

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS EN
LAS BODEGAS DE LA ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S JAMUNDÍ- VALLE

FAUSTO YINNER GUEJIA GUAZAQUILLO
ANGÉLICA MARÍA URBANO CASTAÑO
STEPHANIE REALPE ARIAS

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRÁTEGICA
CALI, VALLE DEL CAUCA

2020

PLAN DE MEJORAMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO DE REPUESTOS EN
LAS BODEGAS DE LA ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S JAMUNDÍ- VALLE

FAUSTO YINNER GUEJIA GUAZAQUILLO
ANGÉLICA MARÍA URBANO CASTAÑO
STEPHANIE REALPE ARIAS

Informe seminario de profundización en gerencia estratégica

Asesor

Jaime Hernán Calderón Sotero

UNIVERSIDAD CATÓLICA LUMEN GENTIUM
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN, CONTABILIDAD Y FINANZAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEMINARIO DE PROFUNDIZACIÓN EN GERENCIA ESTRÁTEGICA
CALI, VALLE DEL CAUCA
2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del jurado

Firma del jurado

Cali, 06 de diciembre de 2020

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN.....	5
INTRODUCCIÓN	7
1. METODOLOGÍA	10
2. HALLAZGOS.....	13
2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA LA ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S.....	13
2.1.1. Definición del contexto de la organización a trabajar.....	13
2.1.2. Análisis de la Misión.....	14
2.1.3. Análisis de la Visión	14
2.1.4. Análisis de los Valores (condiciones de empleo)	15
2.2. ENTORNOS.....	15
2.2.1. Análisis de Entornos (PESTEL).....	15
2.2.2. Análisis de las fuerzas competitivas (DIAMANTE DE PORTER).....	18
2.2.3. Análisis interno	20
2.2.4. Resultados análisis interno y externo.....	23
2.2.5. Análisis de estrategias a seguir	23
2.3. ANÁLISIS PROSPECTIVO	24
2.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA.....	30
2.4.1. Operacionalización de la estrategia.....	31
3. DISCUSIÓN	33
4. CONCLUSIONES	35
5. RECOMENDACIONES	36
REFERENCIAS	37

RESUMEN

El presente trabajo muestra la idea de un plan de mejoramiento para el almacenamiento de repuestos en las bodegas de la Arrocería La Esmeralda S.A.S Jamundí- Valle, lo cual se ha hecho una investigación para lograr una buena dinamización del trabajo de los empleados de esta área en la empresa. El objetivo de este trabajo es lograr tener una buena adecuación de implementos de trabajo en el área de almacenamiento, y por ende la pregunta de investigación es la siguiente: ¿cuáles deben ser los planes de mejoramiento para el almacenamiento de los repuestos de las bodegas de la Arrocería La Esmeralda S.A.S para aplicar la gestión logística? En este contexto, se busca tener una buena metodología para acceder a dichos repuestos y que no haya sobrecostos en la empresa. La pregunta problema se responde mediante unos análisis que se utilizaron como PESTEL en las matrices MEFE y MEFI, seguido DIAMANTE DE PORTER donde las fuerzas competitivas ayudaron a evidenciar una DOFA clara y concisa. Adicional a esto, el análisis interno y externo que se pudo hacer donde se identificaron unas variables y actores, que ayudaron a determinar estrategias para la mejora de la empresa y del área de almacenamiento. Teniendo en cuenta que en una empresa se debe de tener un balance para que no haya sobrecostos y una buena organización de los activos fijos que se compran ya sea mensual, trimestral o anual, para unas futuras investigaciones se podría tener en cuenta otras iniciativas para fomentar campañas que serían de gran utilidad para las empresas que puedan presentar los mismos inconvenientes.

PALABRAS CLAVES: almacenamiento, arroz, análisis, empresa, problema.

SUMMARY

This present work shows the idea of an improvement plan for the storage of spare parts in the warehouses of the Esmeralda s.a.s Jamundí-Valle rice cellar, which has been investigated to achieve a good dynamism of the work of the employees of this area in the Company The objective of this work is to achieve a good adequacy of work implements in the storage area, and therefore the research question is as follows:

What should the improvement plans be for the storage of spare parts in the warehouses of the Esmeralda s.a.s rice cellar to apply logistics management? In this context, it seeks to have a good methodology to access these parts and that there are no cost overruns in the company. The problem question is answered by means of analyses that were used as PESTEL in the MEFE and MEFI matrices, followed DIAMANTE DE PORTER where the competitive forces help to demonstrate a DOFA clear and concise. In addition to this, the internal and external analysis that could be done where some variables and actors are identified, which help determine strategies for the improvement of the company and the storage area. Taking into account that a company must have a balance so that there are no cost overruns and a good organization of the fixed assets that are purchased either monthly, quarterly or annually, for future research other initiatives could be taken into account to promote campaigns that could be very useful for companies that may have the same drawbacks.

KEY WORDS: storage, rice, analysis, company, problem.

INTRODUCCIÓN

La empresa la ARROCERA LA ESMERALDA S.AS o BLANQUITA está ubicada en el municipio de Jamundí Valle, se dedica a la comercialización del arroz hace más de 70 años, sus principales productos son: arroz clásico, Premium, integral, orgánico, mix de arroz con quinua y mix de arroz integral con quinua, una variedad para todo tipo de público; sus principales clientes son el suroccidente colombiano y la distribución del producto se hace a través de tienda a tienda y supermercados de cadenas, para todos los estratos. Es una organización que está comprometida socialmente de manera responsable con sus colaboradores, productores, el medio ambiente y la sociedad, ha fomentado en los agricultores la producción continua del arroz. Su propósito central es cultivar y proporcionar alimentos sanos para la vida.

Esta organización se caracteriza por tener un buen engranaje en la mayoría de sus departamentos, aunque tiene problemas en el almacenamiento de las cuatro bodegas de repuestos de la ARROCERA LA ESMERALDA S.AS ya que se desconoce el inventario y no cuenta con el control del inventario, lo que genera malas prácticas en el almacenamiento como: ordenamiento de materiales donde los repuestos son ubicados por los mismos mecánicos y electricistas desordenando así la bodega y al dejar un repuesto en stock la dejan en cualquier estantería, mal control de inventario, demora en la ubicación del repuesto, poca claridad de existencias en el almacén con esta modalidad de almacenaje que se lleva se identifica que muchas referencias de estos productos están ubicadas en una sola estantería y que no se cuente con información necesaria de lo que hay en existencia una mala rotación de producto y compras innecesarias, además muchos repuestos se dañan, de esta manera genera retrasos en trabajos de mantenimiento o de paradas por daño mecánico y eléctrico de máquinas.

En la ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S no existe una política que regule el almacenaje y el control de inventarios de repuestos de las 4 bodegas, no se ha establecido un plan de mejoramiento para señalar las actividades que se deben llevar a cabo para el correcto

almacenamiento de los repuestos, los funcionarios asumen roles sin ser capacitados con sobrecarga laboral y además no es una labor asignada según el contrato laboral pactado, no se han especificado los procesos para el procedimiento de almacenaje y además no se ha delegado un cargo para este puesto, no se tiene en cuenta que el inventario genera gastos innecesarios, pérdida de tiempo y menor productividad lo que muchas veces no garantiza el suministro continuo y oportuno de los materiales y medios de producción requeridos para asegurar los servicios de forma ininterrumpida y continúa.

Si este problema no se soluciona, seguirán los retrasos en arreglos de maquinaria, se detendrán procesos de parte operacional que detienen las actividades, se detendrá la productividad y desmejora la competencia, se genera mal clima laboral conllevando a pérdidas económicas para la organización.

Por lo tanto, se propone la necesidad de establecer las políticas, estrategias para el plan de mejoramiento para el almacenamiento de repuestos de la organización, por medio del cual se delegue al personal previamente capacitado para dicha labor, además se debe conocer todo el inventario existente de los repuestos y máquinas, por otra parte el desarrollo de planes de acción para la implementación de un sistema de información con código QR ya existente en la empresa, en el área de almacenamiento de repuestos que permita dar un orden y balance al almacenamiento, donde se pueda optimizar los recursos y disminuir los tiempos de paradas, mejorando la productividad de esta empresa, teniendo en cuenta que al ser una empresa que comercializa arroz y que cuenta con muchas máquinas, es vital que todo su sistema de almacenamiento de repuestos esté en orden y que se cometan los menores errores posibles.

Por lo tanto, la pregunta de investigación sería: ¿CUÁL DEBERÍA SER LOS PLANES DE MEJORAMIENTO PARA EL ALMACENAMIENTO DE LOS REPUESTOS DE LAS BODEGAS DE LA ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S?. A continuación, se explican los puntos a realizar en este trabajo.

En la metodología, se agrega todo el proceso de cómo se construye este trabajo, paso a paso, al igual que en los hallazgos se explica cómo se encontraron las problemáticas.

Por otro lado, está la misión y visión de la empresa que va acorde con sus productos y momento que vive. Además, se mencionan los análisis respectivos como PESTEL, PORTER y el interno, que se pudieron observar en la estructura de este

1. METODOLOGÍA

Para la construcción de este trabajo se escogió la empresa ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S más conocida como ARROZ BLANQUITA, enfocándose al área de almacenamiento de repuestos de sus cuatro bodegas. Se encontraron una serie de fallas referentes al inventario y al control de inventario de los insumos que se utilizan aquí y al personal que asume dicha actividad.

El enfoque de este trabajo es cualitativo, ya que se hará un plan de mejoramiento para el almacenamiento de repuestos en las bodegas de la ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S Jamundí- Valle y tendrá como objetivo alcanzar esta mejora para la empresa. El tipo de investigación es descriptivo ya que se observa la falla en el almacenamiento de repuestos donde no existe un inventario y control de inventario de estos insumos, además no hay un manual de funciones para dicha actividad y tampoco un cargo asignado a esta área. Una vez identificado el problema se propone el plan de mejoramiento para la solución. Se implementó el método de investigación es inductivo ya que se realiza la prospectiva donde se hacen hipótesis para anticiparse a posibles hechos y finalmente se realizan las conclusiones.

Lo primero que se realizó fue el análisis de entornos PESTEL (entorno general y entorno específico) por medio de las matrices MEFE y MEFI donde se identifican las variables DOFA que más impactan a la organización, dichas variables se ponderan, se califican y se le asigna el peso ponderado para el caso se inició con la matriz MEFE. Después se hizo el análisis de las fuerzas competitivas con el DIAMANTE DE PORTER determinando sus cinco fuerzas: amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de la negociación de los compradores, poder de la negociación de los proveedores y la rivalidad entre competidores, para este caso se escogieron las 10 variables que más impactaron las fortalezas y debilidades en la matriz MEFI. Posteriormente se realizó la matriz del perfil competitivo la cual permite evaluar la posición de la empresa frente a los demás sectores, para el caso se eligió sus principales competidores COORPORACIÓN ROA FLOR HUILA

y DIANA, a cada empresa se le asignan los factores claves de éxito con la ponderación previamente establecida, la calificación y la evaluación competitiva.

La CORPORACIÓN ROA FLOR HUILA fue la que tuvo mayor puntaje en la evaluación competitiva lo que quiere decir que es la más competitiva. Luego se hace un análisis interno donde se mencionan las causas que afectan la producción: las falencias en el almacenamiento de repuestos y las condiciones de la infraestructura de las bodegas lo que deriva: demora en la ubicación de repuestos, compras innecesarias y mala rotación de inventario.

Luego se hizo la matriz MEFI que tiene el mismo proceso que la matriz MEFE pero varía en calificación y llegando así al análisis PESTEL. Se hace el análisis interno y externo por medio del cruce DOFA determinando sus principales variables DOFA y se desarrollan estrategias: conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas para los 4 cuadrantes, para crear estrategias de permanencia y expansión de la empresa. Se trae de nuevo el análisis PESTEL ya que solo se tenían las matrices MEFE y MEFI que conlleva al análisis de estrategias a seguir, el sumatorio total de cada matriz en la columna de peso ponderado se las suma y se dividen en dos lo que da como resultado la estrategia de retener y mantener lo que indica que se deben crear estrategias para fortalecerse, se recomienda invertir y buscar alianza de distribución y posicionamiento de la marca en otras regiones del país.

Se muestra el análisis prospectivo donde se definen las variables del sistema, se le asigna el número de cada variable, nombre y descripción. Luego se hizo la descripción de hipótesis, se hacen cinco hipótesis al 2025 las cuales debían ser medibles y a las mismas se les plantea el cómo llegar a desarrollarlas. Después se realizaron 4 escenarios (pacto por Colombia pacto por la equidad, crisis financiera, pandemia y crecimiento económico mundial) calificándolos por evolución y proyección de las acciones que se deben hacer a corto y largo plazo para el área de almacenamiento de la empresa, en cada escenario van las variables y acciones proyectadas al 2025 concluyendo que una mejora en el proceso de almacenamiento que requiere el personal idóneo como facilitador en búsqueda de soluciones estratégicas que permitan un desarrollo positivo de la empresa.

Por último, se realizó la operacionalización de la estrategia, se elige una estrategia de cada cuadrante del cruce DOFA donde a cada cruce se le realiza un objetivo de largo plazo al cual se le desarrollan los objetivos estratégicos, acción, responsable, indicadores meta y tiempo.

2. HALLAZGOS

A continuación, se presentan los hallazgos del proceso de observación dentro de la empresa Arrocería la Esmeralda; a través de cuatro momentos: Direccionamiento estratégico, análisis de entornos, prospectiva y formulación de estrategias.

2.1. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO ACTUAL DE LA EMPRESA LA ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S.

2.1.1. Definición del contexto de la organización a trabajar

La Arrocería la Esmeralda SAS (AE, 2020) está ubicada en el barrio La Esmeralda en el municipio de Jamundí. Fue fundada en el municipio de Buga en 1950 por el señor Manuel Suso en compañía de 4 socios, convirtiéndose en la primera molinera de esos tiempos. Al pasar del tiempo el señor Manuel Suso adquirió todas las acciones de la empresa. En los años 50 en Buga hubo un fuerte auge por el azúcar donde los cultivos de arroz pasaron a ser cultivos de caña de azúcar, disminuyendo el arroz para las molineras. Así que el señor Suso trasladó la empresa al municipio de Jamundí. El dueño de la empresa tuvo una amiga que estimaba mucho a la señora Blanca Cárdenas, y por el cariño que le tenía decidió llamar a su producto estrella blanquita.

Según (AE 2010) la empresa lleva 70 años en el mercado, actualmente lleva una política de comercio justo con los agricultores y el consumidor. Cuenta con 3.470 empleados de planta más agricultores, siendo una fuente importante de empleo en el sector de Jamundí y cuenta con más de 400 agricultores en el departamento del Valle del Cauca y Nariño. Los costos de flete del arroz son bajos, distribuye su producto a todo el suroeste colombiano. La empresa cuenta con estrictos estándares de calidad, donde permite saber la trazabilidad del producto desde el nombre del agricultor, producción, empaque lote y distribución del producto. Inyecta parte de su capital última tecnología en el procesamiento y en estudio técnico de la siembra del arroz, buscando siempre los más altos estándares de calidad.

2.1.2. Análisis de la Misión. La misión de la Arrocería la Esmeralda es la siguiente:

Fomentar la innovación agroindustrial de forma sostenible, soportada en las buenas relaciones y un comercio justo, para brindar una alimentación consciente.

La misión fue reestructurada hace menos de un año y cumple con los lineamientos que proponen en ella y el producto que tienen.

Es fundamental para la empresa la innovación de nuevas técnicas agroindustriales, ya que esto la caracterizará como una empresa de carácter sostenible. Todo esto respaldado en el hecho de que traen a personal idóneo del exterior, que además de estar fomentando buenas relaciones, también permitirán la construcción de nuevos conocimientos que terminarán por enriquecer el proceso de cultivo y cosecha de arroz para brindar una alimentación más consciente al consumidor.

2.1.3. Análisis de la Visión. La visión de la Arrocería la Esmeralda es la siguiente:

Alimentar al mundo con un producto sano, mediante tecnologías y prácticas responsables y sostenibles.

La visión fue reestructurada hace menos de un año y cumple con los lineamientos que proponen en ella y el producto que tienen.

Es una visión coherente con el accionar de la empresa, porque su enfoque principal es la creación de un producto que sea amigable con el medio ambiente, y que además de eso sea saludable para el consumidor. Todo esto mediante la implementación de técnicas ancestrales de cultivo y capacitaciones por parte de la empresa de manera gratuita, todo ello con el fin de que la cosecha y el cultivo se hagan con prácticas saludables y también responsables.

2.1.4. Análisis de los Valores (condiciones de empleo)

Los valores expresados por Arrocería la Esmeralda corresponden a:

Emprendemos medidas encaminadas a conciliar el trabajo de la familia y a mantener un trato cordial y respetuoso en todos los aspectos.

- Respeto a los derechos humanos.
- Respeto a los derechos de los niños.
- Respeto a la legalidad vigente.
- Rechazo total a los trabajos forzados.
- Rechazo al trabajo infantil.
- Igualdad y diversidad: rechazo a la discriminación de cualquier tipo (por raza, color, nacionalidad u origen étnico, edad, religión, discapacidad, género, orientación sexual, filiación política o por otra característica protegida por la legislación laboral vigente).

2.2. ENTORNOS

2.3. Análisis de Entornos (PESTEL)

Entorno político: considera el clima político económico y política externa. Por otro lado es la fuerza en el que la empresa se debe centrar, en las legislaciones que regulan sus actividades empresariales y comerciales. Tiene como principales ramas del poder público, la legislativa, la ejecutiva y judicial.

Entorno económico: otorga a los inversores la posibilidad de participar como socios proporcionalmente en el capital de la empresa invertido, si todos los servicios y productos son consumidos por los colombianos; esto representa más ingresos y mejores utilidades para las compañías.

Sociocultural: el producto a generado un alto impacto en el consumidor por su variedad para escoger a la hora de llevar un arroz normal a premiun, lo que ocasiona una fuente de ingresos más elevada en este mismo, adicional a esto muchas de las personas que trabajan en la empresa, están terminando sus estudios, para ascender en los cargos de la organización.

Ecológico: a raíz de la pandemia mundial COVID 19 el impacto que se tiene es que se pueda perder la cosecha, la empresa tenga perdidas y un bajo rendimiento.

Política/Legal: cuando hay marchas y protestas por dinero, mal estado de vías o por poca inversión en el campo, se ve afectado el comercio y su rendimiento, ya que los sindicatos de indígenas y camioneros, demuestran con esto sus desacuerdos.

Tecnológico: La maquinaria que se ha estado utilizando en estos últimos años es de alta calidad y su mejoramiento continuo hace referencia a la tecnología que se llama de siembra la cual ayuda a la producción de más demanda para el producto estrella que es el arroz.

La tabla 1 muestra las amenazas y oportunidades de la empresa, donde prioriza las que más impactan en el macroentorno, a cada una se la pondera dependiendo el grado de importancia que tenga para la organización y al sumar dicha ponderación debe dar 1, luego se califican 1 o 2 para las amenazas y las oportunidades en 3 o 4, posteriormente estos valoren se multiplican la ponderación con la calificación lo que arroja el peso ponderado.

De lo anterior se analizó que dentro de sus amenazas las variables que más impactan son: contaminación ambiental, tendencia economía mundial, incidencia en las leyes y reglamentos y la amenaza de nuevas enfermedades con un peso ponderado de 0.0625 para cada una de las variables anteriormente señaladas. Como se describen a continuación:

- Contaminación ambiental: como ya se ha explicado, uno de los pilares centrales y la razón de ser de la empresa, es la entrega de un producto orgánico y libre de partículas contaminantes, las cuales en los peores escenarios sería que terminen por no solo afectar

la calidad del producto, sino también que afecte a la salud del consumidor final del producto. Y es justamente por eso que, si no se toman cuidados paliativos, la contaminación ambiental como, por ejemplo, los residuos de la minería en el agua, el cambio climático e introducción de especies extrañas al medio; terminarían con el uso de químicos para la cosecha de arroz, la cual se verá severamente afectada ya que Arrocería la Esmeralda se caracteriza en el mercado ante sus competidores por tener un producto que lleva como sello distintivo la calidad orgánica y saludable.

- Tendencia economía mundial: para este punto se tomará como ejemplo la pandemia que estamos viviendo no solo a nivel local, sino también a nivel mundial. En esta situación la tendencia económica mundial nos pone en ajustadas situaciones, ya que la maquinaria de la Arrocería la Esmeralda es importada, al igual que sus repuestos pues los costos de la importación, como consecuencia de la tendencia mundial en estos momentos, hace que los precios de dichas maquinarias y sus repuestos se eleven en el aire sin tener una regulación respecto a los precios.
- Incidencias en las leyes: Desde el punto de vista agrícola, es un sector que tiene muchos problemas. Ya que se encuentra rasgado por la violencia y por la desigual que tiene en el olvido a esta área del país. Una de las autoridades ausentes, es la seguridad jurídica a la propiedad rural, afectando consecuentemente la inversión en el sector agrícola y así mismo la calidad de vida del campesino, ya que, sin inversiones, este sector tiende a desaparecer; obligando a cambiar sus cultivos de lícitos a ilícitos.
- Amenaza de nuevas enfermedades: Este tema expone a luz pública que la introducción de nuevas especies animales o simplemente bacterias puede socavar negativamente en el proceso de cosecha del arroz y consecuentemente en el proceso de obtención de este. Un ejemplo palpable de alto riesgo de nuevas enfermedades que pueden presentarse tiene que ver con Estados Unidos y China, ya que son los dos países mayormente afectados por plagas que llevan al surgimiento de enfermedades, y si alguno de estos dos países son

exportadores, podrían transmitir estas enfermedades no solo en Colombia sino a nivel mundial.

2.3.1. Análisis de las fuerzas competitivas (DIAMANTE DE PORTER)

El punto de vista de Porter (1980) es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. Se basa en la idea de que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a cinco fuerzas que rigen la competencia industrial (Herrera & Baquero, 2018). Para lo cual se diseñó una tabla del análisis de Porter que se encuentra en detalle en el anexo 1 al 5, se muestra lo más significativo, adicional se describe brevemente el análisis de las fuerzas competitivas de Porter del sector: ARROCERA LA ESMERALDA S.AS.

- Amenaza de nuevos competidores: La empresa tiene buena relación con los proveedores para obtener suficiente stock, se comparte información de manera bidireccional por lo proveedores de su capacidad de producción y por parte de la empresa, la información de las ventas por parte bimestral. Lo que mejora la competitividad de la organización. En el anexo 1 puede visualizarse la amenaza de nuevos competidores.
- Amenaza de productos sustitutos: es poco probable que el arroz llegue a ser reemplazado por el consumidor final por otros productos sustitutos, ya que este producto pertenece a los bienes de primera necesidad dentro de la canasta familiar. .En el anexo 2 puede visualizarse la amenaza de productos sustitutos.
- Poder de negociación de los compradores: en lo posible se deben mantener los precios teniendo en cuenta las políticas estatales para elevar el precio a las materias primas ya que los afectados serán las empresas y el cliente final. La estrategia es mantener los precios, pero siempre cumpliendo con las normas estatales para no afectar el coste de producción y mantener el punto de equilibrio en la organización. En el anexo 3 puede visualizarse el poder de negociación de los compradores.

- Poder de negociación de los proveedores: La organización tiene una relación estrecha con los proveedores, permitiendo tener un óptimo poder de negociación para poder transformar la materia prima en producto termina con un precio asequible y excelente calidad. En el anexo 4 puede visualizarse el poder de negociación de los proveedores.
- Rivalidad entre competidores: la ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S no tiene rivalidad entre empresas del gremio, enfrenta a competidores en esta industria, sus precios son muy similares para el mercado y las ventas en temporadas tanto altas y bajas son regulares. En el anexo 5 puede visualizarse la rivalidad entre competidores.

Posteriormente, al igual que la tabla anterior (tabla 1. Matriz MEFE) se prioriza las variables en el análisis MEFE para realizar la matriz MEFI, en este caso se eligen las 10 variables que más impactan a las fortalezas y debilidades y se pueden calificar con el cuadro de PORTER. Lleva el mismo proceso que relaciona a la tabla anterior, pero la calificación es distinta donde las debilidades que corresponden a las amenazas se califican así: amenaza mayor AM=1 y una amenaza menor Am=2, y las oportunidades que son las fortalezas son iguales a: Oportunidad mayor OM=4 y oportunidad menor Om=4.

Tabla 1. Matriz MEFE

AMENAZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Crecimiento de la industria	0.0125	2	0.025
Numero de competidores	0.0125	2	0.025
Identificación de marca	0.0125	2	0.025
Diversidad de competidores	0.0125	2	0.025
Contaminacion ambiental	0.0625	1	0.0625
Tendencia economia mundial	0.0625	1	0.0625
Incidencia en las leyes y reglamentos	0.0625	1	0.0625
Amenaza de nuevas enfermedades	0.0625	1	0.0625
OPORTUNIDADES			
Economías de escala	0.2625	3	0.7875
La diferenciación del producto	0.0625	4	0.25
Concentración de proveedores	0.0625	4	0.25
Impacto de insumos sobre calidad	0.0625	4	0.25
Tecnología disponible en el mercado	0.0625	4	0.25
velocidad de los cambios tecnologicos	0.0625	4	0.25
El propio precio	0.0625	4	0.25
Elementos esenciales (legislacion)	0.0625	4	0.25
	1.0	Total	1.35

Fuente, elaboración propia

Por otra parte, se realizó la matriz del perfil competitivo como se muestra en la Tabla 2:

Tabla 2 Matriz de perfil competitivo (MPC)

Factores claves del éxito	Ponderación	ARROCERA LA ESMERALDA		COORPORACION ROA FLOR HUILA		DIANA	
		Clasificación	Evaluación Competitiva	Clasificación	evaluación competitiva	Clasificación	evaluación competitiva
Activ. O tareas que permiten que cualquier organiz. Del sector incluida la nuestra tenga éxito			C24*D24		F24*C24		H24*C24
FINANCIERO	25	3	75	4	100	4	100
TECNOLOGICA	16	4	64	4	64	4	64
INNOVACION Y CREATIVIDAD	14	2	28	3	42	4	56
INVESTIGACION Y DESARROLLO	15	2	30	3	45	3	45
DISTRIBUCION	30	3	90	4	120	4	120
	100		287		371		385

Fuente, elaboración propia

En esta matriz se identifica los rangos de valores para determinar la calificación, así: debilidad mayor=1, debilidad menor=2, fortaleza menor=3 y fortaleza mayor=4 permite evaluar la posición de la empresa frente a los demás sectores. Por otro lado, se escogen las empresas más competitivas del sector, donde a cada una incluyendo la arrocera la esmeralda S.A.S se le aplica lo siguiente: factores claves de éxito se realiza la ponderación (previamente establecida para todas las empresas del sector, el sumatorio total debe ser= 100), la calificación y la evaluación competitiva la cual se obtiene de multiplicar la ponderación y la calificación. Quien tenga el mayor puntaje es la empresa más competitiva para este caso es la CORPORACIÓN ROA FLOR HUILA. Finalmente, en la evaluación competitiva de la arrocera donde están los números en color azul (28, 30 y 90) se debe tomar medidas para mejorar los factores claves y ampliar la brecha frente a los competidores.

2.3.2. Análisis interno

Las fortalezas que más impactan a la organización son: directrices difundidas al medio ambiente y el clima de trabajo y las debilidades que más impactan son: existencia de indicadores que midan los resultados de la gestión, programas de incentivos y motivación, y programas de inducción en el puesto y en la organización, razón por la cual la empresa LA ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S implementa el sistema de gestión integrado, bajo las normas ISO 9001. ISO 14001 y estándar para la certificación de responsabilidad social y empresarial – For Life, para satisfacer al consumidor final y prevenir y disminuir la contaminación ambiental inherente a sus procesos y promover el desarrollo personal a través de la capacitación. Entrenamiento y uso de las mejores prácticas para alcanzar la eficacia y eficiencia de sus productos. Complementariamente, al realizar un análisis interno de la empresa, se identifica que unas de las principales causas que afectan la producción de la empresa es el mal almacenamiento y de las condiciones de las bodegas. Esto causa una mala respuesta al momento de que el área de producción requiera un repuesto para sus operaciones, prolongando el tiempo de paradas de producción, causando pérdidas en unidades producidas. No es fácil ubicar un insumo en la bodega de repuestos y se suma también las malas condiciones que se encuentran almacenadas.

Hay muchas consecuencias que pasa al no tener un control en el almacén, lo cual al criterio propio específico en los siguientes puntos.

- Demora en la ubicación del repuesto: Aumentando el tiempo de parada y disminuyendo el tiempo de producción, causando retrasos en la programación y despacho del producto.
- Poca claridad de existencia en el almacén: al no tener una buena clasificación y una claridad de la existencia en el almacén, se perderá tiempo en la búsqueda de este, lo cual con el tiempo hay una demora en comprar el repuesto.
- Compras innecesarias: los repuestos no cuentan con una ubicación específica según su funcionalidad, causando de que se mezcle muchas referencias en una sola estantería, lo

cual no se tenga presente la existencia del mismo ocasionando una compra de un repuesto ya existente en el almacén.

- Mala rotación de inventario: al tener los repuestos en una mala ubicación en el almacén, no se tiene un control de rotación de inventario, lo que muchas veces se llega a sacar solamente repuestos nuevos y dejando atrás repuestos que llevan muchos años almacenados. Muchos de estos repuestos por motivos de manipulación continua y malas condiciones de almacenamiento, presenta daños en su empaque o partes, ocurriendo en gastos de mantenimiento o muchas veces de baja del repuesta del inventario.

El buen funcionamiento del almacén de repuesto de una empresa depende también del éxito de esta, permitiendo ahorrar costos y tiempo en sus operaciones, para poder invertirlo en otras áreas importantes de la empresa. Por lo tanto, la siguiente tabla muestra las fortalezas y debilidades de la empresa.

Tabla 3. Matriz MEFI

FORTALEZAS	PONDERACIÓN	CALIFICACION	PESO PONDERADO
Definición de la misión, los objetivos y metas organizacionales.	0.14285714	3	0.42857142
Objetivos, funciones, responsabilidad y perfil de los cargos	0.14285714	3	0.42857142
Directrices difundidas al medio ambiente.	0.1	4	0.4
Contribución de las unidades a los objetivos organizacionales	0.07142857	3	0.21428571
Clima de trabajo	0.1	4	0.4
DEBILIDADES			
Existencia de indicadores que midan los resultados de la gestión	0.1	1	0.1
Calidad en los recursos humanos de acuerdo a las necesidades de desarrollo de la organización	0.07142857	2	0.14285714
Cantidad suficiente de personal	0.07142857	2	0.14285714
Programas de incentivos y motivación	0.1	1	0.1
Programa de inducción en el puesto y en la organización	0.1	1	0.1
	1.0	Total	2.45714283

Fuente, elaboración propia

2.3.3. Resultados análisis interno y externo.

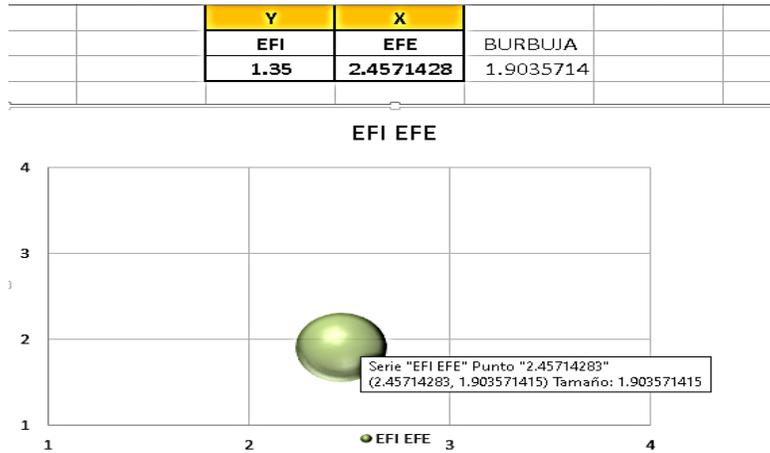
Se realiza el análisis del cruce DOFA de la ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S teniendo en cuenta al mercado al que se enfrenta. Se identificó el análisis interno (DEBILIDADES y FORTALEZAS) y el análisis externo (AMENAZAS y OPORTUNIDADES) para realizar el respectivo cruce de dichas variables y así crear las siguientes estrategias: conservadoras, agresivas, defensivas y competitivas, las cuales permitan la permanencia y la expansión de la organización mitigando el impacto de las amenazas y reduciendo las debilidades al hacer uso de las fortalezas y aprovechando las oportunidades

2.3.4. Análisis de estrategias a seguir

Teniendo en cuenta el peso total ponderado de la primera tabla que es igual a 1.35 en este gráfico pertenece a la variable Y que es EFI, y el peso ponderado total de la segunda tabla 2.4571428 pertenece a la variable X es decir para EFE, posteriormente se suman los dos pesos ponderados totales y se dividen en 2 dando como resultado a la burbuja=1.9035714, de esta manera la burbuja se ubica automáticamente en retener y mantener.

Posteriormente, se realizó la siguiente formulación de estrategia para retener y mantener, ya que para este sector se deben tomar decisiones y así fortalecerse. Es un momento decisivo para la empresa ya que está en estado alerta, debido a la gran competencia que se presenta en la industria, existe una amenaza latente. Por lo anterior se debe fortalecer la producción y la competitividad y mejorar la parte de mercadeo y distribución, lo que se recomienda invertir en esta área para que la empresa se posea a nivel nacional, buscar una alianza de distribución y de posicionamiento de la marca en otras regiones del país. El precio del producto es una buena estrategia aplicada con la inversión de la tecnología que permite tener un producto de alta calidad y de proveedores diversos que tiene la compañía para brindar un precio justo al consumidor, siendo un factor importante para poder posesionarse y salir del estancamiento. La siguiente tabla muestra el gráfico de análisis:

Figura 7. Gráfico de análisis matriz MEFI Y MEFE



Fuente, elaboración propia

2.4. ANÁLISIS PROSPECTIVO

A continuación, en la Tabla 5, se muestran las variables del sistema y la descripción de cada una de estas:

Tabla 4. Definición de variables del sistema

	NOMBRE	DESCRIPCIÓN
V1	Cambios de estanterías simples a Estanterías para palets	estanterías que permita un almacenamiento efectivo
V2	Capacitación del personal por medio de video-chat	utilizar capacitación virtual por medios de plataforma digitales
V3	Rotuladoras electrónicas	identificar y señalar en cada estantería lo almacenado
V4	Recolección de data a través del código de barras	dejar formatos manuales, y crear bases de datos
V5	Infraestructuras modernas	modernización de las áreas de almacenaje, mejorando la gestión de almacenamiento.
V6	Crecimiento del sector	incremento de las ventas , que conlleva más productividad.
V7	Incremento del precio del producto	pocos zonas de cultivo, que conlleva la compra de arroz importado.
V8	Fluctuación del dólar	incremento en el precio de la materia prima.
V9	Ley 1453 de 2011 lavado de activos	poca regulación de dineros por parte de inversionistas y de proveedores.
V10	Certificación ambientales ECOCERT	entidad reguladora, que permite certificar la calidad del producto.
V11	Incentivos al trabajador	no hay incentivos, que permita a los nuevos trabajadores identificarse con la empresa.

Fuente, elaboración propia

De 11 Variables propuestas que se encuentran enunciadas en la tabla Matriz Variables, se hizo un proceso de calificación del nivel de influencia que tenían entre ellas. Dicha

calificación arrojó un gráfico que permite visualizar su ubicación en diferentes zonas de la Matriz de Análisis Estructural.

Es así como en la zona de salida quedaron ubicadas las variables: V10 Certificación ambientales ECOCERT y V09 Ley 1453 de 2011 lavado de activos, las cuales ejercen muy poca influencia en el sistema, ya que son factores que favorecen en la comercialización del producto y el segundo factor afectarían a la organización a nivel jurídico. En la zona de indiferencia no se encontró ninguna variable.

Seguidamente se encuentran en la zona de poder la variable V1 Cambios de estanterías simples a Estanterías para palets: esta variable permite tener un fuerte cambio en el proceso de almacenamiento, ya que facilitara la clasificación adecuada y ágil en las bodegas. Permitiendo utilizar efectivamente los espacios y reducir los tiempos de entrega al cliente interno. V6 Crecimiento del sector: esta variable permite a la empresa poder invertir en nuevas tecnologías aprovechando el crecimiento que ha experimentado este sector debido a la situación actual del país. Esto ha permitido incrementar las ventas y tener más utilidad. Y V8 Fluctuación del dólar: esta variable tiene una gran influencia negativa fuerte, debido a que la mayoría de tecnología disponible para la disposición de la mejora del almacenamiento e inversión de nueva tecnología es extranjera. Eso podría causar de que haya un sobre costo en las inversiones o posiblemente no se realice ningún tipo de inversión.

Por último, en la zona de conflicto quedaron las variables V2 Capacitación del personal por medio de video-chat, V3 Rotuladoras electrónicas V4 recolección de data a través del código de barras, V5 Infraestructuras modernas Y V11 Incentivos al trabajador. Estas variables tienen una alta dependencia y motricidad en el sistema, debido a la poca capacitación del personal, realizar un programa de capacitación en plataformas virtuales, en donde se pueda en temas logísticos de almacenamiento, esto facilitara el trabajo de los colaboradores, dándoles herramientas para poder implementar mejoras, como recolectar datos por medio de códigos de barras, mejorando la gestión del inventario y de tener una información actualizada respecto de la disponibilidad de los insumos en el almacén. Esto daría respuesta si se debe

implementar una adecuación de las bodegas, debido a que el personal capacitado podría dar una buena gestión en su almacenamiento, y una buena utilización de los espacios disponibles dentro de las bodegas. Es correcto decir, que los personales también podrían recibir algún tipo de inventivo si propone mejoras en su proceso. Esto causa una constante búsqueda de mejoras, beneficiando a la empresa y al empleador.

Posteriormente, se formularon las hipótesis a futuro de la siguiente manera:

Tabla 5. Descripción de hipótesis.

H1. Al 2025 por medio del gobierno local de Jamundí se quiere evitar las inconformidades de la comunidad que se está presentando actualmente, debido a la contaminación que presenta en el medio ambiente del polvillo del arroz. Por lo contrario, la empresa se vería afectada por sanciones y posible cierre de la misma. ----> SCHWARTZ

Esta hipótesis se hará efectiva cuando se realicen auditorías internas por parte de la arrocera esmeralda en aras a subsanar el impacto con el medio ambiente para que posteriormente sus procesos sean óptimos, y donde los organismos pertinentes entre ellos CVC evalúen por medio de auditorías el buen resultado de las correcciones.

H2. Al 2025 se harán capacitaciones del personal, será para los mecánicos por parte de los proveedores, y al personal del almacén sobre características del producto, por medio de video-chat en un 70%. ----> SCHWARTZ

En 5 años las capacitaciones video-chat serán más constantes que las capacitaciones presenciales, reduciendo tiempo y presupuesto. Se efectuaran para el correcto almacenaje de los repuestos, dicha capacitación se hará para los cargos de mecánicos y el personal del almacén, para optimizar los procesos y reducir las probabilidades de compra innecesarias.

H3. Al 2025 la rotulación electrónica se efectuará en un 100%, para rotular las estanterías, para la clasificación de los repuestos según sus características. ----> SCHWARTZ

La rotulación electrónica se efectuará al implementar el mismo sistema de la empresa (Dynamics ax) y que realicen la compra de la pistola codificadora y la impresora de barras

H4. Al 2025 con la recolección de datos a través del código de barras se identificarán los repuestos almacenados, facilitando del inventario y control de salida de insumos en un 95%. ---

-> SCHWARTZ

Esta hipótesis se efectuara al hacer uso del sistema Dynamics ax, donde se recolecten los datos de cada código de barras de todos los repuestos almacenados para conocer el inventario y se haga un correcto control del mismo.

H5. Al 2025 se mejorará y adecuará la infraestructura de las bodegas en un 80%, con mejor señalización y adecuaciones de la estantería. ----> SCHWARTZ

Se realizara la modificación de la infraestructura, cuando la gerencia autorice al departamento de compras, las compras de insumos para el área de las bodegas de repuestos para adecuar su infraestructura, con mejor señalización y adecuaciones de la estantería.

Fuente, elaboración propia

A continuación, se mostrarán los cuatro escenarios, donde se clasifican la evolución y proyección de las acciones que se deben hacer a corto y largo plazo en la arrocera la esmeralda, específicamente en el área de almacenamiento.

ESCENARIO 1. En este escenario se evidencia la mejora de infraestructura para las capacitaciones de los empleados.

Tabla 6. EQUIDAD PARA LAS EMPRESAS

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA EN EL HORIZONTE DE TIEMPO				
ESCENARIO: PACTO POR COLOMBIA. PACTO POR LA EQUIDAD				
	NOMBRE	2025	2030	2040
V2	Capacitación del personal por medio del video-chat.	Crece proporcionalmente a la legalidad nacional y el emprendimiento empresarial para llegar a la equidad		
V3	Rotuladoras electrónicas.	Crece proporcionalmente a la economía del sector		
V4	Recolección de datos a través del código de barras.	Crece proporcionalmente a la economía del sector		
V5	Infraestructuras modernas	Favorecera a las Pymes y medianas empresas, por ende habra mejora en la infraestructura		
A1	Gobierno local	la política gubernamental tiene cambios ya que el PND 2018-2022 busca armonia con el medio ambiente		

Fuente, elaboración propia

ESCENARIO 2. Se explica como la crisis financiera afecta de alguna manera la empresa y su evolución en el mercado.

Tabla 7. CRISIS FINANCIERA

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA EN EL HORIZONTE DE TIEMPO				
ESCENARIO: CRISIS FINANCIERA				
	NOMBRE	2025	2030	2040
V2	Capacitación del personal por medio del video-chat.	Aumenta debido a fenomenos macroeconómicos		
V3	Rotuladoras electrónicas.	Crece porporcionalmente a la economía del sector		
V4	Recolección de datos a través del código de barras.	Crece porporcionalmente a la economía del sector		
V5	Infraestructuras modernas	Igual		
A1	Gobierno local	Aumenta la tasa de desempleo en Jamundi, genera mayor delincuencia, el gobierno subsidia un poco mas		

Fuente, elaboración propia

ESCENARIO 3. Se muestra una pandemia mundial, aumento de producción y teletrabajo para garantizar la salud y bienestar de los empleados.

Tabla 8. EVALUACIÓN PANDEMIA MUNDIAL

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA EN EL HORIZONTE DE TIEMPO				
ESCENARIO: PANDEMIA				
	NOMBRE	2025	2030	2040
V2	Capacitación del personal por medio del video-chat.	Se incrementa el teletrabajo y las capacitaciones por este medio, reduciendo costos.		
V3	Rotuladoras electrónicas.	Crece el uso de este procedimiento para optimizar los procesos del area y reducir el desplazamiento del personal para compras innecesarias		
V4	Recolección de datos a través del código de barras.	Se implementa el uso de las rotuladoras por ende aumenta la recolección de datos de los repuestos.		
V5	Infraestructuras modernas	Igual		
A1	Gobierno local	la política gubernamental tiene cambios ya que el PND 2018-2022 busca armonia con el medio ambiente		

Fuente, elaboración propia

ESCENARIO 4. Para este escenario, se muestra una evolución de la empresa en cuanto a maquinaria, personal y la inversión de la empresa en nuevas tendencias.

Tabla 9. VALORACIÓN DE ECONOMÍA

EVOLUCIÓN DEL SISTEMA EN EL HORIZONTE DE TIEMPO				
ESCENARIO: CRECIMIENTO ECONÓMICO MUNDIAL				
	NOMBRE	2025	2030	2040
V2	Capacitación del personal por medio del video-chat.	Se reduce este tipo de enseñanza para que las capacitaciones sean teórico- prácticas		
V3	Rotuladoras electrónicas.	se reduce este tipo de enseñanza para que las capacitaciones sean teórico- prácticas		
V4	Recolección de datos a través del código de barras.	Se implementa el uso de las rotuladoras por ende aumenta la recolección de datos de los repuestos.		
V5	Infraestructuras modernas	Al crecer el PIB en todos los niveles llegando a todas las empresas, mejoraran sus infraestructuras, teniendo en cuenta el criterio de gerencia.		
A1	Gobierno local	Aumento de recursos para el desarrollo regional y por ende municipal, que impactara de forma positiva a las empresas		

Existen múltiples escenarios por los cuales atraviesa una empresa, algunos favorables y otros no tanto; como en este caso que, a través de un análisis profundo, estudiamos algunas variables que influyen negativamente y afectan de una forma directa al proceso de almacenamiento en la Arrocería la Esmeralda SAS.

En este viaje de aprendizaje en el cual se introdujo un poco de manera minuciosa, aprendimos que es de vital importancia identificar los diversos aspectos que generan un impacto desfavorable para el desarrollo de la empresa estudiada, ya que al exponer estos, consecuentemente, se van generando soluciones inmediatas para darle respuesta a estas problemáticas y así reflejar una mejora al proceso de almacenamiento que en un momento determinado se vio afectado negativamente por decisiones erróneas.

Por ejemplo, tres de las variables que fueron detectadas para mejorar y modificarse en orden de mayor a menor importancia son: primero, en respuesta a la inexistencia de un control de entradas y salidas en el inventario, se sugiere implementación de código de barras, de modo tal que se crea una recolección de datos efectiva. La segunda variable identificada con su debida estrategia de implementación es la falta de infraestructura que perjudica los productos creando un sobre almacenamiento; la estrategia implementada habla de una mejora y

adecuación de infraestructura para señalización de bodega y de una organización táctica de las estanterías mismas. Y, por último, una de las tantas problemáticas que abarcamos en busca de una implementación para un impacto positivo en el proceso de almacenamiento en la Arrocería la Esmeralda SAS, fue la falta de efectivizarían en tiempo y búsqueda de los productos almacenados, para ello se sugiere una rotulación electrónica de las estanterías, de modo que se haga una localización más inmediata y oportuna de los artículos.

Y así, de este modo hemos podido concluir, que una mejora en el proceso de almacenamiento no es un objetivo irrealizable, no es un objetivo que le sume un peso a la empresa en tema de sobrecostos ni nada que se le parezca; pues solo hace falta personal idóneo, como un jefe que sea facilitador de herramientas y un auxiliar con buena disposición para buscar resoluciones estratégicas y definitivas que conlleven a un desarrollo positivo de la empresa.

2.5. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIA

La matriz DOFA analiza los factores externos (oportunidades y amenazas) y los factores internos de la organización (debilidades y fortalezas) con el fin de reducir los impactos de sus amenazas y debilidades y potencializar sus oportunidades y fortalezas y así poder llegar a ser más efectiva y competitiva, en este caso López (2004) explica para que sirve DOFA: El análisis DOFA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST, que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos, específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos., es una evaluación subjetiva de datos organizados en el formato DOFA, que los coloca en un orden lógico que ayuda a comprender, presentar, discutir y tomar decisiones. Puede ser utilizado en cualquier tipo de toma de decisiones, ya que la plantilla estimula a pensar pro-activamente, en lugar de las comunes reacciones instintivas. (p. 3).

Al hacer el cruce de los factores internos y externos se definen 4 estrategias que van en 4 cuadrantes, las estrategias son: competitiva, conservadora, agresiva y defensiva.

Tabla 10. Matriz DOFA

	Fortalezas	Debilidades
Fact. Claves Éxito	1. Distribucion	1.Publicidad
1.financiero	2. precios producto	2.Subutilizacion capacidad instalada
2.tecnologico	3. posicionamiento	3.Politica de precios No definida
3.innovacion	4. experiencia	4.Falta experiencia Capacitacion Ventas
4.Investig. Y Desarrollo		
5.Distribución		
	Estrategia FO	Estrategia DO
Oportunidades	F4-O2: Buscar nuevas tecnologías que junto a la experiencia permitan tener un óptimo control sobre operaciones y procesos, reduciendo así el tiempo en actividades para mejorar la productividad.	D1-O2: Hacer uso del marketing empresarial y por medio de los avances tecnológicos expandirse publicitariamente promocionando sus productos.
1. T.L.C	F3-O1: Buscar fortalecerse financieramente, relizar una buena prospectiva, y crear alianzas estrategicas para el posicionamiento a nivel nacional y posteriormente expandir sus negocios exportando sus productos.	D2-O2: Por medio de los avances tecnológicos llegar a la capacidad intalada, mejorando el mercadeo.
2. Avance tecnologico	F4-O4: Realizar ruedas empesariales de la mano de la experiencia, para hacer negociaciones y establecer nuevos contactos comerciales, e introducirse en nuevos mercados.	
3.Ferias		
4. Ruedas empresariales		
	Estrategia FA	Estrategia DA
Amenazas	F1-A1: Ampliar los puntos de venta para minimizar el impacto de nuevos competidores.	D2-A2: Potencializar la capaciad instalada para evitar la ingerencia de la competencia.
1. Globalización	F2-A1: Invertir en equipos y maquinas mas vanguardistas (importadas) para optimizar tiempo y procesos, mejorando la productividad. Buscar alianzas estrategicas para exportar sus productos.	D3-A3: Realizar una politica de imitación o comparación, donde se estudia la competencia, se analiza las fortalezas y debilidades de los productos y así se define un precio mayor o menor al de la competencia.
2. Competencia		
3, Créditos		
3. Tasa de cambio		

Fuente, elaboración propia

2.5.1. Operacionalización de la estrategia

En la operacionalización de la estrategia, se escoge 1 estrategia de cada cuadrante del cruce DOFA (DO, FA, FO y DA) de la ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S donde a cada cruce se le realiza un objetivo de largo plazo al cual se le desarrollan los objetivos estratégicos, acción, responsable, indicadores meta y tiempo.

La primera estrategia que se planteo fue: (D1-O2:) Hacer uso del marketing empresarial y por medio de los avances tecnológicos expandirse publicitariamente promocionando sus

productos, por ello se planteó los siguientes objetivos estratégicos: realizar marketing digital como el SEO, para posesionarse en los primeros puestos en buscadores como GOOGLE, realizar marketing social por medio de redes sociales, y realizar el neuromarketing. En el anexo 6 puede visualizarse los objetivos de largo plazo y los estratégicos, la acción, el responsable, los indicadores meta y el tiempo.

La segunda estrategia que se planteo fue: F2-A1: Invertir en equipos y maquinas más vanguardistas, por ello se planteó los siguientes objetivos estratégicos: Inversión en equipo-sistema de producción y capacitación, mejorar el rendimiento y la productividad y crear alianzas estratégicas y globalizar el producto. En el anexo 7 puede visualizarse los objetivos de largo plazo y los estratégicos, la acción, el responsable, los indicadores meta y el tiempo.

La tercera estrategia que se planteo fue: F3-O1: Buscar fortalecerse financieramente, realizar una buena prospectiva, y crear alianzas estratégicas para el posicionamiento a nivel nacional y posteriormente expandir sus negocios exportando sus productos. Se planteó los siguientes objetivos estratégicos: Idear campañas que permitan buenos hábitos, tendencia de comida saludable y Educación sobre un espacio, hábito y comida saludable. En el anexo 8 puede visualizarse los objetivos de largo plazo y los estratégicos, la acción, el responsable, los indicadores meta y el tiempo.

La cuarta estrategia que se planteo fue: D2-A2: Potencializar la capacidad instalada para evitar la injerencia de la competencia, por ello se planteó los siguientes objetivos estratégicos: adquisición de nuevos predios, mejoramiento de la infraestructura actual y alquiler o compras de bodegas en puntos estratégicos. En el anexo 9 puede visualizarse los objetivos de largo plazo y los estratégicos, la acción, el responsable, los indicadores meta y el tiempo

3. DISCUSIÓN

Para este trabajo se tuvo muchas ideas y soluciones, las cuales se quisieron dejar plasmadas con cada estrategia que se adquirió para la realización de la mejora en la arrocera la esmeralda, específicamente en el área de almacenamiento, que como su título lo indica, es una idea de plan para la reestructuración de cómo es el manejo de los implementos y que si es aceptada todos los pasos tan rigurosos que se hicieron en esta metodología, mejoraría una gran parte del área y la mano de obra sería más eficaz y de mejor calidad, sin tantas pérdidas ya sea de tiempo y de dinero con la identificación de los implementos que necesita cada colaborador.

Lo que se pretende a través de la gerencia estratégica es tener un perfecto engranaje de cada área, proceso y actividad de la empresa teniendo en cuenta el entorno general y específico de la organización y empoderar al personal para alcanzar el éxito de la empresa. Es vital aplicar la prospectiva para ser capaz de afrontar los cambios y turbulencias, permitiéndole tomar la decisión más acertada para saber cómo reaccionar y como desenvolverse. En el caso de la ARROCERA LA ESMERALDA S.AS tiene algunas inconsistencias en el almacenamiento de repuestos de sus cuatro bodegas: mala infraestructura, no hay inventario, ni control de inventario de los repuestos y no se ha asignado una persona para dicha labor, lo que lleva a una sobre carga laboral para los electricistas, ocasionando paradas en la producción, pérdida de tiempo, y compras innecesarias. Si se pone en marcha el plan de mejoramiento propuesto en este estudio donde se hace uso de herramientas como: Matriz MEFE y MEFI (PESTEL), las cinco fuerzas de PORTER, matriz MPC, cruce DOFA, prospectiva y operacionalización de la estrategia, la organización podrá tener una dirección estratégica eficaz para el buen funcionamiento de la empresa.

En el entorno actual, cada vez más competitivo y con menores márgenes, las organizaciones buscan continuamente oportunidades de mejora que las haga más competitivas. En este sentido, cada vez son más conscientes de la importancia de la gestión de almacenes (y la gestión logística en general) como parte esencial a la hora de aportar más valor a sus clientes

y reducir sus costes. Esto justifica la tendencia hacia la exteriorización o subcontratación de los operadores logísticos, debido a las ventajas en la gestión que se consiguen gracias a la especialización y experiencia en la distribución física de los productos, con lo que las empresas pueden concentrar todos sus recursos en lo que representa el centro de negocio. En cuanto a los recursos de personal se observa una distribución homogénea en lo que, al porcentaje de personal asignado a cada una de las funciones principales de actividad dentro de un almacén, tales como la recepción, manutención y expedición. Manteniéndose los porcentajes constantes de manera aproximada con independencia de la totalidad o tamaño de la plantilla asignada al almacén, así como del sector donde se incluya la empresa.

La productividad de los almacenes es un factor totalmente aleatorio y dependiente del sector, actividad y tamaño de la empresa, quedando marcada una clara relación entre los recursos y medios disponibles con las ratios de productividad obtenidos. Así sectores con grandes volúmenes de actividad y negocio, como operadores logísticos y empresas de distribución de insumos alimenticios tienen valores superiores en productividad gracias a su especialización y destinación de recursos, tales como aplicaciones de mejoras técnicas y políticas de constante evolución y mejora.

4. CONCLUSIONES

- La planeación estratégica que tuvo como aprendizaje para este documento, fue como en una empresa se deben analizar todos los factores que pueden afectar tanto interna como externa en la empresa que se esté trabajando. Los análisis que se encuentran para poder hacer las mejoras en la competitividad en gran parte del área y la mano de obra sería más eficaz y de mejor calidad, sin tantas pérdidas ya sea de tiempo y de dinero con la identificación de lo que se necesita cada colaborador. Adicional a esto, las estrategias que se puedan efectuar o unificar para poder colocar en funcionamiento la empresa, deben tener claro cada momento por el que se debe de pasar y planificar los tiempos de cada proceso.
- Tanto en la vida personal como empresarial nos enfrentarnos a momentos infructuosos o exitosos, todo está en las manos de Dios y luego a que se desarrollen estrategias para tomar la mejor decisión que permitan el alcance de las metas. La gerencia estratégica permite que los líderes formales e informales desarrollen la capacidad de analizar su microentorno y macroentorno por medio de matrices como MEFI y MEFE, en pro del desarrollo de la organización, y para ello deben crear políticas, objetivos trazados a corto, mediano y largo plazo haciendo uso de diferentes herramientas y de la prospectiva para poder permanecer, crecer y competir en el mercado, además que empoderen a sus empleados y aseguren los recursos para el alcance de la misión y visión de la empresa lo que conlleve al éxito estratégico.
- El éxito organizacional depende de la gerencia estratégica, requiere del análisis de sus entornos, partiendo de formulación, evaluación y ejecución de las acciones de manera sistemática para la toma de decisiones, que definan el rumbo de la organización y reduzcan el impacto de las amenazas externas, lo que conlleve a un entorno altamente competitivo.

5. RECOMENDACIONES

Se considera las siguientes recomendaciones para la empresa:

Desde la planeación estratégica es importante especificar que se recomienda tener la orientación de actividades que tiene la empresa con el personal y sus competidores, para que se ajuste a los criterios que se han mencionado.

- a. Crear políticas y funciones para el perfil del personal a cargo en el almacén. Una vez se elija al funcionario debe ser capacitado donde se le explique los procesos y actividades en dicha área y además se le ponga en conocimiento el manual de funciones.
- b. Conocer todas las existencias de todos los repuestos, realizar un inventario de las cuatro bodegas del almacén de repuestos.
- c. Organizar los repuestos por referencias con QR, realizar la señalización de las bodegas.
- d. Implementar el sistema de información Dinamix Ax que ya tiene la empresa.
- e. Hacer control de inventario diariamente.
- f. Hacer revisión semanal de los implementos que se han utilizado y cuánto tiempo se demoran en utilizar este mismo, para tener un control de elementos, tiempo y organizar en las estanterías.

REFERENCIAS

López, J. C, (2004). Los orígenes del modelo de análisis DOFA. AUDITORIA DE SISTEMAS INFORMATICOS. Pág. 3.

Google académico. 2004. Los orígenes del modelo de análisis DOFA. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=matriz+dofa+&btnG=

Google académico. 2019. Logística de almacenamiento 2. https://scholar.google.es/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=almacenamiento&oq=almace

El País. 2019. 500 empresas + (más) exitosas del Valle. <https://www.elpais.com.co/500-empresas/directorio/arrocera-la-esmeralda.html>

El País. 2019. Arrocera La Esmeralda, una historia de compromiso y dedicación. <https://www.elpais.com.co/informacion-comercial/arrocera-la-esmeralda-una-historia-de-compromiso-y-dedicacion.html>

Anexo 1. Amenaza de nuevos competidores.

Amenaza de entrada de nuevos competidores	
Economías de escala:	Impotancia relativa
Lealtad del cliente (o "de marca"):	Ni baja ni alta
Coste de cambio:	Muy reducido
Requerimientos de capital:	Altos
Acceso a canales de distribución:	Dificultad
Experiencia i efectos de aprendizaje:	Indispensables
Regulación de la industria:	Regular
Diferenciación de producto:	Clave estratégica
Acceso a la tecnología:	Punto clave de éxito
Ventaja en costes sin tener en cuenta la escala:	Normal
Política gubernamental:	Mucha regulación
Buena relacion con proveedores para tener suficiente stocks, se comparte informacion de manera bidericcional por los proveedores de su capacidad de produccion y por parte de la empresa la informacion de ventas de manera trimestral	

Anexo 2. Amenaza de productos sustitutos.

Productos sustitutos	
Disponibilidad de prod.sustitutos cercanos:	Baja
Coste de cambio para el comprador:	Regular
Agresividad:	Poca
Contraste relación valor-precio:	Favorable

Anexo 3. Poder de negociación de los compradores.

Compradores	
Coste de cambio del cliente:	Regular
Número de clientes importantes sobre el total:	Bajo
Amenaza de integración hacia atrás:	Posible
Facilidad para encontrar productos sustitutos:	Sí
Implicación con el producto:	Regular
Poder de negociación:	Alto
 En lo posible mantener los precios de manera estable, y tener en cuenta las políticas gubernamentales para elevar el precio a las materias primas ya que finalmente quien se vera afectado seran las empresas y el cliente final (quien ademas pagara el IVA de los productos y servicios)	

Anexo 4. Poder de negociación de los proveedores.

Proveedores	
Poder de negociación:	Elevado
Precio:	Asequible
Nombre:	Pocos
Localización:	Cercanos
Grado de confianza:	Regular
Relación:	Col.laboración puntual
Peligro de integración hacia delante:	Normal
Presencia de productos sustitutos:	Reducida
Coste de cambio de proveedor:	Bajo
Calidad del producto:	Alta
Nada	

Anexo 5. Rivalidad entre competidores.

Rivalidad entre competidores de la industria	
Número de competidores:	Regular
Barreras emocionales:	Importantes
Crecimiento de la industria:	Bajo
Guerras de precios:	No muy usuales
Restricciones gubernamentales y sociales:	Poco importantes
Costes de salida:	Regulares
Márgenes de la industria:	Altos
Ninguno	

Anexo 6. OPERACIONALIZACIÓN ESTRATEGIA 1. Hacer uso del marketing empresarial y por medio de los avances tecnológicos expandirse publicitariamente promocionando sus productos.

Estrategia 1						
(D1-O2:) Hacer uso del marketing empresarial y por medio de los avances						
OBJETIVO DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	META	TIEMPO
Generar un valor de marca para la compañía	Realizar marketing digital como el SEO, para posicionarse en los primeros puestos en buscadores como google	Aperturar cuenta de la empresa ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S en SEO	Area de publicidad	(Volumen de trafico apertura/volumen de trafico programada)x100	100%	Inmediato
		Aperturar cuenta de empresa ARROCERA LA ESMERALDA S.A.S en metricas de SEO	Area de publicidad	(Optimización de la velocidad de la carga de una pagina apertura/Optimización de la velocidad de la carga de una pagina programada)x100	100%	Inmediato
	Realizar marketing social por medio de redes sociales	Aperturar cuenta de empresa ARROCERA LA ESMERALDA en metricas de SEO	Area de publicidad	(Autoridad de dominio apertura/Autoridad de dominio programada)x100	100%	Inmediato
		Vinculación por acciones sociales que permitan socializar la marca.	Area de publicidad y logística	Regalar 2000 bolsas de arroz para comedores comunitarios	100%	Semestral
		Vinculación por acciones sociales que permitan socializar la marca.	Area de publicidad y logística	Viralizar en youtube una competencia de la mejor receta con la marca del arroz y premiarla	100%	Semestral
		Vinculación por acciones sociales que permitan socializar la marca.	Area de publicidad y logística	Por la compra de una arroba regalar un kilo	100%	Semanal
	Realizar el neuromarketing	Por medio de canal tradicional	Area de publicidad	(Número de tarjetas entregadas/5000 tarjetas programadas)x100	80%	Trimestral
		Por medio de canal tradicional	Area de publicidad	(Número de brochure entregadas/5000 brochure programadas)x101	90%	Trimestral
		Por medio de redes sociales y social media	Area de publicidad	(Pinteres apertura/pinteres programada)x100	100%	Inmediato

Anexo 7. OPERACIONALIZACIÓN ESTRATEGIA 2. Invertir en equipos y maquinas más vanguardistas (importadas) para optimizar tiempo y procesos, mejorando la productividad buscar alianzas estratégicas para exportar sus productos.

		Estrategia 2					
		F2-A1: Invertir en equipos y maquinas mas vanguardistas (importadas) para					
OBJETIVO DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	META	TIEMPO	
Expansión de la industria	Inversión en equipo-sistema de producción y capacitación.	Compra de equipos y maquinas (vanguardistas) importadas con mayores avances tecnológicos	Departamento de compras	Inventario de los nuevos equipos y facturas de compra.	100%	Inmediato	
		Crear funciones laborales con sus respectivos cargos, definiendo estandares de	Departamento de RR.HH y producción	Medición de desempeño laboral e indicadores de productividad.	90%	Mensual	
		Dar capacitaciones del manejo de los equipos y maquinas	Area de producción	Evaluadores de la gestión de capacitación	100%	Inmediato	
	Mejorar el rendimiento y la productividad	Supervisión del personal	RR.HH y producción	Monitoreo y evaluación	100%	Inmediato	
		Auditoria interna	Auditor operacional externo	Indicadores de gestión, productividad, logísticos, de calidad eficacia eficiencia y efectividad	100%	Trimestral	
		Motivar a los colaboradores (empleados) con ascensos	Gerencia	Evaluadores de desempeño basados en las competencias modelo 90 grados	100%	Anual	
	Crear alianzas estratégicas y globalizar el producto	Ampliar la cobertura geográfica	Gerencia y planeación	Encuestas, y estudio de mercado en el sector	90%	Inmediato	
		Llegar a un mayor número de clientes potenciales, vía eventos.	Planeación y logística	Marketing digital	90%	Trimestral	
		Fortalecer la imagen de la marca a través de asociarse con otra marca	Gerencia	Acuerdos firmados	100%	Inmediato	
		Globalizarse	Gerencia	Indicador de competitividad	90%	Inmediato	

Anexo 8. OPERACIONALIZACIÓN ESTRATEGIA 3. Buscar fortalecerse financieramente, realizar una buena prospectiva, y crear alianzas estratégicas para el

posicionamiento a nivel nacional y posteriormente expandir sus negocios exportando sus productos.

OBJETIVO DE LARGO PLAZO	Estrategia 3		RESPONSABLE	INDICADORES	META	TIEMPO
	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIÓN				
posicionamiento de marca y expansión de producto (tendencias, hábitos y cuidados).	Idear campañas que permitan buenos hábitos alimenticios	crear un hábito de consumo saludable a los clientes, con programas de información y publicidad que permita identificarse con la marca	área de publicidad y comunicación	Marketing digital	100%	inmediato
		crear campañas que permita llegar a la población para que conozca la calidad del producto	área de publicidad y comunicación	Marketing digital	100%	inmediato
		invertir en tecnología para sacar líneas de arroz con beneficios orgánicos.	área de innovación y producción	acuerdos firmados	60%	Trimestral
	tendencia de comida saludable	características por un mayor protagonismo de comida de alta calidad (cereal, legumbres), entre otras	área de innovación y producción	Indicadores de encuestas y tabla de posiciones nutrición	100%	inmediato
		eliminación de hábitos nocivos como el alcohol y la adopción de un estilo de vida más relajado, tratando de encontrar el equilibrio.	área de innovación, producción y publicidad	Indicadores de encuestas y tabla de posiciones nutrición	100%	inmediato
		Se aboga por los productos de la tierra y de proximidad que permita un mejor calidad de producto.	RRHH	acuerdos firmados	100%	inmediato
	Educación sobre un espacio, hábito y comida saludable	Educación sobre los factores de riesgos asociados a la salud, a través de guías alimentarias, deportivas y de autocuidado	RRHH	Capacitaciones de expertos semanal para todo el personal	80%	Semanal
		crear tips de como tener una sana alimentación en base a mejoras del arroz	área de publicidad y comunicación	Capacitaciones de expertos semanal para todo el personal	80%	Semanal
		tener nutricionistas encabezando el espacio de como aporta el arroz en lo saludable	área de publicidad y comunicación, médica	Medicos y expertos de cabecera	90%	Semanal

Anexo 9. OPERACIONALIZACIÓN ESTRATEGIA 4. Potencializar la capacidad instalada para evitar la injerencia de la competencia.

Estrategia 4						
D2-A2: Potencializar la capacidad instalada para evitar la ingerencia de la competencia.						
OBJETIVO DE LARGO PLAZO	OBJETIVOS ESTRATEGICOS	ACCIÓN	RESPONSABLE	INDICADORES	META	TIEMPO
ampliar la infraestructura	adquisición de nuevos predios	búsqueda de predios para la venta	gerencia	localizar un terreno en un sector que se adapte a las necesidades, teniendo en cuenta el propósito de la inversión. En este caso aumentar la capacidad de producción.	100%	inmediato
		estudio del suelo	gerencia	verificar si es una zona residencial o dentro de una urbanización. Esto indica si no hay problemas para el proceso de industrialización.	100%	inmediato
		verificación de los servicios disponibles en la zona	gerencia	iluminación, alcantarillado, así como la disponibilidad para los servicios públicos para la empresa.	100%	inmediato
	mejoramiento de la infraestructura actual	sistema de almacenamiento	jefes de producción	implementación tecnología, y la automatización. Aprovechamiento de la altura de las bodegas disponibles. Adquiriendo herramientas de almacenamiento que sea fácil utilizar las aluras.	62%	inmediato
		virtualización	gerencia	implementar el teletrabajo en el sector administrativo. Para que esos espacios sea utilizado para la producción	60%	inmediato
		renovar áreas de la empresa	jefes de proyectos y gerencia	verificación de las zonas que no tiene ningún uso y aprovechar esas zonas.	80%	inmediato
	alquiler o compras de bodegas en puntos estratégicos	verificar el estado de la propiedad	gerencia	ugar, asegúrate que la persona o urbanización que te está vendiendo el lote cuente con las escrituras de la misma.	60%	inmediato
		verificación de los documentos	gerencia	revisar cuidadosamente las escrituras y el certificado de tradición y libertad. En dichos documentos los datos deben estar correctos y se necesita que la ubicación este especificada, así como las medidas y los linderos del predio. Además, debes revisar que el terreno no tenga impuestos ni hipotecas pendientes.	100%	inmediato
		balance general	gerencia	Considera todas las ventajas y desventajas de comprar el terreno o alquiler de acuerdo a lo que más te interese	100%	inmediato