

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA COCONUT COMPANY S.A.S

MORENO VALLES CLAUDIA MABEL
SANCHEZ SANCHEZ ANA MILENA

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

2017

ESTRATEGIAS Y PLANES PARA LA EMPRESA COCONUT COMPANY S.A.S

MORENO VALLES CLAUDIA MABEL
SANCHEZ SANCHEZ ANA MILENA

Asesor del trabajo
SUAREZ LOZANO IVAN FERNANDO

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

A DIOS por ser nuestra fuente de inspiración, a nuestras familias, padres, y esposos quienes estuvieron presentes en cada una de nuestros pasos para lograr cumplir este sueño tan anhelado.

Agradecimientos

A los directivos sede Venecia y Tagaste, y a cada uno de los profesores que componen todos los módulos de la especialización de gerencia de empresas de la Universitaria Agustiniiana; por su comprensión y dedicación.

Al profesor Suarez Lozano Iván Fernando, Economista, Especialista en salud y seguridad Integral, Especialista en Pedagogía, Maestrante en Seguridad y Salud Ocupacional; por el tiempo dedicado a las correcciones, explicaciones, tutorías y demás, para la construcción de este proyecto de formación.

A la profesora Avellaneda Avellaneda Zulma Julieth, Administradora de Empresa, Economista Especialista, Magister en Docencia; por su profesionalismo, apoyo y sentido de responsabilidad social con la causa pedagógica de la universidad.

Resumen

El presente documento aborda el caso de la empresa Coconut Company S.A.S. Empresa de alimentos procesadora y comercializadora de productos derivados del coco una propuesta de mejora para las diferentes áreas evaluadas, siendo relevante para la organización la apertura de nuevos mercados para lograr el crecimiento.

Al realizar el diagnóstico en la empresa, y de acuerdo a cada módulo estudiado en la especialización, se pudo visualizar problemáticas presentes en el desarrollo de las actividades diarias de la organización; Se utilizó las herramientas que brinda la gestión estratégica como base aplicada con el fin de establecer indicadores proyectados en el tiempo que le den a la empresa más competitividad, estabilidad financiera, y crecimiento en el nicho de mercado.

El objetivo principal de este proyecto es dar a conocer la importancia que tiene cada una de las áreas de la compañía, y con esto definir la interacción que presentan en el logro de objetivos de la empresa, trabajando en equipo para lograr los resultados esperados; Adicionalmente la empresa debe tener un foco, y una proyección en el tiempo, una misión y visión clara para saber para donde van en el mercado.

Contenido

Introducción	10
Capítulo I. Componente investigativo	12
1. Tema de investigación	12
2. Problema de investigación	14
2.1. Enunciado del problema	14
2.2. Formulación del problema	14
3. Objetivos	16
3.1. Objetivo general	16
3.2. Objetivos específicos	16
4. Justificación	17
5. Marco de referencia	19
5.1. Marco teórico	19
5.2. Marco conceptual	20
5.3. Marco histórico	21
5.4. Marco legal	22
5.5. Marco metodológico	23
Capítulo II Componente disciplinar	26
6. Conceptualización de la empresa	26
6.1. Objeto social	26
6.2. Reseña empresarial	26
6.2.1. Factores claves de constitución.	27
6.2.2. Decisiones constitutivas.	28
6.3. Ubicación e instalaciones	28
7. Gestión estratégica	29
7.1. Diagnóstico	29
7.1.1. Análisis matriz MMGO.	31
7.1.2. Análisis DOFA.	31
7.2. Propuesta de mejora	35
7.2.1. Redefinición del plan de direccionamiento estratégico.	35

7.3. Indicadores	36
7.3.1. Proceso de planeación y plan de acción.	36
7.3.2. Seguimiento del plan de acción.	37
7.3.3. Estructura y efectividad del control interno.	37
8. Entorno económico y competitividad	38
8.1. Diagnóstico	40
8.1.1. Matriz PESTEL.	42
8.1.2. Matriz MEFE.	43
8.1.3. Matriz MPC.	45
8.1.4. Matriz fuerzas Porter.	45
8.2. Propuesta de mejora	47
8.3. Indicadores	49
9. Gestión del talento humano	51
9.1. Diagnóstico	51
9.2. Propuesta de mejora	55
9.3. Indicadores	56
10. Gestión financiera	57
10.1. Diagnóstico	58
10.2. Variables de la gestión financiera	58
10.2.1. Variable inversión.	58
10.2.2. Variable financiación.	58
10.2.3. Variable rentabilidad.	59
10.2.4. Variable información.	59
10.2.5. Variable instrumentos.	60
10.2.6. Variable procesos.	61
10.3. Análisis gestión financiera	62
10.4. Análisis horizontal y vertical	64
10.5. Indicadores de liquidez	68
10.6. Razones de endeudamiento	70
10.7. Razones de rentabilidad	71
11. Negociación y manejo de conflictos	72

11.1. Diagnóstico	72
11.2. Propuesta de mejora basada en el método Harvar	72
12. Gestión de operaciones y logística	74
12.1. Diagnóstico	74
12.1.1. Diseño de la planta.	75
12.2. Propuesta de mejora	76
13. Gestión de mercados	78
13.1. Diagnóstico	78
13.2. Propuesta de mejora	79
13.2.1. Estrategia para fidelización de cliente.	79
13.2.2. Estrategia para apertura de mercados.	79
14. Responsabilidad social y empresarial	81
14.1. Diagnóstico	81
14.2. Pirámide de la responsabilidad social empresarial	83
Conclusiones	87
Recomendaciones	89
Referencias	91
Lista de tablas	95
Lista de figuras	96
Lista de anexos	97
Anexo	98

Introducción

El propósito de la realización de esta investigación es asociar y vincular las falencias que tiene la compañía, el diagnóstico y estudio empresarial se realiza de manera específica para determinar las áreas que presentan debilidades o fortalezas.

Este trabajo fue realizado con información corporativa de Productos Alimenticios Coconut Company S.A.S, y con los estados financieros obtenidos de los años 2015 y 2016 que sirvieron para determinar el diagnóstico de la compañía.

Coconut Company SAS es una empresa que se dedica al procesamiento y venta de coco, ha logrado ubicarse en el mercado gracias a la tecnificación del proceso de deshidratación de la materia prima previamente seleccionada, y del selecto nicho de clientes que la mantiene.

Se espera en este proyecto la aplicación de conocimientos adquiridos en el desarrollo académico de la especialización en Gerencia Administrativa, como también proponer los ajustes y mejoras a la empresa para su crecimiento corporativo y social.

Lo anterior confirma la importancia y el interés del proyecto integrador que facilita un sin número de herramientas que permite llegar a cada una de las áreas y de esta manera poder tener un diagnóstico real; es importante resaltar que el desarrollo de este trabajo está supervisado bajo la dirección de los docentes quienes brindan las directrices para la ejecución de la actividad práctica.

El presente documento que soporta esta investigación se divide en dos componentes principales; el investigativo, define un problema central en la organización y que además va dirigido a identificar estrategias administrativas que se puedan implementar en la empresa para lograr un proceso de mejoramiento gerencial de Coconut Company SAS; Con base a unos objetivos, se establecerá un plan de acción que lleve a la empresa a un proceso de mejora.

En el componente disciplinar se hace una conceptualización por áreas de la empresa. Donde se aborda la gestión del talento humano, gestión estratégica, responsabilidad social empresarial y gobierno corporativo, gestión financiera, entorno económico y competitividad, negociación y manejo de conflictos, gestión de operaciones logísticas y gestión de mercadeo.

De acuerdo a los dos componentes en los que se basa el desarrollo de esta investigación, y tomando como base las herramientas de gestión estratégica, se realiza un diagnóstico al interior de Coconut Company SAS haciendo análisis en la parte financiera, comercial y administrativa,

para posterior implementar unos planes de mejora en cada una de las áreas donde haya conflictos de funcionalidad.

Capítulo I. Componente investigativo

1. Tema de investigación

Con el desarrollo de nuevas tecnologías enfocadas a los sistemas, bases de datos, y organización de información, los procesos gerenciales enfocados a la administración de empresas se han transformado en una necesidad donde el concepto organizacional es adoptado y liderado por la gerencia como respuesta a la necesidad de la satisfacción de todos los entes involucrados dentro y fuera de la organización (cliente interno y externo).

Coconut Company S.A.S, es una empresa del sector de alimentos, que fabrica y comercializa productos derivados del coco y frutas cristalizadas, suministrando a las grandes industrias insumos de panaderías, pastelerías, galleterías, heladerías entre otras. Con una trayectoria en el mercado de 30 años en el área de los alimentos cuenta con las competencias en el procesamiento de la deshidratación del coco rallado, actualmente está ubicada en el municipio de Soacha departamento de Cundinamarca. Siendo esta el objetivo principal de estudio en el proyecto integrador.

Posterior a la evaluación realizada se formula la propuesta de mejora que le permita a los directivos tener en cuenta los cuatro elementos fundamentales en la gestión estratégica eficiente, teniendo en cuenta los siguientes componentes:

- Definir la misión y visión puesto que estas ayudan a orientar el propósito que tiene la compañía.
- Definir las metas y objetivos que a su vez se puedan cuantificar, medir y cumplir.
- Desarrollo e implementación de planes de acción que le permita a la organización definir consecuentemente las actividades y responsabilidades asignadas a las diferentes áreas que integran la compañía, para el cumplimiento y los objetivos de metas propuestas.
- Evaluación y seguimiento a los resultados obtenidos para identificar que estos sean factibles con lo propuesto.

La gestión estratégica brinda una serie de herramientas aplicables desde la formulación, evaluación, control y ejecución de planes que le permite al líder de la organización administrar

los recursos existentes y guiar al personal que compone la empresa en el logro de objetivos colectivos que beneficien y mantengan a la empresa en el mercado.

2. Problema de investigación

2.1. Enunciado del problema

Coconut Company S.A.S. Aunque lleva algo más de 30 años en el mercado, no es una empresa con reconocimiento en el sector de las industrias panificadoras. Este hecho es consecuencia de mantener un nicho de mercado estático, que ha llevado a la compañía a un estado inerte de crecimiento.

Se identifica la falta de innovación de nuevos productos y la carencia de estrategias de mercadeo que le permitan ampliar la demanda de productos y la incorporación de nuevos clientes, según (HSBnoticias, 2017), “La realidad nacional, los tratados de libre comercio (TLC) y la integración que se está dando entre países, si la empresa no toma iniciativas para darse a conocer antes de que llegue la competencia internacional, productos y materia prima importada, así como mano de obra, que está compitiendo con el artículo nacional y si no se toman medidas va a afectar la industria”.

En cuanto a esta problemática se requiere diseñar estrategias enfocadas a adaptarse a nuevos estilos de mercado, nuevas formas de vender y el aprovechamiento de los canales de comunicación modernos. Esto lleva a la innovación y creatividad de abordar mercados más competentes y eficientes.

La carencia de innovación y propuestas de mercadeo, hacen de la gerencia estratégica un elemento necesario en el logro de objetivos más claros a corto, mediano y largo plazo, lo que permitiría a la organización una positiva prospectiva en sus ventas, presupuestos, y en los diferentes procesos, generando sinergia asertiva entre los colaboradores.

2.2. Formulación del problema

De acuerdo a la estructura de la empresa, el manejo de sus inventarios, la atención de sus clientes, los mercados competitivos y la falta de identidad corporativa por parte de todos los integrantes de Coconut Company SAS se llega a la siguiente pregunta problema:

¿Qué acciones y estrategias se deben desarrollar para generar el mejoramiento en la empresa Coconut Company S.A.S?

3. Objetivos

De acuerdo a la necesidad de mejoramiento continuo para la empresa Coconut Company S.A.S y buscando que la planeación estratégica proyecte en el tiempo un estándar de calidad y cumplimiento, se plantean los siguientes objetivos:

3.1. Objetivo general

Diseñar un plan estratégico para generar un proceso de mejoramiento en la empresa Coconut Company S.A.S.

3.2. Objetivos específicos

Realizar un diagnóstico para determinar el estado que presenta actualmente la empresa Coconut Company S.A.S de acuerdo a la siguiente estructura de análisis.

Generar un plan de mejora en los diferentes entornos de la empresa para darle un direccionamiento estratégico de mejoramiento

Establecer y proponer indicadores de gestión empresarial que permitan medir los planes de mejora establecidas.

4. Justificación

Esta propuesta de investigación aporta de manera práctica el conocimiento adquirido durante el desarrollo del programa de gerencia de empresas, y que a la vez está sustentado de una visión práctica del enfoque empresarial del funcionamiento interno y externo de la empresa Coconut Company SAS como también la incidencia del mercado en el que se desenvuelve.

A través de la implementación de las herramientas propias de la gestión estratégica, se brindan los elementos necesarios que permitan la construcción de un diagnóstico efectivo de la situación de la empresa, y los factores que afectan a la misma tanto a nivel endógeno como exógeno, con el fin de aportar acciones que favorezcan su crecimiento, dentro de un mejoramiento continuo, en un ambiente competitivo, en línea con una estructura gerencial.

Como lo menciona (Fred, 2003) “La dirección estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos. Según esta definición, la dirección estratégica se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo, y los sistemas de información por computadora para lograr el éxito de la empresa”.

Para Coconut Company SAS, la implementación de planes de gestión estratégica permite el mejoramiento de áreas en conflicto como el fortalecimiento de otras; buscando niveles de auto sostenimiento económico y rentabilidad en sus operaciones.

La construcción del plan de mejora para Coconut Company S.A.S se realiza desde un estudio de caso enfocado en las áreas de la empresa. Se desarrolla una investigación en la que se analizan los principales problemas de la organización con el objetivo de llegar a un plan de mejoramiento. Claro, con un aporte positivo a nivel institucional ya que permite ser guía precisa para futuros estudiantes enfocados en el mercado de los cocos.

Un factor trascendental es la toma de decisiones que contribuyen al funcionamiento óptimo de la empresa y así mismo que todo el personal esté capacitado para ejercer sus funciones, además el impacto social que origina es de gran alcance para brindar oportunidades laborales, mejora de ingresos, calidad de vida y progreso del sector.

Teóricamente el proyecto se justifica en la administración estratégica basada en las cinco fuerzas de Michael Porter, “que define colectivamente el potencial de rentabilidad de una empresa” (Porter, 2013), con su modelo elección estratégica quien propone 4 elementos fundamentales (campo de actividad, vector de crecimiento, ventaja competitiva y sinergia). (quintana, 2008) Que puede utilizar cualquier organización que busca una efectividad operacional, y diferenciación, para lograr sobresalir con relación a sus competidores. Logrando estatus en el mercado.

Para los directivos de la empresa Coconut Company SAS, generar la solución de los problemas actuales es una prioridad, de acuerdo al análisis de la información recolectada, y después de realizado el plan de observación de campo, se puede definir un estado de variables reales. El objetivo es establecer un plan de acción encaminada en una estrategia de mejoramiento para que la organización tenga un punto de equilibrio, sea rentable y autosustentable.

De acuerdo a los requisitos establecidos por la Universidad Agustiniana para optar al título de Especialista en Gerencia de Empresas, se desarrolla un proceso investigativo que contribuye a la práctica mediante un estudio de caso aplicado a la empresa mencionada anteriormente.

5. Marco de referencia

Para el desarrollo del marco de referencia se toman cuatro temas que estructuran la base de una organización como los es: el marco teórico, donde se definen los conceptos básicos y fundamentales de la gestión estratégica; luego en el marco conceptual se hace un enfoque hacia la gestión estratégica; en el marco histórico, se realiza una reseña histórica de la gestión estratégica y del objeto de estudio, en este caso Coconut Company S.A.S; y para terminar, el marco legal, que incluye la normatividad vigente de la empresa.

5.1. Marco teórico

Según (Robledo-Ardila, 2013, pág. 8) la planeación estratégica la define como “... como el proceso mediante el cual se definen la misión y la visión de una organización, de las cuales a su vez se desprenden los objetivos estratégicos de las mismas” estos elementos resulta claves dentro de la directriz que la organización debe establecer para el desarrollo de sus procesos y actividades encaminadas todas hacia la elaboración, puesta en marcha y evaluación de distintos procedimientos enfocados al logro de los objetivos en las organizaciones logrando que sea sostenible, genere desarrollo y crecimiento económico para todos los grupos de interés.

De acuerdo al anterior concepto, la misión y visión de Coconut Company SAS debe estar cementada y enfocada al cumplimiento de objetivos, garantizando su sostenibilidad y aporte económico.

Diversos estudios como el de: (Dess, 1981), (Moussetis, 2011), reconocen el papel protagónico de (Ansoff, 1965), quien es catalogado como el padre del concepto moderno de estrategia, ya que es el primero en establecer los principios bajo los cuales las organizaciones deben pensar y diseñar una estrategia formal. Dicha estrategia se convertiría en la base sobre la cual los gerentes de dichas organizaciones pueden tomar decisiones estratégicas (Hussey, 1999)- Para lograrlo, resulta indispensable considerar, además de un análisis prospectivo, la cuantificación y análisis de la información cualitativa disponible, y la definición de los comportamientos y capacidades gerenciales requeridas para lograr los objetivos propuestos: , (Moussetis, 2011), (Robledo-Ardila, 2013, pág. 8) .

El autor resalta la importancia de tener personas idóneas y con las competencias adecuadas para la ejecución de los cargos gerenciales, ya que estas generan un direccionamiento fundamental para alcanzar las metas propuestas; así mismo, se hace necesario un análisis exhaustivo de la información actual con el objetivo de entender al ente económico y dimensionar la capacidad de respuesta ante los desafíos, es decir, el análisis de la información permite tomar decisiones para la organización.

Para el desarrollo de esta investigación es importante comprender este concepto que definen los autores acerca de la estrategia, puesto que esto servirá como herramienta fundamental en la toma de decisiones, los procesos de contratación y el análisis de las fuentes de información que permitan realizar cambios estratégicos con el propósito de beneficios individuales y colectivos.

De igual manera, se dice que la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos (Sallenave, 2002). (Edwin, 2015) .

En síntesis y de acuerdo al planteamiento de los anteriores autores se puede definir la Planeación estratégica, como el proceso mediante el cual los directivos de una organización previo análisis de la información con la que se cuenta, definen, ejecutan y evalúan las acciones tendientes al logro de los objetivos propuestos por la organización a corto, mediano y largo plazo. Con una visión global y sistemática del futuro de la empresa partiendo de la hipótesis de que no hay uno, sino varios futuros probables y se debe atenuar el impacto de ser negativo.

5.2. Marco conceptual

La gestión estratégica es la categoría sobre la que se fundamenta el desarrollo de esta investigación. Para Coconut Company SAS esta categoría representa las bases del mejoramiento y la proyección en el tiempo que se verá reflejada en auto sustentabilidad económica.

Las investigadoras de este trabajo investigativo resumen el concepto de gestión estratégica como la recopilación de las técnicas de ejecución, dirección y control administrativo enfocado a estructurar el orden de prioridades en la organización, de tal manera que los roles de cada área

administrativa estén bien definidos, y en la relación causa efecto, se vean reflejados indicadores positivos de gestión.

Se definen algunos conceptos fundamentales en la planeación estratégica abordados por diferentes autores como es la administración estratégica.

Para (Stoner, 2017), la administración estratégica se define como el proceso de administración que se adentra en la organización para enfocar planes estratégicos que después son llevados a la acción.

Según (Esan, 2016), la administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos.

Para Coconut Company SAS, la administración gerencial debe iniciar desde un proceso autoevaluativo, con referencia a la situación actual y al enfoque estratégico que se le dé, se establecerán criterios e indicadores en el cumplimiento de metas, apoyados por planes de acción de corto tiempo, y que refleje resultados medibles, y cuantificables.

Para (Mora-Riapira, 2015), en su trabajo Planificación Estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá destaca tres aspectos relevantes en la gestión estratégica: competitividad empresarial, estado de las mypimes en el país y la planificación estratégica como eje creador de soluciones a los problemas que impactan a las MiPymes del sector comercio.

5.3. Marco histórico

Coconut Company S.A.S, inicia el 4 de noviembre 1985 con un capital de \$250.000, en un local ubicado al Sur de la capital colombiana, dos hermanos y un empleado dieron inicio a la elaboración y distribución de los productos derivados del coco y fruta cristalizada, sin tener clientes ni conocimiento en el mercado, dieron el máximo de sus esfuerzos para sacar en poco tiempo un producto con calidad garantizada cuyo objetivo ha sido innovador en la industria panificadora.

Transcurrido un año se constituyeron legalmente obteniendo el crecimiento y rentabilidad esperada, sin embargo, la falta de experiencia en el mercado y el no llegar a un punto de equilibrio llevo a Coconut Company S.A.S al cierre pasados dos años de su apertura. Posterior al

cierre uno de los hermanos considero que no debía seguir con la empresa mientras que el segundo socio y actual propietario creyó en que la idea de negocio era viable y durante el cese de operaciones que duro aproximadamente 3 meses consiguió un préstamo de \$150.000, que le permitió fortalecer su capital de trabajo, reiniciar operaciones y desarrollar el plan estratégico de la compañía que hoy día tiene 100 colaboradores.

Con el fenómeno del niño cuyos efectos devastadores del año anterior (1998), el coco se vio afectado debido a su proceso de gestación que comprende un periodo de un año. La disminución llego a ser del 55% en Sur América, y la solución que se planteó en este momento fue colocar centros de acopio en los diferentes puntos para tratar de obtener la mayor cantidad de reserva de frutos.

5.4. Marco legal

Para el desarrollo de las actividades de las organizaciones, y según sea se enfoque económico, se plantean una serie de normas, decretos y leyes donde se garantiza el cumplimiento de algunos deberes, obligaciones y derechos de las empresas;

Para Coconut Company S.A.S. aplica el decreto 539 de 2014, es un reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben cumplir los importadores y exportadores de alimentos para el consumo humano, allí se definen distintos certificados con los que debe cumplir la compañía debido a que esta importa el coco desde Indonesia, Filipinas y Vietnam alguno de estos certificados son: Certificado de Inspección Sanitaria (CIS), Certificado de Venta Libre (CVL) y Certificado Sanitario del País de Origen.

Coconut Company S.A.S. cuenta con registros sanitarios expedidos por el Instituto Nacional de Medicamentos y alimentos INVIMA, donde se a la empresa la fabricación, el envase, importación de alimentos (coco y frutas tropicales) con destino al consumo humano.

5.5. Marco metodológico

Esta investigación se clasifica como una metodología mixta, en lo cualitativa y cuantitativo, teniendo en cuenta que el objetivo una vez terminada, es dar a conocer al empresario una propuesta que permita a la compañía reconocerse no solo a nivel Cundinamarca sino también a nivel nacional, por este motivo se han ejecutado instrumentos de investigación como encuestas y método de observación los cuales han permitido desarrollar hipótesis que permiten plantear el problema de la organización y trabajar en el desarrollo de estrategias que condesciendan el crecimiento Coconut Company S.A.S.

Por su parte (YIN, 2009), propone una definición de estudio de caso más técnica donde identifica algunos de los aspectos más problemáticos de esta metodología y las posibles soluciones. Por ejemplo, no todas las variables significativas tendrán una correspondencia con un conjunto de datos o que las fronteras entre el fenómeno investigado y su contexto no siempre son evidentes. En la definición, Yin elabora sus principales propuestas sobre como diseñar un estudio de caso: utilizar múltiple fuente de los datos, aplicar la triangulación o utilizar proposiciones o hipótesis teóricas para guiar la recolección y el análisis de datos.

5.5.1. Tipo de investigación.

En el desarrollo de la investigación se aplica un enfoque cualitativo según (Sampieri, 2006) , “utiliza la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” (pág. 8). Al igual describe sus características más relevantes.

El objetivo del esquema metodológico cualitativo y estudio de caso para Coconut Company S.A.S. es caracterizar las diferentes áreas de la empresa, primero en busca de un diagnóstico de condiciones actuales que describan su estado actual, y luego con el análisis de la información generar una propuesta viable que pueda ser implementada y dirigida hacia la organización.

5.5.2. Fuentes de información.

Para dar solución a las limitantes actuales de la empresa, se aplica como instrumentos primarios, encuestas para evaluar los grupos de consumo de los productos Coconut Company S.A.S., para detectar las debilidades y fortalezas no solo de los productos alimenticios, en este caso el coco rallado, sino del cliente o clientes potenciales. De igual manera se realizan entrevistas al personal de la empresa, también se tiene en cuenta la observación inmediata realizada por los autores de la investigación, textos, videos, audios, fotografías y mapas; diagramas, y matrices.

5.5.3. Muestra.

La población de la presente investigación está constituida por el personal que hace parte de la empresa Coconut Company S.A.S. es decir, 5 trabajadores directos y, 4 indirectos, al igual se tendrá en cuenta hombres y mujeres que consumen coco tanto de la empresa como de la competencia. La muestra está constituida por la misma población, debido a que la población es pequeña.

5.5.4. Etapas de la investigación.

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

Tabla 1.

Etapas de la investigación

ETAPA	ACTIVIDADES –ETAPAS
1	Planteamiento, Formulación, Objetivos del problema, elaboración de los marcos teóricos y metodológicos.
2	Realización de diagnóstico con Matrices MMGO, encuestas y entrevistas, dirigidas a los empleados y las directivas, y por último definir las áreas de gestión.
3	Establecer Planes de mejora por cada Área de Gestión
4	Elaboración de indicadores de gestión empresarial
5	Elaboración del informe final
6	Socialización del proyecto con las directivas

Nota: Autoría propia

Capítulo II Componente disciplinar

6. Conceptualización de la empresa

Para el desarrollo del proyecto integrador se ha elegido a la empresa Coconut Company S.A.S. cuyo nombre ha sido modificado a solicitud de los directivos de la compañía, y dando cumplimiento a la ley 1581 de 2012 de Protección de Datos y decreto 1377 de 2013, reglamentado por la Superintendencia de Sociedades.

6.1. Objeto social

El objeto social de Coconut Company SAS se basa en las siguientes actividades económica: número 1018, elaboración de productos de panadería, 4610 comercio al por mayor a cambio de una retribución o por contrata, 6810 actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados, 0090 rentistas de capital solo para personas naturales

6.2. Reseña empresarial

Esta empresa fue creada en el año 1985 con un capital de \$250.000 entre el señor Omar Castañeda quien es el actual propietario y su hermano José Castañeda la idea de negocio surge por las necesidades económicas de la familia, pese a las dificultades y capital insuficiente, poco conocimiento sobre el producto, mercados marginales, sin tecnología, falta de recursos y tiempo para planear su actividad económica.

A continuación, se relata la historia del nacimiento de Coconut Company SAS, contada por (Burgos, 2017), su protagonista:

La idea surge por dos hermanos, uno trabajaba en una empresa exportadora e importadora de frutas. Ésta dentro de sus nuevos productos inicio el proceso de coco rallado deshidratado, debido a la dificultad para producir en la zona y el poco conocimiento sobre este producto la empresa fracasa y no puede continuar con la fabricación de este producto. Motivo que causó el retiro de uno de los hermanos de esa organización.

En ese momento Juancho el hermano retirado propone a su hermano iniciar con ese negocio, ya que conocía el proceso y un poco el mercado, ahí nació la idea entre los dos de fabricar este tipo de producto.

La aventura empresarial nació en el año de 1985 y con un capital de \$250.000. A pesar de adversidades tales como capital insuficiente, local inadecuado, poco conocimiento sobre el producto, mercados marginales, el más mínimo de tecnología, falta de recursos y tiempo para planeación porque los hermanos eran los operarios junto a dos empleados; inicio al mando del actual propietario quien en el momento era el que tenía algún conocimiento en el área.

Fue muy difícil empezar debido a la dificultad para introducir el producto ya que era un tanto desconocido, por la falta de tecnología y calidad del producto, sin embargo, al poco tiempo se hicieron muchos esfuerzos y ajustes para tratar de sacar un producto de buena calidad en unas condiciones aceptables; a los 8 meses aproximadamente la Empresa ya vislumbraba un mejor panorama.

Cumplido un año la empresa ya presentaba un crecimiento y rentabilidad apreciable, sin embargo, debido a la falta de preparación, el mal manejo de dinero en efectivo, los gastos incontables de la empresa, fue necesario cerrarla antes de cumplir los dos años. Al cierre yo consideré que la empresa era viable y durante el lapso de cierre que duro aproximadamente 3 meses conseguí un préstamo de \$150.000, con el que reinicié la empresa, y a partir de ese momento comencé a manejar la empresa.

Actualmente la empresa Coconut Company SAS se encuentra activa en la producción y comercialización de los productos derivados del coco, en una bodega ubicada en un pequeño barrio del Municipio de Soacha.

6.2.1. Factores claves de constitución.

Fue difícil empezar con la comercialización del producto por el poco conocimiento que se tenía frente a los procesos y canales de distribución, con el pasar del tiempo se realizaron muchos esfuerzos y ajustes para tratar de sacar un producto de buena calidad. Como consecuencia de la

poca experiencia en administración fue necesario cerrar la empresa antes de cumplir los dos años por falta de capital de trabajo.

El señor Omar Castañeda, tomo la decisión de continuar la actividad económica y con un préstamo de \$150.000, retomo su dinamismo en la empresa hasta el día de hoy.

6.2.2. Decisiones constitutivas.

La necesidad de cubrir la demanda de un mercado poco explorado, y la experiencia de haber trabajado en el proceso de deshidratación del producto, llevó a Omar Castañeda a crear este negocio de dos enfoques empresariales, producción, y comercialización de coco rallado.

Para el año 1990 con la apertura económica, el país estaba invadido de productos externos en esta misma industria con los cuales tuvo que competir en precios y calidad. Para superar esta crisis por ideas propias y necesidad de la compañía se diseñaron equipos y tecnología moderna para poder competir en el mercado.

En el año de 1996 se acabó la liquidez que había en Colombia por la ausencia de dineros del narcotráfico. Como consecuencia se presenta una recesión económica que disminuyo las ventas y las utilidades para mantener la actividad económica, se realizó un ajuste que permitió incrementar la producción.

En el año 1997 se importó un equipo especializado en deshidratación de gran tamaño para la empresa y el equipo después de 3 meses de prueba no dio los resultados esperados, la empresa fabricante se negó a devolver el 50%, posterior a ello la compañía adquirió maquinaria tecnificada en la deshidratación del coco.

6.3. Ubicación e instalaciones

Coconut Company S.A.S. se encuentra ubicada en la zona industrial el Muña km 1 Vía Silvania Sibaté (Cundinamarca)

7. Gestión estratégica

El análisis realizado a la organización, ha permitido identificar falencias importantes en la estructura logística, característica que afecta de manera directa la imagen y credibilidad, siendo uno de estos el nicho de mercado y el círculo cerrado de clientes.

La operación también se ve afectada de manera importante, por las dificultades asociadas a las falencias en procesos de capacitación, de las actividades propias del desarrollo operacional de la empresa, entre varios aspectos columna soporte de la imagen corporativa.

El presente diagnóstico se divide en tres momentos. El primero abordara la conceptualización y análisis de cada una de las variables, El segundo presenta el grafico resultado de la información recolectada en las diversas variables analizadas y en tercer momento la propuesta de mejora.

7.1. Diagnóstico

Para la realización del diagnóstico de Coconut Company SAS se cuenta con el componente de direccionamiento estratégico donde se contempla las diferentes variables que intervienen en la gestión de la empresa.

La administración y la gerencia resalta cada proceso y la importancia de los factores que influyen en el cumplimiento de las metas, se contempla estructuras en sus políticas, valores corporativos, su objeto social, y su proyección en el tiempo, los cuales permiten definir la vía que la empresa debe tomar, aunque requiere reforzar sus estrategias para garantizar el crecimiento de la compañía.

Después de realizadas las visitas y aplicar observación directa por parte de los investigadores se evidencia los siguientes resultados reflejados en la siguiente gráfica:



Figura 1. Informe integral MMGO. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

La empresa debe mejorar e innovar continuamente el desempeño de la organización permaneciendo atentos a las necesidades y expectativas del mercado.

Se identificó que hay áreas como es el departamento de calidad donde ellos mismos son las personas encargadas de revisar la calidad del producto, pero también son quienes están pendientes del despacho del mismo, no hay un departamento que se encargue del despacho de pedidos.

Hay personal con poca capacitación académica y en competencias laborales específicas, sin embargo, el personal de la zona costera es atractivo debido a la habilidad que tienen para pelar el coco.

La empresa debe buscar nuevas tecnologías que permitan mejorar sus procesos industriales, sobre todo los que tienen que ver con el procesamiento del coco desde su estado inicial (materia prima básica). Cambiar peladores manuales por alguno automático puede optimizar tiempo, y evitar accidentes en los operarios.

Se identificó que cuando las personas que laboran en Coconut Company SAS, salen con el conocimiento básico y la experiencia mínima, para ir a laborar en empresas de la competencia, de la misma línea de producción y comercialización, realizando el mismo producto, pero en otras condiciones.

7.1.1. Análisis matriz MMGO.

Según el análisis de direccionamiento estratégico, la empresa refleja un porcentaje promedio de 35,4% en valores corporativos, lo que se puede traducir como una necesidad de establecer un plan de gestión estratégica enfocada a la definición de su objeto social (misión), su proyección en el tiempo (visión) y el crecimiento.

Aunque Coconut Company SAS, tiene de forma media el direccionamiento estratégico básico para proyectarse administrativamente, hay un desconocimiento de las áreas que componen la organización, no son claras las políticas, visión y misión; de aquí la necesidad de fortalecer los planes gerenciales enfocados en primera estancia al mejoramiento de falencias y una proyección de crecimiento en el mercado.

La gerencia viene trabajando en el desarrollo de sus procesos administrativos y de producción, sin embargo, estas actividades no han sido suficientes para garantizar que la empresa tenga estabilidad y crecimiento; también se identifica falencias en el manejo de la información.

7.1.2. Análisis DOFA.

Realizado el análisis DOFA se evidenció que insumos alimenticios como el coco, pertenecen a un mercado poco explorado, cerrado y de lento crecimiento.

A continuación, se presenta la tabla que resume las debilidades de la organización, sus oportunidades, fortalezas y amenazas:

Tabla 2.

Matriz DOFA

		FORTALEZA	DEBILIDADES
  PRODUCTO DE CALIDAD	<p>* Manejan productos de excelente calidad, con garantías de 6 meses e instrucciones de manejo</p>	<p>* Contaminación del medio ambiente por el humo que generan las calderas</p>	
	<p>* Es la única empresa procesadora y comercializadora de productos derivados del coco del municipio de Soacha cundinamarca.</p>	<p>* Se tiene conformado el comité de salud y seguridad en el trabajo, pero no es efectivo, se presentan muchas incapacidades laborales.</p>	
	<p>* Comercializa productos que a diario se utilizan en el mercado (Panaderías, reposterías, heladerías, empresas productoras de galletas, empresas que elaboran granolas y demás empresas que requieran estos productos</p>	<p>* No existe clima organizacional, no hay sinergia entre los colaboradores</p>	
	<p>* Los productos son elaborados con una máquina secadora alemana que hace que el dulce se incorpore mediante un secado a base de vapor, a diferencia de la competencia.</p>	<p>* No se tienen establecidas las políticas para el área de ventas y recaudo, la responsabilidad de estas áreas no está en manos de una persona idónea. En la compañía esta responsabilidad está en manos del jefe del área de ventas.</p>	
	<p>* Se aprovecha la pulpa al 100% y la cascara es utilizada como combustible o carbón para las calderas para el proceso de calentamiento de la materia prima.</p>	<p>* Los estados financieros no los entregan a tiempo, no se tiene información oportuna para la toma de decisiones</p>	
	<p>* sus precios son competitivos. * la presentación de los productos es muy llamativa, expresa que es un producto natural.</p>	<p>* La compañía cuenta con personal con bajo nivel de educación</p>	
	<p>* Organización del proceso de producción y de inventarios (La empresa mantiene un stop de los productos, y garantiza que durante cualquier época del año, no importando si su materia prima principal (el coco) escasea, abastecerá a los clientes, vendiéndoles el producto con la misma calidad y en la cantidad que</p>	<p>* No hay empresas que fabriquen equipos que cubran las necesidades para algunos procesos de producción (para pelar el coco se utiliza una herramienta llamada pelapapa lo que hace que el proceso sea muy manual y demorado incluso generando sobre costos a corto plazo por que se tiene que contratar personal exclusivamente para este proceso.</p>	
	<p>* Se tiene manual de funciones y seguridad para todos los procesos</p>	<p>* la principal ciudad de comercialización es Bogotá pero se llega a diferentes departamentos donde no se tiene potencial de clientes generando sobrecostos en las entregas de los productos (tiempos, transporte etc)</p>	
	<p>* Conocimiento de sus clientes</p>		
	<p>* Cuenta con laboratorio de control de calidad, dos ingenieros de alimentos concentrados en la revisión, toma de muestra y análisis del producto durante el proceso.</p>	<p>* Pocos proveedores. La materia prima que se emplea actualmente procede del departamento de Tumaco, Guapi y Timbiquí. A nivel internacional (Venezuela) el Estado de</p>	
<p>* No créditos para su financiación porque al pagar intereses se van las utilidades.</p>	<p>* No existen perfiles salariales,</p>		
	<p>* Solo se cuenta con 2 asesores comerciales y se realizan ventas telefónicas, No se realiza trabajo de campo,</p>		

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS (FO)	ESTRATEGIAS (DO)
<p>* Organizar los procesos de costos y codificarlos para que la información que se entrega de cada sección sea organizada, clara y verídica</p>	<p>* Crear un departamento de marketing o contratar una firma consultora que realice estudios de mercados en otras plazas que le permita a la compañía identificar sectores de comercialización y posibles clientes potencializando la demanda en nuevos mercados y/ o expansión geográfica</p>	<p>* Incentivar a quienes han estado siempre laborando en la compañía ,hacer alianzas de capacitación con el SENA para así ir preparando al personal de bajo nivel educativo. * Desarrollo de planes estratégicos (como solicitar al SENA capacitación para el personal en B.P.M) Buenas practicas de manufactura</p>
<p>* Acceso a mercados externos. La plaza principal de comercialización es la ciudad de Bogota con aproximadamente 300 distribuidores mayoristas, incursionar en las ciudades principales, Medellin, Cali, Barranquilla, Huila, pasto etc, apertura de clientes y mercados.</p>	<p>* crear alianzas economicas con los proveedores existentes y nuevos que le permitan a la compañía tener un plazo para el pago de las obligaciones contraidas teniendo en cuenta que en este momento la compañía por su liquidez compra de contado sus materias prima, con estos plazos la compañía puede invertir en otro proceso que le genere rentabilidad e ingresos a corto plazo.</p>	<p>* Organizar nuevas estrategias de mercadeo y ventas para llegar a nuevos clientes. (trabajo de campo por parte del jefe de ventas, reconocimiento de zonas, incentivos para la fuerza de ventas por traer clientes a la compañía * Contratar fuerza de ventas que realice visita a los clientes y busque clientes ..</p>
<p>* Mejorar los controles en el area de produccion que permita tener trazabilidad de la materia prima conforme y no conforme</p>	<p>* teniendo en cuenta que es la unica empresa procesadora y comercializadora de productos derivados del coco en el departamento de Soacha cundinamarca se deberian tener mas participación en este mercado,</p>	<p>* Fijar fechas limites para que el departamento contable realice los estados financieros lo más pronto ya que de este resultado depende el conocimiento de como va la compañía cada mes.</p>
<p>* aprovechamiento de la fruta al 100%, teniendo en cuenta que el agua que el coco trae en su interior se desperdicia y se podría vender como materia prima para otros procesos.</p>		<p>* Responder rapidamente al requerimiento del cliente mediante servicio online facilitando la comunicación</p>
		<p>* Capacitar al personal en seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir enfermedades profesionales.</p>
		<p>* Buscar mas proveedores con posibilidades de financiamiento y credito</p>

AMENAZAS	ESTRATEGIAS(FA)	ESTRATEGIA(DA)MINI
* Alto costo del dinero aumento en la tasa de inflación	* Investigar y lograr desarrollar maquinaria que permita que haya mejor produccion lo cual garantiza que el personal no se este incapacitando por el uso indevido de herramientas para el proceso del coco	*Dar a conocer al personal tanto administrativo como operativo que tan eficiente esta siendo su labor en la compañía o que tanto la esta afectando con el fin de consentizarlo para que así mismo haya compromiso mediante llamados de atención con el fin de mejorar en los procesos
* Aumento costos materia prima		
* Apertura económica (importación de productos a menor precio)		* crear perfiles salariales, por competencias los cuales motivan al personal a desarrollar mejor sus funciones y actividades.
* Cambio en los gustos de los consumidores		
* Productos sustitutos (sabores artificiales)		
* Precios bajos por parte de la competencia.	* Innovar como empresa e invertir en alta tecnología	*Como es un fruto que se puede dañar facilmente es complicado tener provisión de inventarios.Por que si se provisiona mucho el producto se daña y la commpañia pierde lo invertido
* Falta de apoyo del gobierno acerca de esta industria		
* Nueva competencia - llegada de empresas con procesos tecnificados a menor costo.		
* Escasez de materias primas		
* Altas cargas prestacionales		
* Desaceleración del PIB	* Como la empresa esta ubicada en cundinamarca pueden darse a conocer mediante el canal local del municipio	
* Agresivos mercados internacionales		
* Que el cliente no vuelva a comprar - por insatisfaccion de necesidades		
* Inseguridad que existe en Colombia afectando la compra de materia prima.		
* Normas y Políticas gubernamentales de apoyo a otras empresas del mismo sector		

Nota: Autoría propia

7.2. Propuesta de mejora

Después de realizar la matriz DOFA, se puede evidenciar algunas falencias que se resaltan a continuación:

- No se tienen establecidas las políticas para el área de ventas y recaudo, la responsabilidad de esta área no está en manos de una persona idónea.
- Hay personal muy antiguo con salario mínimo solo se aumenta lo que autoriza el gobierno cada año.
- El personal de altos cargos no devenga salario, pues no hay una buena escala salarial, lo que hace que haya mucha rotación de personal, y esto mismo afecta a la compañía porque ese mismo personal se retira de la compañía abriendo competencia a la misma empresa.
- Capacitar al personal en seguridad y salud en el trabajo con el fin de prevenir enfermedades profesionales.

7.2.1. Redefinición del plan de direccionamiento estratégico.

Como objetivo general se busca establecer caminos claros que permitan la consecución de la razón económica de la empresa. En busca de encaminar el mejoramiento continuo de Coconut Company SAS, y de acuerdo a un plan estratégico, se da a conocer el plan, y se implementarán charlas, talleres de socialización, videos e información impresa.

7.3. Indicadores

Tabla 3.

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 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%
Capacitación en procesos	Evaluaciones periódicas de conocimientos y desempeño	$\frac{\# \text{ de empleados capacitados}}{\# \text{ empleados}} \times 100$	90%

Nota: Autoría propia

7.3.1. Proceso de planeación y plan de acción.

Se debe elaborar planes y programas de acción, que permitan tener una proyección en la entidad o corto, mediano y largo plazo teniendo en cuenta que su misión y visión están proyectadas hasta el año 2015 y que estas proyecciones permitan guiar las actividades hacia metas y resultados previstos.

Se analizó que en el interior del mismo no se diferencian las tareas enfocadas al logro de los objetivos propuestos de las otras actividades dado que todas las tareas parecen tener la misma

importancia y no permite distinguir las de mayor relevancia. Esto refleja las debilidades en la planeación para el cumplimiento de objetivos.

7.3.2. Seguimiento del plan de acción.

Una vez se tengan establecidos los programas y planes de acción, se debe elaborar el programa que permita realizar un seguimiento a cada una de las metas y objetivos establecidos y a las actividades que sirven de apoyo al cumplimiento de las metas y objetivos para que sirvan para la toma de decisiones.

Lo anterior debido a que se evidencia debilidades en el proceso de planeación y seguimiento conllevando a que la entidad no cuente con información precisa y oportuna para la toma de decisiones.

7.3.3. Estructura y efectividad del control interno.

Se deben crear unos controles que sean acordes con el cumplimiento de las políticas a todos los niveles de la organización y que estos se realicen desde el inicio de la operación hasta la finalización de la misma.

Asegurando la validez de la información, promoviendo la eficiencia y la eficacia de los recursos en cada uno de los procesos es importante que se tengan controles Contables, Administrativos, gerenciales y todos los que coadyuven al cumplimiento de los objetivos y que estos a su vez se realicen mediante fases de Aprobación, Ejecución, Anotación y contabilización, es fundamental que la compañía tenga establecido los principios corporativos sobre los cuales se rige su actividad económica basados en un gobierno corporativo y responsabilidad social.

8. Entorno económico y competitividad

Con la reforma tributaria, se han modificado a nivel económico la proyección económica de muchas empresas, esto se vio traducido en vulnerabilidad en cuanto a los cambios que esto ocasionó.

De acuerdo a la Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, ANDI el año 2017 se proyecta como un periodo de estabilidad y según la ANDI la prioridad tiene que centrarse en recuperar tasas de crecimiento altas y sostenidas, convertir al país en una región atractiva a la inversión y a la creación de nuevas empresas, garantizar la certidumbre jurídica, atacar la corrupción y el contrabando, reducir la informalidad e insertarnos en las Cadenas Globales de Valor, trabajar en la apropiación empresarial e institucional de las tecnologías emergentes, entre otros. Todo esto implica poner como eje central una estrategia de competitividad (ANDI, 2017).



Figura 2. IPC Alimentos doce meses. Nota: DANE, (Dinero, 2017)

En los últimos ocho meses la inflación en el sector de los alimentos ha caído significativamente lo que beneficia a los hogares colombianos de bajos ingresos y por ende a las compañías que comercializan alimentos, para nuestro caso de estudio a Coconut Company S.A.S. Se justifica el hecho de que las familias tienen más poder adquisitivo y a la compañía le genera mayor ingreso.

En el cuarto trimestre del año 2016 el producto interno bruto (PIB) del país creció en un 2.0% y una de las ramas que generó este crecimiento fue el sector de la agricultura.

Comportamiento del PIB por Ramas de Actividad Económica 2016 - Cuarto trimestre

Ramas de actividad	Variación porcentual - Series desestacionalizadas		
	Variación porcentual (%)		
	Anual	Trimestral	Año Total
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	2,0	2,6	0,5
Explotación de minas y canteras	-8,2	-2,6	-6,5
Industria manufacturera	1,0	0,4	3,0
Suministro de electricidad, gas y agua	-0,5	0,9	0,1
Construcción	3,5	-0,4	4,1
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	1,6	1,1	1,8
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	-0,1	0,4	-0,1
Establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas	5,0	1,8	5,0
Actividades de servicios sociales, comunales y personales	0,9	0,4	2,2
Subtotal valor agregado	1,5	0,8	1,9
Impuestos menos subvenciones sobre la producción e importaciones	2,8	2,5	2,2
PRODUCTO INTERNO BRUTO	1,6	1,0	2,0

Fuente: DANE - PIB

Figura 3. Comportamiento del PIB por ramas de Actividad Económica. Nota: DANE – PIB

De acuerdo al boletín técnico del DANE emitido el 01 de junio de 2016, Encuesta nacional agropecuaria del uso del suelo en 22 departamentos encuestados solo el 7.6% es dedicado a los cultivos agrícolas, el 80% es dedicado a uso pecuarios, el 10.1% a Bosques y el 2.3% a otros usos. (DANE, 2016)

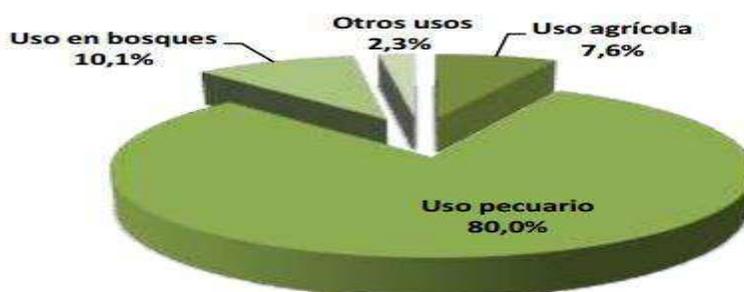


Figura 4. Informe DANE encuesta nacional. Nota: informe DANE

**Cuadro 10. Producción de frutales dispersos
22 departamentos
2014 - 2015**

Frutal disperso	Producción (t)				Variación 2015/2014 (%)
	Año 2014		Año 2015		
	Toneladas	Participación (%)	Toneladas	Participación (%)	
Total 22 departamentos	218.452	100,0	196.272	100,0	-10,2
Plátano	84.831	38,8	75.119	38,3	-11,4
Naranja	33.478	15,3	37.394	19,1	11,7
Limón	14.158	6,5	13.976	7,1	-1,3
Aguacate	9.470	4,3	10.202	5,2	7,7
Mango	31.434	14,4	21.532	11,0	-31,5
Guayaba	9.234	4,2	5.789	2,9	-37,3
Banano	9.527	4,4	8.209	4,2	-13,8
Mandarina	17.635	8,1	16.122	8,2	-8,6
Guanábana	3.588	1,6	1.868	1,0	-47,9
Coco	2.014	0,9	3.912	2,0	94,3
Piña	353	0,2	231	0,1	-34,7
Ciruela doméstica	1.147	0,5	993	0,5	-13,4
Lulo	114	0,1	143	0,1	25,9
Durazno	547	0,3	252	0,1	-53,8
Manzana	195	0,1	99	0,1	-49,1
Pitahaya	40	0,0	24	0,0	-39,7
Granadilla	19	0,0	20	0,0	9,3
Otros frutales dispersos ¹	669	0,3	386	0,2	-42,3

Fuente: DANE- ENA 2014-2015

¹ Maracuyá, Curuba, Pera

Figura 5. Producción de frutales. Nota: DANE – ENA

De acuerdo a este mismo informe del área sembrada en los 22 departamentos encuestados el fruto del coco no es representativo, se cataloga como frutos dispersos y no alcanza al porcentaje mínimo de representación en la encuesta.

De acuerdo al conocimiento del propietario de la empresa por observación y experiencia de estos indicadores es que su materia prima la importa de países como Venezuela, Indonesia y Filipinas donde se tiene centros de acopio para negociación en la compra por que los proveedores no garantizan los pedidos ni entregas por volumen determinado.

8.1. Diagnóstico

De acuerdo al plan de observación y análisis de la información recolectada se realiza el diagnóstico MMGO cuyo resultado se visualiza a continuación:

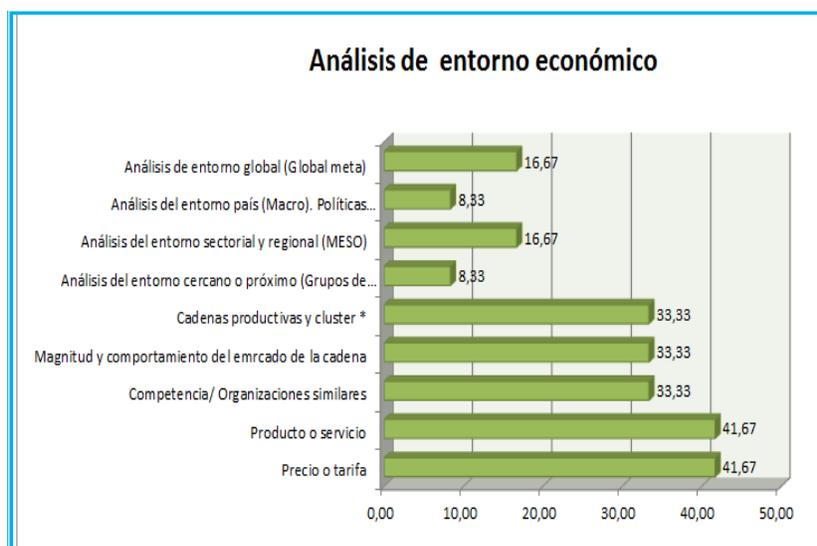


Figura 6. Entorno económico MMGO. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

La compañía en este momento se encuentra en una zona de confort, porque es una de las empresas más reconocidas en la industria de alimentos derivados del coco y sus principales clientes son distribuidores muy grandes como: GRUPO BIMBO, COMAPAN, SANTA CLARA, LEVAPAN, CONALPAN compañías panificadoras con trayectoria de más de 30 años en el mercado.

Es una empresa que con gran esfuerzo se ha posicionado en el mercado, pero al día de hoy se mantienen en su mercado porque se conoce las reglas del juego a nivel del comercio, conocen a su competencia y su estrategia se basada en ella, ya que sus precios se fijan con relación a sus competidores y ha buscado como mejorar para lograr posicionamiento en el mismo sector, esta industria ha permanecido estática durante mucho tiempo;

Coconut Company S.A.S tiene una trayectoria en el mercado de más de 30 años, siempre ganando participación en la misma zona o nicho de mercado, reduciendo las perspectivas de rentabilidad y crecimiento; el motor de la compañía en este momento es la demanda definida por sus grandes clientes.

8.1.1. Matriz PESTEL.

Al analizar el entorno de la empresa Coconut Company SAS, tomando como referencia los diferentes ámbitos, económico, social y políticos etc., y que además afectan las directrices de la empresa. Se establece algunos factores que influyen directa o indirectamente en la organización:

Tabla 4.

Matriz Pestel

P	E	S	T	E	L
FACTORES POLITICOS	FACTORES ECONOMICOS	FACTORES SOCIALES	TECTORES TECNOLOGICOS	FACTORES ECOLOGICOS	FACTORES LEGISLATIVOS
Programas del gobierno apoyando la exportación del coco por sobreoferta en el país (cadena Nacional del Coco)	Desaceleración del PIB	cambio en el gusto de los consumidores	Falta de Tecnología	Contaminación del medio ambiente	
tratado de libre comercio	Aumento de la tasa de desempleo	Nuevas formas de vida aprendidas de los medios de comunicación	No hay empresas que fabriquen maquinas para algunos procesos (pelado del coco)	cambio Climatico que puede afectar la producción de la materia prima	Licencias de funcionamiento
	Aumento de la tasa de Inflación	cambios en el nivel de educación (disminuyendo o incrementando el consumo)	sisitemas integrados de información (carencia de software)		
	Aumento de precios en la materia prima	Nuevas estructuras familiares	impacto de nuevas tecnologías		
	Incremento en las tasas de interes				
	Ahorro de los consumidores				
	políticas que benefician a unos sectores ejemplo zana franca				

Nota: Adaptada de la matriz PESTEL

El factor económico es uno de los más representativos para la compañía Coconut Company S.A.S porque el mercado es cambiante los consumidores buscan la diferenciación y el bajo costo de los productos y servicios, pero factores como el incremento en la tasa de inflación, en el IPC, en las tasas de interés, en la tasa de desempleo y cambio climático teniendo en cuenta que esta empresa es del sector de alimentos, son variables que afectan el desempeño de la compañía por que los consumidores no tiene poder adquisitivo y dejan de comprar generando pocos ingresos para la empresa, por eso es muy importante mantenerse informado de lo que pasa en el país porque no solo la empresa se ve afectada sino los grupos que se encuentran en su entorno, clientes, proveedores, trabajadores y sus Familias.

Otro factor con mayor impacto es el social, la compañía tiene que innovar en valor, tiene que enfocarse en que la competencia pierda todo valor, apertura de mercados, tiene que ser atractiva a los compradores y que genere rentabilidad a los dos grupos debe ser un gana – gana y buscar la diferenciación a un bajo costo sin que haya fronteras de mercados.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto se afirma que la empresa no tiene capacidad de reacción ante los factores de mayor impacto, porque no cuenta con esa visión ni proyección para el futuro.

8.1.2. Matriz MEFE.

El trabajo de diagnóstico en las organizaciones es una tarea conjunta con los líderes o el gerente, se tienen en cuenta para ser evaluadas algunas variables del entorno macro que puedan afectar directamente a la empresa, y de acuerdo a las oportunidades y amenazas del mercado.

La siguiente tabla es el resultado de esta evaluación:

Tabla 5.

Matriz MEFE

Factores Externos	Valor (Peso)	Calificación	Valor ponderado
Oportunidades			
Incurcionar en nuevos mercados (nuevos clientes)	0.2	4	0.8
Crecimiento de la industria	0.05	4	0.2
Generación de empleo	0.1	3	0.3
Responsabilidad social	0.01	2	0.02
Alianzas estratégicas	0.1	4	0.4
Aumento de la demanda generada por el crecimiento de la población	0.1	4	0.4
Amenazas			
Contaminación del medio ambiente	0.05	4	0.2
Precios bajos de competidores	0.15	3	0.45
Competencia desleal	0.02	2	0.04
productos sustitutos	0.01	4	0.04
Reforma tributaria Diciembre 2016	0.1	4	0.4
Incremento del índice de precios al consumidor	0.06	4	0.24
aumento en la tasa de desempleo	0.05	3	0.15

Crterios de validación	Valor	Matriz
Suma de pesos	1	OK
Calificación mínima	1	OK
Calificación máxima	4	OK

Valor Ponderado empresa	3.64
--------------------------------	-------------

Nota: Adaptada de matriz MEFE

La compañía tiene muchas oportunidades en el sector económico al que pertenece, que es el sector de alimentos, puede provocar cambios en su industria puede ser líder en el mercado, debe arriesgarse a buscar clientes y conquistar territorios comercialmente hablando , puede inclinar la balanza a su favor , tiene toda la experiencia y los recursos para movilizar la compañía del estado en el que se encuentra actualmente, la compañía no le vende a sus clientes ellos le compran a la compañía por reconocimiento y tradición en la industria.

Coconut Company S.A.S, tiene la capacidad de hacer frente a las amenazas, pero debe ir más allá de la demanda existente, debe tener estrategias para su crecimiento y permanencia en el sector económico.

8.1.3. Matriz MPC.

El propósito de la matriz MPC es identificar los grupos de competencia de la empresa, como también sus fuerzas y debilidades; Para el caso de Coconut Company SAS no aplica, pues no se precisa información de la competencia, muchos de los competidores de la compañía han sido ex empleados quienes aprendieron el oficio y crearon sus microempresas de acuerdo a la experiencia.

8.1.4. Matriz fuerzas Porter.

En la estrategia gerencial, utilizar la matriz de las 5 fuerzas de Porter permite a la organización integrar sus recursos con el objetivo de superar a la competencia del mercado donde se desenvuelve, según el concepto se evalúa con estos criterios a Coconut Company SAS obteniendo:

Tabla 6.

Cinco fuerzas de 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
Competencia desleal, generada cuando los competidores de la empresa desacreditan la compañía y los productos, o se da cuando los precios estan por debajo del mercado.	Empresas nuevas que incursionan en el mercado, por que al cliente de hoy no le importa la calidad, sino la cantidad y precio.	En este momento el mercado es tan cambiante que los productos y servicios han pasado rapidamente a ser genericos y no se diferencian unos de otros por lo cual en este momento ha aumentado la guerra de precios,por que el consumidor final quiere un valor agregado a los productos por un menor precio	Es pobre en el nivel de negociacion la compañía todo el tiempo ha trabajado con los mismos clientes , no se han preocupado por incursionar en nuevos mercados , como tiene clientes potenciales se han acostumbrado a trabajar con ellos.	Tienen mucho poder de negociaci3n por que le compran de contado a los proveedores que le ofrecen grandes descuentos a la compañía y a los que no lo hacen les pagan a 60 dias.
	Entre los nuevos competidores se tienen a personas que laboraron en la compañía, adquirieron conocimiento, experiencia y crearon pequeñas empresas del mismo sector de alimentos y con los mismo productos bajo costo.		La demanda y oferta es controlada por el cliente, quien busca un mayor beneficio en determinado momento, como descuentos comerciales por volumen en compra.	
			poder de negociaci3n con los clientes quienes se apalancan con el dinero de la compañía generando rotaci3n de cartera lenta.	

Nota: Autoría propia

La entrada de nuevos competidores representa gran impacto y es crucial para la empresa. En primera instancia Coconut Company SAS debe tener claridad de la estructura de negocio lo que le permitirá potencializar sus beneficios y darlos a conocer de forma contundente generando recordación de marca y construyendo una relación duradera con los clientes y posicionando la marca entre sus competidores.

Es un sector económico con pocos productos, y entendiendo con ello el bajo comercio y producción de la materia prima, lo que hace de la empresa un elemento de sostenibilidad perdurable, Coconut Company SAS debe diseñar estrategias como la ampliación de espacios comerciales de distribución, la diversificación del producto, en su forma, presentación y estilo garantía de calidad y finalmente ofrecer más beneficios por el mismo precio.

8.2. Propuesta de mejora

Esta propuesta se basada en la estrategia océano azul, y busca plantear la lógica estratégica, y un modelo óptimo de negocio.

El principal objetivo es que la empresa tenga un espacio nuevo en el mercado que le genere crecimiento, permanencia y rentabilidad, llegar donde la competencia no haya llegado y el foco debe ser los no clientes, claro está sin descuidar los clientes que se tienen.

La organización debe hacer movimientos estratégicos operativos y organizacionales, la gerencia debe tomar decisiones que coadyuven a la creación de mercados, estas decisiones deben estar basadas en el conocimiento y la experiencia por parte de la gerencia del negocio. Es importante tener en cuenta aspectos como.

Fuerza de ventas con la capacidad de buscar nuevos clientes, quienes realice trabajo de campo y reconocimiento del sector pero que a su vez se genere cercanía con los clientes que se tienen, en este momento la compañía las ventas las realizan telefónicamente solo 2 personas y de esta misma manera se ofrecen los productos.

Innovación en Valor, esto corresponde a ofrecer productos con un valor agregado con una diferenciación y con un bajo costo de fácil acceso al comprador y que genere rentabilidad a la empresa, en este sentido la compañía debería buscar materias primas a bajo costo por volumen con la misma calidad, por su forma de pago de contado y accediendo a los descuentos otorgados con este dinero “ahorrado” se invierte en otros procesos.

Realizar Gastos inteligentes, revisar cada uno de los procesos de la compañía al detalle, para evaluar los puntos críticos de desperdicios y donde se puede ser austero en aras, no de ahorrar dinero a la compañía sino tener capacidad para invertir en otros procesos o áreas que sean rentables y generen valor a la organización.

Foco de mercado, la organización debe tener claro que es lo que quiere hacer como llegar al mercado de los clientes y los no clientes para enfocar todos sus esfuerzos en estos objetivos y fijar sus precios con relación a estos, la compañía no se debe dejar llevar por las actividades que realiza la competencia porque al invertir en todas las variables el modelo de negocio resulta muy costoso.

Mejorar la claridad del mensaje, de fácil recordación y que resuma el producto a comercializar, en este momento el mensaje que la compañía comunica al mercado es Coconut Company S.A.S procesadora y distribuidora de coco rallado e insumos para panadería” este mensaje encasilla a la compañía en un solo producto coco rallado y está sectorizando su actividad insumos para panaderías.

Explorar Industrias Alternativas, para crear mercados nuevos, los directivos de la compañía deben empezara a pensar también como consumidores para centrar su atención en las variables claves que inducen a sus clientes a elegir otras alternativas y desechar todo lo demás.

Explorar otros grupos dentro de cada sector. Esto quiere decir estudiar otras compañías dentro de la misma industria e identificar cuáles son los factores de incidencia en los clientes para que cambien sus decisiones a la hora de comprar. Para poder ofrecer una mejor alternativa a los clientes innovación en Valor.

Explorar la cadena de Compradores, quienes participan directa o indirectamente en la toma de decisiones para realizar la compra en una compañía, y que factores se tiene en cuenta porque algunas de las personas que inciden en la compra les interesen los costos a otros la facilidad para utilizar el producto y a muchos les interesa los inventarios justo a tiempo o el financiamiento de la compra.

Se debe cuestionar la industria en la cual se realiza la actividad para buscar la diferenciación y centrar la atención en grupos de compradores que antes no se tenían en cuenta. Esto con el fin de mejorar los canales de comercialización.

Explorar las percepciones emocionales de los compradores, el comportamiento de las empresas afecta las expectativas de compra de los clientes, se debe identificar la inclinación de la compañía si es emocional o funcional, la misma empresa se han encargado de que el cliente de hoy siempre espere más por menor precio, dependiendo de la inclinación de la compañía se debe buscar ser más simple o infundir otra perspectiva del producto básico.

Explorar la dimensión del tiempo, las industrias con el paso del tiempo son afectadas por las tendencias externas, de acuerdo a esto la empresa debe percibir oportunidades para apertura de mercados.

Actualmente las tendencias se enfocan alimentarias se enfocan en consumir alimentos naturales de mucho valor nutricional pero que no generen problemas de salud y que sean de fácil adquisición en el mercado y con un bajo costo.

Para Coconut con los productos derivados del coco puede aprovechar esa tendencia para crecer, este producto tiene todo lo que las personas buscan de acuerdo a la tendencia de salud y cuidado.

8.3. Indicadores

En el entorno económico los indicadores se relacionan con algunas áreas de la empresa como lo es: gestión financiera, gestión estratégica, gestión de logística, etc., en dichas áreas se analiza las preferencias, gustos del mercado, participación en el mercado, y los indicadores financieros.

Tabla 7.

Indicadores

INDICADOR	NOMBRE INDICADOR	FORMULA	INTERPRETACIÓN
Desempeño	Índice de participación del mercado	$\text{Ventas de la empresa} / \text{ventas totales del sector} \times 100$	Refleja la participación de la empresa en la satisfacción de la demanda de determinado producto
	Crecimiento en Ventas	$\text{Ventas año corriente} / \text{ventas año anterior} \times 100$	Este debe ser coherente con el crecimiento de los activos y crecimiento en volumen.
Productividad	Crecimiento en ventas	$(\text{Utilidad neta} / \text{ventas}) \times (\text{ventas} / \text{activo total utilidad neta}) = (\text{utilidad neta} / \text{activo total})$	Asociada a la mayor producción por cada hombre dentro de la organización y al manejo de la eficiencia y eficacia
Eficiencia	Rentabilidad sobre ventas	$\text{Utilidad neta} / \text{Ventas netas} \times 100$	Mide el logro de los objetivos propuestos

Nota: Autoría propia

De lo anterior se puede interpretar que Coconut Company SAS satisface la demanda de sus clientes con su producto los cocos; es un proceso eficiente que representa productividad gracias a su baja competencia, y a su modelo individualista con las demás organizaciones que representan su clientela.

9. Gestión del talento humano

Para lograr una ventaja competitiva en las organizaciones es indispensable entender aspectos de índole social como el comportamiento humano y a la vez conocimiento sobre las prácticas que faciliten tener una fuerza de trabajo diestra y motivada. Por lo tanto, el futuro especialista en Gerencia de Empresas, debe comprometerse con el desarrollo y crecimiento de los empleados y buscar la congruencia de los intereses individuales, organizacionales y principalmente con el desarrollo de la estrategia corporativa donde se encuentre laborando.

Debido a la alta integración de las diferentes áreas de la empresa es importante que la gestión del Talento Humano de las empresas esté alineada y articulada con las formulaciones y directrices de carácter general definidas para el negocio o la actividad central.

Lograr un adecuado desarrollo de las personas, acorde y como respuesta a las necesidades organizacionales permitirá una adecuada ejecución hacia el cumplimiento de los retos organizacionales.

9.1. Diagnóstico

Para la evaluación de clima organizacional se aplicó la encuesta que refiere (Alvares, 1992) en el documento de monografias.com publicado por (Quevedo, 2012), sobre clima organizacional.

En la siguiente ilustración de muestra el resultado de la evaluación de este tema:

RELACIONES INTERPERSONALES

PREGUNTAS	1. ¿Los miembros del grupo tienen en cuenta mis opiniones?	2. ¿ Soy aceptado por mi grupo de trabajo?	3. ¿ Los miembros del grupo son distantes conmigo?	4. ¿ Mi grupo de trabajo me hace sentir incomodo?	5. ¿ El grupo de trabajo valora mis aportes?
RESPUESTAS	3. Algunas veces	4. Casi siempre	5. Nunca	2. Casi Siempre	2. Muy pocas veces
	3. Algunas veces	4. Casi siempre	4. Muy pocas veces	4. Muy pocas veces	4. Casi siempre
	5. Siempre	5. Siempre	5. Nunca	5. Nunca	5. Siempre
	5. Siempre	5. Siempre	5. Nunca	5. Nunca	5. Siempre
GRAFICA DE RESPUESTAS	5. Siempre	5. Siempre	5. Nunca	5. Nunca	5. Siempre
	5. Siempre	5. Siempre	5. Nunca	5. Nunca	5. Siempre
	5. Siempre	5. Siempre	5. Nunca	5. Nunca	5. Siempre
	5. Siempre	5. Siempre	5. Nunca	5. Nunca	5. Siempre
ANALISIS DE LA INFORMACIÓN	El resultado es positivo la mayoría los colaboradores se sienten bien con sus grupos de trabajo y sus relaciones son respetuosas y consideradas				

Figura 7. Relaciones interpersonales. Nota: Autoría propia

ESTILO DE DIRECCIÓN

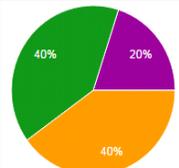
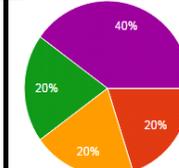
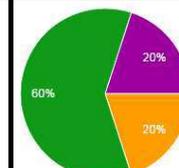
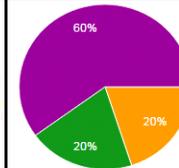
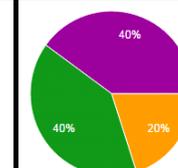
6. ¿ Mi jefe crea una atmósfera de confianza en el grupo de trabajo?	7. ¿El jefe es mal educado?	8. ¿Mi jefe generalmente apoya las decisiones que tomo?	9. ¿Las ordenes impartidas por mi jefe son arbitrarias?	10. ¿El jefe desconfía del grupo de trabajo?					
3. Algunas veces	2. Casi Siempre	3. Algunas veces	4. Muy pocas veces	3. Algunas veces					
3. Algunas veces	5. Nunca	4. Casi siempre	3. Algunas veces	4. Muy pocas veces					
5. Siempre	4. Muy pocas veces	4. Casi siempre	5. Nunca	5. Nunca					
4. Casi siempre	5. Nunca	4. Casi siempre	5. Nunca	4. Muy pocas veces					
4. Casi siempre	3. Algunas veces	5. Siempre	5. Nunca	5. Nunca					
									
					El grupo se encuentra dividido en cuanto a sus opiniones referente a sus jefes hay diversidad de respuestas, en terminos generales, hay apoyo estimulo y participación de parte de los directivos con relación a los colaboradores				

Figura 8. Estilo de dirección Nota: Autoría propia

SENTIDO DE PERTENENCIA

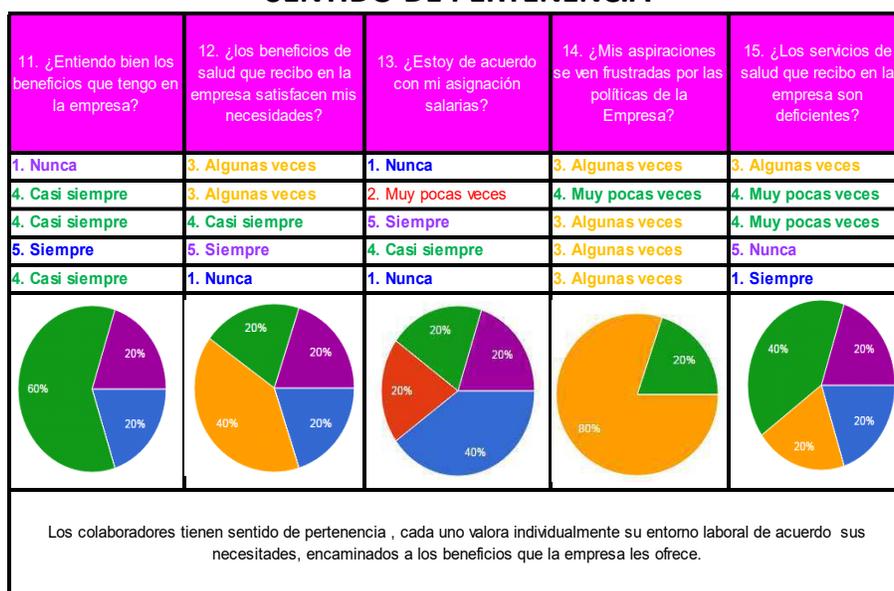


Figura 9. Sentido de pertenencia Nota: Autoría propia

RETRIBUCIÓN

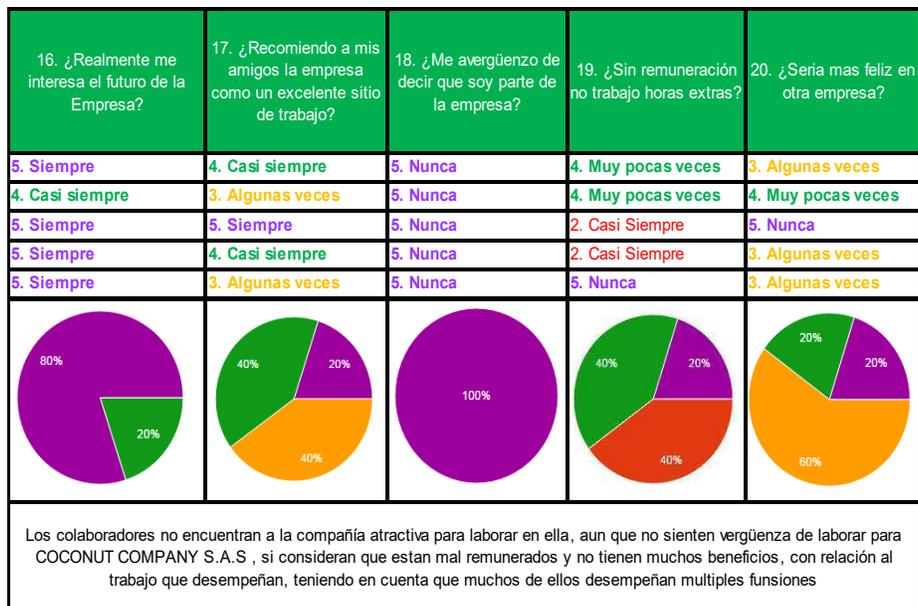


Figura 10. Retribución. Nota. Autoría propia

DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

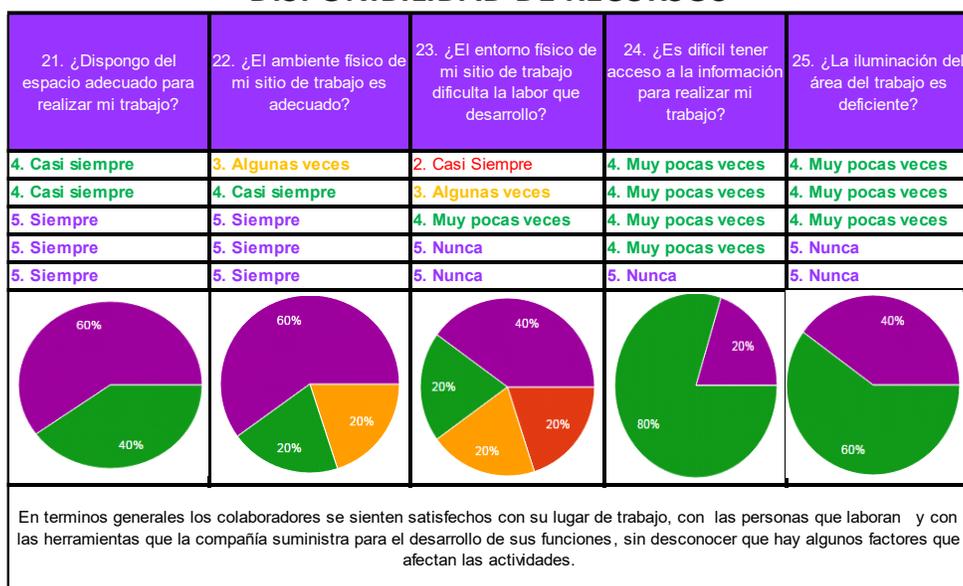


Figura 11. Disponibilidad de recursos Nota: Autoría propia

ESTABILIDAD

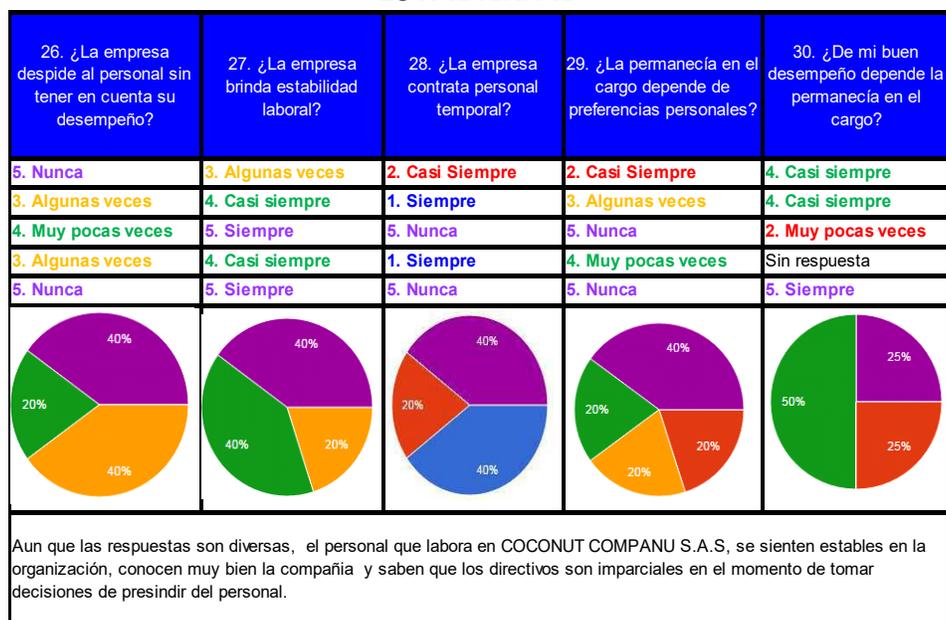


Figura 12. Estabilidad. Nota: Autoría propia

CLARIDAD Y COHERENCIA EN LA DIRECCIÓN

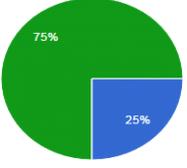
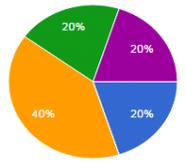
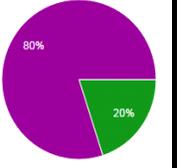
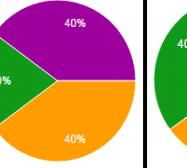
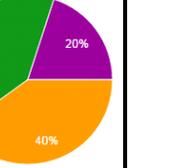
31. ¿Entiendo de manera clara las metas de la empresa?	32. ¿Conozco bien como la empresa esta logrando sus metas?	33. ¿Algunas tareas a diario asignadas tienen poca relación con las metas?	34. ¿Los directivos no dan a conocer los logros de la empresa?	35. ¿Las metas de la empresa son poco entendibles?
1. Nunca	1. Nunca	5. Nunca	5. Nunca	5. Nunca
4. Casi siempre	4. Casi siempre	4. Muy pocas veces	3. Algunas veces	4. Muy pocas veces
4. Casi siempre	3. Algunas veces	5. Nunca	4. Muy pocas veces	3. Algunas veces
Sin respuesta	5. Siempre	5. Nunca	3. Algunas veces	4. Muy pocas veces
4. Casi siempre	3. Algunas veces	5. Nunca	5. Nunca	3. Algunas veces
				
La empresa poco participa al personal de los resultados obtenidos en la compañía, no hay claridad en las metas propuestas para el logro de objetivos, No hay claridad sobre el futuro de la compañía.				

Figura 13. Claridad, coherencia en la dirección. Nota: Autoría propia

9.2. Propuesta de mejora

Una vez tabulados y analizados los resultados de la encuesta de la compañía Coconut Company SAS se determinó la siguiente propuesta en pro de mejoras del clima Organizacional

Tabla 8.

Propuesta de mejora procesos gestión humana

PROCESO DE GESTIÓN	RESULTADO ESPERADO
selección de personal con perfiles definidos	Seleccionar personal comprometido Evaluar las competencias Procesos de inducción de los cargos
Elaborar perfil de los cargos	Identificar y elaborar los manuales con perfiles de cargos
Evaluar desempeño	Destacar las acciones positivas, y de crecimiento de cada empleado mediante evaluaciones de desempeño
Capacitar a los empleados	Entrenar a los empleados de la empresa en conocimientos, tecnicados básicos y necesarios para el desarrollo de las actividades.

Nota: Autoría propia

9.3. Indicadores

Tabla 9.

Indicadores gestion humana

INDICADORES COCONUT COMPANY S.A.S

AREA	DENOMINACION DEL INDICADOR	OBJETIVO DEL INDICADOR	INDICE O FORMULA	INTERPRETACION DEL RESULTADO	RANGO	FRECUENCIA DE MEDICION
RECURSOS HUMANOS	AUSENTISMO	Identificar el nivel de ausencia de los miembros de la organizaci3n y que costos tiene para la empresa.	$\frac{\text{horas hombre ausentes} \times 100}{\text{horas hombre programadas}}$	%de Ausentismo	malo= 0 men 90% minimo= 90% aceptable= 95% bueno= 100%	Mensual
	ROTACION	Identificar las causas por las cuales se retiran los empleados	$\frac{\text{No. Personas retiradas}}{\text{Total de personas trabajando}} \times 100$	% de Rotacion	bueno= 0% malo=mayor 0%	
	ACCIDENTALIDAD	identificar cuantos accidentes se presentan, las causas y lesiones mas frecuentes	$\frac{\text{No de w que sufrieron AT}}{\text{No total de Trabajadores}} \times 100$	% de Accidentalidad	bueno= 0% malo=mayor 0%	
	INCAPACIDADES	Identificar cual es la enfermedad que mas predomina y que conlleva la ausencia de los empleados	$\frac{\text{No de w que sufrieron E}}{\text{No total de Trabajadores}} \times 100$	% de Incapacidades	bueno= 0% malo=mayor 0%	

Nota: Autoría propia

10. Gestión financiera

De acuerdo a (Martínez, 2014), es relevante y de vital importancia la gestión financiera ya que es el cimiento del desarrollo económico en las organizaciones y esta permite a su vez un control y administración de los recursos humanos y físicos. Además, es fundamental tener en cuenta el actor principal son las Finanzas “que es una rama de la economía que se dedica de forma general al estudio del dinero. Y particularmente está relacionada con las transacciones y la administración del dinero” (Buenas Tareas, 2017) .

Siendo este la fuente principal para el desarrollo de la actividad económica en una organización. También se hace necesario tener claro la segunda herramienta que gana relevancia en la administración eficiente como lo es el Análisis financiero, que es “parte integral del proceso de planeación estratégica de la empresa; es un proceso continuo para la asignación de recursos que permitan la consecución de objetivos estratégicos (Martínez, 2014).

Dicho de otra manera, análisis financiero es el proceso crítico dirigido a evaluar la posición financiera pasada y presente; y los resultados de las operaciones de una empresa siendo una herramienta fundamental en la gestión financiera que tiene como objetivo principal establecer las mejores estimaciones y predicciones posibles sobre las condiciones y resultados futuros.

Por otra parte, se debe realizar un Diagnostico Financiero. Que “permite valorar a la empresa, posibilita la evaluación de la gestión financiera y la asertividad en las decisiones de impacto financiero de la organización. (Actualicese, 2015). Las buenas decisiones de la administración se reflejan en el crecimiento y sostenibilidad del ente económico, logrando mantener una eficiencia y efectividad operacional, es por ello la importancia de tener en cuenta los diversos factores que influyen tanto positivo como negativamente en las actividades económicas que integran las empresas.

10.1. Diagnóstico

Coconut Company S.A.S es una empresa del sector de alimentos, con experiencia en el mercado de más de 30 años, se dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del Coco, se analizarán las variables que integran la gestión financiera, teniendo en cuenta seis aspectos fundamentales para su direccionamiento financiero, evaluados a través de la matriz MMGO herramienta que posibilita conocer el estado actual de la empresa.

El presente diagnóstico financiero se dividirá en tres momentos, en el primero se abordará la conceptualización y análisis de cada una de las variables, El segundo presenta el grafico, resultado de la información recolectada en las diversas variables analizadas y en tercer momento se presenta el análisis de los estados financieros.

Continuando con el razonamiento, se presenta el análisis de las variables que integran la MMGO, y su conceptualización en Coconut Company S.A.S. empresa objeto de este estudio.

10.2. Variables de la gestión financiera

10.2.1. Variable inversión.

Esta corresponde a la colocación de dinero en determinadas actividades para el desarrollo del objeto social, además tiene en cuenta importantes aspectos tales como la inversión para capital de trabajo, en cuentas por cobrar, el flujo de caja y las decisiones tomadas en pro de invertir.

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado se identifica que dentro de la empresa los directivos tienen claro los requerimientos para poder satisfacer las necesidades de los clientes, por ellos no dudan al momento de invertir capital de trabajo si algún proceso lo requiere, pero esta inversión se realiza en función, de los pedidos de sus clientes, generando sobrecostos e incluso gastos innecesarios.

10.2.2. Variable financiación.

Esta corresponde a s recursos propios o de terceros con los que actualmente cuenta la organización para la puesta en marcha de su actividad y está integrada por factores como la

proyección estratégica, el financiamiento de capital de trabajo, la financiación con proveedores y la relación precio-valor.

En la evaluación realizada a la organización Coconut Company S.A.S se determina que la compañía tiene autonomía financiera en cuanto a capital de trabajo, no se apalanca de terceros para que su actividad se desarrolle con normalidad, por parte se identifica que la actividad económica se desarrolla en función de los requerimientos de cada cliente, dando prioridad a los más grandes convirtiéndose en una gran debilidad, porque si sus grandes clientes por alguna razón dejaran de comprar de un momento a otro la compañía no tendría capacidad de respuesta para suplir con otros clientes las ventas dejadas de percibir.

En el análisis de la información se encuentra que las compras de materias primas normalmente se realizan de contado, esto quiere decir que el pago a sus proveedores se hace contra entrega, mientras que sus clientes cancelan a crédito entre 30 y 60 días lo que genera que la compañía tenga el retorno de su inversión en un tiempo superior a un mes.

10.2.3. Variable rentabilidad.

Esta hace referencia a la relación beneficio o ganancia que se obtiene por la inversión realizada por los accionistas o propietarios de la organización, teniendo en cuentas características como la gestión de capital de trabajo y las compras y resultado de su rentabilidad.

Ahora bien, dentro del análisis realizado encontramos que en este momento la compañía es rentable, esto le permite ser autosuficiente financieramente y tener un buen flujo de caja, además la dinámica de la organización en este momento es buenas, pero podría mejorar si se implementar mayor control y medición de la actividad económica en cada uno de los procesos y se cuenta con una planeación estratégica que de manera sistemática y organizada le permitan desarrollar sus operación no solo cortoplacistas, si no tener la oportunidad de crear acciones que fortalezcan sus procesos a largo plazo.

10.2.4. Variable información.

Esta condensa los datos de la organización y los que la misma utiliza para la toma de decisiones y de cómo se utiliza este recurso para generar crecimiento económico y rentabilidad. Esta

variable incorpora aspectos como el objeto social, la utilización de la información, las bases de datos, metas y objetivos, sus políticas de crédito, de endeudamiento y el crecimiento de la empresa. De acuerdo al análisis realizado se determina que los directivos no utilizan esta variable al 100%.

Además, se hace énfasis en que el objeto social es difuso ya que encasilla a la compañía en la elaboración de productos netamente para panadería, sin tener en cuenta que los productos producidos y comercializados son un principal insumo para múltiples industrias aliadas como lo son las heladerías, las dulcerías y grandes panificadoras como el grupo Bimbo, CONALPAN, Pan Santa Clara, entre otras.

Así mismo, hay que mencionar que la información contable no se utiliza de la mejor manera para generar pronósticos de sus actividades como presupuestos de ventas, recaudos de carteras y compras. Además, la compañía no cuenta con un software que articule y condense la informa de los diferentes procesos permitiendo generar informes oportunos y un efectivo manejo de la información, adicionalmente no se extrae información del sector externo que permita generar apertura de mercados, mayores alianzas económicas generando desarrollo y crecimiento a la organización.

10.2.5. Variable instrumentos.

Esta hace referencia a las herramientas y las políticas en las que la compañía se apoya para el análisis de la información, que posteriormente servirá para dirigir decisiones oportunas y medibles que permitan desarrollo sostenible y rentable en la organización. Frente a esta variable, Coconut Company S.A.S cuenta con algunas herramientas de gran apoyo en la gestión financiera para la toma de decisiones como lo es los estados financieros, aunque no se generan periódicamente para medir la evolución de la organización, además no se elaboran presupuestos que permita plantear objetivos como soporte a la gestión administrativa.

De igual manera la organización carece de un sistema de costos formalizado que permita monitorear o evaluar si los costos son acordes con la variable precio, oportunidad y calidad. Pues no se cuenta con indicadores que permitan y posibiliten evaluar, medir y realizar la trazabilidad de la gestión operacional.

10.2.6. Variable procesos.

Esta variable determina la relevancia en los procedimientos de acuerdo a la gestión financiera y la capacidad del personal en la ejecución de los procesos, además tiene en cuenta características como la planeación, el proceso de información, el sistema de acopio, la contabilidad, y el sistema de información.

Luego de analizar esta variable se determina que la compañía necesita personas idóneas en los cargos relevantes en la organización, carece de áreas dedicadas a procesar la información fundamental para la toma de las decisiones, la contabilidad es la base de la información de la empresa, pero no se destaca su importancia.

A continuación, se realiza una breve descripción de la herramienta Matriz MMGO utilizada para la recolección de datos y análisis de información. Seguido a esto se presenta el esquema que integra la información analizada de la compañía objeto de estudio con base en el instrumento aplicado.

El modelo MMGO es una herramienta diseñada por la Escuela de Administración de Negocios EAN, con el propósito de definir la situación de una empresa en el momento de su aplicación y facilita la visualización de las acciones necesarias para mejorar, clasificando sus componentes en cuatro estadios de los cuales se relaciona la información general en el siguiente cuadro de acuerdo al desarrollo en las organizaciones.

Tabla 10.

Estadios, matriz MMGO

Características - Estadio 1 Calificación ponderada (0% - 25%)	Características - Estadio 2 Calificación ponderada (25.1% - 50%)
*Procesos informales.	*Procesos en construcción.
*Gerencia autoritaria.	*Gerencia que escucha a algunos de sus colaboradores.
*Estrategias implícitas.	*Con avances en la contratación de personal.
*Presencia de mercados locales.	*Orientación a la producción.
*Conocimiento reposa solo en el gerente.	*Mercado Local amplio.
*Productos de bajo valor agregado.	*Contabilidad formalizada y principios de presupuestación.
*Baja productividad.	*Estrategias no documentadas.
*Contabilidad orientada al cumplimiento de normas.	*Cumplimiento de lo estrictamente legal.
*Orientación al producto y no al mercado.	*Elementos de diseño de productos o servicios.

Características - Estadio 3 Calificación ponderada (50.1% - 75%)	Características - Estadio 4 Calificación ponderada (mayor que 75% - 100%)
<ul style="list-style-type: none"> *Empresa en la cual los cargos criticos son ejercidos por profesionales. *Formalizada. *Trabajando en mejoramiento continuo. *Comenzando a trabajar con normas ISO. *Orienta a las ventas. *Mercado regional y nacional. *Áreas de finanzas formalizadas. *Direccionamiento estratégico implementado. *Mercado de países cercanos. *Formalización de procesos. *Cultura organizacional de bienestar. *Junta directiva en operación. *Métodos para desarrollar nuevos productos o servicios. *Productos y servicios mejorados. 	<ul style="list-style-type: none"> *Desarrollo, seguimiento y aprendizaje. *Prácticas en gestión. *Organizaciones que aprenden a aprender. *Innovadora. *Gerenciando y generando conocimiento. *Empresa en aprendizaje continuo. *En mantenimiento de ISO u otro sistema. *Haciendo benchmarking. *Flexible. *Procesos técnicamente definidos de acuerdo con los componentes organizacionales. *Orientación al mercado. *Orientación a la creación de valor. *Análisis prospectivos con sistema de indicadores. *Inserción global. *Cultura organizacional de armonía y generando calidad de vida. *Investigación y desarrollo explicito. *Productos y servicios diferenciados.

Nota: Autoría propia

10.3. Analisis gestion financiera

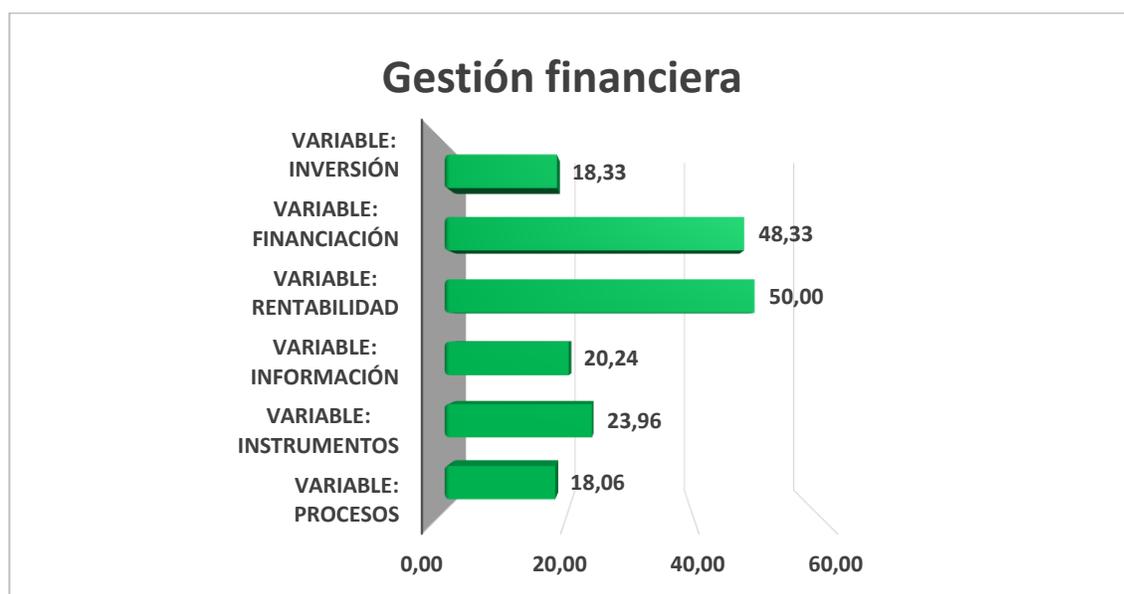


Figura 14. Analisis MMGO componente gestión financiera. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Dando continuidad al análisis de las variables y con base en el anterior esquema se aprecia que Coconut Company S.A.S se ubica en el estadio 2, en cuanto al componente de gestión financiera, debido a que la empresa obtiene un porcentaje ponderado de las variables de 29,82% lo que significa que tiene aún muchos procesos en construcción y oportunidades de mejora. (ver tabla 10).

Los principales componentes susceptibles de perfeccionamiento basados en la menor calificación porcentual es el componente de inversión, procesos, información e instrumentos ya que estas variables integran componentes claves para una eficiente gestión financiera, no obstante, la variable rentabilidad y financiación son las que mayor puntuación arrojan, pero no es suficiente para que la compañía se ubique en un estadio superior.

Por otro lado, se realiza el análisis e interpretación de los estados financieros por medio de una tabla resumen, donde se detalla los indicadores utilizados en la evaluación, el concepto y la valoración realizada, permitiendo la apreciación de los hechos económicos, por medio de la información contable.

Ahora bien, El análisis financiero, es entendido como el proceso crítico, dirigido a la valuación de los hechos económicos pasados y presentes como resultado de la actividad económica de la empresa, y herramienta fundamental en la gestión financiera eficaz, por eso se hace necesario relacionar los estados financieros objeto de la siguiente evaluación de acuerdo a la información suministradas por el ente económico.

Dando continuidad, a la evaluación de los estados financieros con el objetivo de determinar la gestión financiera de la empresa, se detalla las herramientas utilizadas para el análisis de la información. Análisis vertical es la herramienta utilizada para determinar la participación de cada una de las cuantías de los estados financieros. Análisis Horizontal, busca determinar la variación absoluta o relativa que haya sufrido cada partida en un periodo respecto a otro, permitiendo evaluar si el comportamiento de la empresa fue bueno o malo respecto a otro periodo. Y por último Indicadores financieros que son el resultado numérico originado en la relación de cifras de los estados financieros valuados.

10.4. Análisis horizontal y vertical

Es un análisis que permite determinar en la empresa el comportamiento financiero en un periodo determinado.

Establece la variación que haya sufrido cada partida de los estados financieros en un periodo respecto a otro, determinando cual fue el crecimiento o decrecimiento de una cuenta en el tiempo.

Tabla 11.

Análisis horizontal y vertical del estado de resultados

COCONUT COMPANY S.A.S
ESTADO COMPARATIVO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA 2.016 2.015

ACTIVO	PROYECCIÓN AÑO 2017	AÑO 2016	ANÁLISIS VERTICAL 2016		ANÁLISIS VERTICAL 2015		ANÁLISIS HORIZONTAL	
							VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
<u>ACTIVO CORRIENTE</u>								
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DEL EFFECTIVO	7.729.065.572	5.767.959.382	46,6%		3.262.552.052	31,4%	2.505.407.330	77%
CAJA	30.673.176	22.890.430	0,2%		91.129.364	0,9%	-68.238.934	-75%
BANCO	3.191.916.409	2.382.027.171	19,2%		400.979.870	3,9%	1.981.047.301	494%
CUENTAS DE AHORRO	4.506.475.987	3.363.041.781	27,2%		2.770.442.818	26,7%	592.598.963	21%
INVERSIONES	1.750.030.487	1.305.992.901	10,5%		1.156.001.298	11,1%	149.991.603	13%
FONDOS	1.025.284.388	765.137.603	6,2%		690.591.000	6,6%	74.546.603	11%
ACCIONES	724.746.099	540.855.298	4,4%		465.410.298	4,5%	75.445.000	16%
CUENTAS POR COBRAR	5.375.335.129	4.011.444.126	32,4%		5.550.874.877	53,4%	-1.539.430.751	-28%
CLIENTES	2.989.725.531	2.231.138.456	18,0%		1.865.314.867	17,9%	365.823.589	20%
ANTICIPOS Y AVANCES	160.467.971	119.752.217	1,0%		27.543.548	0,3%	92.208.669	335%
DEPÓSITOS	220.987.337	164.915.923	1,3%		82.998.961	0,8%	81.916.962	99%
INGRESOS POR COBRAR	173.125.319	129.197.999	1,0%		71.147.152	0,7%	58.050.847	82%
ANTICIPO PARA IMPUESTOS	408.405.480	304.780.209	2,5%		40.184.286	0,4%	264.595.923	658%
PRÉSTAMOS A EMPLEADOS	41.942.213	31.300.159	0,3%		27.862.159	0,3%	3.438.000	12%
PRÉSTAMOS A PARTICULARES	534.814.017	399.114.938	3,2%		499.719.601	4,8%	-100.604.663	-20%
DEUDORES VARIOS	845.867.262	631.244.225	5,1%		2.936.104.303	28,2%	-2.304.860.078	-79%
INVENTARIOS	26.800.000	20.000.000	0,2%		20.000.000	0,2%	0	0%
EXISTENCIAS	26.800.000	20.000.000	0,2%		20.000.000	0,2%	0	0%
<u>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</u>	14.881.231.188	11.105.396.409	89,7%		9.989.428.227	96,1%	1.115.968.182	11%

PASIVO

CUENTAS POR PAGAR	684.338.989	510.700.738	4%	531.168.289	5%	-20.467.551	-4%
PROVEEDORES	133.658.102	99.744.852	0,81%	198.405.375	2%	-98.660.523	-50%
CUENTAS FINANCIERAS	147.438.266	110.028.557	0,89%	105.342.195	1%	4.686.362	4%
IMPUESTOS POR PAGAR	304.002.371	226.867.441	1,83%	165.100.534	2%	61.766.907	37%
OBLIGACIONES LABORALES	97.909.288	73.066.633	0,59%	60.702.179	1%	12.364.454	20%
OTROS PASIVOS	1.330.962	993.255	0,01%	1.618.006	0%	-624.751	-39%
TOTAL PASIVO	684.338.989	510.700.738		531.168.289		-20.467.551	-4%
CAPITAL CONTABLE	15.884.080.191	11.853.791.187	96%	9.862.174.281	95%	1.991.616.906	20%
CAPITAL PERSONAS NATURALES	14.941.981.017	11.150.732.102	90,18%	9.066.413.281	87%	2.084.318.821	23%
UTILIDADES DEL EJERCICIO	942.099.174	703.059.085	5,69%	795.761.000	8%	-92.701.915	-12%
TOTAL PASIVO Y CAPITAL CONTABLE	16.568.419.180	12.364.491.925	100%	10.393.342.570	100%	1.971.149.355	19%

ACTIVO NO CORRIENTE

PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	1.687.187.991	1.259.095.516	10,2%	403.914.343	3,9%	855.181.173	212%
TERRENO	46.376.395	34.609.250	0,3%	20.609.250	0,2%	14.000.000	68%
EDIFICIO	1.737.629.850	1.296.738.694	10,5%	577.442.094	5,6%	719.296.600	125%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-751.738.864	-560.999.152	-4,5%	-539.345.071	-5,2%	-21.654.081	4%
MAQUINARIA Y EQUIPO	1.091.910.984	814.858.943	6,6%	703.954.630	6,8%	110.904.313	16%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-594.150.233	-443.395.696	-3,6%	-382.166.568	-3,7%	-61.229.128	16%
EQUIPO DE OFICINA	37.538.066	28.013.482	0,2%	28.731.775	0,3%	-718.293	-2%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-34.585.450	-25.810.037	-0,2%	-25.518.590	-0,2%	-291.447	1%
EQUIPO COMPUTACIÓN Y COMUNICACIÓN	32.233.571	24.054.904	0,2%	24.671.695	0,2%	-616.791	-2%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	-5.005.034	-3.735.100	0,0%	-3.735.100	0,0%	0	0%
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	226.781.600	169.240.000	1,4%	73.750.000	0,7%	95.490.000	129%
DEPRECIACIÓN ACUMULADA EQUIPO DETRANSPORTE	-103.554.894	-77.279.772	-0,6%	-77.279.772	-0,7%	0	0%
OTROS ACTIVOS FIJOS	3.752.000	2.800.000	0,0%	2.800.000	0,0%	0	0%
<u>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</u>	1.713.987.991	1.279.095.516	10,3%	423.914.343		855.181.173	202%
TOTAL ACTIVOS	16.595.219.180	12.384.491.925	100%	10.393.342.570	100,0%	1.991.149.355	19%

Nota: Construcción propia - información suministrada por Coconut Company S.A.S

COCONUT COMPANY S.A.S
ESTADO DE RESULTADOS COMPARATIVO 2015-2016

	PROYECCIÓN AÑO 2017		Análisis vertical	AÑO 2015		Análisis vertical	ANÁLISIS HORIZONTAL	
							VARIACIÓN ABSOLUTA	VARIACIÓN RELATIVA
INGRESOS OPERACIONALES								
VENTAS BRUTAS	14.740.508.786	11.000.379.691	101%	8.661.666.748	100%	2.338.712.943	27%	
- DESC Y DEVOLUCIONES	83.328.129	62.185.171	1%	22.049.992	0,3%	40.135.179	182%	
VENTAS NETAS	14.657.180.657	10.938.194.520		8.639.616.756		2.298.577.764	27%	
- COSTO DE VENTAS	13.367.198.366	9.975.521.169	91,2%	7.607.316.816	88%	2.368.204.353	31%	
INVENTARIO INICIAL	26.800.000	20.000.000	0,2%	65.363.000	1%	-45.363.000	-69%	
+ COMPRAS	11.997.358.696	8.953.252.758	82%	6.387.456.831	74%	2.565.795.927	40%	
+ MANO DE OBRA	1.076.990.050	803.723.918	7%	777.187.673	9%	26.536.245	3%	
+ COSTOS INDIRECTOS	292.849.621	218.544.493	2%	397.309.312	5%	-178.764.819	-45%	
- INV FINAL	26.800.000	20.000.000	0,2%	20.000.000	0%	0	0%	
UTILIDAD BRUTA	1.289.982.290	962.673.351		1.032.299.940		-69.626.589	-7%	
- GASTOS OPERACIONALES	635.462.894	474.226.040	4,3%	504.277.866	6%	-30.051.826	-6%	
GASTOS DE PERSONAL	396.886.005	296.183.586	3%	275.943.368	3%	20.240.218	7%	
HONORARIOS	25.641.905	19.135.750	0,2%	18.350.000	0%	785.750	4%	
SEGUROS	1.476.715	1.102.026	0,0%	787.197	0%	314.829	40%	
SERVICIOS	141.051.749	105.262.499	1%	91.542.102	1%	13.720.397	15%	
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	1.578.611	1.178.068	0,0%	357.507	0%	820.561	230%	
GASTOS LEGALES	2.169.594	1.619.100	0,0%	5.842.804	0%	-4.223.704	-72%	
DIVERSOS	66.658.315	49.745.011	0,5%	111.454.888	1%	-61.709.877	-55%	
UTILIDAD OPERACIONAL	654.519.397	488.447.311		528.022.074		-39.574.763	-7%	
+ INGRESOS NO OPERACIONALES	402.420.928	300.314.125	3%	307.069.611	4%	-6.755.486	-2%	
ARRENDAMIENTOS	362.535.190	270.548.649	2%	291.761.375	3%	-21.212.726	-7%	
SERVICIOS	26.228.029	19.573.156	0,2%	14.475.943	0%	5.097.213	35%	
OTROS INGRESOS	13.657.709	10.192.320	0,1%	832.293	0%	9.360.027	1125%	
UTILIDAD ANTES DEL RIF (Resultado Integral Final)	1.056.940.324	788.761.436		835.091.685		-46.330.249	-6%	
+ INGRESOS PRODUCTOS FINANCIEROS	84.488.356	63.051.012	1%	75.302.000	1%			
FINANCIEROS	84.488.356	63.051.012	1%	75.302.000	1%	-12.250.988	-16%	
- GASTOS PRODUCTOS FINANCIEROS	95.415.659	71.205.716	1%	53.047.283	1%			
FINANCIEROS	95.415.659	71.205.716	1%	53.047.283	1%	18.158.433	34%	
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	1.046.013.021	780.606.732		857.346.402				
- IMPUESTOS	103.913.847	77.547.647	1%	86.760.364	1%	-9.212.717	-11%	
UTILIDAD NETA	942.099.174	703.059.085		770.586.038		-67.526.953	-9%	

Nota: Construcción propia - información suministrada por Coconut Company S.A.S

El análisis financiero es una herramienta común para definir la situación financiera de una organización y es una de las más relevantes debido a que permite el estudio de la organización con base en criterios de comportamiento numérico e indicadores financieros. De tal manera que se realiza la evaluación de los estados financieros utilizando los siguientes indicadores o razones financieras

10.5. Indicadores de liquidez

Con los indicadores de liquidez se puede determinar la capacidad que tiene Coconut Company SAS para hacer frente a las obligaciones adquiridas en el corto plazo.

Tabla 12.

Análisis indicadores financieros

INDICADOR	FORMULA	INTEPRETACIÓN	RESULTADO COCONUT COMPAÑY	ÁNALISIS
CAPITAL NETO DE TRABAJO	CNT= Pasivo corriente - Activo corriente	Representa el margen de seguridad que tiene la empresa para cumplir con sus obligaciones a largo plazo	10.594.695.671	La compañía tiene un capital de trabajo de \$ 10.594.695.671 si tuviera que responder por las obligaciones adquiridas a corto plazo, estas representan el 5% de sus activos corrientes, Tienen capacidad de respuesta y cuenta con la fluidez necesaria para continuar su actividad económica
INDICE DE SOLVENCIA	IS= Activo corriente / Pasivo Corriente	Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo, comprometiendo sus activos corrientes-	22	La empresa tiene solvencia económica para respaldas sus obligaciones a corto plazo, por cada peso que la compañía adeuda en un periodo inferior a un año, sus activos respaldan hasta 22 veces sus pasivos. La compañía tiene la capacidad de generar flujo de efectivo teniendo en cuenta que su activo corriente representa el 89% de sus activos totales.
PRUEBA DEL ÁCIDO	ACIDO= Activo corriente - inventarios / pasivo corriente	Es la capacidad que tiene la organización de responder por sus pasivos a corto plazo de manera inmediata, sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios.	11.105.396.409	La compañía tiene liquidez para responder por los compromisos adquiridos a corto plazo de manera inmediata, sin tener que recurrir a la venta de sus inventarios ya que estos del total de sus activos representa solo el 0,2% y el rubro representativo en el activo corriente es el de la cuenta de efectivo y equivalentes de efectivo, generando respuesta inmediata por las obligaciones contraídas.
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	(Inventario Promedio x 365) / costo de mercancía vendida	Indica el numero de veces en que el inventario de mercancía se convierte en efectivo o cuentas por cobrar	1	La rotación de inventarios es óptima, se trabaja bajo pedidos de los clientes, esto quiere decir que la mercancía tiene un índice de rotación de más de 8 veces en el año, evitando sobre costos en la administración de los mismos, además, la compañía maneja un stock mínimo de mercancía para cubrir las necesidades inmediatas de los clientes, y de acuerdo al análisis arroja un resultado de rotación de una vez en el año. se resalta que del total de los activos corrientes el inventario representa solo el 0,2% evidenciando que las existencias no son relevantes, con relación al activo total de la compañía
ROTACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR	RCC= Ventas anuales a Credito / promedio de cuentas por cobrar	Permite conocer la rapidez en la cobranza , mide cuantos días en promedio la empresa tarda en recaudar su cartera.	1	Como parte de las políticas de la compañía, es realizar sus ventas a contado y el resultado de este análisis demuestra que está cumpliendo con los parámetros establecidos, el recaudo contra entrega le genera a la compañía liquidez y capital de trabajo, para garantizar la fluidez de su actividad económica

Nota: Autoría propia

10.6. Razones de endeudamiento

Las razones de endeudamiento se utilizan para medir los grados de financiación de la empresa, con pasivos externos y el nivel de riesgo de la compañía.

Tabla 13.

Analisis indicadores financieros

INDICADOR	FORMULA	INTEPRETACIÓN	RESULTADO COCONUT COMPAÑY S.A.S	ÁNALISIS
RAZON DE ENDEUDAMIENTO	$RE = \text{Pasivo total} / \text{Activo total}$	Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores en los activos de la empresa.	4%	La participación de terceros en los activos de la compañía es solo del 4% es un indicador muy bueno, la compañía no se apalanca de acreedores lo hace en un 96% de sus recursos propios, se habla que la empresa tiene autonomía financiera generando mayor rentabilidad en su actividad.
ENDEUDAMIENTO FINANCIERO	$(\text{Obligaciones Financieras} \times 100) / \text{ventas netas}$	% que representa, las obligaciones financieras de corto y largo plazo con respecto a las ventas del periodo	1	Del 100 de las ventas netas en el periodo la compañía soporta las obligaciones con entidades financieras en 1%, el impacto de la carga financiera porcentualmente no es representativo, pero cuando se expresa en valores, se habla de \$ 10.938.194.520 que representas las ventas netas \$ 109.381.945
CARGA FINANCIERA	$(\text{Gastos Financieros} \times 100) / \text{Ventas Netas}$	Representa el % de las ventas que son utilizadas al cubrimiento de los gastos financieros.	1	del 100% de la ventas netas el 1% se utiliza para el cubrimiento de los gastos financiero, esto quiere decir que la actividad económica de la compañía respalda el 100 de las obligaciones financieras.

Nota: Autoría propia

10.7. Razones de rentabilidad

Permite evaluar las utilidades de la empresa teniendo en cuenta las ventas, activos o la inversión de los accionistas.

Tabla 14.

Indicadores financieros

INDICADOR	FORMULA	INTEPRETACIÓN	RESULTADO COCONUT COMPAÑY	ÁNALISIS
MARGEN BRUTO	$(\text{utilidad bruta} \times 100) / \text{Ventas netas}$	Muestra la capacidad de la empresa en el manejo de sus ventas para generar utilidades, esto quiere decir antes de los gastos de administración y ventas	9	el 100% de las ventas brutas la compañía genera el 9% en utilidades
MARGEN OPERACIONAL	$\text{MO} = \text{Utilidad operacional} / \text{ventas netas del periodo} * 100$	Muestra la capacidad de la empresa para generar rentabilidad en el desarrollo de su objeto social.	4	La rentabilidad de la compañía no es muy buena, y esto obedece a que los costos de producción son muy altos representan el 91% de las ventas netas, por cada peso que la compañía vende, genera un 4% en utilidad,

Nota: Autoría propia

11. Negociación y manejo de conflictos

Las empresas en su proceso de desarrollo presentan inconvenientes en el comportamiento organizacional, estos afectan de diferentes formas los factores claves de la empresa como lo es la competitividad, eficiencia de la productividad, el entorno laboral, el bajo rendimiento en la mano de obra, el sentido de pertenencia, entre otros, los cuales hacen parte de la atmosfera laboral fortaleciendo los valores éticos como personas, y su responsabilidad social.

11.1. Diagnóstico

De acuerdo con la encuesta de clima organizacional dirigida y aplicada al área administrativa en la empresa Coconut Company S.A.S, se identifica que el conflicto de mayor incidencia es de carácter colectivo, de interés personal y/o económico.

Las partes que intervienen en este proceso son los trabajadores y el empleador, teniendo en cuenta que las dimensiones analizadas y de mayor inconformidad por parte de los colaboradores es el sentido de pertenencia que analiza el nivel de motivación derivado del vínculo laboral, y retribución que mide el grado de imparcialidad en los salarios y beneficios derivados del trabajo.

11.2. Propuesta de mejora basada en el método Harvar

Se sugiere definir perfiles de cargos y salarios para evaluar si están acorde con las funciones realizadas por cada colaborador. Se propone realizar un estudio en empresas con cargos similares para determinar si la remuneración es acorde en el mercado laboral. De acuerdo al estudio el resultado puede ser positivo o negativo.

Positivo: Si los salarios están acordes o superiores al mercado laboral en este sentido se debe argumentar a los empleados del porqué de su estatus salarial.

Negativo: Si el estudio arroja que los salarios están por debajo de la oferta frente a las demás compañías, la alternativa seria realizar un ajuste salarial para retener el talento humano

Con lo anteriormente expuesto se convoca a las partes para dirimir las inconformidades, tratando en la negociación los siguientes aspectos.

- Nivel de escolaridad

- Manual de funciones
- Experiencia en el cargo
- Actividades realizadas por los colaboradores
- Antigüedad en la compañía
- Socialización del estudio realizado de los perfiles salariales y cargos

En la entrevista realizada a algunos de los colaboradores, se identifica que parte de la inconformidad se debe al desarrollo de actividades que no tienen que ver con sus cargos y perfiles para él que fueron contratados. Partiendo de esta premisa se sugiere una segunda propuesta como alternativa para la solución de las dificultades entre las partes.

En primera instancia se hace necesario identificar y crear los cargos faltantes y relevantes para el desarrollo operacional de la compañía, generando ecuanimidad en las labores desarrolladas por el personal; una vez definidos los nuevos cargos se sugiere contar con el direccionamiento de Recursos Humanos para realizar convocatorias internas que incentiva a los colaboradores a crecer laboralmente dentro de la compañía.

Si las partes no ven viable ninguna de las propuestas anteriores se recomienda al empleador buscar otra alternativa que se ajuste a las necesidades y que se rija bajo los parámetros de la compañía. Como beneficios adicionales, (Bonos Sodexo, Beneficios escolares, viajes familiares entre otros). Sujetos a cumplimiento de metas y objetivos trazados.

12. Gestión de operaciones y logística

12.1. Diagnóstico

Coconut Company S.A.S. es una empresa industrial transformadora y comercializadora de productos derivados del coco, con un recorrido en el mercado de más de 20 años en el mercado, el transporte de sus productos se realiza a través de una firma outsourcing su plaza principal de distribución es la ciudad de Bogotá pero tiene clientes en ciudades principales como Medellín, Cali y Barranquilla, no se tiene constituida el área de logística, actualmente la responsabilidad del área está a cargo del jefe de almacén y despachos en apoyo con el asistente de facturación y Auxiliar de tesorería quien revisa inventarios, el control de los mismo se hace a través de una hoja de Excel y el conteo es físico.

No es medible los estándares de calidad en los procesos, y mucho menos en las funciones que desarrolla cada empleado, lo que genera falta de responsabilidad y ejecuciones incorrectas en muchos procedimientos afectando la operación de la compañía.

La operación logística no está basada en planes se trabaja el día a día sin determinar si hay sobrecostos en la operación.

12.1.1. Diseño de la planta.

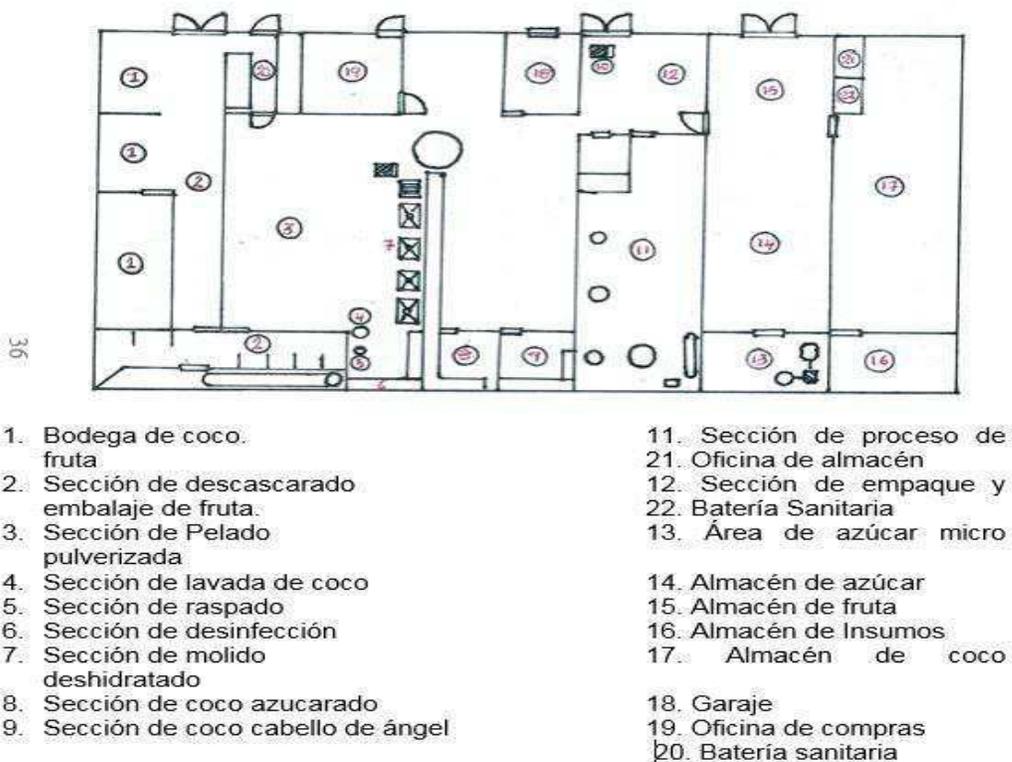


Figura 15. Planta Coconut Company SAS. Nota: Autoría propia



Figura 16. Canales de comercialización. Nota: Autoría propia



Figura 17. Gestión de operaciones y logística. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a la compañía se hacen las siguientes recomendaciones para que la empresa pueda mejorar en su proceso logístico y se tengan en cuenta las siguientes variables:

- Aumentar la competitividad de la empresa
- Minimiza errores.
- Mejorar el rendimiento
- Incrementar la productividad
- Aumentar los niveles de servicio y calidad
- Lograr una satisfacción al cliente final.

12.2. Propuesta de mejora

Se debe tener creada el área de logística como una de las áreas fundamentales de la organización. Asignar una persona responsable del área y debe ser una persona idónea para su cargo, la misión de esta persona está encaminada a la planeación y buen funcionamiento del área se sugiere algunas actividades:

- Hacer reuniones mensuales con el área comercial para conocer los objetivos del área de ventas y poder trabajar en equipo para cumplirlos, se debe tener una comunicación

estratégica y los temas fundamentales a tratar son, Manejo de clientes, prioridades, tiempos de despachos y de entregas.

- Interacción con las áreas de operaciones: con esta área también se debe realizar reuniones mensuales abarcando temas como, ingreso de órdenes de compras, seguimiento de los despachos, fechas aproximadas de disponibilidad de los productos etc.
- Esta persona debe coordinar las rutas de despachos de tal manera que se minimicen los tiempos y recursos.

Implementar un software que le permita a la empresa tener mejor control de sus inventarios entradas y salidas de mercancía, el área logística necesita tener visibilidad de las ventas para hacer su el plan de trabajo y priorizar las entregas.

Este software debe generar alertas automáticas al personal del área logístico que le permita visualizar dependiendo de los tiempos de entregas establecidos cuando se acerca la fecha de despacho.

Desarrollar herramientas que se acoplen a las necesidades de la empresa y que en interfaz todas las áreas tengan información oportuna de acuerdo a cada función.

13. Gestión de mercados

Una de las áreas de mayor influencia en las organizaciones es la de gestión de mercados, porque allí permite realizar análisis del entorno y generar estrategias de acuerdo a las necesidades del consumidor.

La empresa Coconut Company SAS necesita con urgencia de la gestión estratégica de mercados, que le pueda ayudar a mejorar su alcance con el cliente y con esto el crecimiento de las ventas posicionando sus productos en el mercado.

13.1. Diagnóstico

Coconut Company S.A.S es una empresa perteneciente al sector de alimentos, dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del coco, e insumos para panadería, repostería, galletería y heladería con una trayectoria y experiencia de más de 20 años en el mercado, ha logrado su reconocimiento por su experiencia, calidad, confiabilidad y cumplimiento.

El objetivo principal de la propuesta es concientizar al empresario de seguir creciendo y expandir su negocio diferenciándose de sus competidores, es importante contar con una estrategia que le permita tener objetivos más claros a corto, mediano y largo plazo, es esencial tener proyecciones de ventas, crecimientos y presupuestos establecidos, para proyectar la compañía más allá de la demanda existente.

Si la compañía continúa con esta tendencia, puede llegar una industria con otra perspectiva decisiva, originando que pierda participación en el mercado y sus utilidades se reduzcan significativamente, teniendo en cuenta que su nicho de mercado ha estado estático desde hace mucho tiempo sus ventas están enfocadas a clientes panificadores con gran trayectoria en el mercado como son; GRUPO BIMBO, CONALPAN. SANTA CLARA COMAPAN entre otros y estos clientes la materia prima suministrada, se utiliza en el proceso de producción de los diferentes productos.

- Coco deshidratado azucarado
- Coco deshidratado cabello de ángel
- Coco cabello de ángel confitado.

- Coco confitado en hojuelas
- Azúcar micro pulverizada
- Polvo para hornear
- Fruta cristalizada

13.2. Propuesta de mejora

En este momento los directivos de la compañía deben tomar decisiones que coadyuven al crecimiento de la misma, y su estrategia debe enfocarse no solo en los clientes existentes, también se debe apertura mercados, para ellos se proponen las siguientes recomendaciones.

13.2.1. Estrategia para fidelización de cliente.

Teniendo en cuenta que los clientes existentes son potenciales y su perfil es de distribuidor se debe generar ofertas comerciales atractivas para incentivar las compras, entre las que tenemos, descuentos comerciales por volúmenes, bonificaciones e incentivos que estimulen la rotación de inventarios.

Se hace necesario tener cercanía con el cliente, se debe visitar por parte de los directivos fortalecer los lazos comerciales y por qué no de amistad, teniendo en cuenta que esta tipología de clientes compra por reconocimiento, calidad, compromiso, respaldo y servicio, si alguna de estas variables no satisface las necesidades es un cliente que fácilmente se puede perder dejando una brecha en los ingresos de la compañía.

13.2.2. Estrategia para apertura de mercados.

Como se menciona anteriormente el perfil de clientes al que la compañía en este momento llega es distribuidor, empresas del sector panificador, la compañía no cuenta con un canal de distribución que comercialice directamente sus los productos, por ello se hace necesario.

Llegar a clientes que se pueda denominar detallistas (salsamentarías), estos clientes son los que se encuentran en los diferentes barrios y surten a las pequeñas micro empresas como

panaderías, pastelerías, heladerías y bizcocherías, este segmento de mercado es muy amplio y para poder cumplir con este objetivo la compañía debe contar con los siguientes recursos.

Fuerza de ventas, encargados de realizar trabajo de campo, visitas y reconocimiento de zonas, estas personas deben visitar a los posibles clientes y ofrecer los productos que la compañía comercializa.

Los productos deben ser reconocidos y de fácil acceso al consumidor para este caso parte de la propuesta incluye medios masivos de divulgación en el sector en el cual se desarrolla la actividad. Por otro lado, se sugiere que la compañía tenga ventas por mostrador en cercanía a la fábrica, estos productos deben manejar precios competitivos en el mercado.

14. Responsabilidad social y empresarial

El tema de la responsabilidad social tiene que ver con una extensión colectiva de valores éticos enfocados a unas obligaciones de las organizaciones que contribuyen a ambientes más sanos y protegidos y personas más comprometidas. La responsabilidad social puede estar comprendida por acciones negativas y positivas, es decir, las primeras se refieren a abstenerse de actuar y, las segundas en actuar (Significados, sf).

La Responsabilidad Social Empresarial (RSE), es la contribución activa y voluntaria de las empresas enfocadas en servir a la sociedad con productos útiles y en condiciones justas, procurando tener condiciones de trabajo dignas, manteniendo la ética empresarial, asegurando el ahorro de recursos al respetar el medio ambiente y mejorando al mismo tiempo, las posibilidades y oportunidades de las comunidades donde se opera (estrategia de negocios, sf).

Coconut Company S.A.S ha implementado un programa integral de manejo de residuos sólidos derivados del proceso de operación, manutención y administración de la empresa, buscando que el manejo y la disposición se realice de manera segura, ambientalmente adecuada y de este modo no comprometer la salud humana, ni provocar daño al medio ambiente. El principal objetivo es realizar un completo reconocimiento de todas las áreas de proceso con el fin de identificar los sólidos a desechar.

14.1. Diagnóstico

De acuerdo al análisis realizado en la matriz ISO 26000 de R.E.S, la empresa Coconut Company, está comprometida con la Responsabilidad Social Empresarial, se realizó encuestas y los resultados son satisfactorios en todo lo que tiene que ver con la segregación de residuos que deja el proceso y elaboración del producto. Es así, que la empresa ha establecido manuales de Responsabilidad Social y brinda capacitaciones a los colaboradores y sensibilización frente al proceso de reciclaje.

Es importante resaltar, que la compañía adquirió una planta de tratamiento de agua residual, debido a la falencia de un buen alcantarillado de las aguas que salen por un canal abierto hacia el río Bogotá. Por esta razón, las empresas de sector se unieron a esta causa y así están contribuyendo con el mejoramiento del medio ambiente.



Figura 18. Gestión de operaciones y logística. Nota: Adaptado del modelo (EAN, 2009)

Actualmente Coconut Company SAS, trabaja en la implementación de la política ambiental, aplicando la normatividad vigente para este tipo de empresas. Es así, que la organización está en proceso de incorporar en su plan estratégico programas y capacitaciones continuas que contribuyan al mejoramiento ambiental de la compañía y su entorno. Aunque ya existen políticas y manuales vigentes, la organización aún no ha integrado el uso de tecnologías amigables con el medio ambiente para una adecuada disposición de residuos.

Respecto a la protección de la propiedad intelectual, la organización maneja dentro de los contratos cláusulas que prohíben la divulgación de información confidencial, bases de datos y fórmulas de productos, así como el manejo de materias primas e insumos. Adicional a esto, Coconut Company SAS ha integrado en su plan de formación, capacitaciones a los funcionarios en temas relacionados con Sarlaft.

En cuanto a la política de Inversión social, desde hace aproximadamente un año la organización ha desarrollado programas de mejoramiento de la calidad de vida en la comunidad, donando el reciclaje y brindando campañas de seguridad ambiental junto con las compañías que se encuentran en el sector.

Por otro lado, en el código de ética de la compañía se habla sobre los principios orientados a los colaboradores, las causas de sanción por incumplimiento y los correctivos pertinentes. Es así, que mensualmente se realizan capacitaciones al personal en temas orientados a la ética social, valores corporativos y RSE, con el propósito de generar planes de mejora continua, que contribuyan a optimizar los recursos de la Compañía. Adicional a esto, se tiene constituido un Comité de Ética, que regula casos de colaboradores que presentan conflicto, incluso con su jefe inmediato, esto con el fin de mejorar el clima organizacional al interior de la empresa.

En la variable de Salud y Seguridad Industrial Coconut Company SAS cuenta con capacitaciones constantes en temas relacionados con seguridad y salud en el trabajo, evidenciando la demarcación y señalización de zonas, disposición de extintores y rutas de evacuación. Así mismo, todos los trabajadores están afiliados a EPS y ARL y se entrega dotación tres veces al año como lo establece la ley, tanto en las áreas de Producción como Administrativa y Financiera.

Finalmente, en el manual de manejo de residuos sólidos, se cuenta con un análisis detallado de los materiales, productos e insumos que se utilizan. También se ha vinculado un ingeniero ambiental que busca desarrollar procesos de mejora continua frente al uso de materias primas que no generen mayor impacto ambiental.

14.2. Pirámide de la responsabilidad social empresarial

Como lo refiere (Olmos, 2012), en la pirámide de la RSE, se define las pautas necesarias para aplicar esta importante estrategia de hacer negocios (socialmente responsables) en nuestras empresas.

La pirámide de RSE define el orden de prioridad de la incorporación de la RSE. La pirámide es una herramienta que ha sido creada con el propósito de ayudar a las empresas a definir las áreas de acción en términos de responsabilidad social empresarial.



Figura 19. Piramide RSE. Nota: Tomado de (Slideshare, s.f.)

Tabla 15.

Propuesta de mejora

Objetivos	Acciones	Responsables	Recursos	Procedimiento de trabajo	Cronograma	Indicadores	Costos estimado
Contar con personal idóneo y competitivo en temas relacionados con RSE	Capacitar al personal en temas relacionados con RSE	Líder Ambiental	Presentación, video beam, guías,	Mediante correo electrónico se informará las fechas de capacitación y el personal a capacitar, se enviara por medio magnético las guías de aprendizaje y las encuestas se realizarán de forma grupal en cada capacitación	Se enviará Cronograma por correo electrónico el cual se programará una vez al mes por Área	# de encuestas aplicadas /Q total de colaboradores	\$100.000 mensuales
Tener un registro de capacitación a la comunidad	Como se tiene datos de contacto de las empresas aledañas, el líder ambiental se encargará de unificar las ideas que se tienen contempladas y ponerlas en práctica con la sociedad	Líder Ambiental	Presentación, video beam, guías	Mediante correo electrónico se enviaran guías de aprendizaje continuo y encuestas para desarrollar vía email	Cronograma de capacitaciones bimensual	Q formatos de capacitación aplicadas /Q de personas citas	N-A
Contar con certificado de donación de reciclaje	Dado a que la empresa está ubicada en Sibaté el reciclaje se donará a las fundaciones aledañas quienes expiden un certificado de donación	Líder Ambiental	N/A	Proponer un mecanismo que permita a la empresa informar externamente de las políticas de RSE y gestionar internamente su desarrollo.	Entrega de material 2 veces por semana	Q certificados generados en el mes / Q de material entregado	Compra de básculas para pesar el material que se entrega \$500.000

Nota: Autoria propia

Tabla 16.

Matriz de análisis de RSE

Grupos de interés	Instrumento aplicado Entrevista, encuesta...	Fortalezas	Aspectos por mejorar
Colaboradores	Encuesta	Interés en el manejo y cuidado del medio ambiente	Mejorar frecuencias de capacitación y algunos conceptos que no están claros
Clientes	Encuesta	Interés en trabajar con una compañía socialmente responsable	Sensibilización en temas de RSE
Proveedores	Encuesta	Interés en trabajar con una compañía socialmente responsable	Sensibilización en temas de RSE
Medio ambiente y Sociedad			
Se sugiere que todo lo que se recicle sea entregado a empresas certificadas en normas que regulen el medio ambiente, con el objetivo de lograr un buen manejo al reciclaje, por lo que en este momento quienes reciclan son familias humildes del sector y no se sabe a ciencia cierta que tratamiento se le está dando a materia de desechos			

Nota: Autoría propia

Conclusiones

Se realizó un diagnóstico en todas las áreas a la empresa Coconut Company SAS para conocer su estado actual de acuerdo a una estructura de análisis basada en plan de mejoras, y direccionamiento estratégico; se propusieron indicadores de gestión que deben ayudar a medir los planes de mejora establecida.

De acuerdo a los principios de planeación estratégica, la administración de Coconut Company SAS sólo se enfoca en la producción y algunos procesos, pero no es suficiente para el crecimiento de la empresa.

Se evidenció pocos controles sobre nivel de crecimiento de la empresa, se tiene un grado muy bajo de publicidad y mercadeo es decir poco reconocimiento en el comercio, también se resalta que la organización se administra de manera tradicional ya que muchos de sus procesos aún son manuales como el manejo de inventarios, ocasionando reproceso.

Como resultado de la evaluación a Coconut Company SAS, se determinó que la compañía es competente en el sector de alimentos, es decir en la producción y comercialización de productos de panadería y derivados del coco, en efecto es una empresa líder en su industria.

Coconut Company SAS cuenta con la infraestructura necesaria para atender las necesidades de su grupo de interés, ya que posee una planta que está diseñada para cada uno de los procesos de almacenamiento y producción. Adicionalmente cuenta con los recursos necesario como personal, propiedad planta y equipo para el óptimo desarrollo de las funciones propias de la operación y de acuerdo al año inmediatamente anterior se generó un crecimiento en los activos no corrientes del 212% \$ **855.181.173** debido a la adquisición de la planta, Por otro lado, el nivel de endeudamiento es muy bajo teniendo en cuenta que el total de los pasivos \$ **510.700.738** representa solo el 4% total de los activos \$ **12.384.491.925** lo que le proporciona una independencia financiera.

De acuerdo con el componente de análisis entorno económico, se logró identificar que referente al estado de resultados y como resultado del análisis realizado se establece que la empresa con relación al año inmediatamente anterior genero un crecimiento en sus ventas de \$ 2.298.577.764 correspondiente al 27% lo que se traduce en crecimiento económico y sostenibilidad en corto plazo, en el mismo sentido sus costos se incrementaron en un 31% en relación al año 2015 y esto obedece, al incremento anual con base en las políticas

gubernamentales, como consecuencia se presentó una disminución del 7% en las utilidades brutas.

Del mismo modo los gastos operacionales disminuyeron en un 6% correspondiente a \$ **30.051.826** con relación al año 2015. Cabe agregar que los gastos financieros se incrementaron en relación al año anterior en \$ 18.158.433 representando una variación significativa del 34% con relación al 2015, esto quiere decir que a la compañía le está representando el 1% del total de la venta neta financiar su actividad económica con terceros.

Recomendaciones

Se recomienda a la compañía incursionar en otros mercados que le permita crecimiento sostenibilidad y rentabilidad en el largo plazo, teniendo como factor de éxito más de 20 años de experiencia en la actividad económica, para ello se hace necesario tener una fuerza de ventas que incursiones en otros territorios y puedan abrir mercados en otras plazas, porque en este momento las ventas se realizan telefónicamente y no hay contacto directo con los clientes, así mismo la compañía debe implementar herramientas tecnológicas como software contables que le permitan un mejor manejo administrativo y financiero.

Contribuyendo a generar información con calidad, oportuna y verídica de los hechos económicos, para la toma de decisiones en pro del desarrollo de la organización. Es fundamental que los directivos conozcan la importancia de aplicar conocimientos técnicos y especializados en un entorno cada vez más competitivo y cambiante.

Se hace necesario enfocar la atención en la información, para que las tomas de decisiones financieras tengan más asertividad, y su filosofía empresarial se vea sentada sobre su misión, visión y políticas organizacionales.

Se recomienda de manera general a la compañía aplicar modelos administrativos de alta gerencia, donde se incluya una buena planeación financiera y que le permita proyectar su actividad en periodos de tiempo para poder controlar y hacer seguimiento a los recursos con los que cuenta para el desarrollo de su actividad económica, Adicionalmente se debe contar con una política financiera que permita la toma de decisiones acertadas en el momento de invertir o generar salidas de efectivo o equivalentes del efectivo.

- Contar con asesores comerciales con experiencia en el sector de alimentos quienes serán capacitados en el portafolio que se maneja, con quienes se coordinan rutes de visitas a los clientes existentes con el fin de fidelizarlos. Y quienes de acuerdo a la base de datos visitaran a los posibles clientes con el fin de identificar oportunidades de negocios.
- Establecer presupuestos de ventas, que permita tener objetivos de crecimiento mes a mes, para determinar si se están cumpliendo los objetivos.

Tabla 17.

Indicadores de seguimiento y trazabilidad a las recomendaciones realizadas

TIPO	INDICADOR	FORMULA	PERIODO	DESCRIPCIÓN	UMBRAL
Mide los Resultados de los objetivos propuestos	volumen de ventas	ventas realizadas / presupuesto de ventas	Mensual	permite determinar si las ventas se están alcanzando de acuerdo con el objetivo propuesto	cumplimiento con relación al presupuesto de ventas, sobresaliente superior a 110% satisfactorio el 100% y aceptable el 80%
	Ingreso de nuevos clientes	ventas a nuevos clientes / clientes visitados	Mensual	permite determinar si con los nuevos clientes se lograran las metas propuestas para el periodo 2018	cumplimiento con relación al objetivo propuesto de clientes nuevos, sobresaliente 100 % clientes con ventas de acuerdo a los clientes visitados, satisfactorio el 80% de los clientes atendido y aceptable el 50% de los clientes visitados en el mes.
Determina la efectividad del personal al desarrollar su labor	Visitas realizadas	visitas efectivas / cantidad de clientes programados	Mensual	Determina la efectividad en la gestión de las fuerzas de ventas,	cumplimiento con relación al rutero determinado para las viistas a realizar , sobresaliente superior a 110% satisfactorio el 100% y aceptable el 80%

Nota: Autoría propia

Referencias

- Acevedo J, Zarate R, y Garzón W, (2013), *Estatus jurídico de la responsabilidad Social Empresarial (RSE) en Colombia*" Autor: Acevedo-Guerrero, Javier Alejandro; Zárate-Rueda, Ruth; Garzón-Ruiz, Willian Fernando, en *Dikaion* 22-2 (2013), pp.303-332. <http://dikaion.unisabana.edu.co/index.php/dikaion/article/view/3258/3490>.
- Aldeanueva, B. (2011) *Alcance y significado de la responsabilidad social corporativa y la ética en la empresa actual*.
- ANDI, A. N. (Enero de 2017). *ANDI-Balance 2016-Perspectivas 2017*.pdf. Recuperado el 11 de 04 de 2017, de ANDI-Balance 2016-Perspectivas 2017.pdf: <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/ANDI-Balance%202016-Perspectivas%202017.pdf>
- Arias, F. (2006). *En el proyecto de investigación. Introducción a la metodología científica*. Caracas: Editorial Episteme. Quinta Edición.
- Autopia propia con guía de la web. (s.f). <http://noticias.universia.edu.ve/en-portada/noticia/2013/09/04/1047166/hacer-introduccion.html>.
- Balestrini, M. (1997). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Caracas: BL Consultores Asociados.
- Campos, A., Márquez, Y., Moreno, M., & Ochoa, L. (Junio de 2009). *blogspot*. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de 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. Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.eumed.net/economistas/06/adc.htm>

Collage, D. (28 de Enero de 2010). *Gestiopolis*. Recuperado el 25 de Febrero de 2016, de Gestiopolis: <http://www.gestiopolis.com/matriz-dofa-analisis-pest/> como hacer una introducción

DANE, D. A. (01 de JUNO de 2016). *Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) - DANE*. Recuperado el 13 de ABRIL de 2017, de Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA) - DANE:http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/agropecuario/enda/ena/2015/boletin_ena_2015.pdf

David, F. R. (2004). *Wordpress*. Recuperado el 20 de Marzo de 2016, de <https://juliangiraldo.wordpress.com/gerencia/>

Diccionario de la Real Academia Española. (2001). Recuperado el 16 de Febrero de 2016, de <http://www.rae.es/>

DINERO, R. (05 de ABRIL de 2017). *Alimentos: Noticias económicas de Alimentos - Dinero.com*. Recuperado el 12 de ABRIL de 2017, de Alimentos: Noticias económicas de Alimentos - Dinero.com: <http://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-en-colombia-en-el-mes-de-marzo-de-2017/243754>

Drucker, P. (1954). Recuperado el 03 de Marzo de 2016, de <http://www.sergerente.net/planificacion-estrategica-2>

EAN (2009). *Modelo de modernización para la gestión de organizaciones: MMGO*. Autores: Rafael Ignacio Pérez Uribe, Mauricio Nieto Potes, Andrés Velásquez Contreras, Gonzalo Castellanos, Mario Garzón Gaitán, Hugo Alfonso Vargas, Nury Zaride Hazmine Alfonso Ávila, Nancy Patricia Calixto Sandoval, Alexis Rodríguez, Mery Rocío Palacio Saldarías. Editorial. Universidad EAN . ISBN: 9789588153612

Educar. (03 de Noviembre de 2015). Recuperado el 20 de Febrero de 2016, de <http://coleccion.educ.ar/coleccion/CD6/contenidos/teoricos/modulo-2/m2-6.html>

Gestionando Empresas. (11 de septiembre de 2010). Recuperado el 15 de ABRIL de 2017, de [Gestionando](#)

Empresas:https://www.google.com.co/search?q=tema+de+investigacion&espv=2&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwiwzsvdrqfTAhVBSCYKHTnqBHoQ_AUIBigB&biw=1366&bih=613&dpr=1#tbn=isch&q=objetivos+especificos+de+una+empresa&imgdii=0nOcZktayvzOsM:&imgrc=PWv56QT-33IeDM:

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.

JIMENEZ, V. (NOVIEMBRE de 2010). Recuperado el 15 de ABRIL de 2017, de <http://taylor-vegajama.blogspot.com.co/2010/11/marco-teorico.html>

Jurídica, A. J. (27 de 11 de 2007). file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf. (M. d. Transporte, Ed.) Recuperado el 16 de 08 de 2016, de file:///C:/Users/Estudiante/Downloads/Concepto_0981.pdf

Mora-Riapira, E., Vera-Colina, M., & Melgarejo-Molina, Z. (2015). *Planificación estratégica y niveles de competitividad de las MiPymes del sector comercio en Bogotá Estudios Gerenciales*, 31(134), 79-87. Retrieved from <https://search-proquest.com.recursos electronicos.uniagustiniana.edu.co/docview/1681269447?accountid=25548>

Olsen, E. (22 de Agosto de 2004). *degerencia*. Recuperado el 16 de Marzo de 2016, de Análisis DOFA: http://www.degerencia.com/tema/analisis_dofa

Perez Uribe, R. (18 de Diciembre de 2014). *academia*. Recuperado el 28 de Marzo de 2016, de www.academia.edu.co:

http://www.academia.edu/5236217/MODELO_DE_MODERNIZACION_PARA_LA_GESTION_DE_ORGANIZACIONES_EL_CONCEPTO

Planeación a largo plazo. (s.f.). Recuperado el 16 de Abril de 2016, de Modulo de Inducción a la Competencia: www.arcenciomx.com

Quevedo Ana (2012), *Escala del clima Organizacional*, monografias.com
<http://www.monografias.com/trabajos35/escala-clima-organizacional/escala-clima-organizacional.shtml#medicion>

Robledo-Ardila, C., & Ríos-Molina, C. (2013). *La internacionalización como objetivo explícito en la visión y misión declaradas de las 500 empresas más grandes en Colombia/Internationalisation as an explicit objective in the declared vision and misión of the 500 largest companies in Colombia*. Ad-Minister, (22), 33-50. Retrieved from <https://search-proquest-com.recursosselectronicos.uniagustiniana.edu.co/docview/1506148028?accountid=25548>

Lista de tablas

Tabla 1. Etapas de la investigación	25
Tabla 2. Matriz DOFA	32
Tabla 3. Indicadores de gestión	36
Tabla 4. Matriz Pestel	42
Tabla 5. Matriz MEFE	44
Tabla 6. Cinco fuerzas de porter	46
Tabla 7. Indicadores	50
Tabla 8. Propuesta de mejora procesos gestión humana	55
Tabla 9. Indicadores gestion humana	56
Tabla 10. Estadios, matriz MMGO	61
Tabla 11. Análisis horizontal y vertical del estado de resultados	64
Tabla 12. Análisis indicadores financieros	68
Tabla 13. Analisis indicadores financieros	70
Tabla 14. Indicadores financieros	71
Tabla 15. Propuesta de mejora	85
Tabla 16. Matriz de análisis de RSE	86
Tabla 17. Indicadores de seguimiento y trazabilidad a las recomendaciones realizadas	90

Lista de figuras

Figura 1. Informe integral MMGO.	30
Figura 2. IPC Alimentos doce meses.	38
Figura 3. Comportamiento del PIB por ramas de Actividad Económica.	39
Figura 4. Informe DANE encuesta nacional.	39
Figura 5. Produccion de frutales	40
Figura 6. Entorno económico MMGO.	41
Figura 7. Relaciones interpersonales.	52
Figura 8. Estilo de direccion	52
Figura 9. Sentido de pertenencia	53
Figura 10. Retribución.	53
Figura 11. Disponibilidad de recursos	54
Figura 12. Estabilidad.	54
Figura 13. Claridad, coherencia en la dirección.	55
Figura 14. Analisis MMGO componente gestión financiera.	62
Figura 15. Planta Coconut Company SAS.	75
Figura 16. Canales de comercialización.	75
Figura 17. Gestión de operaciones y logística.	76
Figura 18. Gestión de operaciones y logística.	82
Figura 19. Piramide RSE.	84

Lista de anexos

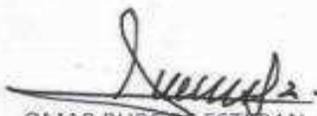
Anexos 1. Estado comparativo situación financiera	98
---	----

Anexo

Anexos 1. Estado comparativo situación financiera

ESTADO COMPARATIVO DE LA SITUACION FINANCIERA 2.016-2.015			
DE PRUEBA			
ACTIVO	2.016	2.015	
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE DEL EFFECTIVO	5.767.959.382	3.262.552.052	
CAJA	22.890.430	91.129.364	
BANCO	2.382.027.171	400.979.870	
CUENTAS DE AHORRO	3.363.041.781	2.770.442.818	
INVERSIONES	1.305.992.901	1.156.001.298	
FONDOS	765.137.603	690.591.000	
ACCIONES	540.855.298	465.410.298	
CUENTAS POR COBRAR	4.011.444.126	5.550.874.877	
CLIENTES	2.231.138.456	1.865.314.867	
ANTICIPOS Y AVANCES	119.752.217	27.543.548	
DEPOSITOS	164.915.923	82.998.961	
INGRESOS POR COBRAR	129.197.999	71.147.152	
ANTICIPO PARA IMPUESTOS	304.780.209	40.184.286	
PRESTAMOS A EMPLEADOS	31.300.159	27.862.159	
PRESTAMOS A PARTICULARES	399.114.938	499.719.601	
DEUDORES VARIOS	631.244.225	2.936.104.303	
INVENTARIOS	20.000.000	20.000.000	
EXISTENCIAS	20.000.000	20.000.000	
PROPIEDADES PLANTA Y EQUIPO	1.259.095.516	403.914.343	
TERRENO	34.609.250	20.609.250	
EDIFICIO	1.296.738.694	577.442.094	
DEPRECIACION ACUMULADA	-560.999.152	-539.345.071	
MAQUINARIA Y EQUIPO	814.858.943	703.954.630	
DEPRECIACION ACUMULADA	-443.395.696	-382.166.568	
EQUIPO DE OFICINA	28.013.482	28.731.775	
DEPRECIACION ACUMULADA	-25.810.037	-25.518.590	
EQUIPO COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	24.054.904	24.671.695	
DEPRECIACION ACUMULADA	-3.735.100	-3.735.100	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	169.240.000	73.750.000	
DEPRECIACION ACUMULADA EQUIPO DE TRANSPORTE	-77.279.772	-77.279.772	
OTROS ACTIVOS FIJOS			
DEP OTROS ACTIVOS	2.800.000	2.800.000	
TOTAL ACTIVOS	12.364.491.925	10.393.342.570	

PASIVO		
CUENTAS POR PAGAR	510.700.738	531.168.289
PROVEEDORES	99.744.852	198.405.375
CUENTAS POR PAGAR	110.028.557	105.342.195
IMPUESTOS POR PAGAR	226.867.441	165.100.534
OBLIGACIONES LABORALES	73.066.633	60.702.179
OTROS PASIVOS	993.255	1.618.006
TOTAL PASIVO	510.700.738	531.168.289
PATRIMONIO	11.853.791.187	9.862.174.281
CAPITAL PERSONAS NATURALES	11.150.732.102	9.066.413.281
UTILIDADES DEL EJERCICIO	703.059.085	795.761.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO	12.364.491.925	10.393.342.570


 OMAR BURGOS ESTEBAN
 GERENTE


 GLORIA L. CARDENAS ESPINOSA
 CONTADORA TP 19.639-T

Nota: Información suministrada por Coconut Company S.A.S