuestos, subsidios, zonas francas.

La junta directiva	Hacer que la empresa crezca y perdure en el tiempo.	Los resultados.	Reconocimiento y remuneración.	Posicionamiento, solidez económica.	Generación de estrategias y planes de acción.
EI INVIMA	Regular la calidad de los productos farmacéuticos y alimenticios.	El bienestar del consumidor, y el reconocimiento como entidad de vigilancia sanitaria líder en calidad.	Proteger y promover la salud de las personas.	La satisfacción del usuario.	Aplicación de normas sanitarias y seguimientos periódicos a las organizaciones velando el cumplimiento de las mismas.
Los distribuidores	Crecer de la mano de la organización.	Utilidad, crecimiento	Aumento del porcentaje de participación.	Obtener la representación de la marca con autonomía.	Impulsadoras, publicidad, incentivos.
Los competidores	Aumentar participación de mercado.	Mayores ventas y crecimiento de la organización.	Competencia sana.	Mayor utilidad.	Generar estrategias competitivas.

Fuente: Los autores

12.4 CONSTRUCCIÓN DE CUADRO DE INTERESES

12.4.1 BUSQUEDA DE OBJETIVOS ASOCIADOS

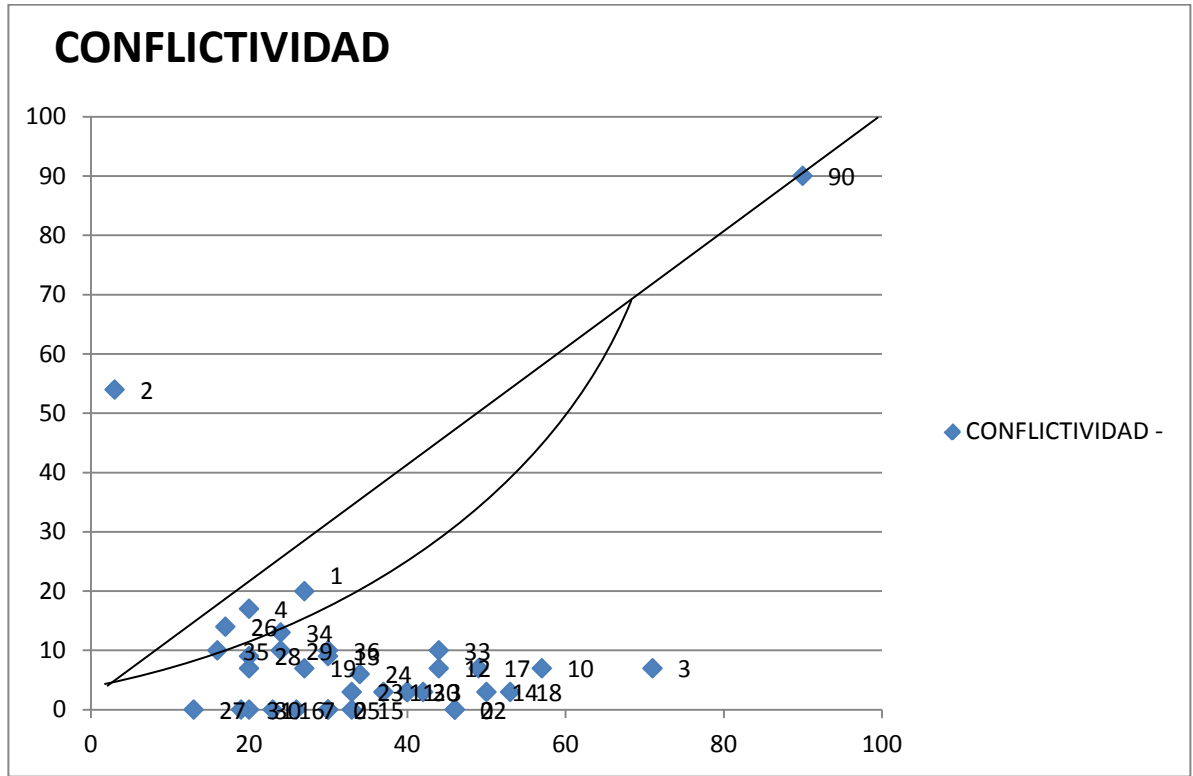
ACTORES SOC.	CAMPOS DE BATALLA							
	CAMPO 1 RENTABIL.	CAMPO 2 ENDEUD.	CAMPO 3 INFRAEST. FISICA	CAMPO 4 COSTOS	CAMPO 5 TECNOLOGIA	CAMPO 6 CONTROL CALIDAD	CAMPO 7 INVENT.	CAMPO 8 AGILID. PROCES.
PROVEED	Aumento de plazos de pago.	Reducción de crédito.	Generando confianza.	Aplicando descuentos	N/A	Cumpliendo con la calidad requerida.	N/A	Programando su suministro.
SOCIOS	Solicitando dividendos.	Aporte de garantías.	Aporte de activos.	Ejerciendo control.	Innovación.	Exigiendo certificaciones,	Exigiendo niveles adecuados.	Revisando procedimientos
EMPLEAD	Siendo eficiente en su labor operativa.	Ayudando a mejorar el rendimiento de la org.	Cuidando las locaciones físicas.	Optimizando los recursos.	Capacitándose	Cumpliendo los procedimientos.	Rotación adecuada.	Agilizando su labor.
CLIENTES	N/A	N/A	Condiciones de cumplimiento	Exigiendo precios competitivos.	Exige calidad.	Exige calidad.	Cumpl/to.	Exigiendo cumplimiento.
SECT. BAN	Aumento en cupos de crédito con garantías reales.	Evaluando indicadores financieros y control de inversión.	Exigencia de seguros.	N/A	N/A	N/A	Exigencia de seguros. Auditorías	N/A
GOB.	Aprobación de leyes, y subsidios.	Aprobación de leyes, y subsidios.	N/A	N/A	Ofrece educación.	N/A	N/A	N/A
JUNTA D.	Autoriza obtención de crédito, y venta de activos.	Control de endeudamiento.	Aprobación de presupuestos.	N/A	Aprobación de presupuestos.	Buscando certificaciones.	N/A	Auditando procesos
INVIMA	N/A	N/A	Exigiendo locaciones sanitarias.	N/A	Capacitando sobre nuevas tendencias	Aplica normas.	N/A	Ofreciendo orientación.
DISTRIB.	Programando sus compras.	Pagos a tiempo.	N/A	Exige precios competitivos	N/A	Exige calidad.	Cumpl/to	Exigiendo cumplimiento
COMPET.	Aprovechando oportunidades	Aprovechando oportunidades	Ofreciendo mayor calidad.	Disminuyendo costos, economía de escala.	Aumenta rendimientos	Busca superar la calidad del competidor.	Mantener un nivel de inventario	Cumplen con entregas.

Fuente: Los autores

12.5 MATRIZ DE ACTORES

ACTORES SOCIALES	OBJETIVOS																																						
	Aumentar plazos de pago.	Reducir crédito.	Generar confianza.	Aplicar descuentos	Cumplir con la calidad requerida	Solicitar dividendos.	Aportar garantías.	Aportar activos.	Ejercer control.	Innovar.	Ser eficiente en labores operativas.	Ayudar a mejorar el rendimiento de la org.	Cuidar las locaciones físicas.	Optimizar los recursos	Capacitar	Cumplir los procedimientos.	Rotar adecuadamente inventarios	Cumplir condiciones.	Exigir precios competitivos	Exigir calidad.	Cumplir tiempos	Aumentar cupos de crédito con garantías reales.	Evaluar indicadores financieros y control de inversión.	Exigir seguros.	Auditar.	Aprobar leyes, y subsidios.	Ofrecer educación.	Autorizar obtención de crédito, y venta de activos.	Controlar el endeudamiento.	Aprobar presupuestos.	Exigir locaciones salubres.	Aprovechar oportunidades	Ofrecer mayor calidad.	Disminuir costos, economía de escala	Aumentar rendimientos	Superar la calidad del competidor.	TOTAL PUNTOS +	TOTAL PUNTOS -	
PROVEED.	-70	-70	70	30	30	0	30	0	0	0	0	0	-30	0	0	0	70	30	70	70	0	70	0	-30	0	-70	30	-30	70	30	0	0	-30	-30	0	0	600	-360	
SOCIOS	100	-100	70	0	0	100	100	100	30	70	0	100	30	70	30	0	70	100	0	0	0	100	100	100	100	0	30	100	70	70	0	100	0	0	0	1740	-100		
EMPLEADOS	0	0	70	0	100	0	0	0	100	30	100	100	100	100	100	70	70	0	0	100	0	30	70	30	0	0	0	0	0	0	30	100	100	0	30	70	1600	0	
CLIENTES	70	-70	30	100	100	0	0	0	30	100	70	0	-30	0	0	0	70	100	100	100	100	30	-30	-30	0	0	0	0	-70	0	0	100	100	100	0	30	1330	-230	
SECT. BAN	-70	-100	100	-70	0	-70	100	100	70	0	70	70	0	30	0	0	70	30	0	0	100	100	100	100	0	-70	0	-30	-30	0	0	0	0	0	-30	-70	0	1040	-540
GOBIERNO	-30	-30	100	0	30	0	30	0	30	70	0	0	0	30	70	30	0	30	0	30	0	30	0	0	0	100	70	0	0	0	30	0	0	0	0	0	30	710	-60
JUNTA D.	70	-100	100	-70	30	100	0	100	100	100	70	70	30	100	70	30	70	30	0	70	30	100	100	70	100	0	0	100	100	100	30	70	70	70	100	100	2280	-170	
INVIMA	0	0	100	0	100	0	0	0	100	100	30	30	70	100	30	70	0	70	0	100	0	0	0	0	70	0	0	0	0	0	100	0	100	0	100	0	0	1170	0
DISTRIBUID.	30	-70	70	70	30	0	0	0	0	100	30	70	70	70	0	0	70	70	100	30	70	30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	30	70	70	0	100	1180	-70	
COMPETIDOR	-30	30	-70	-30	-30	0	0	0	0	-70	-30	-70	-30	-30	30	0	-70	-30	-70	-30	-30	0	0	0	0	70	0	-30	0	0	0	-30	-70	-70	-30	-100	130	-950	
TOTAL PUNTOS + CONFLICTIVIDAD	270	30	710	200	420	200	260	300	460	570	370	440	300	500	330	230	490	530	270	400	400	460	330	340	300	170	130	200	240	200	190	400	440	240	160	300			
TOTAL PUNTOS - CONFLICTIVIDAD	-200	-540	-70	-170	-30	-70	0	0	0	-70	-30	-70	-90	-30	0	0	-70	-30	-70	-30	-30	0	-30	-60	0	-140	0	-90	-100	0	0	-30	-100	-130	-100	-100			
PROMEDIO +	27	3	71	20	42	20	26	30	46	57	37	44	30	50	33	23	49	53	27	40	40	46	33	34	30	17	13	20	24	20	19	40	44	24	16	30			
PROMEDIO -	-20	-54	-7	-17	-3	-7	0	0	0	-7	-3	-7	-9	-3	0	0	-7	-3	-7	-3	-3	0	-3	-6	0	-14	0	-9	-10	0	0	-3	-10	-13	-10	-10			
DIFERENCIA	7	-51	64	3	39	13	26	30	46	50	34	37	21	47	33	23	42	50	20	37	37	46	30	28	30	3	13	11	14	20	19	37	34	11	6	20			
CONFLICTIVIDAD +	27	3	71	20	42	20	26	30	46	57	37	44	30	50	33	23	49	53	27	40	40	46	33	34	30	17	13	20	24	20	19	40	44	24	16	30			
CONFLICTIVIDAD -	20	54	7	17	3	7	0	0	0	7	3	7	9	3	0	0	7	3	7	3	3	0	3	6	0	14	0	9	10	0	0	3	10	13	10	10			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36			

13 IDENTIFICACION DE OBJETIVOS CONFLICTIVOS



ACTORES SOCIALES	
1	PROVEEDORES
2	SOCIOS
3	EMPLEADOS
4	CLIENTES
5	SECTOR BANCARIO
6	GOBIERNO
7	JUNTA DIRECTIVA
8	INVIMA
9	DISTRIBUIDORES
10	COMPETENCIA

	OBJETIVOS
1	Aumentar plazos de pago.
2	Reducir crédito.
3	Generar confianza.
4	Aplicar descuentos
5	Cumplir con la calidad requerida
6	Solicitar dividendos.
7	Aportar garantías.
8	Aportar activos.
9	Ejercer control.
10	Innovar.
11	Ser eficiente en labores operativas.
12	Ayudar a mejorar el rendimiento de la organización.
13	Cuidar las locaciones físicas.
14	Optimizar los recursos.
15	Capacitar
16	Cumplir los procedimientos.
17	Rotar adecuadamente inventarios.
18	Cumplir condiciones.
19	Exigir precios competitivos
20	Exigir calidad.
21	Cumplir tiempos
22	Aumentar cupos de crédito con garantías reales.
23	Evaluar indicadores financieros y control de inversión.
24	Exigir seguros.
25	Auditar.
26	Aprobar leyes, y subsidios.
27	Ofrecer educación.
28	Autorizar obtención de crédito, y venta de activos.
29	Controlar el endeudamiento.
30	Aprobar presupuestos.
31	Exigir locaciones salubres.
32	Aprovechar oportunidades
33	Ofrecer mayor calidad.
34	Disminuir costos, economía de escala.
35	Aumentar rendimientos
36	Superar la calidad del competidor.

OBJETIVOS	ALIADOS	ENFRENTADOS
1	A2,A4,A7,A9	A1,A5,A6,A10
2	A10	A1,A2,A4,A6,A7,A9
3	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9	A10
4	A1,A4,A9	A5,A7,A10
5	A1,A3,A4,A6,A7,A8,A9	A10
6	A2,A7	A5
7	A1,A2,A5,A6	_____
8	A2,A5,A7	_____
9	A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8	_____
10	A2,A3,A4,A6,A7,A8,A9	A10
11	A3,A4,A5,A7,A8,A9	A10
12	A2,A3,A5,A7,A8,A9	A10
13	A2,A3,A7,A8,A9	A1,A4,A10
14	A2,A3,A5,A6,A7,A8,A9	A10
15	A2,A3,A6,A7,A8,A10	_____
16	A3,A6,A7,A8	_____
17	A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	A10
18	A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9	A10
19	A1,A4,A9	A10
20	A1,A4,A6,A7,A8,A9	A10
21	A1,A3,A4,A5,A7,A9	A10
22	A1,A2,A4,A5,A6,A7,A9	_____
23	A2,A3,A5,A7	A4
24	A2,A3,A5,A7	A1,A4
25	A2,A3,A7,A8	_____
26	A6,A10	A1,A5
27	A1,A2,A6	_____
28	A2,A7	A1,A5,A10
29	A1,A2,A7	A4,A5
30	A1,A2,A7	_____
31	A3,A6,A7,A8	_____
32	A2,A3,A4,A7,A9	A10
33	A3,A4,A7,A8,A9	A1,A10
34	A4,A7,A9	A1,A5,A10
35	A3,A6,A7	A5,A10
36	A3,A4,A7,A9	A10

13.1 OBJETIVOS CONVERGENTES Y DIVERGENTES

GRUPOS	OBJETIVOS CONVERGENTES	SUMATORIA
A2,A4,A7,A9	O1	270
A10	O2	70
A1,A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8,A9	O3 - O18	1240
A1,A4,A9	O4 - O19	470
A1,A3,A4,A6,A7,A8,A9	O5	420
A2,A7	O6	200
A1,A2,A5,A6	O7	260
A2,A5,A7	O8	300
A2,A3,A4,A5,A6,A7,A8	O9	460
A2,A3,A4,A6,A7,A8,A9	O10	570
A3,A4,A5,A7,A8,A9	O11	370
A2,A3,A5,A7,A8,A9	O12	440
A2,A3,A7,A8,A9	O13	300
A2,A3,A5,A6,A7,A8,A9	O14	500
A2,A3,A6,A7,A8,A10	O15	330
A3,A6,A7,A8	O16 - O31	420
A1,A2,A3,A4,A5,A7,A9	O17	490
A1,A4,A6,A7,A8,A9	O20	400
A1,A3,A4,A5,A7,A9	O21	400
A1,A2,A4,A5,A6,A7,A9	O22	460
A2,A3,A5,A7	O23	330
A2,A3,A5,A7	O24	340
A2,A3,A7,A8	O25	300
A6,A10	O26	170
A1,A2,A6	O27	130
A2,A7	O28	200
A1,A2,A7	O29 - O30	440
A2, A3, A4, A7, A9	O32	400
A3,A4,A7,A8,A9	O33	440
A4,A7,A9	O34	240
A3,A6,A7	O35	160
A3,A4,A7,A9	O36	300

GRUPOS	OBJETIVOS DIVERGENTES	SUMATORIA
A1,A5,A6,A10	O1	-200
A1,A2,A4,A6,A7,A9	O2	-540
A10	O3 - O5 - O10 - O11 - O12 - O14 - O17 - O18 - O19 - O20 - O21 - 32 - 36	-660
A5,A7,A10	O4	-170
A5	O6	-70
A1,A4,A10	O13	-90
A4	O23	-30
A1,A4	O24	-60
A1,A5	O26	-140
A1,A5,A10	O28 - O34	-220
A4,A5	O29	-100
A1,A10	O33	-100
A5,A10	O35	-100

OBJETIVOS CONFLICTIVOS.

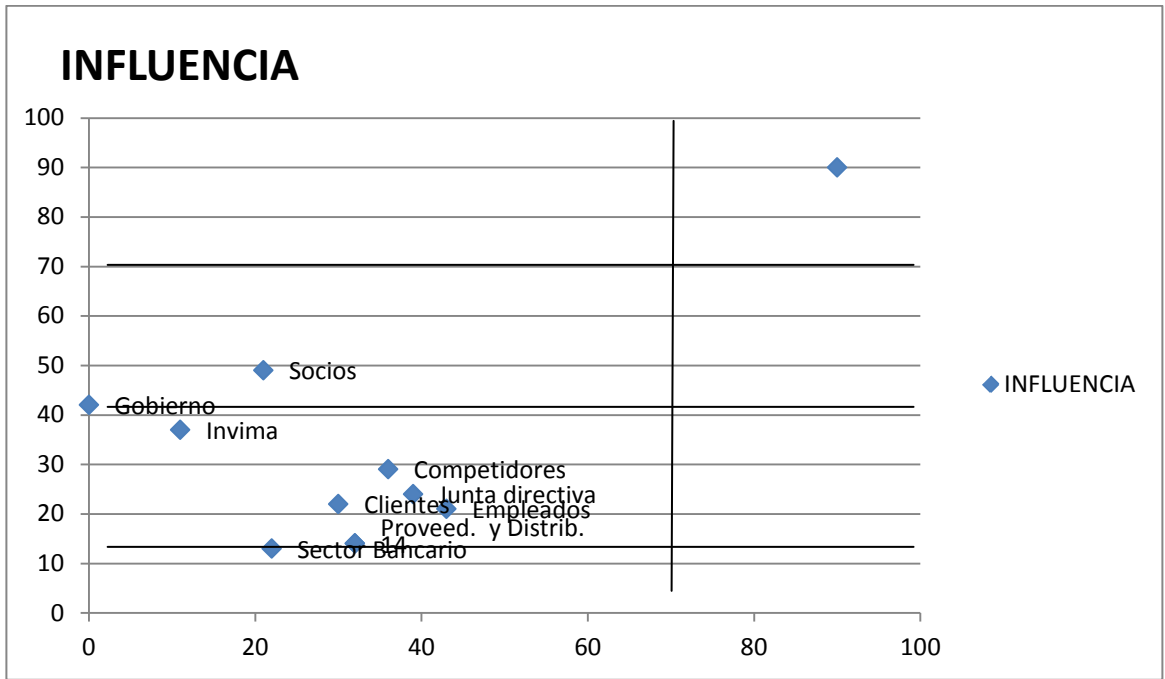
1. Aumentar plazos de pago.
4. Aplicar descuentos.
26. Aprobar leyes, y subsidios.
28. Autorizar obtención de crédito, y venta de activos.
34. Disminuir costos, economía de escala
35. Aumentar rendimientos.

13.2 DEPENDENCIA - INFLUENCIA

ACTORES	PROV	SOC	EMP	CLI	S.B	GOB	J.D	INV	DIST	COMP	INFL	PRM
PROV	X	0	30	0	30	0	0	0	0	70	130	14
SOC	30	X	100	70	70	0	100	0	70	0	440	49
EMP	70	0	X	30	0	0	30	0	30	30	190	21
CLI	0	0	100	X	0	0	0	0	70	30	200	22
S.B	30	30	0	0	X	0	30	0	0	30	120	13
GOB	30	30	30	30	70	X	30	100	30	30	380	42
J.D	30	30	100	0	30	0	X	0	30	0	220	24
INVIMA	70	30	0	0	0	0	100	X	30	100	330	37
DISTRIB	0	0	0	70	0	0	30	0	X	30	130	14
COMPET	30	70	30	70	0	0	30	0	30	X	260	29
DEPEND	290	190	390	270	200	0	350	100	290	320		
PROM	32	21	43	30	22	0	39	11	32	36		

13.3 GRADO DE PODER

ACTORES	DEPENDENCIA	INFLUENCIA
PROVEEDORES	BAJA	BAJA
SOCIOS	BAJA	MEDIA
EMPLEADOS	MEDIA	BAJA
CLIENTES	BAJA	BAJA
SECTOR BANCARIO	BAJA	BAJA
GOBIERNO	DEBIL	MEDIA
JUNTA DIRECTIVA	BAJA	BAJA
INVIMA	DEBIL	MEDIA
DISTRIBUIDORES	BAJA	BAJA
COMPETIDORES	BAJA	BAJA



14 PREPARANDO LA NEGOCIACION

<p>LOS ACTORES:Socios, clientes, junta directiva y distribuidores.</p>
<p>APOYARIA LOS ACTORES: Proveedores, bancos, gobierno y competencia.</p>
<p>COINCIDIENDO EN LOS OBJETIVOS:Aumentar plazos de pago.</p>
<p>SE PROPONE LO SIGUIENTE PARA QUE DECLINE SUS INTERESES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Realizar planes de financiación. - Venta de cartera a entidades financieras. - Alianzas estratégicas. - Utilización de líneas de crédito del estado. -
<p>LOS ACTORES: Proveedores, clientes y distribuidores.</p>
<p>APOYARIA LOS ACTORES: Bancos, junta directiva y competencia.</p>
<p>COINCIDIENDO EN LOS OBJETIVOS: Aplicar descuentos.</p>
<p>SE PROPONE LO SIGUIENTE PARA QUE DECLINE SUS INTERESES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de ventas. - Disminuir la rotación de cartera. - Mejor manejo de activos. - Contratos de suministros a largo plazo. - Disminución de costos y gastos.

<p>LOS ACTORES: Socios y junta directiva.</p>
<p>APOYARIA LOS ACTORES: Proveedores, bancos y competencia.</p>
<p>COINCIDIENDO EN LOS OBJETIVOS: Autorizar obtención de crédito y venta de activos.</p>
<p>SE PROPONE LO SIGUIENTE PARA QUE DECLINE SUS INTERESES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Colocación de nuevas garantías. - Inyección de capitales nuevos no bancarios. - Venta de cartera (factoring). - Alianzas estratégicas. - Entrega de activos como forma de pago.
<p>LOS ACTORES: Empleados, gobierno y junta directiva.</p>
<p>APOYARIA LOS ACTORES: Bancos y competencia.</p>
<p>COINCIDIENDO EN LOS OBJETIVOS: Aumentar rendimientos.</p>
<p>SE PROPONE LO SIGUIENTE PARA QUE DECLINE SUS INTERESES:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Aumento de incentivos al empleado y revisión de escala salarial. - Aumento de medidas y protocolo de control. - Estandarización de procesos. - Aumento de producción con adquisición de nueva tecnología. - Maximizar los beneficios del TLC en cuanto a importación de materia prima que permita mejores rendimientos.

15 ANALISIS DE FUTUROS (FUTURIBLES).

15.1 METODO DELPHI

15.1.1 EVENTOS ELABORADOS

EVENTO	VARIABLE	DESCRIPCION DEL EVENTO
1	RENTABILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2011, la rentabilidad tuvo un comportamiento positivo con un EBITDA del 7%. - Para el año 2015, la rentabilidad tendrá un comportamiento ESTABLE a razón del 7%.
2	ENDEUDAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2011 el endeudamiento fue bajo, a razón del 2,14 según la razón corriente, es decir aproximadamente 47%. - Para el 2015 se pretende una baja del endeudamiento con un indicador de 3.
3	COSTOS	<ul style="list-style-type: none"> - En el año 2011 los costos alcanzaron un 84% los cuales fueron llevables por el producto que se maneja - Para el año 2015 los costos tienden a reducir a un 80% amparándose en tecnologías nuevas y tratados de libre comercio.
4	INF. FÍSICA	<ul style="list-style-type: none"> - La eficiencia operativa en el 2011 fue de 15% debido ha que hay muchas instalaciones en sitios distantes sin utilizar, además de que no se utiliza el total de la capacidad instalada en el molino que se encuentra actualmente

		<p>en funcionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Para el 2015 la eficiencia operativa tiende a mejorar por que se estudia una posible Venta de activos improductivos aumentando a razón de 50%.
5	TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> - La tecnología en el presente se encuentra no se encuentra a la vanguardia, ya que es la misma de cuando empezó la empresa. - Para el 2015 se prevé una tendencia Positiva con pretensión de adquirir nueva tecnología.
6	CONTROL DE CALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - El control de calidad es positivo debido a que el recurso Humano disponible tiene mucha experiencia lo que Asegura positivamente este factor. - Para el 2015 se prevé una tendencia estable por que se obtendrá mas experiencia.
7	INVENTARIOS	<ul style="list-style-type: none"> - La rotación de inventarios en el 2011 es de 22 días. - Para el 2015 se espera continuar con la tendencia de rotación.
8	AGILIDAD EN PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> - Los procesos llevan una trayectoria natural, aunque se presentan retrasos en los tiempos de entrega en algunos de los procesos de hasta 5 días. - La expectativa para el año 2015 es cumplir con los tiempos de entrega estipulados.

15.2 GENERACION DE EVENTOS- HIPOTESIS

EVENTO	VARIABLE CLAVE	HIPOTESIS
E1	RENTABILIDAD	Que tan probable es que en el año 2015 la rentabilidad se represente con un ebitda del 7%?
E2	ENDEUDAMIENTO	Que tan probable es que para el año 2015 el endeudamiento baje a un nivel del 33%?.
E3	COSTOS	Que tan probable es que para el año 2015 los costos sean del 80% del total de las ventas?
E4	INFRAESTRUCTURA FISICA	Que tan probable es que para el año 2015 la eficiencia operativa mejore al 50% aumentando el uso de la capacidad instalada?
E5	TECNOLOGIA	Que tan probable es que para el año 2015 se adquiera tecnología de punta?
E6	CONTROL DE CALIDAD	Que tan probable es que para el año 2015 el control de calidad aumente sus exigencias?
E7	INVENTARIOS	Que tan probable es que para el año 2015 la rotación de inventarios se mantenga en 22 días como esta en la actualidad?
E8	AGILIDAD EN LOS PROCESOS	Que tan probable es que para el año 2015 la entrega de producto terminado sea en el tiempo establecido?

15.3 EXPERTOS

CARLOS EDUARDO DUQUE ACOSTA. Economista de la universidad Jorge Tadeo Lozano, vinculado a la industria Arrocera desde el año de 1978. Experiencia en el negocio arrocero por haber estado vinculado a Unión de Arroceros, complejo agroindustrial del Tolima S,A Catsa, Arroceros Asociados, Comercializadora San Marcos, Germinar, AgranelLtda, Sigrall, complementa su experiencia con los conocimientos en finanzas privadas y corporativas adquiridas al haber desempeñado como analistas de inversiones de la Corporación Financiera Colombiana y la Asociación Bancaria de Colombia. Profesor universitario de las Universidades Central, Externado de Colombia y Jorge Tadeo Lozano.

LUIS ALBERTO ACOSTA. Gerente general de Molinos ROA para la ciudad de Villavicencio. E-mail: lacosta@arrozroa.com

GRUPO DE TRABAJO, estudiantes de la Especialización de Gerencia Comercial, Universidad de la Sabana. En cabeza de Edgar Ayala Cely socio de la empresa Inversiones Guanayas, motivo de este estudio.

CESAR SARMIENTO NIÑO. Máster Executive en Marketing en la Escuela de Organización Industrial EOI, Master en Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Mercadeo y Gerencia de Marketing de Eafit, Administrador de Empresas de la Universidad Javeriana, Consultor en áreas de Mercadeo, Ventas, Estrategia y Servicio al cliente. Profesor asociado EAN - SENA.

15.4 ENCUESTA

En una escala de 10% a 90%, favor calificar la probabilidad de las siguientes situaciones.

Que tan probable es que en el año 2015 la rentabilidad sea del 5%?

Justificar la respuesta:

Que tan probable es que para el año 2015 el endeudamiento sea de 33%?.

Justificar la respuesta:

Que tan probable es que para el año 2015 los costos sean del 80% del total de las ventas?

Justificar la respuesta:

Que tan probable es que para el año 2015 la eficiencia operativa sea del 50%?

Justificar la respuesta:

Que tan probable es que para el año 2015 se adquiera tecnología de punta?

Justificar la respuesta:

Que tan probable es que para el año 2015 el control de calidad aumente sus exigencias?

Justificar la respuesta:

Que tan probable es que para el año 2015 la rotación de inventarios se mantenga en 22 días?

Justificar la respuesta:

Que tan probable es que para el año 2015 la entrega de producto terminado sea en el tiempo establecido?

Justificar la respuesta:

15.5 ANALISIS DE CONSENSO

EVENTO 1: En el año 2015 la rentabilidad será del 5%.	
Aspectos exógenos.	
TENDENCIAS MUNDIALES: Internacionalización del precio del arroz debido a la apertura económica dada por el TLC.	RUPTURAS: Los altibajos de los precios de venta y las compras de materia prima, pueden afectar en altos grados el cumplimiento del evento.
JUSTIFICACION: La entrada de arroz de otros países en los cuales los precios son mas bajos, genera reasignación de precios para el sector en general, y la situación económica de la organización, genera que gran parte de los recursos sea destinado al cubrimiento de obligaciones financieras, siendo esta una de las principales razones por las cuales la liquidez tiende a disminuir.	OBJECION: el tipo de negocio requiere de un abastecimiento constante, lo que con ese porcentaje de liquidez puede generar afectación en la consecución de producto para sostener temporadas de no cosecha.
Aspectos endógenos	
TENDENCIAS ENDOGENAS: procura de aumentos de eficiencia y recaudos de cartera, que permitan sostener un nivel de solvencia adecuado, además de aportes de capital.	RUPTURAS: incumplimientos en los tiempos de pago por parte de los clientes.
FAVORECE: La lealtad de los clientes y la inyección de capitales por parte de los socios.	IMPIDE: la ineficiencia interna.

EVENTO 2: En el año 2015 el endeudamiento será del 33%.	
Aspectos exógenos.	
TENDENCIAS MUNDIALES: la llegada de mayores competidores, conlleva a una necesidad de encontrarse a	RUPTURAS: Adquisiciones de ultima hora y no presupuestadas.

la vanguardia y ser empresas mas competitivas, para ellos se requiere bajar los niveles de endeudamiento.	
JUSTIFICACION: la situación económica de una organización define en gran parte su perfil, haciéndola asi atractiva o vulnerable ofreciéndole oportunidades, buscar una baja en el nivel de endeudamiento permitirá realizar mejores proyecciones futuras.	OBJECION: la compra de nuevos elementos como tecnología de punta para estar a la vanguardia, puede generar mayores deudas externas por consiguiente el objetivo de reducir el nivel de endeudamiento comienza a buscar un horizonte mas lejano.
Aspectos endógenos	
TENDENCIAS ENDOGENAS: Liberación de deudas con venta de activos y cartera a nuevas entidades financieras.	RUPTURAS: falta de aceptación por parte de los bancos en la refinanciación y venta de las carteras en mora.
FAVORECE: La existencia de activos que se encuentran en desuso y permiten ser negociados.	IMPIDE: la liberación de dichos activos puestos como prendas de garantía ante las entidades actualmente acreedoras.

EVENTO 3: En el año 2015 los costos serán del 80%.	
Aspectos exógenos.	
TENDENCIAS MUNDIALES: Internacionalización del precio del arroz debido a la apertura económica dada por el TLC	RUPTURAS: posibles alzas repentinas en los precios del producto.
JUSTIFICACION: La entrada de arroz de otros países en los cuales los precios son mas bajos, genera reasignación de precios para el sector en general, logrando con esto bajas en la adquisición de materias primas que se ven directamente relacionadas con el costo de producción.	OBJECION: El clima es factor incontrolable, que puede afectar en cualquier momento el tipo de cosecha, asi como otros factores como plagas que generen escases y alzas en los costos.
Aspectos endógenos	
TENDENCIAS ENDOGENAS: mantener unos niveles adecuados de stock de materias primas y aprovechamiento de oportunidades de compra.	RUPTURAS: falta de liquidez para compras a buenos precios y atraso en el nivel de tecnología.
FAVORECE: el compromiso de los empleados que permita mantener niveles adecuados de eficiencia y rendimientos además de ahorros en tiempo, energía y procesos reflejados en disminución de desperdicio.	IMPIDE: el endeudamiento interno de la organización y los altos intereses que se generan con las financiaciones.

EVENTO 4: En el año 2015 la eficiencia operativa será del 50%.	
Aspectos exógenos.	
TENDENCIAS MUNDIALES: la ineficiencia en las empresas es un factor que genera desaparición.	RUPTURAS: altos costos de sostenimiento en mercados altamente competidos, alto nivel de contrabando.
JUSTIFICACION: las empresas de la actualidad deben ser organizaciones altamente competitivas, que se mantengan en buenos niveles de subsistencia e innovación.	OBJECION: Aumentos de exigencias estatales de difícil cumplimiento.
Aspectos endógenos	
TENDENCIAS ENDOGENAS: Compromiso interno por parte de los empleados y mejoras en cuanto a distribución e infraestructura física.	RUPTURAS: afectación de instalaciones y tecnología por uso inadecuado.
FAVORECE: las condiciones laborales y la ubicación de las estructuras.	IMPIDE: El atraso en consecución de tecnología de punta.

EVENTO 5: En el año 2015 la tecnología mejorara notablemente.	
Aspectos exógenos.	
TENDENCIAS MUNDIALES: la ciencia y la tecnología presentan avances increíbles en todos los sectores.	RUPTURAS: tecnología de punta con altos costos.
JUSTIFICACION: Debe realizarse una inversión en tecnología que permita mejorar operativamente.	OBJECION: la empresa no cuenta con el suficiente músculo financiero para estar a la vanguardia en un horizonte tan corto.
Aspectos endógenos	
TENDENCIAS ENDOGENAS: hay desactualización tecnológica con maquinaria que ya no alcanza los estándares mas efectivos.	RUPTURAS: inconvenientes internos.
FAVORECE: la proyección de comenzar a cambiar la tecnología.	IMPIDE: la solvencia económica.

EVENTO 6: En el año 2015 el control de calidad aumentara sus exigencias	
Aspectos exógenos.	
TENDENCIAS MUNDIALES: la calidad no debe ser un factor diferenciador de competitividad, el TLC viene a la competencia con mucho peso en este factor.	RUPTURAS: desactualización de los estándares de calidad, dificultad en la consecución de las materias primas con el nivel adecuado.
JUSTIFICACION: la calidad es lo mínimo que debe ofrecer una empresa para estar en condiciones de estar en el mercado.	OBJECION: producto commodity que no presenta muchas alternativas.
Aspectos endógenos	
TENDENCIAS ENDOGENAS: personal altamente capacitado conocedor de calidad y experto en los procesos de selección.	RUPTURAS: posible rotación del personal.
FAVORECE: la estabilidad laboral en el área operativa,	IMPIDE: la deficiencia tecnológica.

EVENTO 7: En el año 2015 la rotación de inventarios se mantendrá en 22 días.	
Aspectos exógenos.	
TENDENCIAS MUNDIALES: por ser un sector de productos perecederos debe rotar con movimientos a corto plazo.	RUPTURAS: Los altibajos de los precios de venta y las compras de materia prima, afectan la tendencia.
JUSTIFICACION: la estrechez del margen de contribución en este sector obliga a mantener una rotación de este nivel.	OBJECION: adquirir niveles de stock inadecuados.
Aspectos endógenos	
TENDENCIAS ENDOGENAS: eficiencia operativa.	RUPTURAS: inconveniente con algún proceso.
FAVORECE: el compromiso del personal.	IMPIDE: dificultad en la compra de materia prima a tiempo.

EVENTO 8: En el año 2015 la agilidad en los procesos permitirá cumplir con los tiempos de entrega.	
Aspectos exógenos.	
TENDENCIAS MUNDIALES: por ser un sector con grandes competidores, debe cumplirse con los tiempos para no perder negocios.	RUPTURAS: La carencia en tecnología genera conflictos con los cumplimientos.
JUSTIFICACION: la competencia esta a la espera de cualquier paso mal dado.	OBJECION: Fallar también en los procesos operativos.
Aspectos endógenos	
TENDENCIAS ENDOGENAS: eficiencia operativa.	RUPTURAS: inconveniente con algún proceso.
FAVORECE: el compromiso del personal.	IMPIDE: Falta de liquidez para adquirir tecnología.

15.6 IDENTIFICACION DE EVENTOS PROBABLES

EXPERTO1	EXPERTO2	EXPERTO3	EXPERTO4	EVENTO	DISPERSION	PROMEDIO
30	70	70	80	1	22	62,5
35	30	30	30	2	3	31,25
90	70	60	40	3	21	65
80	40	65	60	4	17	61,25
70	60	70	60	5	6	65
90	90	90	90	6	0	90
90	60	40	90	7	24	70
80	80	90	60	8	13	77,5

EVENTO	10 A 29 MUY IMPROBABLE	30 A 49 IMPROBABLE	50 A 60 EXISTE DUDA	61 A 70 PROBABLE	71 O MAS MUY PROBABLE
E1				X	
E2		X			
E3				X	
E4				X	
E5				X	
E6					X
E7				X	
E8					X

15.7 DESCRIPCION DEL ESCENARIO TENDENCIAL

VARIABLES CLAVES	COMPORTAMIENTO EN EL AÑO HORIZONTE
RENTABILIDAD	PERMANECERA EN 7% EL EBITDA
COSTOS	DISMINUIRAN AL 80%
EFICIENCIA OPERATIVA	AUMENTARA AL 50%
TECNOLOGÍA	SE TENDRA TECNOLOGIA DE PUNTA
CONTROL DE CALIDAD	AUMENTO EN LOS NIVELES DE EXIGENCIA
INVENTARIOS	LA ROTACION SE MANTENDRA EN 22 DÍAS.
AGILIDAD EN LOS PROCESOS	LOS TIEMPOS DE ENTREGA TIENDEN A MEJORAR.

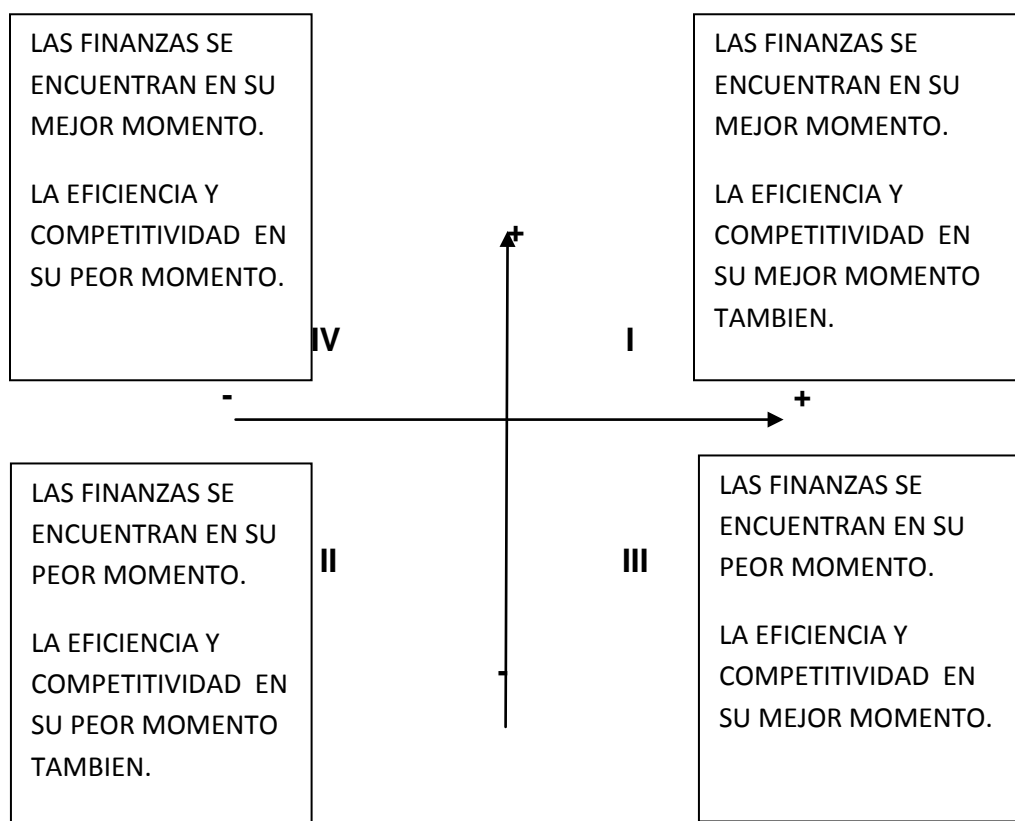
<p>CAUSAS:Adquisición de tecnología que permita mejorar la eficiencia y reducción de costos, aprovechamiento del TLC para compra de materias primas e insumos a mejores precios, mayor exigencia mejor competitividad, buen manejo de los niveles de inventarios, aporte de capitales por socios y entidades bancarias.</p> <p>La tecnología debió haberse actualizado con anterioridad, y el control del endeudamiento pudo haber estado en un nivel mas alto.</p>	<p>CONSECUENCIAS:mejoras en la estabilidad competitiva de la organización, mayor indicador de eficiencia operativa.</p> <p>Nivel de endeudamiento permanente alto.</p>
--	---

15.8 ELABORACION DE ESCENARIOS ALTERNOS

FAMILIAS DE VARIABLES	VARIABLES INCLUIDAS
FINANCIERA	1. RENTABILIDAD
	2. ENDEUDAMIENTO
EFICIENCIA	VARIABLES INCLUIDAS
	1. COSTOS
	2. EFICIENCIA OPERATIVA
	3. ROTACION DE INVENTARIOS
4. TIEMPOS DE ENTREGA	
COMPETITIVIDAD	VARIABLES INCLUIDAS
	1. TECNOLOGÍA
2. CONTROL DE CALIDAD	

	FAMILIAS
CATEGORIA 1	1. FINANCIERA
CATEGORIA 2	1. EFICIENCIA
	2. COMPETITIVIDAD

16 EJES DE PETERS SCHWARTZ



ESCENARIO 1: TIEMPO DE GLORIA, TODOS GANAMOS. Las finanzas, la eficiencia y la competitividad se encuentran en su mejor momento.

ESCENARIO 2: VACAS FLACAS, TIEMPO DE PÉRDIDAS. Las finanzas, la eficiencia y la competitividad se encuentran en su peor momento.

ESCENARIO 3: TRABAJO SIN RETRIBUCION. Las finanzas se encuentran en su peor momento. La eficiencia y competitividad en su mejor momento.

ESCENARIO 4: SOLVENCIA QUE NO DURA. Las finanzas se encuentran en su mejor momento. La eficiencia y competitividad en su peor momento.

ESCENARIO 1: TIEMPO DE GLORIA, TODOS GANAMOS.

Las finanzas, la eficiencia y la competitividad se encuentran en su mejor momento.	+	+
CAUSAS: Buenos manejos de los recursos, venta de activos improductivos, pago de deudas adquisición de tecnología de punta.	CONSECUENCIAS: aumento de rendimientos, mejor rentabilidad, actores satisfechos con sus ganancias y labores, posicionamiento de mercado fuerte.	

ESCENARIO 2: VACAS FLACAS, TIEMPO DE PÉRDIDAS.

Las finanzas, la eficiencia y la competitividad se encuentran en su peor momento.	-	-
CAUSAS: Descuidos con los recursos, altos niveles de desperdicio, alto endeudamiento, misma tecnología obsoleta, infraestructura física sin mantenimiento, ambiente laboral deteriorado.	CONSECUENCIAS: pérdidas de rentabilidad, inestabilidad en el mercado, baja competitividad, tendencia a desaparecer.	

ESCENARIO 3: TRABAJO SIN RETRIBUCION.

Las finanzas se encuentran en su peor momento. La eficiencia y competitividad en su mejor momento.	-	+
CAUSAS: Buenos manejos de los recursos, compra de tecnología de punta, rendimientos favorables, alto endeudamiento, baja liquidez, altos intereses, conservación de activos improductivos.	CONSECUENCIAS: falta de liquidez y poder de negociación, que pueden conllevar a bajas de eficiencia por falta de recursos y materiales de trabajo.	

ESCENARIO 4: SOLVENCIA QUE NO DURA.

Las finanzas se encuentran en su mejor momento. La eficiencia y competitividad en su peor momento	+	-
CAUSAS: pérdidas de personal capacitado falta de adquisición de tecnología de punta e innovación, recepción de nuevos financiamientos y aportes de capitales anteriores, o ganancias de ciclos que se están cerrando.	CONSECUENCIAS: dinero momentáneo que no tiene sostenibilidad, desperdicio y bajos niveles de competitividad. Posibilidad de nuevas inversiones según el buen aprovechamiento que se de a los recursos monetarios.	

16.1 ESCENARIO APUESTA

16.1.1 DESCRIPCION DEL ESCENARIO DESEABLE.

Las finanzas, la eficiencia y la competitividad se encuentran en su mejor momento.	+	+
CAUSAS: Buenos manejos de los recursos, venta de activos improductivos, pago o amortización parcial de deudas que permita salir de la ley 550, adquisición de tecnología de punta, inyección de nuevos recursos, mejoras de infraestructura física.	CONSECUENCIAS: aumento de rendimientos, mejor rentabilidad, actores satisfechos con sus ganancias y labores, posicionamiento de mercado fuerte para la introducción de una nueva línea como es el arroz integral, nuevas posibilidades crediticias que mejoren el musculo financiero y permitan un crecimiento constante.	

17 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

17.1 OPCION ESTRATÉGICA

Desarrollar una cultura de consumo de arroz integral en la ciudad de Villavicencio para el año 2015.

17.2 PROPOSITO

Lograr posicionamiento de marca con el producto arroz integral en la ciudad de Villavicencio.

17.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS

- Evitar que la rentabilidad se vea reflejada en un EBITDA menor al 7% en el año 2015.
- Disminuir los costos totales de ventas de un 84% a un 80% para el año 2015.
- Aumentar la eficiencia operativa de un 15% a un 50% para el año 2015.
- Cumplir con los tiempos de entrega con demoras menores a 2 días.
- Adquirir tecnología de punta para el año 2015.
- Aumentar los niveles de control de calidad manteniéndolos a la vanguardia según las exigencias del mercado.
- Mantener la rotación de inventarios en 22 días.

18 ANÁLISIS DOFA

OBJETIVO 1: Evitar que la liquidez se vea reflejada en un EBITDA menor al 5% en el año 2015.	
FORTALEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Aporte de capital de socios. - Activos propios y garantías reales.
OPORTUNIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Venta de activos improductivos. - Subsidios estatales.
DEBILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Altos niveles de endeudamiento. - Desperdicio en el uso de algunos recursos.
AMENAZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Fenómenos climatológicos que afecten la producción. - El TLC con su entrada de muchos competidores.

OBJETIVO 2: Disminuir los costos totales de ventas de un 84% a un 80% para el año 2015	
FORTALEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Personal comprometido con los procesos. - Procesos estandarizados.
OPORTUNIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de materias primas a menores costos debido al TLC. - Posibilidades de alianzas estratégicas.
DEBILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de tecnología actualizada. - Bajos niveles de liquidez.
AMENAZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Cambios inesperados del precio internacional del arroz. - Mayor exigencia por parte de los mecanismos de control.

OBJETIVO 3: Aumentar la eficiencia operativa de un 15% a un 50% para el año 2015.	
FORTALEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura física apta. - Personal capacitado.
OPORTUNIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Muchas posibilidades científicas y tecnológicas para adquirir. - Realizar alianzas con proveedores.
DEBILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de comunicación entre áreas. - Tecnología antigua.
AMENAZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Regulaciones de los mecanismos de control. - Fenómenos naturales.

OBJETIVO 4: Adquirir tecnología de punta para el año 2015	
FORTALEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Infraestructura adecuada. - Aportes de capital.
OPORTUNIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Tecnología brasilera buena calidad y bajo costo. - Estabilidad y revaluación del precio del dólar.
DEBILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de flujo de caja. - Vida útil de la tecnología muy corta.
AMENAZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Premura en el tiempo, la competencia no da espera. - Altos costos de mano de obra para el manejo de nueva tecnología.

OBJETIVO 5: Aumentar los niveles de control de calidad manteniéndolos a la vanguardia según las exigencias del mercado	
FORTALEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Buen manejo y conocimiento de los procesos de producción por parte del personal. - Filtros en la compra de materias primas.
OPORTUNIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Apoyo y seguimiento por el INVIMA. - Adquisición de tecnología.
DEBILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Ruptura en la comunicación interna entre áreas. - Bajo nivel tecnológico actual.
AMENAZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Contrabando. - Entrada de materias primas del exterior de baja calidad.

OBJETIVO 6: Mantener la rotación de inventarios en 22 días.	
FORTALEZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - El proceso se conoce a la perfección. - Se tiene un mercado específico, con venta constante.
OPORTUNIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - El TLC puede traer abundancia de materia prima. - Mejor posicionamiento de marca.
DEBILIDADES:	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de músculo financiero para sostener una demanda mayor a la actual. - Debe mantenerse buen nivel de stock como plan de contingencia.
AMENAZAS:	<ul style="list-style-type: none"> - Llegada de materia prima de calidad diferente que obligue a alargar alguno de los procesos de producción. - Factores ambientales que obliguen a mantener un nivel de inventarios alto.

18.1 ACCIONES PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS

OBJETIVO 1	ACCIONES POSIBLES
Evitar que la rentabilidad se vea reflejada en un EBITDA menor al 7% en el año 2015.	1. Incentivar el aporte de los socios para la inyección de nuevo capital.
	2. Aprovechar las garantías reales para obtener nueva financiación con entidades no bancarias.
	3. Ofrecer los activos que se encuentran en desuso para ser vendidos y obtener así mas liquidez.
	4. Colocar los activos que se encuentran en desuso en arrendamiento, para evitar su gasto de mantenimiento y den ingreso monetario.
	5. Estar pendientes de las ofertas que realiza el gobierno en cuanto a subsidios para ser partícipes de ellos.
	6. Aprovechamiento de leyes, para obtener mejores tiempos de pago.
	7. Renegociación de deudas.
	8. Venta de cartera a otras entidades.
	9. Aumento de protocolos de procesos productivos.
	10. Jornadas de prevención y promoción que permitan estar preparados para los cambios climatológicos.
	11. Fortalecer la marca aprovechando el valor del producto nacional.
	12. Mantener informados sobre los posibles cambios de clima, para aprovisionarse adecuadamente.

OBJETIVO 2	ACCIONES POSIBLES
Disminuir los costos totales de ventas de un 84% a un 80% para el año 2015	1. Restructurar la forma de remuneración salarial.
	2. Incentivos a empleados.
	3. Mejorar los protocolos de los procesos existentes.
	4. Aprovechamiento de las materias primas de buena calidad que llegan al país con mejores costos.
	5. Importación de insumos agrícolas con precios mas económicos.
	6. Realizar alianzas con empresas a las cuales se les pueda maquilar o dar en maquila procesos que ayuden a la reducción de costos.
	7. Alianzas con agricultores para comprar toda su producción en el largo plazo a buen precio.
	8. Adquirir tecnología avanzada.
	9. Innovar en productos que permitan aminorar costos.
	10. Mantener stocks adecuados que no permitan mucha afectación con la variación del precio internacional del arroz.
	11. Realizar mantenimientos constantes a las instalaciones que permitan cumplir con las exigencias de los mecanismos de control.
	12. Realizar un plan de revisión constante y periódica de los procesos productivos.

OBJETIVO 3	ACCIONES POSIBLES
<p>Aumentar la eficiencia operativa de un 15% a un 50% para el año 2015.</p>	<p>1. Remodelar la infraestructura para que sea mas funcional.</p>
	<p>2. Realizar mantenimientos mas frecuentes a las instalaciones.</p>
	<p>3. Ofrecer capacitaciones mas frecuentes a los empleados</p>
	<p>4. Promover e incentivar los deseos de estudiar.</p>
	<p>5. Buscar tecnología que se adapte a la necesidad y capacidad de la empresa.</p>
	<p>6. Buscar alianzas en las que se facilite capacitación a cambio de compras.</p>
	<p>7. Aprovechar los avances científicos para mejorar los rendimientos de la materia y los procesos.</p>
	<p>8. Incremento de canales de comunicación entre áreas.</p>
	<p>9. Redefinición de un manual de convivencia.</p>
	<p>10. Mantenimiento constante a la tecnología existente.</p>
	<p>11. Adelantarse a los mecanismos de control, para que sus nuevas exigencias no se conviertan en obstáculo.</p>
	<p>12. Prevenir los fenómenos naturales asumiendo medidas.</p>

OBJETIVO 4	ACCIONES POSIBLES
<p>Cumplir con los tiempos de entrega con demoras menores a 2 días.</p>	<p>1. Realizar programación en toda la cadena de producción,</p>
	<p>2. Recibir pedidos con tiempos de entrega superiores a 8 días.</p>
	<p>3. Hacer contratos con transportadores.</p>
	<p>4. Mejorar los niveles de stock.</p>
	<p>5. Mejorar los equipos de carga y descarga.</p>
	<p>6. Mantenimientos preventivos a equipos.</p>
	<p>7. Compra de maquinaria moderna.</p>
	<p>8. Incremento de canales de comunicación entre áreas.</p>
	<p>9. Redefinición de un manual de operación.</p>
	<p>10. Mantenimiento constante a la tecnología existente.</p>
	<p>11. Capacitar el personal.</p>
	<p>12. Contratar personal calificado.</p>

OBJETIVO 5	ACCIONES POSIBLES
Adquirir tecnología de punta para el año 2015	1. Adecuar la infraestructura física para recibir la nueva tecnología.
	2. Aprovechar los aportes de capital en pro de la actualización tecnológica.
	3. Comprar maquinas hechas en Brasil por su costo y calidad.
	4. Aprovechar la estabilidad del dólar para adquirir la tecnología.
	5. En caso de presentarse revaluación adquirir dólares y tecnología para estar preparados para el tiempo de recuperación.
	6. Apoyarse en entidades financieras para la compra de tecnología.
	7. Adquirir tecnología avanzada, de tal modo que su vida útil pueda prolongarse enfrentada a la competencia.
	8. Maximizar el uso de la tecnología adquirida para que el desgaste vaya a un ritmo moderado.
	9. Procurar el adelanto de la compra de soluciones tecnológicas.
	10. Comprar inicialmente la mas imprescindible.
	11. Adelantarse preparando al personal con capacitación.
	12. Contratar expertos que contribuyan a la capacitación del personal existente.

OBJETIVO 6	ACCIONES POSIBLES
Aumentar los niveles de control de calidad manteniéndolos a la vanguardia según las exigencias del mercado	1. Estandarizar los procesos que aun no están estandarizados,
	2. Realizar retroalimentación de conocimiento entre los empleados,
	3. Aumento de filtros en la compra de materia prima.
	4. Apoyo en el INVIMA para la mejora constante.
	5. Compra de tecnología para el control de calidad.
	6. Mejora de los canales de comunicación.
	7. Establecer protocolos de comunicación entre áreas.
	8. Actualización constante en procesos de mejora de calidad.
	9. Mantenimientos preventivos a la tecnología existente.
	10. Separar la materia prima de proveedores conocidos de la que se adquiere de fuera para aplicar adecuadamente los procesos y maximizar la calidad,
	11. Analizar con detalle la proveniencia de las materias primas.
	12. Aplicación de mayores controles de calidad a la materia prima que llega de fuera.

OBJETIVO 7	ACCIONES POSIBLES
Mantener la rotación de inventarios en 22 días.	1. Plasmar en papel los procesos de producción para que sean parte de la empresa.
	2. Compartir los conocimientos entre los empleados de mayor confianza.
	3. Fidelizar el mercado para tener una venta fija.
	4. Buscar la penetración de nuevos mercados.
	5. Ofrecer precios competitivos.
	6. Aprovechar el TLC para adquirir materia prima a precios mas favorables.
	7. Buscar posicionar la marca en el mercado existente.
	8. Realizar campañas publicitarias que aporten al posicionamiento.
	9. Buscar posibilidades alternas de financiación para aprovisionar el inventario.
	10. Manejar stock de inventario acordes a la demanda.
	11. Control en la compra de materia prima que garantice la uniformidad,
	12. Realizar negociaciones que sostengan las épocas de escasez.

18.2 CALIFICACIÓN DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

ACCIONES	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD
1. Incentivar el aporte de los socios para la inyección de nuevo capital.	50	75
2. Aprovechar las garantías reales para obtener nueva financiación con entidades no bancarias.	75	25
3. Ofrecer los activos que se encuentran en desuso para ser vendidos y obtener así mas liquidez.	75	25
4. Colocar los activos que se encuentran en desuso en arrendamiento, para evitar su gasto de mantenimiento y den ingreso monetario.	0	25
5. Estar pendientes de las ofertas que realiza el gobierno en cuanto a subsidios para ser partícipes de ellos.	25	25
6. Aprovechamiento de leyes, para obtener mejores tiempos de pago.	75	0
7. Renegociación de deudas.	100	25
8. Venta de cartera a otras entidades.	75	25
9. Aumento de protocolos de procesos productivos.	100	75
10. Jornadas de prevención y promoción que permitan estar preparados para los cambios climatológicos.	75	75
11. Fortalecer la marca aprovechando el valor del producto nacional.	0	75
12. Mantener informados sobre los posibles cambios de clima, para aprovisionarse adecuadamente.	50	75
13. Restructurar la forma de remuneración salarial.	50	50
14. Incentivos a empleados.	75	75
15. Mejorar los protocolos de los procesos existentes.	75	75

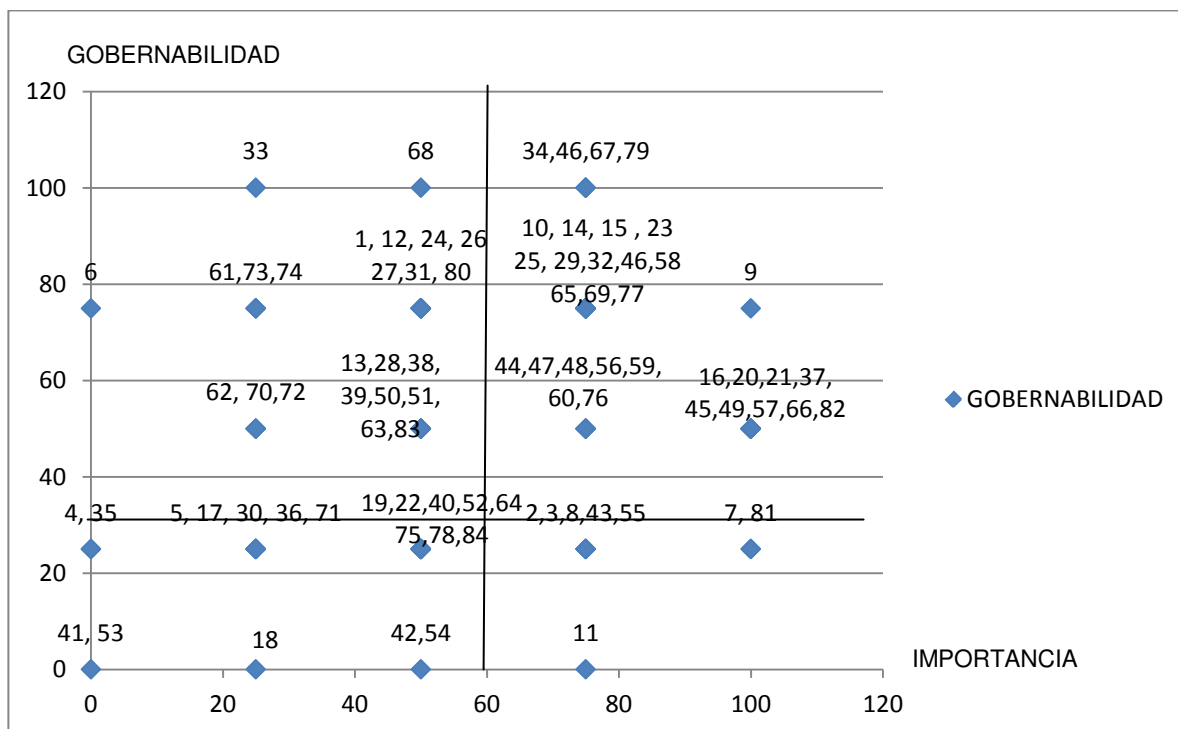
16. Aprovechamiento de las materias primas de buena calidad que llegan al país con mejores costos.	100	50
17. Importación de insumos agrícolas con precios mas económicos.	25	25
18. Realizar alianzas con empresas a las cuales se les pueda maquilar o dar en maquila procesos que ayuden a la reducción de costos.	25	0
19. Alianzas con agricultores para comprar toda su producción en el largo plazo a buen precio.	50	25
20. Adquirir tecnología avanzada.	100	50
21. Innovar en productos que permitan aminorar costos.	100	50
22. Mantener stocks adecuados que no permitan mucha afectación con la variación del precio internacional del arroz.	50	25
23. Realizar mantenimientos constantes a las instalaciones que permitan cumplir con las exigencias de los mecanismos de control.	75	75
24. Realizar un plan de revisión constante y periódica de los procesos productivos.	50	75
25. Remodelar la infraestructura para que sea mas funcional.	75	75
26. Realizar mantenimientos mas frecuentes a las instalaciones.	50	75
27. Ofrecer capacitaciones mas frecuentes a los empleados	50	75
28. Promover e incentivar los deseos de estudiar.	50	50
29. Buscar tecnología que se adapte a la necesidad y capacidad de la empresa.	75	75
30. Buscar alianzas en las que se facilite capacitación a cambio de compras.	25	25
31. Aprovechar los avances científicos para mejorar los rendimientos de la materia y los procesos.	50	75

32. Incremento de canales de comunicación entre áreas.	75	75
33. Redefinición de un manual de convivencia.	25	100
34. Mantenimiento constante a la tecnología existente.	75	100
35. Adelantarse a los mecanismos de control, para que sus nuevas exigencias no se conviertan en obstáculo.	0	25
36. Prevenir los fenómenos naturales asumiendo medidas.	25	25
37. Realizar programación en toda la cadena de producción,	100	50
38. Recibir pedidos con tiempos de entrega superiores a 8 días.	50	50
39. Hacer contratos con transportadores.	50	50
40. Mejorar los niveles de stock.	50	25
41. Mejorar los equipos de carga y descarga.	0	0
42. Mantenimientos preventivos a equipos.	50	0
43. Compra de maquinaria moderna.	75	25
44. Incremento de canales de comunicación entre áreas.	75	50
45. Redefinición de un manual de operación.	100	50
46. Mantenimiento constante a la tecnología existente.	75	75
47. Capacitar el personal.	75	50
48. Contratar personal calificado.	75	50
49. Adecuar la infraestructura física para recibir la nueva tecnología.	100	50

50. Aprovechar los aportes de capital en pro de la actualización tecnológica.	50	50
51. Comprar maquinas hechas en Brasil por su costo y calidad.	50	50
52. Aprovechar la estabilidad del dólar para adquirir la tecnología.	50	25
53. En caso de presentarse revaluación adquirir dólares y tecnología para estar preparados para el tiempo de recuperación.	0	0
54. Apoyarse en entidades financieras para la compra de tecnología.	50	0
55. Adquirir tecnología avanzada, de tal modo que su vida útil pueda prolongarse enfrentada a la competencia.	75	25
56. Maximizar el uso de la tecnología adquirida para que el desgaste vaya a un ritmo moderado.	75	50
57. Procurar el adelanto de la compra de soluciones tecnológicas.	100	50
58. Comprar inicialmente la mas imprescindible.	75	75
59. Adelantarse preparando al personal con capacitación.	75	50
60. Contratar expertos que contribuyan a la capacitación del personal existente.	75	50
61. Estandarizar los procesos que aun no están estandarizados,	25	75
62. Realizar retroalimentación de conocimiento entre los empleados,	25	50
63. Aumento de filtros en la compra de materia prima.	50	75
64. Apoyo en el INVIMA para la mejora constante.	50	25
65. Compra de tecnología para el control de calidad.	75	75
66. Mejora de los canales de comunicación.	100	50
67. Establecer protocolos de comunicación entre áreas.	75	100

68. Actualización constante en procesos de mejora de calidad.	50	100
69. Mantenimientos preventivos a la tecnología existente.	75	75
70. Separar la materia prima de proveedores conocidos de la que se adquiere de fuera para aplicar adecuadamente los procesos y maximizar la calidad,	25	50
71. Analizar con detalle la proveniencia de las materias primas.	25	25
72. Aplicación de mayores controles de calidad a la materia prima que llega de fuera.	25	50
73. Plasmar en papel los procesos de producción para que sean parte de la empresa.	25	75
74. Compartir los conocimientos entre los empleados de mayor confianza.	25	75
75. Fidelizar el mercado para tener una venta fija.	50	25
76. Buscar la penetración de nuevos mercados.	75	50
77. Ofrecer precios competitivos.	75	75
78. Aprovechar el TLC para adquirir materia prima a precios mas favorables.	50	25
79. Buscar posicionar la marca en el mercado existente.	75	100
80. Realizar campañas publicitarias que aporten al posicionamiento.	50	75
81. Buscar posibilidades alternas de financiación para aprovisionar el inventario.	100	25
82. Manejar stock de inventario acordes a la demanda.	100	50
83. Control en la compra de materia prima que garantice la uniformidad,	50	50
84. Realizar negociaciones que sostengan las épocas de escasez.	50	25

18.2.1 CALIFICACIÓN DE IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD



18.3 Acciones de ejecución inmediata

9. Aumento de protocolos de procesos productivos.
10. Jornadas de prevención y promoción que permitan estar preparados para los cambios climatológicos.
14. Incentivos a empleados.
15. Mejorar los protocolos de los procesos existentes.

16. Aprovechamiento de las materias primas de buena calidad que llegan al país con mejores costos.
20. Adquirir tecnología avanzada.
21. Innovar en productos que permitan aminorar costos.
23. Realizar mantenimientos constantes a las instalaciones que permitan cumplir con las exigencias de los mecanismos de control.
25. Remodelar la infraestructura para que sea mas funcional.
29. Buscar tecnología que se adapte a la necesidad y capacidad de la empresa.
32. Incremento de canales de comunicación entre áreas.
34. Mantenimiento constante a la tecnología existente.
37. Realizar programación en toda la cadena de producción.
44. Incremento de canales de comunicación entre áreas.
45. Redefinición de manual de operaciones..
46. mantenimiento constante a la tecnología existente.
47. Capacitar al personal.
48. Contratar personal calificado.
49. Adecuar la infraestructura física para recibir la nueva tecnología.
55. adquirir tecnología avanzada para que su vida útil se prolongue.
56. . Maximizar el uso de la tecnología adquirida para que el desgaste vaya a un ritmo moderado
57. procurar adelantar la compra de soluciones tecnologicas.
58. Comprar inicialmente la mas imprescindible.

59. Adelantarse preparando al personal con capacitación
60. Contratar expertos que contribuyan a la capacitación del personal existente
65. Compra de tecnología para el control de calidad.
66. Mejora de los canales de comunicación.
67. Establecer protocolos de comunicación entre áreas.
69. Mantenimientos preventivos a la tecnología existente
76. Buscar la penetración de nuevos mercados.
77. Ofrecer precios competitivos.
79. Buscar posicionar la marca en el mercado existente

18.4 Acciones retos del futuro

1. Incentivar el aporte de los socios para la inyección de nuevo capital.
6. Aprovechamiento de leyes, para obtener mejores tiempos de pago.
12. Mantener informados sobre los posibles cambios de clima, para aprovisionarse adecuadamente.
13. Restructurar la forma de remuneración salarial.
24. Realizar un plan de revisión constante y periódica de los procesos productivos.
26. Realizar mantenimientos mas frecuentes a las instalaciones.
27. Ofrecer capacitaciones mas frecuentes a los empleados
28. Promover e incentivar los deseos de estudiar.

31. Aprovechar los avances científicos para mejorar los rendimientos de la materia y los procesos.
33. Redefinición de un manual de convivencia.
38. Aprovechar los aportes de capital en pro de la actualización tecnológica.
39. Comprar maquinas hechas en Brasil por su costo y calidad.
50. Aprovechar los aportes de capital en pro de la actualización tecnológica.
51. Comprar maquinas hechas en Brasil por su costo y calidad.
52. Aprovechar la estabilidad del dólar para adquirir la tecnología.
53. En caso de presentarse revaluación adquirir dólares y tecnología para estar preparados para el tiempo de recuperación.
54. Apoyarse en entidades financieras para la compra de tecnología.
61. Estandarizar los procesos que aun no están estandarizados,
62. Realizar retroalimentación de conocimiento entre los empleados,
63. Aumento de filtros en la compra de materia prima
64. Apoyo en el INVIMA para la mejora constante.
68. Actualización constante en procesos de mejora de calidad.
70. Separar la materia prima de proveedores conocidos de la que se adquiere de fuera para aplicar adecuadamente los procesos y maximizar la calidad,
71. Analizar con detalle la proveniencia de las materias primas.
72. Aplicación de mayores controles de calidad a la materia prima que llega de fuera.
73. Plasmar en papel los procesos de producción para que sean parte de la empresa.
74. Compartir los conocimientos entre los empleados de mayor confianza.
75. Fidelizar el mercado para tener una venta fija.

78. Aprovechar el TLC para adquirir materia prima a precios mas favorables
83. Control en la compra de materia prima que garantice la uniformidad,
84. Realizar negociaciones que sostengan las épocas de escasez.

19 ARBOL DE PERTINENCIA

OPCION ESTRATEGICA: Desarrollar una cultura de consumo de arroz integral en la ciudad de Villavicencio para el año 2015.		
PROPOSITO	OBJETIVOS	ACCIONES
Lograr posicionamiento de marca con el producto arroz integral en la ciudad de Villavicencio.	- Evitar que la rentabilidad se vea reflejada en un EBITDA menor al 7% en el año 2015.	1. Incentivar el aporte de los socios para la inyección de nuevo capital.
		2. Aprovechar las garantías reales para obtener nueva financiación con entidades no bancarias.
		3. Ofrecer los activos que se encuentran en desuso para ser vendidos y obtener así mas liquidez.
		4. Colocar los activos que se encuentran en desuso en arrendamiento, para evitar su gasto de mantenimiento y den ingreso monetario.
		5. Estar pendientes de las ofertas que realiza el gobierno en cuanto a subsidios para ser partícipes de ellos.
		6. Aprovechamiento de leyes, para obtener mejores tiempos de pago.
		7. Renegociación de deudas.
		8. Venta de cartera a otras entidades.
		9. Aumento de protocolos de procesos productivos.
		10. Jornadas de prevención y promoción que permitan estar preparados para los cambios climatológicos.
		11. Fortalecer la marca aprovechando el valor del producto nacional.

		12. Mantener informados sobre los posibles cambios de clima, para aprovisionarse adecuadamente.
- Disminuir los costos totales de ventas de un 84% a un 80% para el año 2015.		1. Restructurar la forma de remuneración salarial.
		2. Incentivos a empleados.
		3. Mejorar los protocolos de los procesos existentes.
		4. Aprovechamiento de las materias primas de buena calidad que llegan al país con mejores costos.
		5. Importación de insumos agrícolas con precios mas económicos.
		6. Realizar alianzas con empresas a las cuales se les pueda maquilar o dar en maquila procesos que ayuden a la reducción de costos.
		7. Alianzas con agricultores para comprar toda su producción en el largo plazo a buen precio.
		8. Adquirir tecnología avanzada.
		9. Innovar en productos que permitan aminorar costos.
		10. Mantener stocks adecuados que no permitan mucha afectación con la variación del precio internacional del arroz.
		11. Realizar mantenimientos constantes a las instalaciones que permitan cumplir con las exigencias de los mecanismos de control.
		12. Realizar un plan de revisión constante y periódica de los procesos productivos.
- Aumentar la eficiencia operativa de un 15% a un 50% para el año 2015.		1. Remodelar la infraestructura para que sea mas funcional.
		2. Realizar mantenimientos mas frecuentes a las instalaciones.
		3. Ofrecer capacitaciones mas frecuentes a los empleados
		4. Promover e incentivar los deseos de estudiar.
		5. Buscar tecnología que se adapte a la necesidad y capacidad de la empresa.
		6. Buscar alianzas en las que se facilite capacitación a cambio de compras.
		7. Aprovechar los avances científicos para mejorar los rendimientos de la materia y los procesos.
		8. Incremento de canales de comunicación entre áreas.

		<p>9. Redefinición de un manual de convivencia.</p> <p>10. Mantenimiento constante a la tecnología existente.</p> <p>11. Adelantarse a los mecanismos de control, para que sus nuevas exigencias no se conviertan en obstáculo.</p> <p>12. Prevenir los fenómenos naturales asumiendo medidas.</p>
	<p>- Cumplir con los tiempos de entrega con demoras menores a 2 días</p>	<p>1. Realizar programación en toda la cadena de producción,</p> <p>2. Recibir pedidos con tiempos de entrega superiores a 8 días.</p> <p>3. Hacer contratos con transportadores.</p> <p>4. Mejorar los niveles de stock.</p> <p>5. Mejorar los equipos de carga y descarga.</p> <p>6. Mantenimientos preventivos a equipos.</p> <p>7. Compra de maquinaria moderna.</p> <p>8. Incremento de canales de comunicación entre áreas.</p> <p>9. Redefinición de un manual de operación.</p> <p>10. Mantenimiento constante a la tecnología existente.</p> <p>11. Capacitar el personal.</p> <p>12. Contratar personal calificado.</p>
	<p>- Adquirir tecnología de punta para el año 2015.</p>	<p>1. Adecuar la infraestructura física para recibir la nueva tecnología.</p> <p>2. Aprovechar los aportes de capital en pro de la actualización tecnológica.</p> <p>3. Comprar maquinas hechas en Brasil por su costo y calidad.</p> <p>4. Aprovechar la estabilidad del dólar para adquirir la tecnología.</p> <p>5. En caso de presentarse revaluación adquirir dólares y tecnología para estar preparados para el tiempo de recuperación.</p> <p>6. Apoyarse en entidades financieras para la compra de tecnología.</p> <p>7. Adquirir tecnología avanzada, de tal modo que su vida útil pueda prolongarse enfrentada a la competencia.</p>

		8. Maximizar el uso de la tecnología adquirida para que el desgaste vaya a un ritmo moderado.
		9. Procurar el adelanto de la compra de soluciones tecnológicas.
		10. Comprar inicialmente la más imprescindible.
		11. Adelantarse preparando al personal con capacitación.
		12. Contratar expertos que contribuyan a la capacitación del personal existente.
	- Aumentar los niveles de control de calidad manteniéndolos a la vanguardia según las exigencias del mercado.	1. Estandarizar los procesos que aun no están estandarizados,
		2. Realizar retroalimentación de conocimiento entre los empleados,
		3. Aumento de filtros en la compra de materia prima.
		4. Apoyo en el INVIMA para la mejora constante.
		5. Compra de tecnología para el control de calidad.
		6. Mejora de los canales de comunicación.
		7. Establecer protocolos de comunicación entre áreas.
		8. Actualización constante en procesos de mejora de calidad.
		9. Mantenimientos preventivos a la tecnología existente.
		10. Separar la materia prima de proveedores conocidos de la que se adquiere de fuera para aplicar adecuadamente los procesos y maximizar la calidad,
		11. Analizar con detalle la proveniencia de las materias primas.
		12. Aplicación de mayores controles de calidad a la materia prima que llega de fuera.
		1. Plasmar en papel los procesos de producción para que sean parte de la empresa.
		2. Compartir los conocimientos entre los empleados de mayor confianza.
		3. Fidelizar el mercado para tener una venta fija.
		4. Buscar la penetración de nuevos mercados.
		5. Ofrecer precios competitivos.
		6. Aprovechar el TLC para adquirir materia prima a precios más favorables.
	- Mantener la rotación de inventarios en 22 días.	

		7. Buscar posicionar la marca en el mercado existente.
		8. Realizar campañas publicitarias que aporten al posicionamiento.
		9. Buscar posibilidades alternas de financiación para aprovisionar el inventario.
		10. Manejar stock de inventario acordes a la demanda.
		11. Control en la compra de materia prima que garantice la uniformidad,
		12. Realizar negociaciones que sostengan las épocas de escasez.

20 CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVAS DEL BALANCE	VARIABLE	INDICADOR	META	OBJETIVO ESTRATEGICO	INICIATIVA ESTRATEGICA	RESPONS
Perspectiva financiera	Rentabilidad	Ebitda	7%	El ebitda de la empresa deberá mantenerse en 7% al año 2015	Gerencia de activos	Área admin/a y financiera
Perspectiva del cliente	Satisfacción	Nivel de satisfacción del cliente	90%	El nivel de satisfacción del cliente deberá ser del 90% en el año 2015	Programa de seguimiento a distribuidores.	Área comercial
Perspectiva de procesos internos	Eficacia	Eficacia operativa	50%	La eficiencia operativa deberá ser del 50% para el año 2015	Programas de mercadeo y publicidad	Área de producción
Perspectiva de innovación y aprendizaje	Ideas generadas	Numero de nuevos productos	10%	El número de productos de nuevos deberá ser del 10% de las ideas generadas en el año 2015.	Incentivos a las ideas innovadoras.	Área de mercadeo

30

³⁰Basado en la innovación vista desde el enfoque del balance scorecard tablero balanceado de gestión. Documento universidad nacional de Colombia sede Manizales”.

21 CONCLUSION

La empresa INVERSIONES GUANAYAS, fundada en el año 1985 como una empresa familiar, de la cual actúan en calidad de socios tres hermanos, ha sido una empresa dedicada a la producción, procesamiento y distribución de arroz blanco.

Su mercado se encuentra en la zona pacífica, para donde se envía toda la producción que se realiza, en el mayor punto de su auge se enviaban y se vendían poco más de cien mil arrobas de arroz empacado y listo para salir al mercado costero.

Con el paso del tiempo, el endeudamiento ha ido absorbiendo la organización además de la pérdida de mercado, al punto de llegar a vender sesenta mil arrobas de arroz en el año 2011, perdiendo aproximadamente la mitad de la cobertura, y en el año 2012 se tiene una proyección de venta de cuarenta y cinco mil arrobas de arroz, disminuyendo aún más las ventas en esa zona.

Aunque es una empresa con muchos activos, estos se encuentran bajo hipotecas para garantizar los pagos de las deudas, parte de estos activos son cuatro molinos de arroz ubicados tres de ellos en el departamento del Meta, en los municipios de Granada, San Martín y Acacias, y un cuarto en el municipio del Espinal Tolima, de los cuales solo se hace uso de uno de ellos, generando así gastos improductivos en los tres molinos inactivos y altos niveles de ineficiencia.

El nivel de endeudamiento ha llevado a la empresa a niveles extremos, en el momento se encuentra acogida a la ley 550 de reactivación empresarial, con la cual se han obtenido formas más cómodas de pago de deudas y plazo de pagos ganando así oportunidades para no desaparecer.

Se ha contemplado una venta de activos ineficientes para obtener un mejor flujo de caja, inmediatamente estos sean liberados de las garantías, serán negociados para dar un aire nuevo a la organización.

Se pretende una reactivación económica, para lo cual se ha contemplado innovar en líneas de producto para la marca, una de ellas es el caso de este estudio que propone el lanzamiento de arroz integral y además penetrar en el mercado Villavicense, de tal modo que haya un ahorro en fletes de transporte hasta la zona costera, ya que el arroz que se distribuye en el momento es elaborado en el municipio de San Martín Meta.

Mediante este estudio se han logrado identificar causas de atención prioritaria, las cuales se tenían en un concepto de baja urgencia, además de reconocer que es posible recuperar el negocio, y comenzar a crecer.

Los objetivos están absolutamente claros, es muy necesario adquirir tecnología de punta para comenzar a competir en el mercado actual, y a la vez prepararse para los cambios que espera el país con el TLC firmado hace poco tiempo, ya que este tipo de aperturas trae desventajas al nacional, pero también puede traer muchas oportunidades que se deben saber aprovechar, y estar a la vanguardia es una condición fundamental para comenzar a estar preparados.

Otro aspecto primordial a mejorar es la comunicación interna en la organización, ya que se ha detectado que el área operativa funciona perfectamente, pero cuando el proceso debe transmitirse a otras áreas, se rompe la comunicación y comienzan a surgir inconvenientes que perjudican el curso normal de las funciones de cumplimiento, viéndose esto muy reflejado en la eficiencia general de la organización. Este es un punto vital a enfrentar.

Las ventajas también se hicieron notar a lo largo de este proceso, un ejemplo claro de ello es la rotación de los inventarios y los buenos niveles de calidad que dan un claro punto evidente de que los manejos se han dado de la manera adecuada, con un personal experto y capacitado que aporta mucho a la empresa con su compromiso y dedicación. Viéndose reflejado en la rotación del nivel de inventarios, que

ayudan al control de costos inoficiosos de bodegaje, y a los controles de calidad, que permiten que entidades como el INVIMA continúen apoyando y certificando los procesos y las buenas practicas de producción.

Finalmente se espera que las recomendaciones sea tomadas en practica para que la empresa resurja y lo haga con una fuerza mayor innovando en el mercado con productos de buena calidad que le den aceptación y reconocimiento para posicionar la marca y poner en el mercado Llanero el producto arroz integral, generando una cultura de consumo de este y buenos hábitos alimenticios.

22 RECOMENDACIONES

1. Se recomienda a la organización, o junta directiva o a quien corresponda realizar un análisis financiero de las estrategias resultantes del presente plan prospectivo con el fin de asignar presupuestos.
2. Para lograr posicionamiento de la marca arroz pregón integral en Villavicencio se sugiere hacer un estudio de marketing para la zona, donde se rediseñe el empaque acorde al producto y al mercado dirigido.
3. se recomienda para este producto invertir en maquinaria moderna, por costo y funcionamiento se pueden traer de Brasil.
4. Mejorar los mecanismos de control en la compra de materia prima de afuera puede bajar costos.
5. Es importante realizar un plan de revisión mas constante de los procesos productivos.
6. Efectuar mantenimientos más frecuentes tanto a la maquinaria como a las instalaciones.
7. Diseño de recetas de preparación y de utilización de este arroz que sean atractivas y capten la atención del consumidor.

23 BIBLIOGRAFIA.

La innovación vista desde el enfoque del balance scorecard tablero balanceado de gestión. Documento universidad nacional de Colombia sede Manizales.

http://www.fedearroz.com.co/doc_economia/Dinamica_del_sector_arrocero_en_los_Llanos_orientales.pdf

SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Cuarta edición. 882p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC. 126p. NTC 1486.

MOLLA DESCALS, Alejandro, GOMEZ BORJA, Miguel Ángel y QUINTANILLA PARDO, Ismael. Comportamiento del consumidor. 241p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. Tabla de composición de alimentos colombianos. (ICBF 1996)

I ALIMENTOS, LA REVISTA PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS

www.cipca.org.pe/infomacionydesarrollo/arroz

www.viarosario.com/viagourmet/sabores

www.fedearroz.gov.co

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -DANE.

«DANE: Proyecciones de Población departamentales y municipales por área 2005 - 2020». 2011.

WWW.ricoverimarketing.ES)

JOHNSON, SCHOLES, WHITTINGTON. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. Séptima Edición 2006.

HARRISSON y St. JOHN. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. 2002.

HITT, IRELAND y HOSKISSON. Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2004.

THOMPSON y STRICKLAND. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ª edición. ED. MC Graw Hill. 1999.

GODET MICHEL. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED. Alfaomega. 1999.

FRANCO CARLOS ARTURO. Manual Iniciación en la Prospectiva.

DAVID FRED. Dirección Estratégica.

Material –Elaborado por los estudiantes DIANA GUTIERREZ VELASQUEZ, GIOVANNI SUAREZ GUTIERREZ Y EDGAR AYALA CELY de la especialización de Gerencia Comercial de la UNIVERSIDAD DE LA SABANA, basados en la Guía Elaborada Por: Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS. Con apoyo en material propio de sus Asignaturas de Pensamiento y Análisis Estratégico, Prospectiva Estratégica y Estrategia Empresarial; con base en la bibliografía mencionada en el presente documento, así como en el Material de las mismas Asignaturas, elaborado por el Dr. ALVARO RAMIREZ RESTREPO.

24 ANEXOS

ANEXO1

RESOLUCIÓN No. 11488 DE 1984
(22 de agosto de 1984)

Por la cual se dictan normas en lo referente a procesamiento, composición, requisitos y comercialización de los alimentos infantiles, de los alimentos o bebidas enriquecidas y de los alimentos o bebidas de uso dietético.

EL MINISTERIO DE SALUD

En ejercicio de sus atribuciones legales, y

CONSIDERANDO:

Que de conformidad con la ley 09 de 1979, Título V, y con el Decreto 2333 de 1982 el Ministerio de Salud debe reglamentar lo relacionado con alimentos.

Que es necesario precisar las normas técnicas relacionadas con los alimentos infantiles, con los alimentos o bebidas enriquecidas y con los alimentos o bebidas de uso dietético.

Que de conformidad con el Decreto 2106 de 1983, artículo 6; al Ministerio de Salud le corresponde la definición de los aditivos permitidos para alimentos.

Legislación Sanitaria - 107

PARTE III

DE LOS ALIMENTOS O BEBIDAS ENRIQUECIDOS O
COMPLEMENTOS DIETÉTICOS

ARTÍCULO 46. Características y clasificación.

Se consideran alimentos o bebidas enriquecidos o complementos dietéticos.

- a. Los que por la adición de nutrientes por encima de los contenidos en el alimento original o por la adición de otros que no contienen, buscan satisfacer las exigencias nutricionales de las personas sanas.
- b. Los que proporcionan nutrientes complementarios, incluso los alimentos o bebidas enriquecidos, o complementos dietéticos, exigidos por esfuerzos físicos extraordinarios o condiciones especiales del medio ambiente.

ARTÍCULO 47. De los alimentos o bebidas que se pueden enriquecer. El enriquecimiento se permite en aquellos alimentos o bebidas que no contengan o que contengan en baja proporción los nutrientes mencionados en el artículo 30 de esta Resolución.

PARÁGRAFO. Cuando al producto se le añaden nutrientes que normalmente no contiene, se puede denominar FORTIFICADO.

ARTÍCULO 48. De los requisitos de los alimentos o bebidas enriquecidos con vitaminas y/o minerales.

En los alimentos o bebidas enriquecidos con vitaminas y o minerales el número de porciones diarias indicadas por el fabricante en la etiqueta,

debe cubrir entre el 60 y el 150% de la Recomendación Diaria de Consumo de Vitaminas y Minerales establecida por el Ministerio de Salud.

ANEXO 2

ENCUESTAS

EXPERTO 1

En una escala de 10% a 90% por favor califique las siguientes posibilidades.

Que tan probable es que en el año 2015 la rentabilidad sea del 7%? 30%

Muy improbable si se tiene en cuenta que las compras de materia prima para atender ventas de aproximadamente \$1140 millones mensuales implica compras de materia prima por aproximadamente \$875 millones, precios corrientes, sin tener en cuenta que en meses pico de cosecha se requiere incrementar los inventarios de paddy.

Justificar la respuesta: Un nivel de 5% de liquidez en función de las compras es bastante bajo porque significa menos de un día de compras sin tener en cuenta los gastos del giro normal del negocio

Que tan probable es que para el año 2015 el endeudamiento sea de 33%?. 35%
Igualmente improbable

Justificar la respuesta: El nivel de endeudamiento es bastante reducido muy a pesar de la alta rotación de inventarios, pero dada la estructura oligopólica de la industria la competencia por la provisión de materia prima es elevada, para lo cual se requiere de suficiente liquidez y capital de trabajo. El financiamiento de inventarios por la concentración de la cosecha de arroces secanos en el periodo julio-Agosto requiere de operaciones financieras con instrumentos como los Repos.

Que tan probable es que para el año 2015 los costos sean del 80% del total de las ventas? 90% Alta probabilidad

Justificar la respuesta: En la industria del arroz el costo de la materia prima ronda el 80%, por la competencia los márgenes terminan estrechándose y la materia prima se incrementa como porcentaje de las ventas muy a pesar de que se pueda incrementar la eficiencia en el beneficio, representada en ahorros de energía, tecnología y automatismos que representa igualmente ahorros en el uso intensivo de mano de obra

Que tan probable es que para el año 2015 la eficiencia operativa sea del 50%? 80%

Entendida como menos costo y mas calidad

Justificar la respuesta: la eficiencia operativa debe incrementarse como producto del uso de tecnologíamás avanzada en el secamiento y trilla de arroz

Que tan probable es que para el año 2015 se adquiera tecnología de punta? 70%

Justificar la respuesta: Si la pequeña industria arrocera no se propone actualizarse de manera permanente y estratégica está condenada a desaparecer de su universo industrial.

Que tan probable es que para el año 2015 el control de calidad aumente sus exigencias? Alta probabilidad 90%

Justificar la respuesta: La consolidación en el mercado de nuevas marcas, el ingreso de arroz americano en virtud del TLC, obliga a mantener la política de la calidad como instrumento central y estratégico.

Que tan probable es que para el año 2015 la rotación de inventarios se mantenga en 22 días? Alta 90%

Justificar la respuesta: a pesar de los normalmente alto promedios de inventarios y la estrechez del margen de contribución del negocio del arroz obliga a mantener en este mínimo la rotación de los inventarios de producto terminado.

Que tan probable es que para el año 2015 la entrega de producto terminado sea en el tiempo establecido? Alta 80%

Justificar la respuesta: Con la adquisición de tecnología, debe mejorar notablemente este aspecto.

RESPONDIO: Carlos Eduardo Duque Acosta. Economista de la universidad Jorge Tadeo Lozano, vinculado a la industria Arrocera desde el año de 1978. Experiencia en el negocio arrocero por haber estado vinculado a Unión de Arroceros, complejo agroindustrial del Tolima S,A Catsa, Arroceros Asociados, Comercializadora San Marcos, Germinar, AgranelLtda, Sigrall, complementa su experiencia con los conocimientos en finanzas privadas y corporativas adquiridas al haber desempeñado como analistas de inversiones de la Corporación Financiera Colombiana y la Asociación Bancaria de Colombia. Profesor universitario de las Universidades Central, Externado de Colombia y Jorge Tadeo Lozano.

EXPERTO 2

Que tan probable es que en el año 2015 la rentabilidad sea del 7%? 70% probable

Justificar la respuesta: La firma del TLC hace que el precio del arroz tienda a internacionalizarse, lo cual conlleva a tener que trabajar con menores márgenes.

Que tan probable es que para el año 2015 el endeudamiento sea de 33%? 30% Poco probable

Justificar la respuesta: debido a que la tendencia para subsistir indica tener que innovar y adquirir tecnología, para esto deben realizarse inversiones de dinero que se ven reflejadas en nuevos niveles de endeudamiento.

Que tan probable es que para el año 2015 los costos sean del 80% del total de las ventas? 60% Es probable

Justificar la respuesta: a medida en que haya una diversificación de productos y se invierta en tecnología de punta.

Que tan probable es que para el año 2015 la eficiencia operativa sea del 50%? 40% improbable

Justificar la respuesta: en la medida en que puedan ser negociados los activos improductivos de la compañía.

Que tan probable es que para el año 2015 se adquiera tecnología de punta? 70% probable

Justificar la respuesta: mas que probable es obligatorio de lo contrario podría desaparecerse del mercado.

Que tan probable es que para el año 2015 el control de calidad aumente sus exigencias?90% muy probable

Justificar la respuesta: debido a que las exigencias tanto del consumidor como de los mecanismos de control aumentan cada vez mas.

Que tan probable es que para el año 2015 la rotación de inventarios se mantenga en 22 días? 40% Poco probable

Justificar la respuesta: a causa del TLC y la internacionalización del producto, se tiende a manejar inventarios con rangos entre 45 y 60 días.

Que tan probable es que para el año 2015 la entrega de producto terminado sea en el tiempo establecido? 80%

Justificar la respuesta: La pretensión es comprar mayor tecnología que facilite el proceso de producción y entrega.

RESPONDIO: Luis Alberto Acosta. Gerente general de Molinos ROA para la ciudad de Villavicencio.

E-mail: lacosta@arrozroa.com

EXPERTO 3

Que tan probable es que en el año 2015 la rentabilidad sea del 7%? 70% probable
Justificar la respuesta: Debido a que se requieren muchos recursos para subsanar las deudas y adquirir nueva tecnología, disminuyendo así los márgenes de rentabilidad.

Que tan probable es que para el año 2015 el endeudamiento sea de 33%?. 30%
Poco probable
Justificar la respuesta: a causa de los elevados costos que deben realizarse para mejorar la productividad y la innovación.

Que tan probable es que para el año 2015 los costos sean del 80% del total de las ventas? 40% Poco probable
Justificar la respuesta: a causa de la inestabilidad en los precios de venta.

Que tan probable es que para el año 2015 la eficiencia operativa sea del 50%?
65% probable
Justificar la respuesta: siempre y cuando se busque la manera de dar usos efectivos a los activos que no se están utilizando en la actualidad.

Que tan probable es que para el año 2015 se adquiera tecnología de punta? 60% probable
Justificar la respuesta: es una inversión necesaria para poder estar a un buen nivel de competitividad.

Que tan probable es que para el año 2015 el control de calidad aumente sus exigencias? 90% muy probable
Justificar la respuesta: los niveles de exigencia son cada vez mayores, y debe estarse preparados para enfrentarlos con todos los estándares.

Que tan probable es que para el año 2015 la rotación de inventarios se mantenga en 22 días? 90% Muy probable

Justificar la respuesta: este es un indicador sobre el cual se tiene un buen nivel de control, y se continuara haciendo correctamente en pro de mantener un buen indicador.

Que tan probable es que para el año 2015 la entrega de producto terminado sea en el tiempo establecido? Alta 90%

Justificar la respuesta: Se busca mejorar y superar los cuellos de botella para que haya efectividad en este y otros aspectos.

RESPONDIO: Grupo de trabajo, estudiantes de la Especialización de Gerencia Comercial, Universidad de la Sabana. En cabeza de Edgar Ayala Cely socio de la empresa Inversiones Guanayas, motivo de este estudio.

EXPERTO 4

Que tan probable es que en el año 2015 la rentabilidad sea del 7%? 80% Probable

Justificar la respuesta:El nivel de endeudamiento es medio, y el EBITDA es de 7% no se informa en el Panorama el nivel de costos financieros y tributarios, se supone entonces que este nivel de utilidades nos permite generar caja para que en 3 años exista un disponible que cubra el 5% de los pasivos corrientes.

Que tan probable es que para el año 2015 el endeudamiento sea de 33%? 30% Poco Probable.

Justificar la respuesta:500 toneladas de arroz, a 1,7 millones la tonelada son 850 millones mensuales, con un EBITDA del 7% podría generar un flujo de efectivo que seguramente puede aportarse a la deuda / cartera, y en esta forma bajar en algunos puntos el nivel de endeudamiento, pero no lo suficiente para reducir del 47 al 33%.

Que tan probable es que para el año 2015 los costos sean del 80% del total de las ventas? 70% Probable

Justificar la respuesta:Son tres años de gestión comercial y de negocios, es posible generar aumento en los ingresos en el orden del 10, 12, 15% por el aumento de la demanda, y por las proyecciones de crecimiento de la economía nacional, es viable que al aumentar los ingresos, algunos de los costos se conviertan en menores como porcentaje del total de los ingresos, o que inclusive se puedan trabajar programas de ahorro y eficiencia que rebajen 4 puntos el costo del proyecto.

Que tan probable es que para el año 2015 la eficiencia operativa sea del 50%? 60% Probable

Justificar la respuesta: Existen diferentes acepciones o mediciones de la eficiencia operativa, el más conocido es la utilidad neta sobre ventas, es decir la utilidad bruta, desde este punto de vista es poco probable que la empresa pueda generar una mejora en el modelo de costos del producto para que eleve del 15% al 50% el margen bruto del producto, igualmente poco probable si se tratara de la medición de eficiencia operativa basada en ventas sobre activos fijos, es decir la cantidad de dinero que la empresa mueve del total del activo fijo operativo en el negocio.

Que tan probable es que para el año 2015 se adquiriera tecnología de punta? 60% Medianamente probable.

Justificar la respuesta: Las inversiones de planta y equipo de producción son sumas de dinero de alto monto, de hecho puede llegar a costar entre 1,2 y 1,8 millones de dólares, dado que el nivel actual de endeudamiento es de 47% y el EBITDA es del 7%, no se cuenta con la generación de efectivo propio para la consecución de esta planta y equipos, siendo necesario encontrar un financiamiento externo, ya sea vía inversiones de los socios, o vía crédito externo en cuyo caso tendría necesariamente que ser a largo plazo para que no ahogue el flujo de caja actual de la empresa.

Que tan probable es que para el año 2015 el control de calidad aumente sus exigencias? 90% Muy probable

Justificar la respuesta: Las exigencias del INVIMA, y las condiciones de mercado hacen que el proceso productivo tenga cada vez mas exigencias en la calidad y pruebas del mismo, en consecuencia esta es una de las iniciativas de mejora de la competitividad de la empresa.

Que tan probable es que para el año 2015 la rotación de inventarios se mantenga en 22 días? 60% Medianamente probable.

Justificar la respuesta: Es posible que el dinamismo en las ventas, los crecimientos en los modelos productivos, el aumento de la demanda por el crecimiento de la

economía en los próximos años se desarrolle y en consecuencia haya un mejor dinamismo en el proceso de inventario de mercancía, pero no generará igualmente mucho impacto en la rotación de inventarios, dado que el producto como tal, requiere necesariamente como modelo de negocio una cantidad suficiente de inventarios, algo difícil de disminuir sustancialmente.

Que tan probable es que para el año 2015 la entrega de producto terminado sea en el tiempo establecido? Medianamente probable 60%

Justificar la respuesta: Es una inversión que debe hacerse lo antes posible, sin embargo las circunstancias económicas de la empresa son su mayor obstaculo.

RESPONDIO: Cesar Sarmiento Niño. Máster Executive en Marketing en la Escuela de Organización Industrial EOI, Master en Mercadeo de la Universidad Jorge Tadeo Lozano, Especialista en Mercadeo y Gerencia de Marketing de Eafit, Administrador de Empresas de la Universidad Javeriana, Consultor en áreas de Mercadeo, Ventas, Estrategia y Servicio al cliente. Profesor asociado EAN - SENA.

ANEXO 3



FAEL AYALA CELY - INVERSIONES GUANAYAS Y CIA. S. EN C.

ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS COMPARATIVO

A JULIO 31 DE:

CONCEPTO	miles de pesos		
	JULIO 2011 REAL	JULIO 2012 REAL	Proyección Acuerdo/
Ventas netas	8.591.385	6.806.467	22.045
Menos costo de ventas	7.188.749	6.218.646	19.619
Depreciaciones	242.494	202.963	416
Utilidad bruta	1.160.142	384.858	2.009
	13,5%	5,7%	9,1%
Gastos operacionales			
Gastos de administración	433.943	335.390	765
Gastos de ventas	370.251	269.936	900
Depreciaciones	119.119	116.766	206
Total gastos operacionales	923.313	722.092	1.876
	10,7%	10,6%	8,5%
Utilidad operacional	236.829	-337.234	133
	2,8%	-5,0%	0,6%
Ingresos y egresos no operacionales			
Gastos financieros	399.798	208.357	797
Otros gastos financieros	57.352	39.010	
Otros ingresos no operacionales	41.173	15.900	91
Total ingresos y egresos no operacionales	415.977	231.467	709
Utilidad antes de impuesto de renta	-179.148	-568.701	-572
Provisión de Impuestos			

<i>Utilidad neta antes del impuesto de renta</i>	-179.148	-568.701	-572
	-2%	-8%	-3%
EBITDA			
Utilidad Operacional	236.829	-337.234	133
Mas gastos por deprec, amort, provs	361.613	319.729	628
EBITDA	598.442	-17.505	761
EBITDA/VENTAS	7,0%	-0,3%	
COSTO DE VENTAS / VENTAS			
	83,7%	91,4%	8
EBITDA:UTILIDAD OPERACIONAL MAS GASTOS DE DEPRECIACION-AMORTIZACION Y PROVISION			

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM

RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en gerencia comercial con énfasis en ventas.
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN PROSPECTIVO PARA OBTENER POSICIONAMIENTO DE LA MARCA ARROZ PREGON CON EL PRODUCTO ARROZ INTEGRAL EN LA CIUDAD DE VILLAVICENCIO PARA EL AÑO 2015.
3	AUTOR(es)	Gutierrez Velasquez Diana Patricia, Suarez Gutierrez Giovanni Humberto, Ayala Cely Edgar.
4	AÑO Y MES	2013-Marzo
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Sierra Arias Dario Alfonso
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Con este proyecto se busca que la empresa Inversiones Guanayas, identifique en su entorno tanto interno como externo las variables que le permitan mejorar y buscar nuevas oportunidades para abrir un mercado de arroz integral en la ciudad de Villavicencio. This project seeks to Guanayas Investment Company, identify in its internal and external environment variables that will improve and find new opportunities to open a rice market in the city of Villavicencio.
7	PALABRAS CLAVES	Arroz integral, posicionamiento.
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector arrocero.
9	TIPO DE ESTUDIO	Plan prospectivo.
10	OBJETIVO GENERAL	Diseñar un plan de prospectiva estratégica a la empresa molinos Guanayas para el lanzamiento de un producto específico, línea de arroz integral en la ciudad de Villavicencio, buscando posicionarlo para el año 2015.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Describir la razón de ser de Inversiones Guanayas. 2. Analizar el sistema en cual se desenvuelve inversiones Guanayas, sus factores internos así como los externos para identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio

12	RESUMEN GENERAL	<p>identificar su desarrollo competitivo y lo que afecta su cambio del presente al futuro.</p> <ol style="list-style-type: none">3. Identificar establecer el planteamiento del problema bajo el cual se enfocara el plan prospectivo estratégico para Inversiones Guanayas.4. Realizar un análisis estructural del sistema teniendo en cuenta el planteamiento del problema con el fin de determinar las variables estratégicas que lo afecten5. Identificar y analizar los actores sociales, sus perfiles, móviles, y mecanismos de poder frente al desarrollo de la empresa.6. Establecer y conocer los diferentes escenarios a los cuales se puede ver sometida la organización en el año 2015. <p>Construir cuadro de mando integral para darle seguimiento a los resultados obtenidos por el plan prospectivo estratégicos.</p>
----	--------------------	--

13	CONCLUSIONES.	<p>La empresa INVERSIONES GUANAYAS, fundada en el año 1985 como una empresa familiar, de la cual actúan en calidad de socios tres hermanos, ha sido una empresa dedicada a la producción, procesamiento y distribución de arroz blanco. Su mercado se encuentra en la zona pacífica, para donde se envía toda la producción que se realiza, en el mayor punto de su auge se enviaban y se vendían poco más de cien mil arrobas de arroz empacado y listo para salir al mercado costero. Con el paso del tiempo, el endeudamiento ha ido absorbiendo la organización además de la pérdida de mercado, al punto de llegar a vender sesenta mil arrobas de arroz en el año 2011, perdiendo aproximadamente la mitad de la cobertura, y en el año 2012 se tiene una proyección de venta de cuarenta y cinco mil arrobas de arroz, disminuyendo aún más las ventas en esa zona. Aunque es una empresa con muchos activos, estos se encuentran bajo hipotecas para garantizar los pagos de las deudas, parte de estos activos son cuatro molinos de arroz ubicados tres de ellos en el departamento del Meta, en los municipios de Granada, San Martín y Acacias, y un cuarto en el municipio del Espinal Tolima, de los cuales solo se hace uso de uno de ellos, generando así gastos improductivos en los tres molinos inactivos y altos niveles de ineficiencia. El nivel de endeudamiento ha llevado a la empresa a niveles extremos, en el momento se encuentra acogida a la ley 550 de reactivación empresarial, con la cual se han obtenido formas más cómodas de pago de deudas y plazo de pagos ganando así oportunidades para no desaparecer. Se ha contemplado una venta de activos ineficientes para obtener un mejor flujo de caja, inmediatamente estos sean liberados de las garantías, serán negociados para dar un aire nuevo a la organización.</p> <p>Se pretende una reactivación económica, para lo cual se ha contemplado innovar en líneas de producto para la marca, una de ellas es el caso de este estudio que propone el lanzamiento de arroz integral y además penetrar en el mercado Villavicencense, de tal modo que haya un ahorro en fletes de transporte hasta la zona costera, ya que el arroz que se distribuye en el momento es elaborado en el municipio de San Martín Meta.</p> <p>Mediante este estudio se han logrado identificar causas de atención prioritaria, las cuales se tenían en un concepto de baja urgencia, además de reconocer que es posible recuperar el negocio, y comenzar a crecer. Los objetivos están absolutamente claros, es muy necesario adquirir tecnología de punta para comenzar a competir en el mercado actual, y a la vez prepararse para los cambios que espera el país con el TLC firmado hace poco tiempo, ya que este tipo de aperturas trae desventajas al nacional, pero también puede traer muchas oportunidades que se deben saber aprovechar, y estar a la vanguardia es una condición fundamental para comenzar a estar preparados. Otro aspecto primordial a mejorar es la comunicación interna en la organización, ya que se ha detectado que el área operativa funciona perfectamente, pero cuando el proceso debe transmitirse a otras áreas, se rompe la comunicación y comienzan a surgir inconvenientes que perjudican el curso normal de</p>
----	---------------	--

14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<p>La innovación vista desde el enfoque del balance scorecard tablero balanceado de gestión. Documento universidad nacional de Colombia sede Manizales. - http://www.fedearroz.com.co/doc_economia/Dinamica_del_sector_arrocero_en_los_Llanos_orientales.pdf - SAMPIERI HERNÁNDEZ, Roberto, FERNANDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, Pilar. Metodología de la investigación. Cuarta edición. 882p. - INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS. Normas Colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Quinta actualización. Bogotá D.C.: ICONTEC. 126p. NTC 1486. -MOLLA DESCALS, Alejandro, GOMEZ BORJA, Miguel Ángel y QUINTANILLA PARDO, Ismael. Comportamiento del consumidor. 241p.-INSTITUTO COLOMBIANO DE BIENESTAR FAMILIAR. Tabla de composición de alimentos colombianos. (ICBF 1996)-I ALIMENTOS, LA REVISTA PARA LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS-www.cipca.org.pe/infoormacionydesarrolloarroz-www.fedearroz.gov.co-DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA -DANE. «DANE: Proyecciones de Población departamentales y municipales por área 2005 - 2020». 2011.-WWW.ricoverimarketing.ES)-JOHNSON, SCHOLE, WHITTINGTON. Dirección Estratégica. Editorial Pearson. -Séptima Edición 2006.-HARRISSON y St. JOHN. Fundamentos de la Dirección Estratégica. Colección de Negocios. Editorial Thomson. Segunda Edición. 2002.-HITT, IRELAND y HOSKISSON. Administración Estratégica. Competitividad y Conceptosde Globalización. Editorial Thomson. Quinta Edición. 2004. -THOMPSON y STRICKLAND. Administración Estratégica. Conceptos y Casos. 11ªedición. ED. MC Graw Hill.1999.-GODET MICHEL. De la Anticipación a la Acción. Manual de Prospectiva y Estrategia. ED.Alfaomega. 1999.-FRANCO CARLOS ARTURO. Manual Iniciación en la Prospectiva. -DAVID FRED. Dirección Estrategica. -Material –Elaborado por los estudiantes DIANA GUTIERREZ VELASQUEZ, GIOVANNI SUAREZ GUTIERREZ Y EDGAR AYALA CELY de la especialización de Gerencia Comercial de la UNIVERSIDAD DE LA SABANA, basados en la Guía Elaborada Por: Dr. DARIO ALFONSO SIERRA ARIAS. Con apoyo en material propio de susAsignaturas de Pensamiento y Análisis Estratégico, Prospectiva Estrategica y Estrategia Empresarial; con base en la bibliografía mencionada en el presente documento, así como en el Material de las mismas Asignaturas,elaborado por el Dr. ALVARO RAMIREZ RESTREPO.</p>
----	-----------------------------------	--

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA