

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
LLANO MORENO S.A.S.

HERNÁNDEZ ROJAS CLAUDIA MILENA
MENDOZA SERRANO VIVIANA MARCELA
ORTIZ VILLALOBOS LINA ALEJANDRA

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2017

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA COMERCIALIZADORA
LLANO MORENO S.A.S.

HERNÁNDEZ ROJAS CLAUDIA MILENA
MENDOZA SERRANO VIVIANA MARCELA
ORTIZ VILLALOBOS LINA ALEJANDRA

Asesor del Trabajo
AVELLANEDA AVELLANEDA ZULMA JULIETH

Trabajo de grado para optar al título como
Especialista en Gerencia de Empresas

UNIVERSITARIA AGUSTINIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE EMPRESAS
BOGOTÁ, D.C.

2017

Nota de aceptación

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Dedicatoria

Este proyecto está dedicado a nuestras familias quienes siempre nos apoyaron en toda la creación y desarrollo de este trabajo.

Agradecimientos

En especial a los docentes de la especialización Zulma Avellaneda, Iván Fernando Suarez y demás docentes que siempre nos dieron todas las bases para sacar este proyecto adelante con todas las herramientas que nos brindaron en todo el transcurso de las clases.

Al Sr. Leonardo Moreno de la empresa Comercializadora Llano Moreno quien nos brindó la oportunidad de desarrollar todo lo aprendido en las clases de la especialización con el fin de aportar y sugerir mejoras para la entidad.

A nuestros compañeros de clase quienes también fueron parte esencial para adquirir de cada uno de ellos el conocimiento y aprendizaje.

Por último, a nuestras familias y en especial a nuestros hijos quienes fueron el motor primordial para el logro de esta meta.

Resumen

El desarrollo de la investigación incluye las bases teóricas y prácticas enfocadas en el ejercicio práctico; un primer capítulo investigativo donde se busca dar respuesta a la pregunta ¿Qué estrategias se deben desarrollar para el mejoramiento administrativo y productivo de Comercializadora Llano Moreno SAS?, por medio de la estructuración de un plan estratégico aplicado a la organización y a través del respectivo análisis diagnóstico se logra establecer las condiciones actuales que presenta la empresa, y proyectar posibles opciones de mejoramiento.

El segundo capítulo se desarrolla el componente disciplinar que integra a cada una de las áreas de la organización como lo son el área de mercados, financiera, talento humano, logística, etc. Utilizando las herramientas adquiridas en clase, Se realiza una revisión a cada una de las áreas de la empresa Comercializadora Llano Moreno SAS, encontrando diferentes falencias que afectan de manera significativa el crecimiento y desarrollo de la organización, y que no permiten tener reconocimiento y ser competitiva ante otras empresas dedicadas actividades similares.

Comercializadora Llano Moreno SAS, es una comercializadora de piña cultivada en los llanos orientales de Colombia, sus oficinas se encuentran ubicadas en el barrio las ferias de Bogotá. Se realiza análisis en el proceso de la empresa en donde se identifica oportunidades de mejora en los diferentes procesos que desarrollan.

En el diagnóstico realizado se evidencia que las diferentes áreas evaluadas tienen falencias en diferentes aspectos, como la falta de capacitación, desconocimiento de los procesos, falta de políticas de mercado, publicidad, entre otras. Es necesario implementar nuevos sistemas que con facilidad y exactitud conocer la compañía. De acuerdo a lo evidenciado dentro del diagnóstico realizado se establecen propuestas de mejora con el fin de ser implementadas en el futuro y que las mismas permitan dar una nueva imagen a la empresa.

Contenido

Introducción	9
Capítulo I: componente investigativo	10
1. Tema de Investigación	10
2. Problema de Investigación	11
2.1. Enunciado del problema	11
2.2. Formulación del problema	11
3. Objetivos de la investigación	13
3.1. Objetivo general	13
3.2. Objetivos específicos	13
4. Justificación	14
5. Marco de referencia	15
5.1. Marco teórico	15
5.2. Marco conceptual	18
5.3. Marco histórico	18
5.4. Marco legal	19
6. Marco metodológico	21
6.1. Tipo de estudio	21
6.2. Población y muestra	21
6.3. Instrumentos de recolección de información	21
6.4. Etapas de la investigación	21
Capítulo II: Componente disciplinar	23
7. Conceptualización de la empresa	23
7.1. Razón social	23
7.2. Objeto social	23
7.3. Reseña empresarial	23
7.4. Factores claves de constitución	24
7.5. Ubicación e instalaciones	24
7.6. Decisiones constitutivas	24
8. Gestión estratégica	25

8.1. Diagnóstico	25
8.2. Propuesta de mejora	28
8.3. Indicadores	30
9. Entorno económico y competitividad	31
9.1. Diagnóstico	31
9.2. Análisis de indicadores económicos	32
9.3. Análisis Sectorial	32
9.4. Estrategias DOFA	34
9.5. Entorno económico MMGO	35
9.6. Matriz PESTEL	36
9.7. Matriz MEFE	37
9.8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter	37
9.9. Propuesta de mejora	38
9.10. Propuesta de mejora Entorno Económico	39
9.11. Indicadores Entorno económico	40
10. Gestión del talento humano	41
10.1. Diagnóstico	41
10.2. Propuesta de mejora	43
10.3. Indicadores	44
11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo	45
11.1. Diagnóstico	45
11.2. Propuesta de mejora	47
11.3. Indicadores	48
12. Gestión financiera	49
12.1. Diagnóstico	49
12.2. Propuesta de mejora	53
12.3. Indicadores	55
13. Gestión de mercado	56
13.1. Diagnóstico	56
13.2.2. Análisis MMGO	58
13.3. Propuesta de mejora	59

13.4. Indicadores	60
14. Negociación y manejo del conflicto	61
14.1. Diagnóstico	62
14.2. Cultura organización MMGO	63
14.3. Propuesta de mejora	64
14.4. Indicadores	65
15. Gestión de operaciones y logística	66
15.1. Diagnóstico	66
15.2. Propuesta de mejora	66
15.4. Indicadores	68
Conclusiones	69
Recomendaciones	70
Lista de Gráficas	73
Lista de tablas	74

Introducción

Comercializadora Llano Moreno SAS, es una empresa dedicada a la venta de piña cultivada en los llanos orientales, su centro de operaciones se encuentran ubicado en el barrio las ferias de Bogotá. Se realiza análisis en el proceso de la empresa en donde se identifica oportunidades de mejora en los diferentes procesos que desarrollan.

Se realiza una revisión a cada una de las áreas encontrando diferentes falencias que afectan de manera significativa el crecimiento y desarrollo de la empresa ya que no permiten tener reconocimiento y ser competitiva ante otras empresas dedicadas actividades similares.

En el diagnóstico realizado se evidencia que las diferentes áreas evaluadas tienen falencias en aspectos como la falta de capacitación que permite que se cometan errores que dejan en entredicho el nombre de la empresa. Es necesario implementar nuevos sistemas que con facilidad y exactitud conocer la compañía. El no tener certificaciones de calidad permite entrar en desventaja al competir con otras entidades.

De acuerdo a lo evidenciado dentro del diagnóstico realizado se establecieron las siguientes propuestas de mejora con el fin de ser implementadas en el futuro y que las mismas permitan dar una nueva imagen a la empresa. Una de las propuestas es capacitar al personal de tal manera que se pueda tener una visión más completa y adquirir sentido de pertenecía.

Se establecen indicadores de seguimiento que permitirán evaluar si los planes de mejora sugeridos, fueron óptimos para el mejoramiento de la empresa.

Capítulo I: componente investigativo

1. Tema de Investigación

La Comercializadora Llano Moreno SAS, es una empresa familiar que se ha desarrollado a lo largo de los años entregando un producto de calidad tipo exportación como lo es la Piña Mayanes.

Es una empresa que tiene muy pocos competidores en el mercado, lo cual le da una gran ventaja al momento de comercializar el producto, sin embargo, es necesario hacer énfasis en que se debe tener una buena estructura y organización con el fin de generar credibilidad ante los clientes.

La gestión estratégica es entendida como la herramienta que brinda la posibilidad de relacionar todos los aspectos de la organización entre sí, para que tengan la autonomía de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el interior y el entorno de la empresa, para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables y busca evaluar las decisiones que se pueden implementar para el logro de los objetivos futuros de la compañía.

Es por esto que para la comercializadora Llano Moreno es importante tener una estructura definida que permita hacerse fuerte en el mercado y altamente competitiva. Generando así un crecimiento genuino de su producto y poder obtener la certificación por las cuales están trabajando.

2. Problema de Investigación

2.1. Enunciado del problema

En la Comercializadora Llano Moreno SAS se identificó un problema central, y corresponde a la falta de conocimiento y organización por parte de los directivos, lo que genera que los colaboradores no tengan conocimiento pleno de la empresa para la cual laboran.

Debido a esto existen falencias en la atención a los clientes, entrega de los pedidos y demás gestiones de la empresa. Es importante capacitar al personal y a los directivos, El desconocimiento de los procesos genera que se muestre una imagen errada de la compañía, es importante revisar y hacer seguimiento a cada una de las variables que genera este problema.

Así mismo se pudo establecer que se debe tener claridad y organización por parte de la gerencia en cuanto a las funciones que son asignadas a los empleados con el fin de no generar sobrecarga laboral.

Se realiza un análisis interno y externo para identificar el estado actual de la empresa y poder presentar acciones encaminadas a dar soluciones de mejoramiento de los procesos y las funciones de cada uno de los colaboradores.

La estructura que tiene definida la empresa debe estar asociada a un organigrama de funciones que permita tener claras cuáles son las responsabilidades asignadas a cada colaborador con el fin de no generar impacto en los procesos y que esto lleve a una desmotivación.

2.2. Formulación del problema

¿Qué estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Comercializadora Llano Moreno S.A.S?

Tabla 1. Formulación del problema

¿Qué estrategias deben desarrollarse para generar el mejoramiento en la empresa Comercializadora Llano Moreno SAS?	
SÍNTOMAS	
Falta de reconocimiento de Marca Desconocimiento de la empresa por parte de los empleados	
CAUSAS	
Falta de organización y definición de funciones para los empleados. Falta de organización por los directivos de la compañía.	
PRONÓSTICO	
Pérdida de reconocimiento en el mercado. Falta de compromiso por parte de los empleados.	
CONTROL AL PRONÓSTICO	
Capacitar a los directivos con el fin de aumentar la credibilidad en la marca. Capacitación y entrega de plan de acción para los empleados.	

Fuente: Autoría propia

3. Objetivos de la investigación

A continuación se proponen los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Comercializadora Llano Moreno S.A.S.

3.2. Objetivos específicos

Realizar diagnóstico a la empresa Comercializadora Llano Moreno SAS. para conocer el estado actual de la empresa.

Generar una propuesta de mejoramiento en la empresa Comercializadora Llano Moreno SAS
Establecer indicadores de control para medición de la propuesta de mejoramiento.

4. Justificación

El documento que soporta esta investigación se realiza en la Comercializadora Llano Moreno S.A.S y tiene como propósito definir una propuesta estratégica para su mejoramiento, es así como el proyecto integrador aborda teóricamente la gestión estratégica entendida como una herramienta de aplicación práctica que se encarga de relacionar los factores de la organización tanto internos como externos para obtener un estado de equilibrio y rentabilidad.

Busca evaluar las decisiones que se pueden implementar para el logro de la visión de la compañía, la metodología que se aplica es de tipo cualitativa estudio de caso entendida como la que explica los criterios que se deben tener en cuenta para evaluar la objetividad y la calidad de una investigación. El proyecto integrador permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de manera práctica en el proceso de la empresa para lograr su mejoramiento y así mismo enriquecer la formación de los profesionales que están llevando a cabo la consultoría.

Se busca expandir la empresa a nivel nacional para que pueda llegar a ser competitiva dentro del mercado, para esto es necesario determinar una serie de análisis con el fin de aumentar las ventas y mejorar la situación financiera, para obtener mejores resultados no solo para la propia compañía sino para todas y cada una de las personas que hacen parte de la misma.

La universidad agustiniana dentro de los propósitos de formación está la generación de conocimiento y además se establece el proyecto integrador como un requisito para optar al título de especialistas en Gerencia de Empresas. Así mismo los elementos de la justificación permiten tener diferentes puntos de vista tales como la justificación teórica, buscando evaluar las decisiones que se pueden implementar para el logro de los objetivos futuros de la compañía.

Por otra parte, la justificación metodológica, busca realizar un análisis Cualitativo para determinar la calidad de los productos que ofrece la compañía. La justificación profesional permite implementar todos los conocimientos que se han adquirido a lo largo de la carrera con el fin brindar apoyo a las empresas que lo requieran.

5. Marco de referencia

En el marco de referencia se estudia las bases teóricas previas sobre el tema objeto de estudio. Es así, que en la construcción de este marco es necesario revisar bibliografía que permita identificar los antecedentes del problema, las teorías y conceptos que pueden orientar su análisis, explicación y argumentación. Para el desarrollo del proyecto integrador se han propone integrar el marco de referencia de acuerdo a los siguientes elementos:

5.1. Marco teórico

Con esta investigación se busca suministrarle a la Comercializadora Llano Moreno S.A.S. estrategias sugeridas para el crecimiento financiero de la compañía y el reconocimiento de la misma para los consumidores de los productos que se manejan. En reunión con el Gerente el Sr. Leonardo Moreno se lograron evidenciar varias problemáticas que permitirá definir mejores propuestas a las falencias encontradas dentro de la empresa.

En la investigación se aborda la categoría teórica gestión estratégica y competitividad. Entendiendo así que la gestión estratégica, y como lo menciona (Ramirez & Espitia, 2013) se encarga de que todos los factores que se encuentre relacionados entre sí, sean capaces de coordinarse en función de todos los movimientos que se produzcan en el entorno de la empresa para de esta manera ser capaces de obtener y mantener resultados favorables. Fred. R David plantea que Gerencia Estratégica es un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos.

Haciendo referencia a la realización de nuevas estrategias que permitan a la compañía el desarrollo de todas sus fortalezas, según (Porter, 1992), la primera etapa de la gerencia estratégica se denomina formulación estratégica y el proceso en el cual los administradores formulaban la estrategia recibió el nombre de planeación estratégica.

Para (Goodstein, 1997), afirma que la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión (unidecosta&Social, 2004)

Esto es importante para Llano Moreno SAS porque es en sus líderes que se apoya para guiar a sus colaboradores y enfocarlos en la visión corporativa de la organización con el fin de cumplir con su propio objeto social.

La otra categoría abordada en la competitividad entendida como la capacidad que tiene la organización de obtener y mantener ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico. Michael Porter plantea que el propósito del posicionamiento estratégico es lograr la ventaja competitiva a través de mantener lo que diferencia una compañía de otra. Esto es, emular diferentes actividades de la competencia o ejecutar actividades similares de manera diferente.(Porter, 1992).

La segunda etapa se configura cuando las investigaciones permiten determinar la importancia de lo que se denomina configuración interna de la organización y se denominó según Porter planeación de habilidades, donde se había creado una importante disciplina administrativa y los ejecutivos ejercitaban la planeación estratégica y se prosperaba en el campo.

La Tercera etapa se dio en respuesta de cambios socio-políticos y tecnológicos, las organizaciones realizan grandes esfuerzos para dar una respuesta estratégica oportuna a lo que se denominó respuesta administrativa.(Drucker, 1995).

En Llano Moreno SAS de acuerdo a los planteamientos de Porter, se establece unas bases en las que soporta el proceso de análisis del estado actual de la empresa y su proyección en el tiempo, buscando el auto sostenibilidad y rentabilidad financiera. Porter plantea el modelo con la importancia del análisis competitivo, no solo en la formulación de la estrategia de la empresa, sino también en las finanzas corporativas, en la comercialización, en el análisis del mercado de valores y muchas otras áreas de los profesionales de la dirección, en funciones diversas y en diferentes organizaciones(Porter, 1992).

El modelo de análisis competitivo de Porter afianza la estrategia de crecimiento de la empresa, y con el análisis de los nichos de mercado se proyecta un espacio de funcionamiento donde es determinada la demanda real de los productos de la empresa.

Es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo.(Haguenauer, 1990).

De acuerdo a (Cohem, 1994), afirma que la competitividad es una reconsideración de un gran conjunto de indicadores, ninguno de los cuales cuenta la historia total, sino que juntos proveen un foco de atención altamente legítimo.

La competitividad en términos del comportamiento de las variables macro y su influencia en los costos de producción y los precios de los bienes, sin dar cabida en el análisis a las condiciones objetivas del proceso de producción, distribución y comercialización. En una versión monetarista radical, como lo señalan (Storper, 1997). La competencia para Llano Moreno SAS es el mejor detonante para mejorar la calidad y servicio de los productos ofrecidos; el análisis de la competencia establece en la empresa las fortalezas y proyecta como mitigar las debilidades para garantizar existencia en el tiempo.

La Competitividad es aquella capacidad que tiene una organización para implementar nuevas ideas de negociación con el fin de que su producto o servicio llegué a superar a su competencia sin pasar por encima de ellas solo implementando mejores ideas que lleven todo lo que se presta a la vanguardia.

5.2. Marco conceptual

Tabla 2. Marco conceptual

Categoría teórica	Concepto abordado desde varios autores	Concepto propuesto por el investigador
Gestión estratégica	<p>Según los autores Arthur A. Thompson, Jr y A. J. Strickland escriben que: “La administración estratégica es el proceso de creación de estrategias y de su puesta en práctica. Se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantarla y ejecutarla.</p> <p>Para Michael A. Hill indica que hay colaboradores utilizan también el concepto de administración estratégica en un contexto de competitividad y globalización, y dicen que: El proceso de administración estratégica es el conjunto de compromisos, decisiones y actos que una empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio. en el esquema de estos autores se distinguen tres etapas donde la planeación estratégica, la dirección estratégica, y administración estratégica se suelen referir al mismo proceso (Benitez, 2012)</p>	Definición

Fuente: Diseño Autoría Propia

5.3. Marco histórico

La evolución histórica de la gestión estratégica y de la competitividad durante el siglo XX y XXI, ha sufrido cambios importantes, según lo menciona (OoCities.org, 1999) uno de ellos es el reenfoque y visibilidad de los programas y estrategias de Responsabilidad Social Empresarial y de Desarrollo Sostenible, o Sustentable. Sin embargo, aún persiste en las discusiones de las juntas directivas la duda sobre el aporte real de estos programas a la creación de valor, y sobre cómo vincular realmente estos tres componentes de valor en un modelo que represente la vinculación e interacción entre los mismos. Sin embargo, gran parte de estos programas están más vinculados a aspectos operativos que a estrategias de desarrollo y creación de riqueza, por la vía del “triple resultado”: económico social-ambiental.

La Comercializadora Llano Moreno S.A.S. a pesar de sus años de experiencia es una compañía que actualmente presenta dificultades al adaptarse a nuevas tendencias tanto administrativas como tecnológicas, pues se niegan a la innovación por el temor a no obtener los resultados esperados. En conversaciones con el gerente el Sr. Leonardo Moreno, el temor a no obtener los resultados esperados ha sido una de las razones por las que se abstienen a los cambios.

Es de mencionar que la compañía necesitar tener un cambio de manera prioritaria ya que la negación al cambio puede ocasionar que los años de trabajo no sean lo suficientemente valiosos para el desarrollo y evolución de la compañía.

5.4. Marco legal

Al realizar la investigación en el marco legal con la Comercializadora Llano Moreno S.A.S. se evidencio que no están regidos bajo ninguna norma ISO lo cual es una de las falencias que se encontraron y para las cuales se van a empezar a tomar decisiones con el fin de lograr dicha certificación.

Decreto 3075 de 1997, esta ley es aplicable para todas las empresas o establecimientos donde se produzcan o procesen alimentos, elementos y para las personas que directamente manipulen los alimentos. Para la Comercializadora Llano Moreno S.A.S. Es muy importante el cumplimiento de decreto ya que es una norma clave para la sanidad.

Al ser una compañía dedicada a la comercialización de alimentos se encuentra vigilada por las actividades que realiza para que sean cumplidas todas las normas es por ello que se encuentran en proceso de obtener la certificación de calidad. Se han encontrado algunas dificultades en el proceso para llevar a cabo dicha certificación, sin embargo, día a día la los directivos de la compañía se encuentra trabajando para garantizar el funcionamiento de sus procesos tanto internos como externos.

Es importante tener en cuenta las regulaciones del país para el manejo de los alimentos ya que no se puede entrar en incumplimientos por desconocimiento u omisión de las leyes, es decir, se debe tener un estricto control de calidad, en donde se garantice que se le está entregando un producto con todos los requisitos establecidos a los clientes garantizando calidad y servicio.

Proceso para llevar a cabo dicha certificación día a día esta empresa se encuentra trabajando para garantizar el funcionamiento de sus procesos tanto internos como externos.

Tabla 3. Relación normas, decretos, artículos

Norma	Artículo	Análisis con el tema de investigación
Decreto 3075 de 1997		El artículo hace referencia a la gran responsabilidad que se tiene al manejar productos alimenticios y la importancia de cumplir con los requisitos establecidos para el desarrollo del mismo.
	ARTICULO 1o. AMBITO DE APLICACION	
Decreto 3075 de 1997		Cuidado con el manejo de los alimentos en este caso la importancia de mantener buena calidad en piña entregada a los clientes. Hace referencia también a los cuidados que se deben tener en el almacenamiento ya que los mismos deben contar con el control de plagas y demás requeridos por la ley con el fin de evitar infecciones en los consumidores.
	ARTICULO 2o. DEFINICIONES	
Decreto 3075 de 1997		Se deben tener los controles en los procesos de almacenamiento y control de riesgo de salud publica
	ARTICULO 3o. Alimentos de mayor riesgo en salud pública.	

Fuente: Diseño autoría propia

6. Marco metodológico

6.1. Tipo de estudio

La investigación es mixta, de carácter descriptivo, porque busca caracterizar el análisis empresarial de la empresa Comercializadora Llano Moreno S.A.S, y cualitativa, en la intencionalidad de comprender el estado de la gestión estratégica en la organización de estudio.

6.2. Población y muestra

En la presente investigación se toma la población como la constituida por el personal que hace parte de la empresa Comercializadora Llano Moreno S.A.S., es decir, directivos y empleados. La muestra se representa por los mismos, debido a que la unidad es pequeña.

6.3. Instrumentos de recolección de información

En el estudio se analizan las principales problemáticas que tiene la compañía. Se inicia realizando un estudio por área con el fin de tener más detalle de todos los procesos. Por medio de entrevistas con la alta gerencia y con los empleados esto con el fin de identificar a grandes rasgos la problemática por la que realmente este pasando la compañía

6.4. Etapas de la investigación

Para el desarrollo de esta investigación se tuvo en cuenta las siguientes etapas:

Tabla 4. Actividades y etapas

	ACTIVIDADES –ETAPAS
1	Establecer el problema Plantear marcos teóricos y metodológicos.
2	Realizar diagnóstico, Usar herramientas de información primaria (encuestas, y entrevistas)
3	Establecimiento de Planes de mejora por cada Área de Gestión
4	Establecer indicadores de gestión
5	Elaborar informe final
6	Socializar proyecto con las directivas

Fuente: Autoría propia

Capítulo XXIII: Componente disciplinar

7. Conceptualización de la empresa

Comercializadora Llano Moreno S.A.S. es una comercializadora de Piña Amazónica, que se ha desarrollado gradualmente en los llanos orientales colombianos, es líder en el mercado, cuenta con una amplia experiencia con más de 10 años en el mercado.

7.1. Razón social

Comercializadora Llano Moreno S.A.S. Nit. 900.294.698. Código 0117, Producción especializada de frutas.

7.2. Objeto social

La sociedad tendrá como objeto principal la producción y comercialización especializada al por mayor y de tal, de pina Mayanes, Producción y comercialización al por mayor y de tal de toda clase de productos agrícolas, orgánicos y no orgánicos, perecederos, frutas, verduras, legumbres, tubérculos, hortalizas, arboles maderables industriales y sus derivados y sus respectivos insumos para producción tales como abonos, fungicidas, insecticidas, con todos sus elementos y accesorios o complementarios que se requieran para desarrollar en pleno esta actividad, procesamiento y empaque de los mismos.

7.3. Reseña empresarial

La Comercializadora Llano Moreno SAS fue constituida por su propietario el Sr. Leonardo Moreno, quien a través de sus ganas de formar empresa y dar a conocer su producto ha generado empleo a los pobladores de Villavicencio en su cultivo de piñas.

Así mismo, se ha dedicado a construir empresa en la ciudad de Bogotá generando empleo y satisfaciendo las necesidades de los compradores con un producto de calidad.

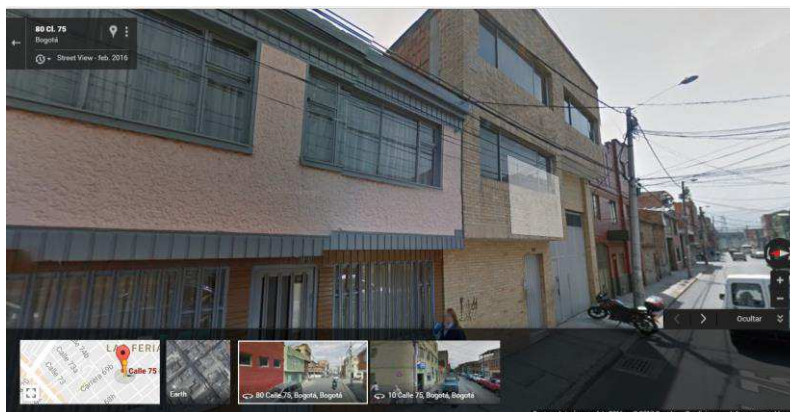
7.4. Factores claves de constitución

El Sr. Leonardo Moreno vio en sus cultivos la posibilidad de crear empresa haciendo énfasis en el desarrollo de un producto de calidad en compañía de su familia, por esta razón se decidió crear un lugar en donde se puede conseguir un trabajo que genere respeto a sus empleados e interés por el desarrollo de los mismos.

7.5. Ubicación e instalaciones

La empresa está ubicada en el barrio las ferias en donde funciona la parte administrativa y las bodegas, allí se almacena la piña traída de Villavicencio en donde se tienen los cultivos. Del barrio las ferias son entregados los pedidos a los diferentes clientes.

Gráfica1. Instalaciones de Comercializadora Llano Moreno SAS



Fuente: Google Maps. Recuperado el 04 de abril de 2017

7.6. Decisiones constitutivas

Se constituye la empresa teniendo en cuenta que su representante legal es a su vez su propietario quien decide en compañía de su familia formar un lugar que no solo represente ingresos para ellos si no un beneficio para muchas personas. Se constituye la empresa al ver la oportunidad que tenían con unos cultivos que tradicionalmente tienen gran acogida entre la población, así mismo la facilidad que se tenía en la localización.

8. Gestión estratégica

Dentro del análisis realizado se evidencia que se corre un riesgo de imagen y credibilidad, al no tener una estructura logística definida se deja abierta una puerta que permitirá perder reconocimiento ya que no se está haciendo las entregas a tiempo y con la calidad requerida. Los procesos de capacitación afectan el desarrollo de las actividades de la empresa por las dificultades que representa la ausencia de una técnica enfocada hacia la educación para trabajos específicos, de igual forma se ve deteriorada la imagen corporativa de la organización debido a la falta de compromiso.

Así mismo se logra evidenciar que los empleados y propietario no tienen un conocimiento amplio de la compañía, desconocimiento de los proyectos y la visión de la empresa, generando que la competencia tenga mayor credibilidad y fuerzas en temas organizacionales.

El problema identificado en la empresa corresponde a la falta de conocimiento y organización por parte de los directivos, lo cual genera que los colaboradores no tengan la información y el conocimiento de la empresa.

Debido a esto existen falencias en la atención a los clientes, entrega de los pedidos y demás gestiones de la empresa, es importante capacitar al personal y a los directivos. El desconocimiento de los procesos genera que se muestre una imagen errada de la compañía, es importante revisar y hacer seguimiento a cada una de las variables que genera este problema.

8.1. Diagnóstico

La Comercializadora Llano moreno SAS, tiene como reto el mejoramiento en los procesos logísticos y la generación de pertenencia en todos los empleados de tal manera que se mejore de manera significativa el reconocimiento de la empresa y que esto conlleve a que la organización siga evolucionando de manera acertada.

8.1.1. Análisis DOFA empresa Comercializadora Llano Moreno S.A.S.

Tabla 5. Análisis DOFA

Fuerzas - F	Debilidades - D
<ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura de la empresa se encuentra definida. 2. El control del inventario es eficaz. 3. El personal que posee la empresa es altamente calificado. 4. Subir la producción de la piña y inclusión los productos de la ganadería. 5. Desarrollo de varios productos estrategicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. No poseen un proceso estrategico definido. 2. Deficiencia en los procesos de mantenimiento. 3. falta reconocimiento. 4. Cumplimiento de la noramatividad sanitaria. 5. Posicionamiento de prodcuto y marca.
Oportunidades - O	Amenazas - A
<ol style="list-style-type: none"> 1. La entidad busca exparsimiento en otras ciudades con la comercialización de insumos agricolas y veterinarios. 2. Crecimiento en el mercado. 3. Mejorar los procesos y técnicas de trabajo. 4. Fomentar más empleo. 5. ampliar negocios en cuanto al producto de la piña puntos estrtategicos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Retrasos en los procesos de producción por diversas situaciones. 3. Incumplimiento en las entregas de por parte roductos de los proveedores. 4. competencia desleal 5. Incremento del dólar para las compras de los diferentes productos

Fuente: Autoría propia

8.1.2. Estrategias DOFA.

Tabla 6. Estrategias DOFA

	Fuerzas - F	Debilidades - D
	1. La estructura de la empresa se encuentra definida. 2. El control del inventario es eficaz. 3. El personal que posee la empresa es altamente calificado. 4. Subir la producción de la piña y inclusión los productos de la ganadería. 5. Desarrollo de varios productos estratégicos.	1. No poseen un proceso estratégico definido. 2. Deficiencia en los procesos de mantenimiento. 3. falta reconocimiento. 4. Cumplimiento de la normatividad sanitaria. 5. Posicionamiento de producto y marca.
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. La entidad busca exparsimiento en otras ciudades con la comercialización de insumos agrícolas y veterinarios. 2. Crecimiento en el mercado. 3. Mejorar los procesos y técnicas de trabajo. 4. Fomentar más empleo. 5. ampliar negocios en cuanto al producto de la piña puntos estratégicos.	1. Desarrollar alianzas con empresas potenciales en el mercado. 2. Realizar un plan de mercado para que la empresa tenga mayor reconocimiento. 3. Incentivar y motivar desde el área de Recursos Humanos a los empleados. 4. Investigación de nuevos productos para el proceso de producción e incursión en el mercado. 5. Almacenamiento de la fruta dentro de la bodega.	1. Ofrecer servicios y precios más atractivos que los de la competencia sin desmejorar la calidad. 2. Establecer sistemas de control para brindar un mejor servicio. 3. Capacitar y formar mejor al personal. 4. Posicionamiento del producto y la marca aprovechando la gran población de Bogotá. 5. Desarrollo de investigación para cumplir las normas sanitarias.
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1. Retrasos en los procesos de producción por diversas situaciones. 3. Incumplimiento en las entregas de por parte roductos de los proveedores. 4. competencia desleal 5. Incremento del dólar para las compras de los diferentes productos	1. Optimizar los Recursos Financieros de la empresa. 2. Desarrollar nuevas estrategias de negocios. 3. Mantener o manejar buenas relaciones con los Proveedores y empleados. 4. Realizar publicidad para la venta de los productos actuales y los nuevos. 5. Contrarrestar el alto costo de la fruta.	1. Trazar un plan estratégico que permita la solución de las diferentes dificultades que se presenten. 2. Estandarizar los procesos para el mejoramiento de los servicios ofrecidos para el cliente y evitar el incumplimiento. 3. Establecer técnicas o procedimientos de evaluación para el personal. 4. Adecuación de la bodega para el cumplimiento de las normas sanitarias. 5. Estandarizar los procesos de la producción para cumplir con las normas sanitarias.

Fuente: Autoría propia

8.1.3. Análisis matriz MMGO.

Gráfica 2. Análisis matriz MMGO



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

8.2. Propuesta de mejora

Los elementos identificados han conformado la formulación de propuestas cuyo objeto permite brindar estrategias orientadas a la mitigación de las falencias encontradas que permitan a los empleados y propietarios tener un conocimiento amplio de la compañía. Así mismo poder garantizar que los clientes tengan un reconocimiento de la empresa y poder ser más competitivos.

Tabla 7. Propuesta de mejora gestión estratégica

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Coordinar capacitaciones que permitan al personal ser mucho más competitivo y tener mayor conocimiento de la empresa	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Realizar un programa que permita tener un mejor control en temas internos de la empresa	Capacitar al personal con el fin de garantizar el manejo adecuado de los recursos garantizando el cumplimiento de todos los procesos	Mayo y Junio	Nivel de conocimiento Establecer estrategias según proceso analizado.	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa
Definir un sistema de información optimo que permita el control de los productos de la compañía	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Andrés Moreno	Se realizará una capacitación con el subgerente de la empresa	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador de pedidos a tiempo	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa
Definir los procesos logísticos de la empresa	Realizar una revisión al proceso logístico que se está trabajando actualmente y definir falencias y fortalezas	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Capacitación y desarrollo de nuevas estrategias logísticas	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador sin error de documentación	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa

Fuente: Autoría propia

8.3. Indicadores

Tabla 8. Indicadores de gestión

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Nivel de conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados.	Encuestas que permitan medir el nivel de conocimiento antes y después de realizar las capacitaciones.	$\frac{\# \text{ De empleados capacitados}}{\# \text{ empleados}} \times 100.$	100%
Indicador de pedidos a tiempo.	Revisión de entregas y despachos de pedidos, encuestas de satisfacción a los clientes	$\frac{\# \text{ De pedidos a tiempo entregados}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	98%
Indicador sin error de documentación	Revisión de las entregas sin error	$\frac{\# \text{ De pedidos completos y sin error de documentación}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	95%

Fuente: Autoría propia

9. Entorno económico y competitividad

La Comercializadora Llano Moreno es una empresa que se destaca de manera notable, por la calidad de la piña que comercializa, elemento que contrasta de manera antagónica con los niveles de formación en las áreas gerenciales, competencia que debe ser verificada por la organización, en búsqueda de estar al nivel exigido por otras empresas propias del sector.

Así mismo se debe tener presente que la falta de conocimiento del mercado delimita el crecimiento de la compañía, ya que no se puede ser reconocido en un mercado como el actual cuando se tiene resistencia al cambio y a realizar mejoras continuas que permitan un crecimiento óptimo.

9.1. Diagnóstico

El problema identificado en la Comercializadora Llano Moreno SAS corresponde a la falta de conocimiento y organización por parte de los directivos. Este tipo de falencias permite que los colaboradores no tengan la información y el conocimiento de la empresa. Actualmente se está perdiendo el reconocimiento de marca y oportunidad en el mercado, por la constante negación al cambio.

La Comercializadora Llano Moreno SAS en cabeza de sus directivos tiene como reto el mejoramiento en los procesos logísticos (despachos, entregas y calidad). Así mismo la generación de pertenencia en todos los empleados de tal manera que aumente de manera significativa el reconocimiento de la empresa y que esto conlleve a que la organización siga evolucionando de manera acertada.

9.2. Análisis de indicadores económicos

Tabla 9. Indicadores económicos

INDICADORES ECONOMICOS	AÑO 2014	AÑO 2015	AÑO 2016	PROYECCIÓN 2017	IMPACTO EMPRESA
DÓLAR (TRM)	2392.46	3149.47	3000.47	2855.8	Nuestra empresa se llama COMERCIALIZADORA LLANO MORENO S.A.S. la actividad a la que se dedica es a la Producción y comercialización especializada al por mayor y detal de piña mayanes y productos agrícolas orgánicos y no orgánicos perecederos y no perecederos. El impacto que estos indicadores puede generar para nuestra empresa es un alto valor presupuestal ya que la variación afectaría la comercialización de los productos tanto que se producen como para los que a su vez se comercializan.
CAFÉ	\$ 1.65	\$ 1.24	\$ 1.37	\$ 1.46	
DTF	4.34%	522%	6.86%	712%	
UVR	215.03	228.27	242.45	243.43	
COLCAP	1512.98	1153.71	1351.68	1347.4	
TASA B-REP	4.50%	5.75%	7.50%	7.50%	
EURO	3060.26	3464	3161.05	3045	
PETRÓLEO	USD 54.12	USD 36.60	USD 53.72	USD 53.93	
TASA INTERBANCARIA	4.51%	5.71%	7.51%	7.51%	

Fuente: Autoría propia

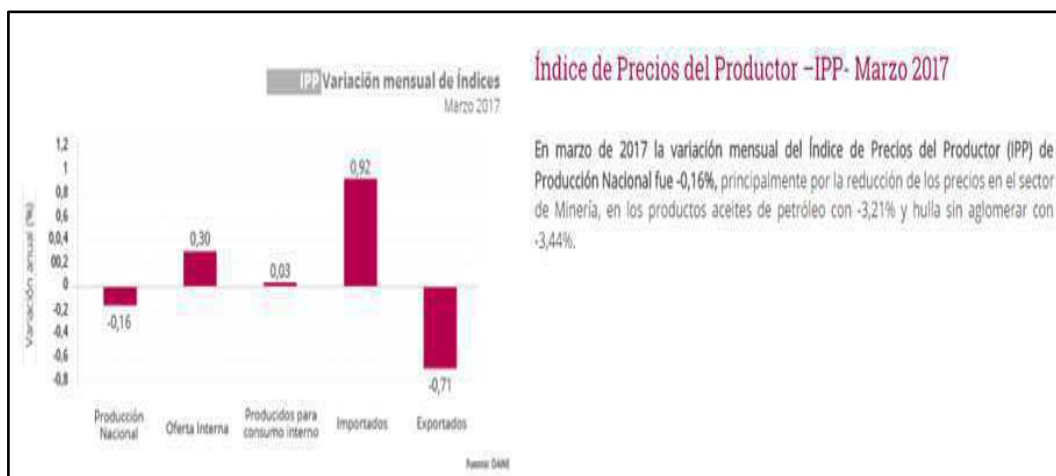
9.3. Análisis Sectorial

Comercializadora Llano Moreno S.A.S, tiene como actividad económica la Producción y comercialización especializada al por mayor y detal de piña Mayanes y productos agrícolas orgánicos y no orgánicos perecederos y no perecederos. De acuerdo a esta actividad, pertenece al sector primario.

Durante el 2016 el comportamiento del PIB, haciendo referencia a empresas del sector primario y secundario, tuvo afectación de la siguiente manera:

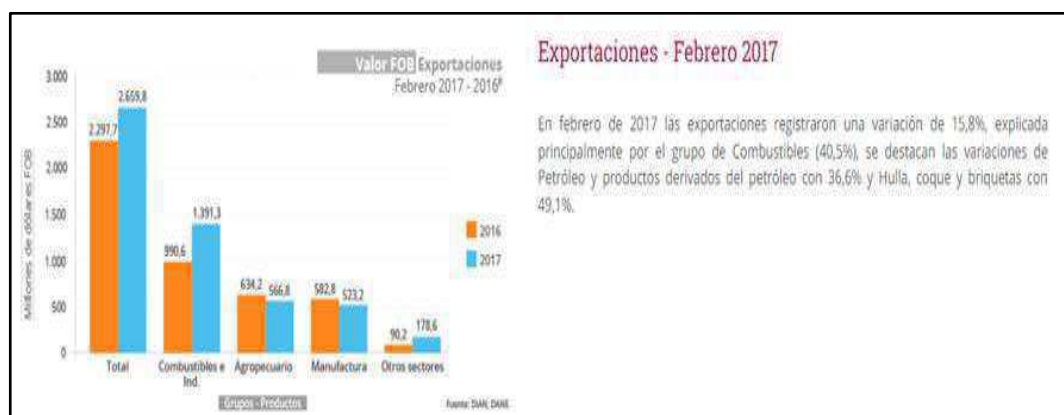
Como lo menciona el artículo publicado por el periódico El Tiempo, (tiempo, 2016), Un renglón que preocupa –pese a que, tras un fenómeno del Niño tan fuerte como el que ha azotado al país, era de esperarse que desacelerara– es el de la agricultura. Su ritmo de crecimiento en el trimestre fue de 0,7 por ciento, lo que conducirá a que el país continúe importando alimentos un tiempo más, contribuyendo así a seguir en el desequilibrio que trae el país en su balanza comercial (se importa más de lo que se exporta).(tiempo, 2016)

Gráfica 3. Indicadores Laborales de la Agricultura



Fuente: Índice de precios del productor IPP marzo 2017, (DANE, 2017)

Gráfica 4. Exportaciones febrero 2017



Fuente: Índice de precios del productor IPP marzo 2017, (DANE, EXPORTACIONES, 2017)

Gráfica 5. Boletín SIPSA marzo 2017



Fuente: Boletín semanal SIPSA-25 al 31 marzo de 2017,
(DANE, Boletín semanal, 2017)

9.4. Estrategias DOFA

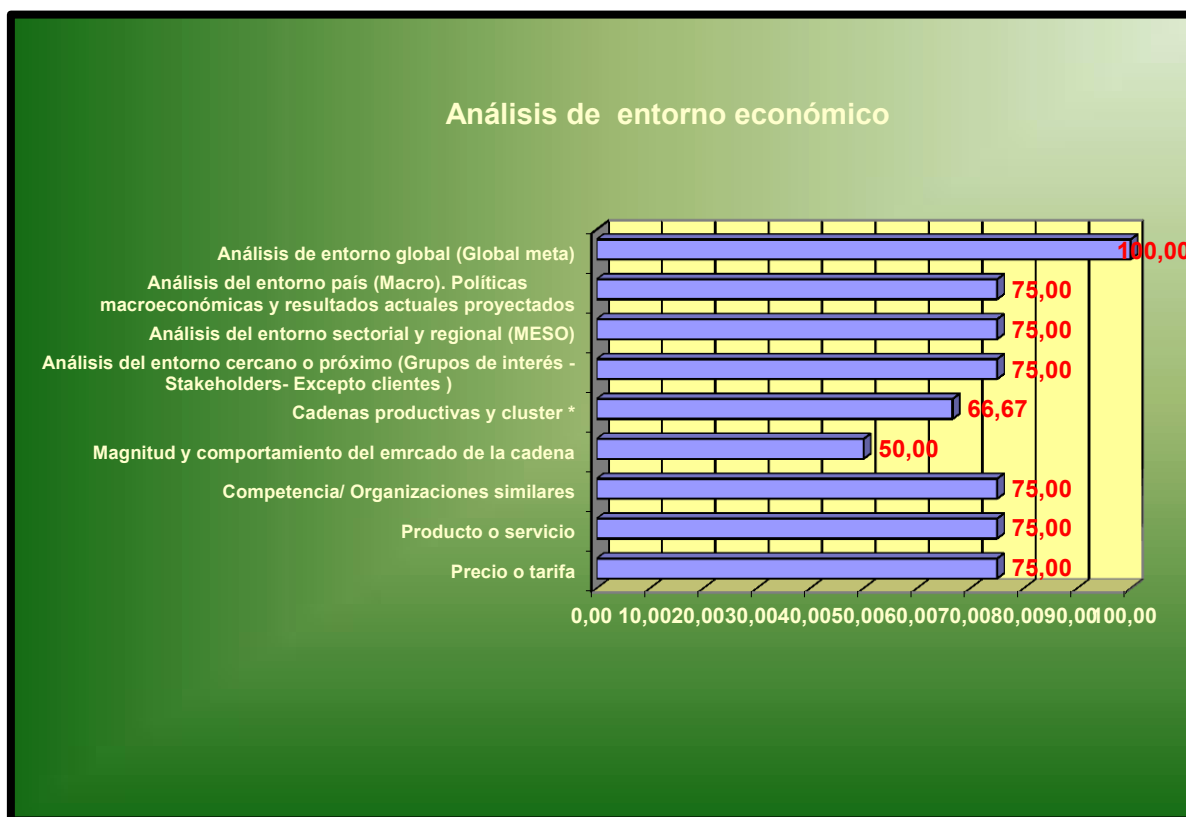
Tabla 10. Estrategias DOFA

	<p>Fuerzas - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La estructura de la empresa se encuentra definida. 2. El control del inventario es eficaz. 3. El personal que posee la empresa es altamente calificado. 4. Subir la producción de la piña y inclusión los productos de la ganadería. 5. Desarrollo de varios productos estratégicos. 	<p>Debilidades - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No poseen un proceso estratégico definido. 2. Deficiencia en los procesos de mantenimiento. 3. falta reconocimiento. 4. Cumplimiento de la normatividad sanitaria. 5. Posicionamiento de producto y marca.
<p>Oportunidades - O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La entidad busca expansiamente en otras ciudades con la comercialización de insumos agrícolas y veterinarios. 2. Crecimiento en el mercado. 3. Mejorar los procesos y técnicas de trabajo. 4. Fomentar más empleo. 5. ampliar negocios en cuanto al producto de la piña puntos estratégicos. 	<p>Estrategias - FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar alianzas con empresas potenciales en el mercado. 2. Realizar un plan de mercado para que la empresa tenga mayor reconocimiento. 3. Incentivar y motivar desde el área de Recursos Humanos a los empleados. 4. Investigación de nuevos productos para el proceso de producción e incursión en el mercado. 5. Almacenamiento de la fruta dentro de la bodega. 	<p>Estrategias - DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ofrecer servicios y precios más atractivos que los de la competencia sin desmejorar la calidad. 2. Establecer sistemas de control para brindar un mejor servicio. 3. Capacitar y formar mejor al personal. 4. Posicionamiento del producto y la marca aprovechando la gran población de Bogotá. 5. Desarrollo de investigación para cumplir las normas sanitarias.
<p>Amenazas - A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Retrasos en los procesos de producción por diversas situaciones. 3. Incumplimiento en las entregas de por parte de los proveedores. 4. competencia desleal 5. Incremento del dólar para las compras de los diferentes productos 	<p>Estrategias - FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Optimizar los Recursos Financieros de la empresa. 2. Desarrollar nuevas estrategias de negocios. 3. Mantener o manejar buenas relaciones con los Proveedores y empleados. 4. Realizar publicidad para la venta de los productos actuales y los nuevos. 5. Contrarrestar el alto costo de la fruta. 	<p>Estrategias - DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Trazar un plan estratégico que permita la solución de las diferentes dificultades que se presenten. 2. Estandarizar los procesos para el mejoramiento de los servicios ofrecidos para el cliente y evitar el incumplimiento. 3. Establecer técnicas o procedimientos de evaluación para el personal. 4. Adecuación de la bodega para el cumplimiento de las normas sanitarias. 5. Estandarizar los procesos de la producción para cumplir con las normas sanitarias.

Fuente: Autoría propia

9.5. Entorno económico MMGO

Gráfica 6. Análisis entorno económico



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Es necesario revisar el comportamiento del mercado, su estructura, falencias y fortalezas. El desconocimiento de la competencia puede ocasionar que la empresa pierda reconocimiento. Debido a esto es importante realizar un estudio de mercado, competencia y oportunidad.

9.6. Matriz PESTEL

Tabla 11. Matriz PESTEL

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO - CULTURALES	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Cambios en la regulación del país para exportar alimentos	Incremento en las tasas de interés	Disminución de clientes por incrementos en precios	Desarrollo de nuevas tecnologías que reemplacen la mano de obra artesanal	Incumplimiento en las regulaciones ambientales, manejo de productos perecederos y riesgo ambiental.	Obtener certificaciones para la comercialización de productos alimenticios.
Cambios en los tratados con otros países	Alza en los precios de los insumos	disminución de la demanda			

Fuente: Autoría propia

Los cambios constantes en las regulaciones del país, tasas de interés, desarrollo de nuevas tecnologías entre otros, pueden representar inconvenientes al momento de querer evolucionar como compañía. Es por esto que se debe estar actualizado y contar con personal capacitado que tenga la capacitación necesaria para apoyar el desarrollo y la evolución de la empresa.

9.7. Matriz MEFE

Tabla 12. Matriz MEFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			0
La entidad busca expansion en otras ciudades	0.3	4	1.2
Sector en crecimiento	0.2	4	0.8
Mejorar los procesos y tecnicas del trabajo	0.2	3	0.6
Creacion de mas empleo	0.2	2	0.4
Ingresos crecen el 6% anual	0.1	2	0.2
Amenazas			
Retraso en procesos de mantenimiento	0.3	3	0.9
Incumplimientos en las entregas (proveedores)	0.3	4	1.2
Competencia desleal	0.1	3	0.3
Modificaciones en las leyes (nacion)	0.1	2	0.2

Fuente: Autoría propia

Los factores externos entran a tener gran protagonismo cuando no se tiene la proyección de expandirse en otras ciudades o países, ya que puede ser contraproducente tener falencias internas de organización como compañía.

9.8. Análisis de las 5 fuerzas de Porter

Tabla 13. Análisis fuerzas Porter

ANALISIS DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER				
Rivalidad entre Competidores	La entrada de Nuevos Competidores	La amenaza de Sustitutos	El poder de Negociacion de los Compradores	El poder de negociacion de los proveedores
la empresa compete con las diferentes comercializadoras de Piña, no solo por ser comercializadora sino por ser productores.	La entrada de nuevos competidores permiten que la empresa tenga un crecimiento acertivo ya que exige un crecimiento continuo.	El desarrollo de nuevos mercados con tecnologia avanzada que sustituyan el cultivo artesanal.	Es importante tener en cuenta la variacion en los ya que los compardores empezaran a hacer estudio que permita identificar cual es el mejor oferente.	Garantizar que los insumos y demas implementos para el desarrollo de la actividad de la empresa se mantengan en una linea de precios que permita la continuidad de el negocio.

Fuente: Autoría propia

La Comercializadora Llano Moreno SAS debe tener una mentalidad de cambio y evolución. Permitiendo así reconocimiento y competitividad ante compañías dedicadas a la comercialización de piña Mayanes. En cuanto al análisis del libro del Océano Azul, esta lectura permite tener una visión más amplia de la forma en que las empresas deben enfocarse para el desarrollo de nuevas estrategias innovadoras que permitan estar a la vanguardia en temas de

competitividad, es un claro ejemplo para la gestión que se quiere hacer en la empresa, pues se desea tener un enfoque en la necesidad de cambiar los paradigmas y abrirse a nuevos mercados, nuevos horizontes y oportunidades con el fin de no caer en la monotonía de mercados existentes y con pocas probabilidades de éxito llamados océanos rojos. Así mismo, es importante nuevas ideas de administración que permitan la evolución en temas de ganancia y en reconocimiento de marca.

9.9. Propuesta de mejora

La propuesta de mejora que se presenta a la empresa Comercializadora Llano Moreno SAS, se propone implementar capacitaciones que permitan a los empleados y directivos tener un conocimiento amplio de la compañía. Así mismo poder garantizar que los clientes tengan un reconocimiento de la empresa y poder ser más competitivos.

9.10. Propuesta de mejora Entorno Económico

Tabla 14. Propuestas de mejora al entorno económico

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Coordinar capacitaciones que permitan al personal ser mucho más competitivo y tener mayor conocimiento de la empresa	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Realizar un programa que permita tener un mejor control en temas internos de la empresa	Capacitar al personal con el fin de garantizar el manejo adecuado de los recursos garantizando el cumplimiento de todos los procesos	Mayo y Junio	Nivel de conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados.	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa
Definir un sistema de información óptimo que permita el control de los productos de la compañía	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Andrés Moreno	Se realizará una capacitación con el subgerente de la empresa	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador de pedidos a tiempo	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa
Definir los procesos logísticos de la empresa	Realizar una revisión al proceso logístico que se está trabajando actualmente y definir falencias y fortalezas	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Capacitación y desarrollo de nuevas estrategias logísticas	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador sin error de documentación	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa

Fuente: Autoría propia

9.11. Indicadores Entorno económico

Tabla 15. Indicadores entorno económico

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Nivel de conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados.	Encuestas que permitan medir el nivel de conocimiento antes y después de realizar las capacitaciones.	$\frac{\# \text{ De empleados capacitados}}{\# \text{ empleados}} \times 100.$	100%
Indicador de pedidos a tiempo.	Revisión de entregas y despachos de pedidos, encuestas a los clientes que permitan identificar si se continúan las fallas en las entregas	$\frac{\# \text{ De pedidos a tiempo entregados}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	98%
Indicador sin error de documentación	Revisión de las entregas sin error	$\frac{\# \text{ De pedidos completos y sin error de documentación}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	95%

Fuente: Autoría propia

10. Gestión del talento humano

La Comercializadora Llano Moreno SAS es una empresa que tiene grandes oportunidades de crecimiento debido a la calidad de la piña que comercializan, sin embargo, tener una buena administración es primordial teniendo en cuenta que el mercado actual demanda que los directivos y gerentes estén muy bien capacitados con el fin de ser competitivas ante las otras organizaciones que desarrollan la misma actividad.

Así mismo se debe tener presente que las faltas de conocimiento del mercado delimitan el crecimiento de la compañía, ya que no se puede ser reconocido en un mercado como el actual cuando se tiene resistencia al cambio y a realizar mejoras continuas que permitan un crecimiento óptimo.

10.1. Diagnóstico

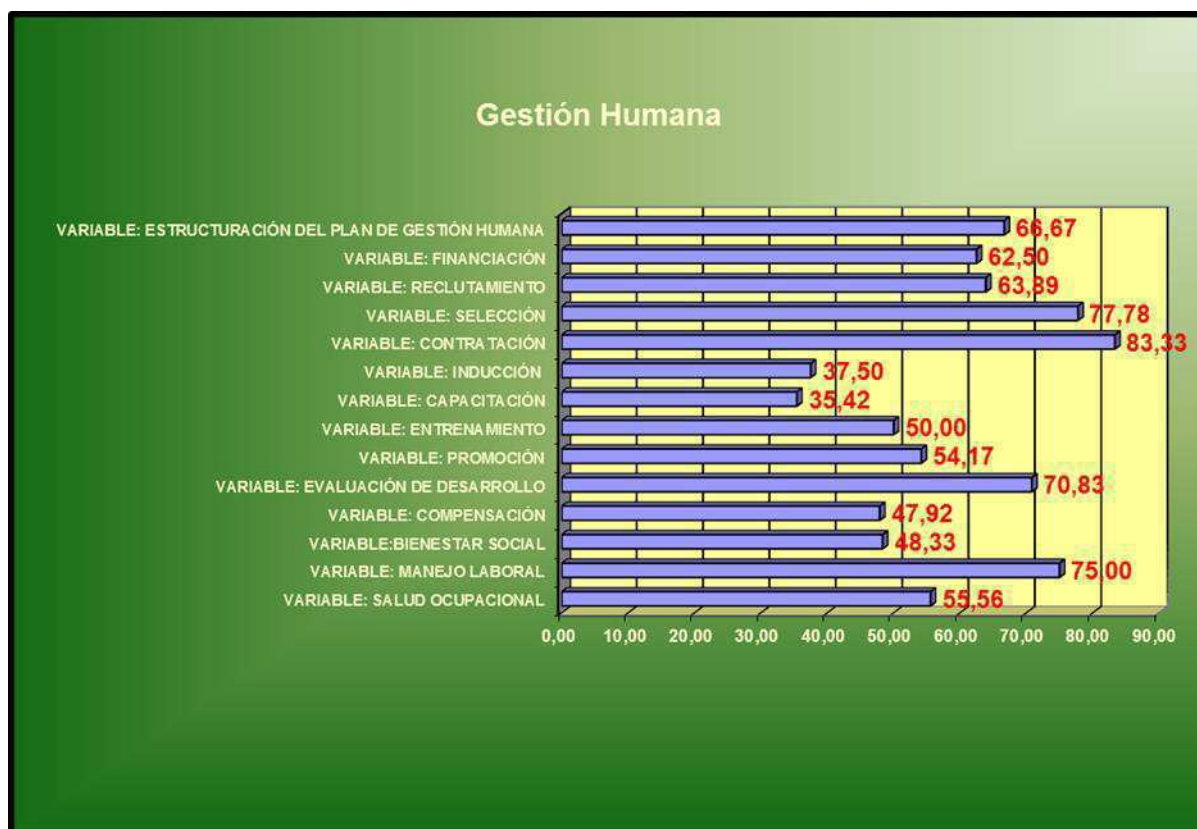
En la empresa Comercializadora Llano Moreno SAS. Se evidencia la sobre carga laboral, a consecuencia de esto se ven expuestos varios de los trabajadores, al validar el manual de funciones primero no se está cumpliendo como esta descrito para cada uno de los cargos.

En conversación directa con varios de ellos se pudo evidencia que tiene funciones de personas que ya no laboran, lo cual permite ver que se está sobrecargando el personal. Así mismo se pudo identificar que están encomendando funciones a personas sin la experiencia necesaria para ejercer dicha labor.

Este tipo de situaciones deja en entredicho la seriedad de la compañía, ya que en la visita realizada se pudo evidenciar a una menor de edad revisando facturas y entregando soporte al auxiliar administrativo.

Es de mencionar que se requiere con urgencia el acompañamiento por parte de la gerencia en el día a día de la compañía, a pesar de que se trata de una empresa familiar hay que establecer funciones y responsabilidades. Actualmente se está buscando un mayor reconocimiento en el mercado y la posibilidad de exportar la pina, sin embargo, se tienen grandes debilidades y falencias en los procesos administrativo que finalmente repercuten en la imagen que se entrega a los clientes y proveedores.

Gráfica 7. Análisis MMGO componente gestión humana



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Es necesaria la implementación tanto de inducciones como de capacitaciones para todos y cada uno de los empleados ya que al ser el motor de la compañía deben estar en perfectas condiciones, tanto físicamente como personalmente. Se debe esforzar la Gerencia por hacerlos sentir parte fundamental del crecimiento y el desarrollo a todo su personal pues la falta de estos factores ha hecho que se desconozcan muchas de las necesidades que se necesitan para que haya motivación e interés por todas las funciones hay estipuladas en las diferentes áreas.

10.2. Propuesta de mejora

Tabla 16 propuestas de mejora

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Coordinar capacitaciones que permitan al personal ser mucho más competitivo y tener mayor conocimiento de la empresa	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Realizar un programa que permita tener un mejor control en temas internos de la empresa	Capacitar al personal con el fin de garantizar el manejo adecuado de los recursos garantizando el cumplimiento de todos los procesos	Mayo y Junio	Nivel de conocimiento y estrategia. De acuerdo a proceso revisado	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000
Definir un sistema de información optimo que permita el control de los productos de la compañía	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Andrés Moreno	Se realizará una capacitación con el subgerente de la empresa	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador de pedidos a tiempo	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000
Definir los procesos logísticos de la empresa	Realizar una revisión al proceso logístico que se está trabajando actualmente y definir falencias y fortalezas	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Capacitación y desarrollo de nuevas estrategias logísticas	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador sin error de documentación	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000

Fuente: Autoría propia

10.3. Indicadores

Tabla 17. Indicadores gestión del talento humano

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados.	Encuestas que permitan medir el nivel de conocimiento antes y después de realizar las capacitaciones.	$\frac{\# \text{ De empleados capacitados}}{\# \text{ empleados}} \times 100.$	100%
Indicador de pedidos a tiempo.	Revisión de entregas y despachos de pedidos, encuestas a los clientes que permitan identificar si se continúan las fallas en las entregas	$\frac{\# \text{ De pedidos a tiempo entregados}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	98%
Indicador sin error de documentación	Revisión de las entregas sin error	$\frac{\# \text{ De pedidos completos y sin error de documentación}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	95%

Fuente: Autoría propia

11. Responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo

La comercializadora Llano Moreno SAS por su actividad de producción y comercialización de Piña Mayanes, tiene planes de acción enfocados en la responsabilidad Social, en el desarrollo de su actividad cuidando de los recursos y el medio ambiente.

Es necesario que a las medidas que actualmente se tienen se puedan incluir nuevos planes con el fin de mantener el equilibrio en todos los procesos realizados para el cultivo, transporte y comercialización de la piña Mayanes. Es decir el incremento en las fumigaciones y controles de plagas debe hacerse de manera cuidadosa con el fin de evitar que el nivel de contaminación genere impacto en el ambiente y así mismo afecte a los pobladores de la región.

La comercializadora Llano Moreno SAS cuenta con los requerimientos establecidos por el estado para los procesos de distribución y comercialización con el fin de tener control en todos los aspectos requeridos. Es de mencionar que se tienen capacitaciones establecidas para el personal, generando estabilidad e incentivando el crecimiento económico no solo de la compañía sino de la población.

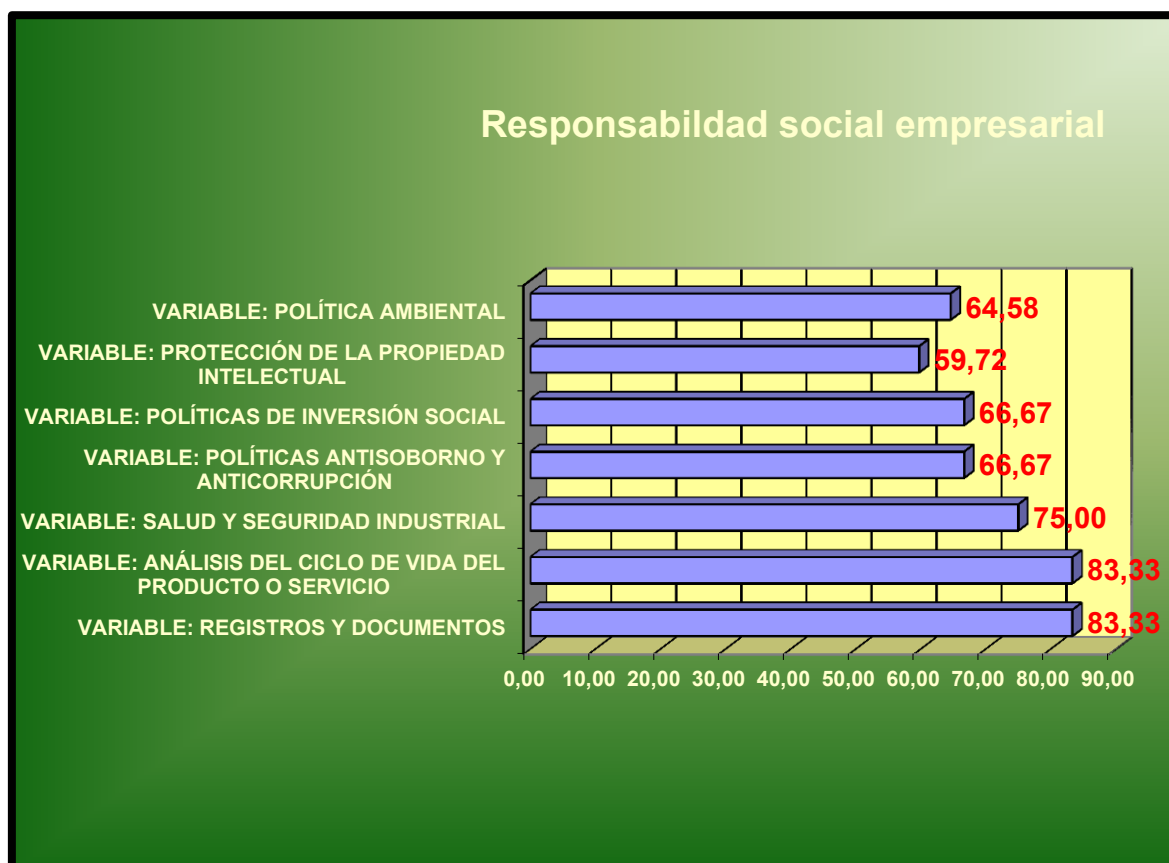
Se busca fortalecer a los directivos de la empresa para evitar que se deteriore el medio ambiente y el medio ambiente en el que se desarrolla la compañía, inculcando como prioridad el buen funcionamiento y el compromiso frente al país con el fin de generar crecimiento y desarrollo de la comunidad campesina que actualmente trabaja en la producción y así mismo, establecer oportunidades a los colaboradores de la planta de la ciudad de Bogotá.

11.1. Diagnóstico

El Diagnóstico es realizado utilizando el modelo MMGO, donde se evalúan elementos como la dirección empresarial, el estado de los clientes, internos y externos, los canales de comunicación, la interacción del talento humano, y el medio ambiente.

Encada elemento estudiado se establece si la organización en el desarrollo de sus actividades direcciona sus estrategias al marco de la responsabilidad social y empresarial, el diagnóstico solo se enfoca en algunas respuestas y de esta manera establece si la Llano Moreno SAS está utilizándola gestión empresarial como herramienta de mejoramiento.

Gráfica 8. Responsabilidad social empresarial



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

11.2. Propuesta de mejora

Tabla 18. Propuestas de mejora

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Coordinar capacitaciones que permitan al personal ser mucho más competitivo y tener mayor conocimiento de la empresa	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Realizar un programa que permita tener un mejor control en temas internos de la empresa	Capacitar al personal con el fin de garantizar el manejo adecuado de los recursos garantizando el cumplimiento de todos los procesos	Septiembre	Nivel de conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados.	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000
Definir un sistema de información óptimo que permita el control de los productos de la compañía	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Andrés Moreno	Se realizará una capacitación con el subgerente de la empresa	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Septiembre	Indicador de pedidos a tiempo	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000
Definir los procesos logísticos de la empresa	Realizar una revisión al proceso logístico que se está trabajando actualmente y definir falencias y fortalezas	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Capacitación y desarrollo de nuevas estrategias logísticas	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Septiembre	Indicador sin error de documentación	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000

Fuente: Autoría propia

11.3. Indicadores

Tabla 19. Indicadores RSE

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Condiciones de trabajo y protección social	Encuestas y revisiones a las condiciones de trabajo.	$\frac{\# \text{ De empleados capacitados}}{\# \text{ empleados}} \times 100.$	100%
Salud y seguridad ocupacional	Encuestas y revisiones a las condiciones de trabajo.	$\frac{\# \text{ De empleados capacitados}}{\# \text{ empleados}} \times 100.$	100%
Desarrollo humano y formación en el lugar de trabajo	Encuestas y revisiones a las condiciones de trabajo.	$\frac{\# \text{ De empleados capacitados}}{\# \text{ empleados}} \times 100.$	100%

Fuente: Autoría propia

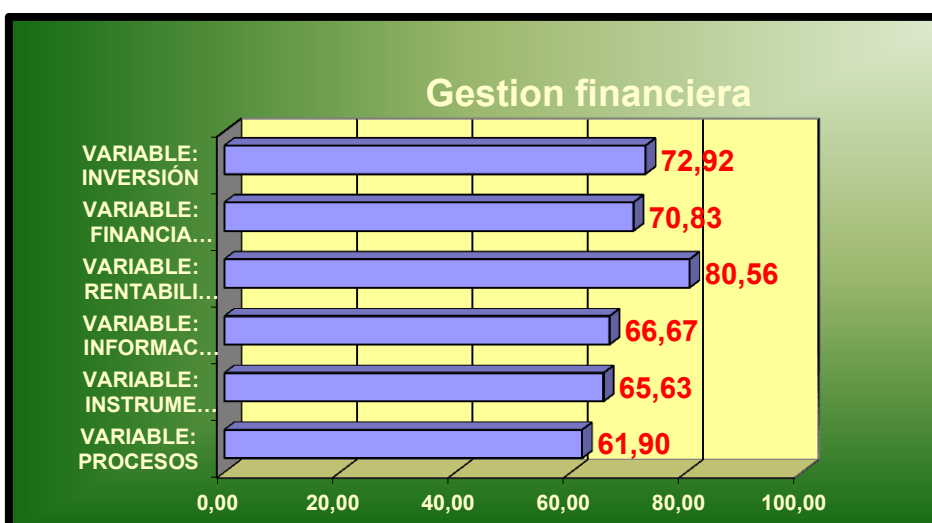
12. Gestión financiera

La Comercializadora Llano Moreno SAS, presenta grandes falencias en temas de organización. Dentro del análisis realizado se evidencia que se corre un riesgo de imagen y credibilidad, al no tener una estructura logística definida se deja abierta una puerta que permitirá perder reconocimiento ya que no se está haciendo las entrega a tiempo y con la calidad requerida. Así mismo se logra evidenciar que los empleados y propietario no tienen un conocimiento amplio de la compañía, desconocimiento de los proyectos y la visión de la empresa, generando así que la competencia tenga mayor credibilidad y fuerzas en temas organizacionales.

El problema identificado en la empresa corresponde a la falta de conocimiento y organización por parte de los directivos, lo cual genera que los colaboradores no tengan la información y el conocimiento de la empresa. Debido a esto existen falencias en la atención a los clientes, entrega de los pedidos y demás gestiones de la empresa, es importante capacitar al personal y a los directivos. El desconocimiento de los procesos genera que se muestre una imagen errada de la compañía, es importante revisar y hacer seguimiento a cada una de las variables que genera este problema.

12.1. Diagnóstico

Gráfica 9. Gestión financiera MMGO



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

La Comercializadora Llano Moreno debe tener una mentalidad de cambio y evolución. Permitiendo así reconocimiento y competitividad ante compañías dedicadas a la comercialización de piña Mayanes.

Gráfica10. Balance General

COMERCIALIZADORA LLANO MORENO S.A.S
NIT 900,294,698-6
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

ACTIVO		319,663,725.00
ACTIVO CORRIENTE	39,874,125.00	
CAJA Y BANCOS	279,789,600.00	184,745,600.00
INVENTARIOS		
CUENTAS POR COBRAR	184,745,600.00	
CLIENTES		
ANTICIPO CULTIVOS		585,127,073.00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO	-	
MUEBLES Y ENSERES	55,716,850.00	
EQUIPO DE COMPUTO	24,033,050.00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	297,874,150.00	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	276,515,924.00	
DEPRECIACION ACUMULADA	-69,012,901.00	265,214,284.00
OTROS ACTIVOS	-	
CARGOS DIFERIDOS	265,214,284.00	
DIVERSOS (ANTICIPO CULTIVOS)		1,354,750,682.00
TOTAL ACTIVO		1,354,750,682.00
PASIVO		615,903,169.00
PASIVO CORRIENTE	570,915,269.00	
OBLIGACIONES FINANCIERAS	44,987,900.00	
PROVEEDORES		
CUENTAS POR PAGAR		
OBLIGACIONES LABORALES		
PASIVO A LARGO PLAZO		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		
DIFERIDOS		
OTROS PASIVOS		615,903,169.00
TOTAL PASIVO		615,903,169.00
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	100,000,000.00	
RESERVAS	95,573,739.00	
RESULTADO DEL EJERCICIO	489,779,981.00	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	53,493,793.00	738,847,513.00
TOTAL PATRIMONIO		738,847,513.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		1,354,750,682.00

YEIMI MARCELA DIAZ ALVARADO

Fuente: Balance general – Comercializadora Llano Moreno SAS

Gráfica11. Estado de resultados 2016



COMERCIALIZADORA LLANO MORENO S.A.S
NIT 900,294,698-6
ESTADO DE RESULTADOS
DEL 01 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DE 2016

INGRESOS		3,790,977,688.00
VENTA DE PIÑA	<u>1,806,956,797.00</u>	
VENTA DE INSUMOS	<u>1,984,020,891.00</u>	2,626,035,291.00
COSTO DE VENTAS		
COSTO DE VENTAS PIÑA	<u>939,617,534.00</u>	
COSTO DE VENTAS INSUMOS	<u>1,686,417,757.00</u>	1,164,942,397.00
UTILIDAD BRUTA		615,109,180.00
GASTOS OPERACIONALES Y ADMINISTRATIVOS		
ADMINISTRATIVOS	484,094,957.00	
DE VENTAS	131,014,223.00	
UTILIDAD OPERACIONAL		549,833,217.00
UTILIDAD O PERDIDA NO OPERACIONAL		<u>60,053,236.00</u>
INGRESOS NO OPERACIONALES		
GASTOS NO OPERACIONALES	<u>60,053,236.00</u>	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		489,779,981.00
UTILIDAD NETA DEL EJERCICIO		489,779,981.00


LEONARDO MORENO GONZALEZ
 Representante Legal
 C.C. en 374 548


YEIMI MARCELA DIAZ ALVARADO
 Contador Público
 TP. 142698-T

www.llanomoreno.com

Fuente: Estado de resultados 2016 – Comercializadora Llano Moreno SAS

Gráfica 12. Balance general 2015



COMERCIALIZADORA LLANO MORENO S.A.S
NIT 900,294,698-6
BALANCE GENERAL
A 31 DE DICIEMBRE DE 2015

www.llanomoreno.com

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		151,071,558.00
CAJA Y BANCOS	15,174,258.00	
INVENTARIOS	135,897,300.00	
CUENTAS POR COBRAR		187,956,300.00
CLIENTES	187,956,300.00	
ANTICIPO CULTIVOS		589,692,782.00
PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO		
MUEBLES Y ENSERES	52,874,250.00	
EQUIPO DE COMPUTO	23,020,600.00	
MAQUINARIA Y EQUIPO	267,874,150.00	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	276,515,924.00	
DEPRECIACION ACUMULADA	-30,592,142.00	
OTROS ACTIVOS		
CARGOS DIFERIDOS	-	
DIVERSOS	-	
TOTAL ACTIVO		928,720,640.00
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		369,088,857.00
OBLIGACIONES FINANCIERAS	300,976,210.00	
PROVEEDORES	68,112,647.00	
CUENTAS POR PAGAR		
OBLIGACIONES LABORALES		
PASIVO A LARGO PLAZO		
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		
DIFERIDOS		
OTROS PASIVOS		
TOTAL PASIVO		369,088,857.00
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL	100,000,000.00	
RESERVAS	95,573,740.00	
RESULTADO DEL EJERCICIO	63,599,018.00	
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES	300,459,025.00	
TOTAL PATRIMONIO		559,631,783.00
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		928,720,640.00

Juan Carlos Rico Verbel
JUAN CARLOS RICO VERBEL
Representante Legal
C.C. 79.328.128

Yeimi Marcela Diaz Alvarado
YEIMI MARCELA DIAZ ALVARADO
TP. 142698-7

Calle 74C No. 69F - 53 - Tel.: 300 1637 - Cel.: 310 2598975 - 320 2334353 / E-mail: gerencia@llanomoreno.com - Bogotá, D.C.

Pina Llano Moreno ...el dulce sabor del llano!

Fuente: Balance General 2015 – Comercializadora Llano Moreno SAS

Gráfica 13. Estado de resultados 2015



Fuente: Estado de resultados 2015 – Comercializadora Llano Moreno SAS

12.2. Propuesta de mejora

Dentro de la propuesta de mejora que se presenta a la empresa Comercializadora Llano Moreno SAS, se propone implementar capacitaciones que permitan a los empleados y propietarios tener un conocimiento amplio de la compañía. Así mismo poder garantizar que los clientes tengan un reconocimiento de la empresa y poder ser más competitivos.

Tabla 20. Propuesta de mejora

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Realizar inducciones y capacitaciones al personal para mejorar el conocimiento acerca de la empresa.	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente, Mejorar la productividad en el puesto de trabajo, Mejorar la calidad en las labores desempeñadas, Incrementar la eficacia, Mejorar las relaciones entre jefe y colaboradores	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Realizar un programa que permita tener un mejor control en temas internos de la empresa	Capacitar al personal con el fin de garantizar el manejo adecuado de los recursos garantizando el cumplimiento de todos los procesos.	De septiembre a Diciembre	Nivel de conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000
Realizar la medición de las funciones ya que se evidencian en algunos de los colaboradores.	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente, Realizar un análisis de funciones por cada empleado, Redistribuir de una manera equitativa todas y cada una de las funciones dependiendo el cargo.	Andrés Moreno	Se realizará una capacitación con el subgerente de la empresa	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	De septiembre a Diciembre	Tiempo promedio de vacantes no cubiertos	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000
Permitir la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo.	Identificar el nivel de satisfacción de los empleados por medio de una encuesta, Implementar planes de bienestar y motivación para los colaboradores, programar actividades de estimulación y crecimiento propio.	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Capacitación y desarrollo de nuevas estrategias de convivencia	Evaluar lo visto en la capacitación	De Septiembre a Diciembre	Trabajadores satisfechos	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000

Fuente: Autoría propia

12.3. Indicadores

12.3.1. Indicadores Gestión Financiera

Tabla 21. Indicadores de gestión financiera

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Conocimiento y estrategias de acuerdo a los procesos revisados.	Encuestas que permitan medir el antes y después de aplicada las capacitaciones.	$\frac{\# \text{ De empleados divididos } \# \text{ empleados capacitados}}{100}$	100%
Indicador de pedidos a tiempo.	Inspecciones de despacho de pedidos, encuestas de satisfacción a clientes	$\frac{\# \text{ De pedidos a tiempo entregados } \# \text{ pedidos solicitados}}{100}$	98%
Indicador sin error de soporte documental	Inspección de las entregas sin error	$\frac{\# \text{ De pedidos completos y sin error de documentación } \# \text{ pedidos solicitados}}{100}$	95%

Fuente: Autoría propia

13. Gestión de mercado

La Comercializadora Llano Moreno SAS es una empresa que tiene grandes oportunidades de crecimiento debido a la calidad de la piña que comercializan, sin embargo, tener una buena administración es primordial teniendo en cuenta que el mercado actual demanda que los directivos y gerentes estén muy bien capacitados con el fin de ser competitivas antela competencia.

Así mismo se debe tener presente que la falta de conocimiento del mercado delimita el crecimiento de la compañía, ya que no se puede ser reconocido en un mercado como el actual cuando se tiene resistencia al cambio y a realizar mejoras continuas que permitan un crecimiento óptimo.

13.1. Diagnóstico

El problema identificado en la Comercializadora Llano moreno SAS corresponde a la falta de conocimiento y organización por parte de los directivos. Este tipo de falencias permiten que los colaboradores no posean información y experiencia de la empresa.

Actualmente se está perdiendo el reconocimiento de marca y oportunidad en el mercado, por la constante negación al cambio.

La Comercializadora Llano Moreno en cabeza de sus directivos tiene como reto el mejoramiento en los procesos logísticos (despachos, entregas y calidad). Así mismo la generación de pertenencia en todos los empleados de tal manera que aumente de manera significativa el reconocimiento de la empresa y que esto conlleve a que la organización siga evolucionando de manera acertada.

13.2.1. Gestión de mercadeo DOFA

Tabla 22. Análisis de DOFA mercadeo

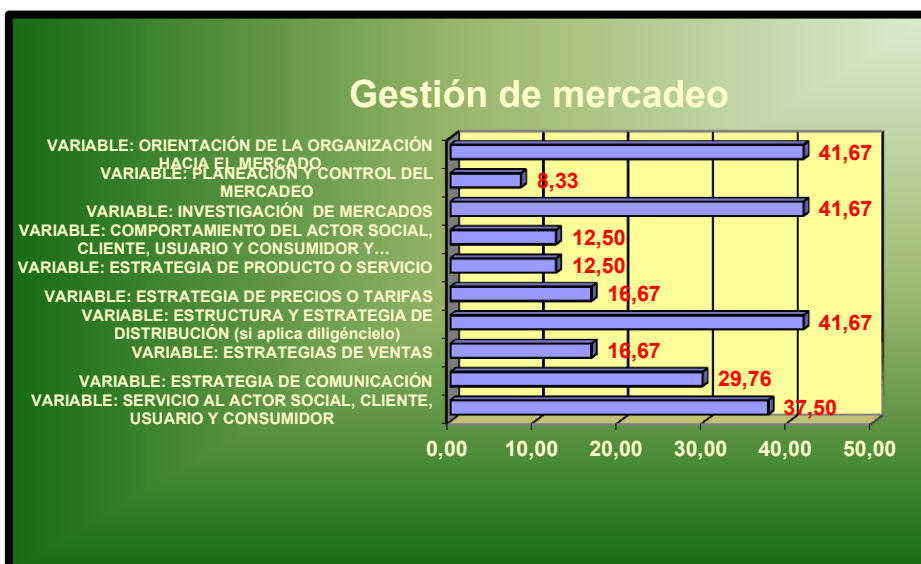
	Fuerzas - F	Debilidades - D
	1. La estructura de la empresa se encuentra definida. 2. El control del inventario es eficaz. 3. El personal que posee la empresa es altamente calificado. 4. Subir la producción de la piña y inclusión los productos de la ganadería. 5. Desarrollo de varios productos estratégicos.	1. No poseen un proceso estratégico definido. 2. Deficiencia en los procesos de mantenimiento. 3. falta reconocimiento. 4. Cumplimiento de la normatividad sanitaria. 5. Posicionamiento de producto y marca.
Oportunidades - O	Estrategias - FO	Estrategias - DO
1. La entidad busca exparsimiento en otras ciudades con la comercialización de insumos agrícolas y veterinarios. 2. Crecimiento en el mercado. 3. Mejorar los procesos y técnicas de trabajo. 4. Fomentar más empleo. 5. ampliar negocios en cuanto al producto de la piña puntos estratégicos.	1. Desarrollar alianzas con empresas potenciales en el mercado. 2. Realizar un plan de mercado para que la empresa tenga mayor reconocimiento. 3. Incentivar y motivar desde el área de Recursos Humanos a los empleados. 4. Investigación de nuevos productos para el proceso de producción e incursión en el mercado. 5. Almacenamiento de la fruta dentro de la bodega.	1. Ofrecer servicios y precios más atractivos que los de la competencia sin desmejorar la calidad. 2. Establecer sistemas de control para brindar un mejor servicio. 3. Capacitar y formar mejor al personal. 4. Posicionamiento del producto y la marca aprovechando la gran población de Bogotá. 5. Desarrollo de investigación para cumplir las normas sanitarias.
Amenazas - A	Estrategias - FA	Estrategias - DA
1. Retrasos en los procesos de producción por diversas situaciones. 3. Incumplimiento en las entregas de por parte de los proveedores. 4. competencia desleal 5. Incremento del dólar para las compras de los diferentes productos	1. Optimizar los Recursos Financieros de la empresa. 2. Desarrollar nuevas estrategias de negocios. 3. Mantener o manejar buenas relaciones con los Proveedores y empleados. 4. Realizar publicidad para la venta de los productos actuales y los nuevos. 5. Contrarrestar el alto costo de la fruta.	1. Trazar un plan estratégico que permita la solución de las diferentes dificultades que se presenten. 2. Estandarizar los procesos para el mejoramiento de los servicios ofrecidos para el cliente y evitar el incumplimiento. 3. Establecer técnicas o procedimientos de evaluación para el personal. 4. Adecuación de la bodega para el cumplimiento de las normas sanitarias. 5. Estandarizar los procesos de la producción para cumplir con las normas sanitarias.

Fuente: Autoría propia

La Comercializadora Llano Moreno debe tener una mentalidad de cambio y evolución. Permitiendo así reconocimiento y competitividad ante compañías dedicadas a la comercialización de piña Mayanes.

13.2.2. Análisis MMGO

Gráfica14. Análisis de MMGO



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

Es necesario revisar el comportamiento del mercado, su estructura, falencias y fortalezas. El desconocimiento de la competencia puede ocasionar que la empresa pierda reconocimiento. Por eso es necesario realizar un estudio de mercado, competencia y oportunidad.

Tabla 23. Matriz de perfil competitivo

Factores de Éxito	Valor (Peso)	Bengala agricola S.A.S.		King Pineapple		Comercializadora de pina ananas	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
		2.6		2.25		2.35	
Publicidad	0.05	1	0.05	2	0.1	3	0.15
Calidad de los productos	0.15	4	0.6	3	0.45	1	0.15
Competitividad en precios	0.35	3	1.05	1	0.35	2	0.7
posición financiera	0.45	2	0.9	3	1.35	3	1.35

Fuente: Autoría propia

Es necesario ser más competitivos, teniendo en cuenta que la competencia está siendo más innovadora y esto puede ocasionar pérdidas significativas de reconocimiento de marca y clientes. El desconocimiento del mercado, su estructura, falencias y fortalezas.

13.3. Propuesta de mejora

Tabla 24. Propuesta de mejora gestión de mercado

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Coordinar capacitaciones que permitan al personal ser mucho más competitivo y tener mayor conocimiento de la empresa	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Realizar un programa que permita tener un mejor control en temas internos de la empresa	Capacitar al personal con el fin de garantizar el manejo adecuado de los recursos garantizando el cumplimiento de todos los procesos	Mayo y Junio	Nivel de conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados.	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000
Definir un sistema de información optimo que permita el control de los productos de la compañía	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Andrés Moreno	Se realizará una capacitación con el subgerente de la empresa	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador de pedidos a tiempo	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000
Definir los procesos logísticos de la empresa	Realizar una revisión al proceso logístico que se está trabajando actualmente y definir falencias y fortalezas	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Capacitación y desarrollo de nuevas estrategias logísticas	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador sin error de documentación	Para el pago del proveedor por capacitación tiene un costo de \$150.000

Fuente: Autoría propia

13.4. Indicadores

Tabla 25. Indicadores gestión de mercado

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Conocimiento y estrategias adquiridos	Encuestas para medir el antes y después de realizar las capacitaciones.	$\frac{\# \text{ De empleados divididos}}{\# \text{ empleados capacitados}} \times 100.$	100%
Indicador de pedidos a tiempo.	Revisión de entregas y despachos de pedidos, encuestas de satisfacción a los clientes	$\frac{\# \text{ De pedidos a tiempo entregados}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	98%
Indicador sin error de documentación	Revisión de las entregas sin error	$\frac{\# \text{ De pedidos completos y sin error de documentación}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	95%

Fuente: Autoría propia

14. Negociación y manejo del conflicto

Dentro de las empresas existen problemas reales en el comportamiento organizacional, esto debido a la naturaleza humana con la que han crecido estas organizaciones; algunos de estos afectan diversos elementos como, las relaciones en el entorno laboral, la productividad, la competitividad, sentido de pertenencia de la organización, bajo rendimiento productivo, entre otros.

El conflicto que se evidenció en la empresa Comercializadora Llano Moreno S.A.S. tiene que ver con la carga laboral a la que están expuestos varios de los trabajadores, ya que al validar el manual de funciones primero no se está cumpliendo como está descrito para cada uno de los cargos.

En conversación directa con varios de ellos se pudo evidenciar que tiene funciones de personas que ya no laboran, lo cual permite ver que se está sobrecargando el personal. Así mismo se pudo identificar que están encomendando funciones a personas sin la experiencia necesaria para ejercer dicha labor.

Este tipo de situaciones deja en entredicho la seriedad de la compañía, ya que en la visita realizada se pudo evidenciar a una menor de edad revisando facturas y entregando soporte al auxiliar administrativo.

Se requiere con urgencia el acompañamiento por parte de la gerencia en el día a día de la compañía, a pesar de que se trata de una empresa familiar hay que establecer funciones y responsabilidades. Actualmente se está buscando un mayor reconocimiento en el mercado y la posibilidad de exportar la pina, sin embargo, se tienen grandes debilidades y falencias en los procesos administrativo que finalmente repercuten en la imagen que se entrega a los clientes y proveedores.

14.1. Diagnóstico

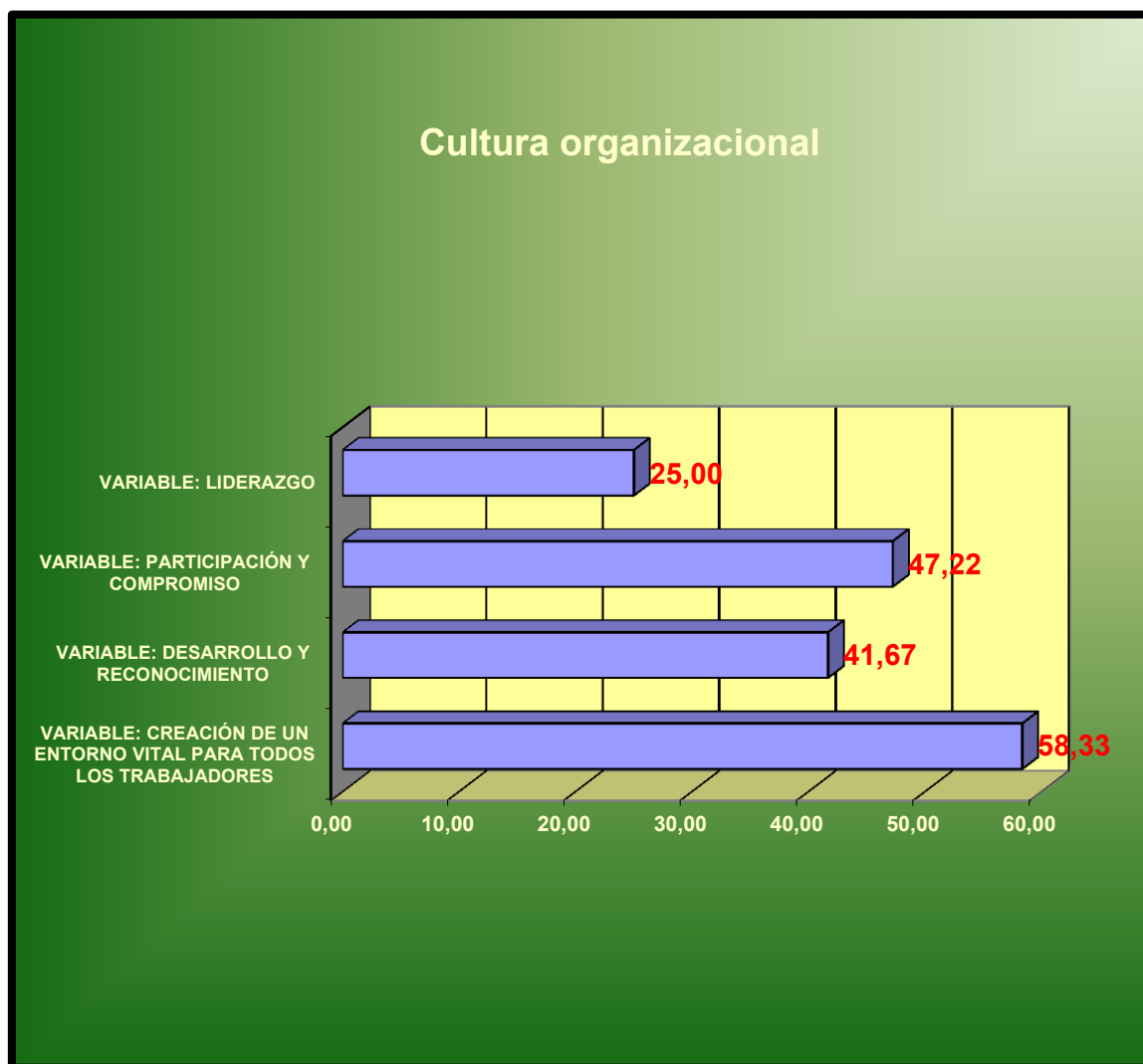
Tabla 26. Contextualización del conflicto

Contextualización	
Elementos del Conflicto	Descripción
Conflictos:	La comercializadora Llano Moreno SAS tiene como principal conflicto la falta de liderazgo que se tiene por parte de la gerencia.
Síntomas:	Demoras en las entregas de los pedidos, mala codificación y menor confianza de los clientes y proveedores.
Causas:	Sobrecarga laboral en los trabajadores, lo cual permite que se tenga mayor nivel de riesgo.
Pronostico:	Perdida de reconocimiento por incumplimiento en entregas y pagos a clientes y proveedores.
Actores:	Sin lugar a duda los actores de este conflicto principalmente son el gerente y los directivos.
Factores que intervienen:	La sobrecarga laboral está generando desanimo en los funcionarios, generando la percepción que no se está valorando de manera adecuada el trabajo desarrollado.
Alcance:	Definición de un organigrama de funciones que permita establecer si el recurso con el que se está trabajando es el adecuado para el buen funcionamiento de todas las áreas de la compañía.
Proceso (etapas):	Desarrollo de organigrama de funciones Dar a conocer a todos los empleados Revisión de las posiciones y sus responsabilidades Desarrollo de estrategias que permitan la optimización de los recursos

Fuente: Autoría propia

14.2. Cultura organización MMGO

Gráfica15. Cultura organización MMGO



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009), Cultura organizacional

14.3. Propuesta de mejora

Tabla 27. Propuesta de mejora

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Coordinar capacitaciones que permitan al personal ser mucho más competitivo y tener mayor conocimiento de la empresa	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Realizar un programa que permita tener un mejor control en temas internos de la empresa	Capacitar al personal con el fin de garantizar el manejo adecuado de los recursos garantizando el cumplimiento de todos los procesos	Mayo y Junio	Nivel de conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados.	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa
Definir un sistema de información optimo que permita el control de los procesos de la compañía	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Andrés Moreno	Se realizará una capacitación con el subgerente de la empresa	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador de pedidos a tiempo	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa
Definir los procesos logísticos de la empresa, evitando la sobrecarga laboral.	Realizar una revisión al proceso logístico que se está trabajando actualmente y definir falencias y fortalezas	Leonardo Moreno y Andrés Moreno	Capacitación y desarrollo de nuevas estrategias logísticas	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Mayo y Junio	Indicador sin error de documentación	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa

Fuente: Autoría propia

14.4. Indicadores

Tabla 28. Indicadores negociación del conflicto

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Conocimiento y estrategias adquiridos con relación a los procesos revisados.	Encuestas que permitan medir el nivel de conocimiento antes y después de realizar las capacitaciones.	$\frac{\# \text{ De empleados capacitados}}{\# \text{ empleados}} \times 100$.	100%
Indicador de pedidos a tiempo.	Revisión de entregas y despachos de pedidos, encuestas a los clientes que permitan identificar si se continúan las fallas en las entregas	$\frac{\# \text{ De pedidos a tiempo entregados}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	98%
Indicador sin error de documentación	Revisar que el producto se entreguen con la documentación correcta.	$\frac{\# \text{ De pedidos completos y sin error de documentación}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	95%

Fuente: Autoría propia

15. Gestión de operaciones y logística

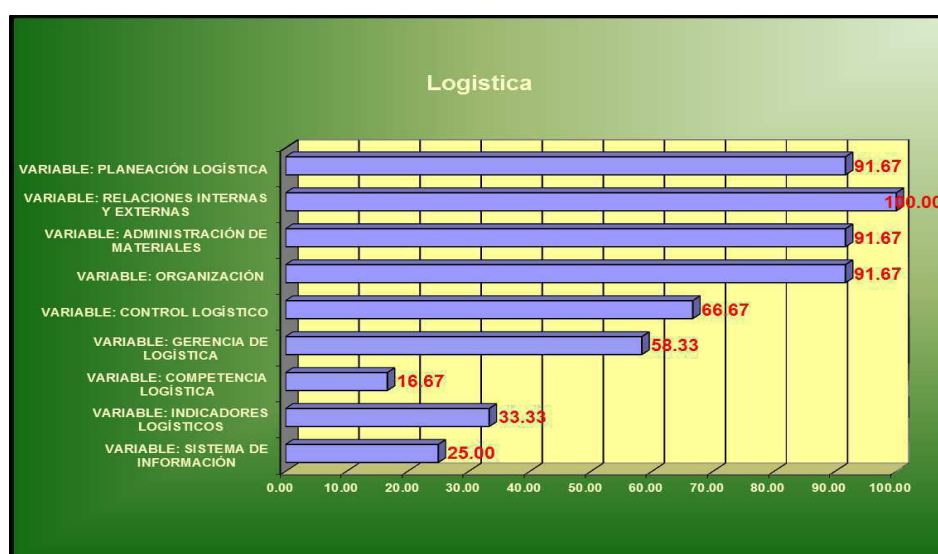
Los procesos dentro de la organización tienen como finalidad garantizar al cliente un producto óptimo y de calidad, de ahí radica la importancia de la coordinación y el cumplimiento en la entrega de los productos lo cual se logra con una buen diseño estratégico y logístico.

15.1. Diagnóstico

Se pudo identificar que la empresa tiene grandes deficiencias en temas de sistemas de información, competencia e indicadores logísticos, lo cual permite que se tengan deficiencias frente al cliente. La falta de información permite que se presenten muchos vacíos más exactamente demoras en las entregas de pedidos, generando que se pierda la confianza en la empresa. Así mismo no hay una clara visión de los competidores, lo cual hace que la empresa sea menos competitiva, ya que se está dejando abierta una puerta muy amplia en competencia e innovación. Los empleados no dimensionan de manera correcta la importancia de conocer la empresa y de ser eficientes en temas de calidad y cumplimiento.

15.2. Propuesta de mejora

Gráfica16. Análisis gestión de operaciones y logística MMGO



Fuente: Adaptado del modelo MMGO (EAN, 2009)

15.3. Propuesta de mejora gestión de operaciones y logística

Tabla 29. Propuesta de mejora gestión de operaciones

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Definir un proceso logístico	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Claudia Milena Hernández Rojas, Viviana Mendoza y Andrés Moreno	Realizar un programa que permita tener un mejor control en temas de logística	Capacitar al personal con el fin de garantizar el manejo adecuado de la logística garantizando el cumplimiento de todos los procesos	Martes 4 de abril de 2017 Martes 11 de abril de 2017	Indicadores de pedidos completos	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa
Definir un sistema de información optimo que permita el control de los productos de la compañía	Diseñar un plan de trabajo que permita implementar un proceso más eficiente	Andrés Moreno	Se realizará una capacitación con el subgerente de la empresa	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Martes 4 de abril de 2017 Martes 11 de abril de 2017	Indicador de pedidos a tiempo	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa
Definir los procesos logísticos de la empresa	Realizar una revisión al proceso logístico que se está trabajando actualmente y definir falencias y fortalezas	Claudia Hernández, Andrés Moreno y Viviana Mendoza	Capacitación y desarrollo de nuevas estrategias logísticas	Capacitación y revisión de procesos Seguimiento a la implementación de lo visto en la capacitación	Martes 4 de abril de 2017 Martes 11 de abril de 2017	Indicador sin error de documentación	No genera costo ya que se hace con recurso de la empresa

Fuente: Autoría propia

15.4. Indicadores

Tabla 30. Indicadores gestión operaciones y logística (Autores)

Nombre del indicador	Medición	Formula	Meta esperada
Indicador de pedidos completos.	Evalúa que se hayan entregado todas las unidades solicitadas.	$\frac{\# \text{ De pedidos completos entregados}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100.$	100%
Indicador de pedidos a tiempo.	En este indicador se mide el nivel de cumplimiento que tiene la organización para realizar la entrega de los pedidos.	$\frac{\# \text{ De pedidos a tiempo entregados}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	98%
Indicador de pedidos completos y sin error de documentación.	Este indicador se encarga de controlar la calidad de los productos.	$\frac{\# \text{ De pedidos completos y sin error de documentación}}{\# \text{ pedidos solicitados}} \times 100$	96%

Fuente: Autoría propia

Conclusiones

A la empresa Comercializadora Llano Moreno S.A.S. se le hizo un diagnóstico de condiciones actuales en las áreas que la componen para conocer y evaluar sus condiciones, esto tomando como referencia la estructura de análisis basada en plan de mejoras, y direccionamiento estratégico; se proponen algunas mejoras a la gestión que debe asumir la administración para maximizar los beneficios.

Se integró los conocimientos adquiridos en el desarrollo de la especialización de gerencia de empresas en la organización Comercializadora Llano Moreno S.A.S., evaluando y estudiando el estado actual en el mercado, y analizando los sectores de la economía.

Al estudiar el sector al cual pertenece la empresa del proyecto se evidencia que tiene gran acogida para la economía ya que han sabido satisfacer las necesidades del entorno para lograr ser competitivos en el mercado esto los hace diferentes de las demás comercializadoras.

Se revisaron los diferentes negocios que se relacionan con el enfoque comercial del producto de este proyecto, y se evidencio que esta empresa se encuentra en la cadena competitiva de las demás empresas que se dedican a esta actividad, con esto se concluye que es una entidad que ofrece un alto servicio, productos de calidad y buenos precios.

El problema identificado en la Comercializadora Llano Moreno SAS corresponde a la falta de conocimiento y organización por parte de los directivos. Este tipo de falencias permite que los colaboradores no tengan la información y el conocimiento de la empresa.

La empresa tiene grandes deficiencias en temas de sistemas de información, competencia e indicadores logísticos, lo cual permite que se tengan deficiencias frente al cliente.

La falta de información genera que se presenten muchos vacíos, y demoras en las entregas de pedidos, causando que se pierda la confianza en la empresa.

Se evidenció la ausencia de una clara visión de los competidores, que hace a la empresa menos competitiva

Recomendaciones

Se recomienda implementar capacitaciones que permitan a los empleados y propietarios tener un conocimiento amplio de la compañía. Así mismo poder garantizar que los clientes tengan un reconocimiento de la empresa y poder ser más competitivos.

Generar estrategias orientadas a la mitigación de las falencias encontradas que permitan a los empleados y propietarios tener un conocimiento amplio de la compañía. Así mismo poder garantizar que los clientes tengan un reconocimiento de la empresa y poder ser más competitivos.

Es necesaria la implementación tanto de inducciones como de capacitaciones para todos y cada uno de los empleados ya que al ser el motor de la compañía deben estar en perfectas condiciones, tanto físicamente como personalmente.

Se debe forzar a la Gerencia por promover sentimientos de importancia en los empleados, hacerlos sentir parte fundamental del crecimiento y el desarrollo de la empresa.

Promover una mentalidad de cambio y evolución. Permitiendo así reconocimiento y competitividad ante compañías dedicadas a la comercialización de piña Mayanes.

Referencias

- Alarcon Gomez, A. (2015). LA gestión Estratégica. Bogotá.
- Arias, F. (2006). In El Proyecto de Investigación. Introducción a la Metodología Científica. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edicion.
- Balestrini, M. (1997). Como se elabora el Proyecto de Investigación. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (2009, Junio). blogspot. Retrieved Marzo 03, 2016, from dofamatrix: <http://dofamatrix.blogspot.com.co/2009/06/matriz-dofa.html>
- Carazo, P. M. (1994). El método de estudio de caso. Estrategia. Barcelona.
- Chandler, A. D. (1962). eumed. Retrieved Marzo 03, 2016, from <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>
- Collage, D. (2010, Enero 28). Gestipolis. Retrieved Febrero 25, 2016, from Gestipolis: <http://www.gestipolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/>
- David, F. R. (2004). wordpress. Retrieved Marzo 20, 2016, from <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>
- Diccionario de la Real Academia Española. (2001). Retrieved Febrero 16, 2016, from <http://www.rae.es/>
- Drucker, P. (1954). Retrieved Marzo 03, 2016, from <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>
- Drucker, P., & Leal, A. (1995). La gerencia. Mundo Gerencial.
- Educar. (2015, Noviembre 03). Retrieved Febrero 20, 2016, from <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>
- Hofer, D. E. (1978). Strategy Formulation: Analytical Concepts,. St. Paul : West Pub. Co.
- Hurtado, I. y. (1998). Paradigmas y Métodos de investigación en tiempos de cambio. Venezuela: Episteme Consultores Asociados C.A. Valencia.
- Jurídica, A. J. (2007, 11 27). file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf. (M. d. Transporte, Ed.) Retrieved 08 16, 2016, from file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf
- Olsen, E. (2004, Agosto 22). degerencia. Retrieved Marzo 16, 2016, from Análisis DOFA: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

- Perez Uribe, R. (2014, Diciembre 18). academia. Retrieved Marzo 28, 2016, from www.academia.edu:
http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO
- Perez Uribe, R. (2005). Descripción del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones*. Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones, 62. Planeacion a largo plazo. (n.d.). Retrieved Abril 16, 2016, from Modulo de Induccion a la Competencia: www.arcencielmex.com
- Porter, E., & Kramer, M. R. (2006). Estrategia y sociedad. Harvard Business Review, 3-15.
- Transporte, M. d. (2015). Decreto 348.
- transporte, M. d. (n.d.). Por el cual se reglamenta el servicio público de transporte terrestre automotor especial y se adoptan otras disposiciones. In Art. 4. COLOMBIA.
- Universidad De Costa, U. de C. R., & Social, V. de A. (2004). Curso de Gestión Local de Salud para Técnicos del Primer Nivel de Atención. Décima Segunda Unidad Modular GESTIÓN ESTRATÉGICA, 12.
- Virtual, E. (n.d.). Induccion a la Teoria de Juegos. Retrieved Marzo 10, 2016, from <http://www.eumed.net/coursecon/juegos/>

Lista de Gráficas

Grafica1. Instalaciones de Comercializadora Llano Moreno SAS	24
Grafica 2. Análisis matriz MMGO	27
Grafica3. Indicadores Laborales de la Agricultura	33
Grafica4. Exportaciones febrero 2017	33
Grafica5. Boletín SIPSA marzo 2017	34
Grafica 6. Análisis entorno económico	35
Grafica 7. Análisis MMGO componente gestión humana	42
Grafica 8. Responsabilidad social empresarial	46
Grafica 9. Gestión financiera MMGO	49
Grafica10. Balance General	50
Grafica11. Estado de resultados 2016	51
Grafica12. Balance general 2015	52
Grafica13. Estado de resultados 2015	53
Grafica14. Análisis de MMGO	58
Grafica15. Cultura organización MMGO	63
Grafica16. Análisis gestión de operaciones y logística MMGO	66

Lista de tablas

Tabla 1. Formulación del problema	12
Tabla 2. Marco conceptual	18
Tabla 3. Relación normas, decretos, artículos	20
Tabla 4. Actividades y etapas	22
Tabla 5. Análisis DOFA	26
Tabla 6. Estrategias DOFA	27
Tabla 7. Propuesta de mejora gestión estratégica	29
Tabla 8. Indicadores de gestión	30
Tabla 9. Indicadores económicos	32
Tabla 10. Estrategias DOFA	34
Tabla 11. Matriz PESTEL	36
Tabla 12. Matriz MEFE	37
Tabla 13. Análisis fuerzas PORTER	37
Tabla 14. Propuestas de mejora al entorno económico	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 15. Indicadores entorno económico	40
Tabla 16 propuestas de mejora	43
Tabla 17. Indicadores gestión del talento humano	44
Tabla 18. Propuestas de mejora	47
Tabla 19. Indicadores RSE	48
Tabla 20. Propuesta de mejora	54
Tabla 21. Indicadores de gestión financiera	55
Tabla 22. Análisis de DOFA mercadeo	57
Tabla 23. Propuesta de mejora gestión de mercado	59
Tabla 24. Indicadores gestión de mercado	60
Tabla 25. Contextualización del conflicto	62
Tabla 26. Propuesta de mejora	64
Tabla 27. Indicadores negociación del conflicto	65
Tabla 28. Propuesta de mejora gestión de operaciones	67
Tabla 29. Indicadores gestión operaciones y logística (Autores)	68