

# Planificación estratégica en una PyME

## Contenido

<b>CAPÍTULO I. PROPÓSITOS Y OBJETIVOS ORGANIZACIONALES</b>	<b>2</b>
Análisis de Propósitos y Objetivos Organizacionales.....	3
<b>CAPÍTULO II. ANÁLISIS</b>	<b>4</b>
<b>2.1 Análisis FODA.....</b>	<b>4</b>
2.1.1. Oportunidades:.....	5
2.1.2. Amenazas:.....	5
<b>2.2. Análisis del entorno.....</b>	<b>6</b>
2.2.1. Entorno General.....	6
2.2.2. Entorno Competitivo:.....	8
2.2.3. Grupos Estratégicos:.....	9
<b>CAPÍTULO III. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA</b>	<b>11</b>
<b>3.1. Análisis FODA.....</b>	<b>11</b>
3.1.1. Fortalezas:.....	11
3.1.2. Debilidades:.....	12
<b>3.2. Cadena de Valor:.....</b>	<b>12</b>
<b>3.3. Recursos de la empresa.....</b>	<b>14</b>
3.3.1. Recursos Tangibles:.....	14
3.3.1.1. Estados Financieros Proyectados: (Ver Anexo 2).....	16
3.3.1.2. Recursos Físicos (Ver anexo 4).....	17
3.3.1.3. Recursos Tecnológicos: (Ver anexo 5).....	17
3.3.1.4. Recursos Organizacionales.....	18
3.3.2. Recursos Intangibles.....	18
3.3.2.1. Recursos Humanos.....	18
3.3.2.2. Innovación y Creatividad.....	19
3.3.2.2. REPUTACIÓN:.....	19
3.3.3. Capacidades Organizativas.....	19
3.3.4 Criterios para evaluar la sostenibilidad de los recursos y capacidades.....	20
<b>CAPÍTULO IV. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.</b>	<b>20</b>
<b>CAPÍTULO V. SISTEMAS DE CONTROL PARA IMPLEMENTAR</b>	<b>20</b>
<b>RECOMENDACIONES</b>	<b>21</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>21</b>

### **Análisis empresarial:**

La empresa a ser analizada es Frutos Procesados Los Andes C.A. que pertenece al sector de Producción de frutos secos, a través del Método de Deshidratación.

## **Capítulo I. Propósitos y objetivos organizacionales**

### **Visión:**

Ser una empresa líder en el mercado mundial de procesamiento y conservación de frutas.

### **Misión:**

Procesar frutas con el fin de conservarlas mediante métodos de deshidratación solar y/o congelación, con procesos de Calidad. Apoyándonos en los recursos humanos, infraestructura, tecnología, ubicación, variedad y precios competitivos.

### **Valores:**

- Fidelidad a los clientes y proveedores.
- Excelencia.
- Higiene, conservación y protección del medio ambiente.
- Honestidad.
- Respeto por la gente y el trabajo.
- Fidelidad a los clientes y proveedores.
- Excelencia.
- Higiene, conservación y protección del medio ambiente.
- Honestidad.
- Respeto por la gente y el trabajo.

### **Políticas:**

- Acción, acción y mas acción.
- Aceptar errores, sin culpar a nadie.
- Buscar el valor agregado.
- Cero Problemas, buenas soluciones.
- Conciencia de costos.
- De lo complejo a lo simple.
- Deje constancia, escríbalo.

- Lo que se acuerda se ejecuta
- Modelaje
- No al retrabajo
- No lo diga hágalo
- Respeto, respeto y más respeto

### **Objetivos Estratégicos:**

### **Objetivos Generales:**

- Contribuir a maximizar el Valor Agregado al Accionista.
- Estandarización de los procesos y mejora continua de nuestros productos.
- Presupuestar cualquier trabajo a fin de reducir la mala utilización de los recursos y presupuesto.
- Disponer del personal profesionalmente idóneo, motivado, satisfecho e integrado a Fruproanca.
- Lograr integración con los clientes para mejorar la Venta y Distribución de nuestros productos.

### **Objetivos Específicos:**

- Maximizar el Valor Agregado
- Promover y Mantener Negocios Rentables con Terceros
- Garantizar Volumen a Tiempo y en Especificación
- Integrar armónicamente la empresa al entorno
- Optimizar Reservas en materia prima
- Comprar racional y rentablemente las frutas
- Optimizar la utilización de activos
- Preservar el ambiente
- Implantar Sistema de reconocimiento adecuado
- Adoptar tecnologías alineadas al negocio
- Reforzar cultura y valores
- Optimizar utilización de tecnologías de Información y comunicación

### **Análisis de Propósitos y Objetivos Organizacionales**

Permanente	Semipermanente	Temporales
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Misión</li> <li>• Valores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión</li> <li>• Políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos               <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Generales</li> <li>2. Específicos</li> </ol> </li> </ul>

Estos elementos organizacionales engloban el pensamiento estratégico acerca de Fruproanca, definiendo claramente a donde quiere llegar la empresa, como lo logrará, basándose para ello en los valores y políticas orientadas a las actividades de la misma.

La Misión organizacional cumple con el requisito básico de identificar a la empresa con su razón de ser, dentro del ámbito competitivo de la producción de frutos secos a través de métodos de deshidratación y/o congelación.

Los valores de Fruproanca se plantean sobre la base de un marco ético – social dentro del cual la empresa lleva a cabo todas sus acciones, éstos forman parte de la cultura organizacional, orientando el comportamiento de los individuos dentro de la organización y en las relaciones sociales.

La visión representa la imagen de la empresa a ser alcanzada en un futuro, define el logro de la organización, refleja el nivel de excelencia al cual aspira y el grado de internacionalización, es decir, la incluye el nivel de los procesos y las capacidades.

Las políticas están orientadas a normar el comportamiento de quienes integran la organización, sobre los valores para ejecutar las acciones.

La formulación de los objetivos fija los niveles de logros, los cuales pueden ser verificables y alcanzables en un tiempo determinado además de ser establecidos por hechos significativos para el éxito organizacional.

Se le propone a la organización crear sus políticas de calidad, a fin de identificar claramente cuales serán los esfuerzos de la organización dirigidos a la satisfacción del cliente y a través de que medios se logrará la misma. Estas políticas permitirán a la empresa prepararse para futuras acciones y comenzar a realizar los tramites necesarios para obtener importantes certificaciones como las Normas ISO, ello le proporcionará un grado de confiabilidad ante sus clientes, proveedores, mercado nacional e internacional, de esta forma la empresa podrá ser más competitiva dentro del campo de la deshidratación. Considerando la naturaleza de las operaciones que realiza la empresa y de las cuales se deriva la manipulación de alimentos y producción de las mismas, se hace necesario entonces el establecer algunas normas que regulen el funcionamiento organizacional y adecuen las operaciones hacia una adecuada Gerencia Ambiental.

## **Capítulo II. Análisis**

### **2.1 Análisis FODA**

La empresa en estudio se ha venido desarrollando en el Estado Mérida, desde 1.999, la producción de frutos secos aplicando una técnica innovadora en el sector agroalimentario.

Frutos Procesados Los Andes (Fruproanca), fue fundada en el año 1.999, su actividad consiste en la producción y comercialización de Frutas Deshidratadas, se encuentra ubicada en el Sector El Llano, San Juan de Lagunillas- Estado Mérida.

La técnica de la deshidratación de alimentos, es uno de los métodos más antiguos de conservación y tiene lugar por exposición al ambiente seco, o artificial mediante secadores especiales para tal fin.

#### **2.1.1. Oportunidades:**

**Mercado en Crecimiento:** Al establecerse esta planta para el procesamiento de rubros agrícolas producidos en la Región Andina, surge como una alternativa para ampliar la capacidad de producción, aumentar la productividad del empleo en la agricultura y aumentar la competitividad entre las empresas agrícolas, promoviendo negocios potenciales, con mayor valor agregado. Entre algunas de las razones encontradas para promover la industria de frutas deshidratadas se encuentran:

1. Impulsar la producción agrícola en la zona de Bailadores, Mesa Bolívar, Tovar, Santa Cruz de Mora y demás adyacencias.
2. Promover las exportaciones de productos deshidratados
3. Diversificar la producción de alimentos deshidratados
4. Garantizar a los productores precios justos, a fin de evitarle las pérdidas ocasionadas por excesos de producción.
5. Crear la producción de abono orgánico a fin de aprovechar los desechos derivados del proceso de producción y conservar el medio ambiente.

#### **Expansión Geográfica:**

1. Exportar los productos a nivel internacional, a fin de aprovechar la cultura alimenticia cambiante basada en el consumo de productos alimenticios con alto valor nutricional, dejando de lado los productos que contienen colorantes o endulzantes artificiales.
2. Establecer relaciones con empresas comercializadoras y distribuidoras de productos de consumo naturales, de consumo masivo, y frutas secas que se encuentren involucradas en el negocio de las frutas deshidratadas.

#### **2.1.2. Amenazas:**

1. Volatilidad de las variables Macro-económicas del país.
2. Incertidumbre política.
3. Variabilidad en los Costos Generales(tanto fijos como variables).
4. Cambios de las condiciones de comercialización de los proveedores.

5. Aparición de nuevos competidores que ofrezcan productos similares

## **2.2. Análisis del entorno**

### **2.2.1. Entorno General**

Es necesario analizar el entorno de Fruproanca a fin de determinar aquellos elementos que tengan o puedan tener impacto sobre la empresa.

Es preciso considerar que los rubros agrícolas producidos en La región de los Andes de Venezuela, trabajan sobre una adecuada planificación de producción y comercialización.

### **Segmento Demográfico**

#### **Ubicación:**

Frutos Procesados Los Andes (Fruproanca), , se encuentra ubicada en el Sector El Llano, San Juan de Lagunillas- Estado Mérida. Municipio Sucre.

La ubicación de la empresa facilita el acceso de los proveedores de insumos.

Esta zona se proyecta como un área de expansión empresarial para la ciudad de Mérida debido a que el casco de la ciudad está colapsado, lo cual beneficia a la empresa debido a que permitirá las relaciones comerciales con otras organizaciones.

Aunado a los antes mencionado, cuenta con un clima altamente favorable para la deshidratación de las frutas.

### **Segmento Tecnológico**

Que otros competidores posean tecnología como deshidratadores de difusiones de aire que permiten una producción continua y homogénea cualitativa de los productos. Además del almacenamiento sin refrigeración por largos períodos de tiempo y sin el uso de sustancias preservantes.

### **Segmento Económico**

Las políticas económicas aplicadas por parte del Estado venezolano pueden influir de manera directa o indirecta sobre Fruproanca en aspectos como:

1. Devaluación de la moneda.
2. Control cambiario
3. Barreras arancelarias
4. Reservas internacionales
5. Exportaciones no tradicionales
6. Tasa de desempleo

## 7. Disminución de PIB

La devaluación de la moneda, el control cambiario, las barreras arancelarias y las reservas internacionales dificultan la importación de insumos.

El aumento de la tasa de desempleo por la disminución del PIB ocurrido en los últimos años, proporciona una disminución de la capacidad de compra y de clientes potenciales.

La exportación de productos no tradicionales , se ve afectada por el control cambiario, lo cual retrasa la dinamización de la producción agrícola y agroindustrial, dejando de favorecer a las empresas de este tipo en relación a las exportaciones hacia países consumidores en gran escala de estos productos exóticos, a países como: Estados Unidos y Europa.

### **Segmento Político - Legal**

La incertidumbre político-legal del país genera una disminución de las inversiones, ocasionando un impacto negativo sobre la empresa generando problemas con la exportación del producto.

### **Segmento Socio – Cultural**

La cultura de calidad – producto – consumo, paulatinamente ha generado nuevos patrones de consumo hacia productos con algún grado de elaboración y selección que les permitan obtener garantía de calidad, es por ello que en la actualidad reviste mucha importancia desarrollar a la empresas para que incorporen controles de calidad dentro de sus procesos desde la producción en campo hasta el beneficio definitivo, y de esta forma satisfacer las exigencias del consumidor final. La planta integra a la sociedad con la empresa al utilizar mano de obra principalmente de la zona y garantizarle a los productores la colocación de sus cosechas.

### **Segmento Global**

Incluye a los mercados o nichos de mercados de Frutas Deshidratadas, entre los cuales:

1. En Venezuela: Las frutas deshidratadas han logrado posicionarse dentro del mercado de consumo de snacks, haciendo un énfasis en la población joven, compitiendo con las galletas y los dulces de forma agresiva, hasta el momento a nivel nacional no presenta competidores, pues los productos similares poseen una producción, distribución y presentación bastante artesanal.

2. A nivel Internacional:

- Estados Unidos representa el quinto país consumidor mundial de frutas.

- Las importaciones representa aproximadamente el 2% de consumo estadounidense de frutas deshidratadas.
- Los Estados Unidos es el productor de frutas deshidratadas del mundo, siendo las ciruelas pasas el producto más representativo con un crecimiento en la producción.
- La competencia por productos a nivel internacional se puede clasificar de la siguiente forma:
  - a) Para Tamarindo deshidratado: México, India, República Dominicana, Malasia, Bulgaria y Pakistán.
  - b) Para Papayas deshidratadas: Tailandia, Filipinas, Costa Rica, Honduras
  - c) Para Manzanas deshidratadas: Argentina, Chile, Alemania, China, Italia y Turquía.

### **2.2.2. Entorno Competitivo:**

Para realizar este análisis global se hará uso del modelo de Porter, el cual se basa en cinco fuerzas competitivas que actúan permanentemente en contra de la rentabilidad del sector de producción de frutas deshidratadas.

Es básico conocer los elementos que determinarán la estrategia corporativa: clientes, competidores, amenaza de productos sustitutos y proveedores.

El sector de las frutas deshidratadas en Venezuela posee una baja rivalidad debido a condiciones ambientales, tecnológicas y económicas principalmente lo cual protege a la organización hacia el ingreso de nuevos competidores competitivos, sin embargo, esto no es suficiente para garantizar que se mantuviera su alta rentabilidad, debido a que existen otras fuerzas. Una relacionada con el sector y la otra con los clientes. La inteligencia radica en que Fruproanca posea un gran poder negociación y sostenimiento de condiciones relacionadas con el precio, calidad, forma de pago, tiempo de solicitud y entrega. Las frutas deshidratadas pueden ser consideradas como productos complementarios para el desayuno en un cereal, yogurt, acompañante de frutas frescas, para realizar recetas de cocinas como dulces, tortas, panques, mixtelas, y posee productos sustitutos si es considerado como snack, estos serían: gomitas dulces, Miramar, bocadillos de guayaba, leche, plátanos, y marmelos.

“El conocimiento de todos estos aspectos y de los factores que la determinan permitirá encontrar una posición de la empresa en la industria, para que la misma pueda competir exitosamente y así determinar las oportunidades y amenazas que se presentan a la misma, pudiendo la empresa adaptarse mejor al ambiente de su industria y formular una estrategia exitosa.”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Antonio Francés. Estrategia para la Empresa en América Latina. Ediciones IESA 2001



Factores determinantes de la intensidad de la rivalidad		ENTRANTES POTENCIALES		Factores determinantes de la presencia de nuevos entrantes	
*Altos costos fijos				*Acceso a la tecnología y control de Variables ambientales	
*Cantidad de competidores					
*Crecimiento de la industria				Amenaza d	
*Competidores con productos diferenciados				nuevos	
				Entrantes (control cambiario)	
		COMPETIDORES			
		Ocean Spray - Crains			
Poder de negociacion de los compradores		Borges S.A.		Poder de negociacion de los compradores	
PROVEEDORES		Seneca		COMPRADORES	
		Home			
		Prunita			
Poder de Negociación de los Proveedores		Frutexsa		Amenaza de Poder de Negociación Compradores	
				Productos o Servicios	
*N° de proveedores no es limitado				*Pesos del Producto	
*Las fechas de Cosechas son determinantes				*Costo de Cambio del comprador	
*Posibilidad de integración hacia los proveedores					
*mportancia para el proveedor del volumen de ventas				*Impacto de la calidad	
*No hay insumos sustitutivos				*Utilidad del comprador	
				*Incentivos para que tomen decisiones	
		SUSTITUTOS			
		Factores determinantes de la amenaza de productos Sustitutos		*Información que posee el comprador	
		*Precios de los productos sustitutos			
		*Contenido de azúcar			

### 2.2.3. Grupos Estratégicos:

En este sector de industria compleja “Frutos Secos”, existen considerables diferencias con las empresas que conforman al mismo debido a los grupos estratégicos actuales. Estos grupos estratégicos traen beneficios si se agrupan para proporcionar una mejor calidad del producto a los consumidores a través de su conformación en zonas geográficas previamente

delimitadas. A fin de conseguir bajar los costos en función de compartir su estructura de negocio de la misma empresa y de su localización y alcanzar ventajas competitivas.

Este análisis es útil como afinación de un estudio de la industria en cuestión, cuando Fruproanca enfrenta una posición competitiva en una industria compleja la conformación de los grupos estratégicos da la pauta para establecer estrategias comunes para abastecer al mercado.

Se considera el grupo estratégico bajo las siguientes condiciones:

- Dimensiones de liderazgo de diferenciación
- Zona geográfica

Los grupos estratégicos son:

1. Ocean Spray - Crains
2. Borges S.A.
3. Seneca
4. Home
5. Prunita
6. En Venezuela Frito Lay y grandes Distribuidores Nacionales

Todas estas empresas se dedican a la deshidratación de frutas y otros productos, considerando aspectos como:

- Vocación y compromiso con la calidad.
- Cumplimiento de un servicio integrado, exportaciones en envases a granel o especiales solicitados por el cliente.
- Preocupación por modernizar y tecnificar las líneas de producción.
- Condición de productores de fruta.
- Línea de Productos: “DURAZNOS SECOS”.
- Para la exportación, se consideró: -. Estrictos controles en la selección de materia prima.-. Disposición de sistemas que permitan un seguimiento total del producto terminado. -. Estricto control de calidad en cada una de las etapas del proceso.-. Envasando cada pedido oportunamente para garantizar la mayor frescura de los productos.-. Adaptación a las preferencias individuales de cada cliente y mercado específico.
- Calidad en el diseño : innovación, originalidad y correspondencia con el gusto del consumidor.

- Calidad en la producción.
- Calidad en el servicio : abastecimiento puntual de producto y cuidado del punto de venta.
- Canales de Distribución, se deben tener los canales de distribución que garanticen la colocación del producto en los puntos de venta.

## **Capítulo III. Análisis interno de la empresa**

### **3.1. Análisis FODA**

Este análisis permite considerar las posibilidades que Fruproanca puede afrontar con garantías. La pregunta a la que se debe dar respuesta es ¿qué puede hacer la empresa?, para indicar con certeza las acciones a tomar se considerará a los clientes, proveedores, proceso de producción, tecnología y trabajadores.

Existe una afirmación empresarial que contribuirá a la satisfacción de las necesidades tanto de la empresa como del cliente, la cual radica en que **“No es suficiente con ser bueno, siempre se puede ser mejor”**.

#### **3.1.1. Fortalezas:**

- Ubicación, porque es clima seco, lo cual es ventajoso para el proceso de deshidratación de las frutas, además permite a los agricultores de las zonas aledañas colocar los insumos directamente a la planta.
- Presencia de Know – how (constantemente la empresa se encuentra en investigación y desarrollo de ideas).
- La tecnología de deshidratación, resulta en productos que pueden almacenarse sin ser refrigerados por largos períodos de tiempo y sin el uso de sustancias preservantes.
- Personal en el área de producción con conocimientos sólidos en el proceso de producción.
- Target del producto claramente definido, lo cual es ventajoso debido a que los actuales competidores presentan el producto en una forma artesanal debilitándolos en su posibilidad de colocación al mercado.
- Cultura organizacional basada en calidad – producto – consumo
- Certificado de exportación.
- Certificados de salud del personal, permiso y registro sanitario
- Distribución adecuada de la planta.

- Presencia de un consultor contable externo.
- Precios establecidos con cobertura de costos.

### **3.1.2. Debilidades:**

- Altos costos de producción.
- Poco conocimiento de este tipo de producto en el mercado.
- Insuficiencia de personal en el área de producción.
- Limitaciones al acceso de Internet.
- Ausencia de certificaciones internacionales.
- No existe una estrategia de marketing definida.

### **3.2. Cadena de Valor:**

El concepto de la cadena de valor aportará al análisis estratégico de Fruproanca nuevas visiones de decisión, primero se entenderá al sector al que pertenece la empresa, lo cual se llamará la cadena del valor del sector; segundo sucesión de actividades que van añadiendo valor al producto que la compañía genera y el cual será consumido por el consumidor; finalmente se analiza la empresas desde el punto de vista de diversificación de los productos, en tal sentido se tendrán tantas cadenas de valor como números de negocios estén presentes.

Una de las aportaciones más importantes del esquema de Porter es la división de las actividades de la empresa en dos grupos, las actividades primarias y las de apoyo, así como remarcar la importancia del margen como traducción de una efectiva creación de valor, al ser el resultado de la diferencia entre el valor creado y el costo que se le ha supuesto a la empresa en las diferentes actividades.

ACTIVIDADES DE SOPORTE	DIRECCIÓN:	Gerencia general, planificación, producción, aspectos legales, administración				MARGEN
	FINANZAS:	Caja, cobranza, contabilidad, inversión de excedentes				
	RRHH:	Selección, remuneración, incentivos, asignación de actividades				
	TECNOLOGÍA:	Investigación, desarrollo e inversión en fabricación de módulos				
	ADQUISICIONES:	Materia prima, materiales de oficina, uniformes a empleados				
ACTIVIDADES PRIMARIAS	Logística de entrada: recepción, inventario y almacenamiento de materia prima					MARGEN
	Producción: Elaboración y empaquetado de frutas deshidratadas					
	Distribución: Relación con distribuidores particulares					
	Mercadeo y Ventas: fijación de precios, impulsos publicitarios, selección y manejo de canales de distribución					
Cadena de Valor Frutos Procesados Los Andes C.A.						

La estrategia; son el conjunto de acciones que debe emprender la empresa para lograr obtener una ventaja competitiva, deben estar enmarcadas a la diferenciación, costos bajos y especialización.

Fruproanca, busca minimizar sus costos a través de las relaciones que establece con sus proveedores de materia, en donde se negocia la calidad y los precios como medio de transacción a fin de crear una relación de ganar – ganar. Se diferencia de otros productos similares debido a que tiene un target definido, los productos son totalmente naturales, sin colorantes, sabores artificiales o preservativos, además posee el privilegio de contar con excelentes proveedores de frutas cuyos productos son totalmente naturales.

Especialización, se basa en la producción de frutos deshidratados actualmente: fresa, mango, banana, durazno, piña, assorted, frutissima (pulpa de diversas frutas que son sometidas al proceso de deshidratación), papaya, guanábana y mora.

La empresa en estudio ha analizado las estrategias que más le convienen la producción y venta del producto, de dicho razonamiento se observó que en la actualidad la compañía requiere outsourcing, es decir, al aprovisamiento exterior para la distribución y comercialización del producto, razón por la cual comenzó la búsqueda de Distribuidores y empresas organizadas a través de anuncios en prensa de circulación nacional, una vez obtenidos los datos se crea una base de datos y se comienza la selección de aquellos con quien la empresa fortalecerá relaciones comerciales.

Para la parte de marketing y publicidad de la organización, ésta también confiara las actividades de estas áreas a empresas especialistas que puedan ser 100% confiables, reconocidos y responsables.

La ventaja que se crea con estas estrategias y el outsourcing, es que se busca siempre la maximización del valor del producto y la empresa, minimizar costos, cumplir eficientemente con la mayor parte de las actividades y relacionar las áreas de la empresa, actividades, proveedores y clientes.

### 3.3. Recursos de la empresa

#### 3.3.1. Recursos Tangibles:

Año 2003

<b>1. Solvencia:</b>	$\frac{\text{Activo Circulante} = 158.636.128,99}{\text{Pasivo Circulante} = 103.456.918,61}$	<b>=1.5 veces</b>
----------------------	---	-------------------

Año 2002	$\frac{\text{Activo Circulante} = 21.441.534,53}{\text{Pasivo Circulante} = 10.602.386,27}$	<b>0,12 veces</b>
----------	---	-------------------

<b>2. Prueba Ácida</b>	$\frac{\text{Activo Circulante} - \text{Inventario}}{\text{Pasivo Circulante}}$	
Año 2003	$\frac{158.636.128,99 - 8.681.028,14}{103.456.918,61}$	1.4 veces
Año 2002	$\frac{21.441.534,53 - 19.911.178,71}{10.602.386,27}$	0.14 Veces

#### 4. Rotación de Inventario

Costo de Ventas

## Inventario

$$\text{Año 2003} \quad \frac{2.970.590,86}{8.681.028,14} = \mathbf{0.34 \text{ veces}}$$

$$\text{Año 2002} \quad \frac{1.677.663,35}{19.911.178,71} = \mathbf{0.084 \text{ veces}}$$

### 5. Razón de Endeudamiento

$$\frac{\text{Deuda total}}{\text{Activo total}} \times 100$$

$$\text{Año 2003} \quad \frac{103.456.918,61}{346.882.884,09} \times 100 = \mathbf{30\%}$$

$$\text{Año 2002} \quad \frac{10.602.386,27}{199.108.064,46} \times 100 = \mathbf{5.3\%}$$

Tomando en cuenta que Fruproanca fue creada en el año 1999, tuvo poca actividad económica hasta el año 2.003, encontrándose con que en el mes de diciembre del año 2.003, obtiene un préstamo para ampliación de la planta, aumento de activo de capital y capacidad de producción. Actualmente se encuentra en una alianza estratégica, crecimiento empresarial y aplicación de estrategias de mercadeo y ventas para alcanzar mayores cuotas de mercado, se hace el siguiente análisis y proyección de los estados financieros (**Ver anexo 1**):

En el año 2002 observamos una razón de endeudamiento del 5,3%, significa que del total de activos reflejado en el Balance General, un 5.3% está comprometido para cubrir obligaciones de la empresa.

Vemos que en el año 2003 el porcentaje de endeudamiento aumenta a 30%, debido a que para el mes de diciembre la empresa recibe un préstamo de FONCREI, el cual estará destinado a incremento de capital de trabajo, capacidad de producción y ampliación de la planta. Esto significa que de su activo total un 70% no está comprometido con las obligaciones empresariales.

En cuanto a la rentabilidad de la empresa, no se pudo realizar el calculo de la misma ya que la empresa presento perdidas para los años 2002 y 2003. Las razones se encuentran justificadas en el hecho de que la organización está en total nacimiento y crecimiento, es decir las inversiones aún no se encuentran recuperadas, solo se realizan los esfuerzos para la constitución de operaciones sólidas, investigación, marketing, esfuerzos de producción y ventas.

En relación a la prueba ácida determinada por el análisis de estados financieros, arroja como resultados (2002= 0,14 y 2003= 1,4), la empresa para el año 2.002 no posee suficiente efectivo para pagar sus pasivos, esto es reflejo de que una vez restado el

inventario se tiene menos activo circulante por cada pasivo circulante. Para el año 2.003 la empresa adquiere mayor capacidad de cumplir con sus obligaciones es decir por cada bolívar generado la empresa puede cubrir un 0,4 de pasivo a corto plazo.

Con respecto a la solvencia , nos indica que Fruproanca ha invertido adecuadamente el exceso de liquidez, que para el Año 2002 fue de 0,12 y para el 2003 de 1,5. De aquí se deduce que para el año 2.002, la empresa tiene por cada bolívar de pasivo se tiene 0,12 bolívares de activo, para el año 2.003 por cada bolívar de pasivo circulante tiene 1.5 de activo circulante.

### 3.3.1.1. Estados Financieros Proyectados: (Ver Anexo 2)

Premisas utilizadas para la proyección de los Estados Financieros:

1. Las ventas serán incrementadas en un 900% (Año 2.004), un 1000% (Año 2.005) y un 1200% ( Año 2.006), debido al incremento porcentual que se observa de un mes a otro y al proceso de crecimiento que se observa en la empresa. (Ver anexo 3)
2. Los costos de venta serán incrementado en un 20% (Año 200.4), 27% (Año 2.005) y 33% (Año 2.006), estas estimaciones se hacen respecto a las proyecciones de las tasas inflacionarias (en base al IPC).
3. Los gastos generales, se incrementan en un 30% (Año 2.004), 32% (Año 2.005) y 35% (Año 2.006), esta estimación se hace considerando los bonos, incrementos salariales y decretos presidenciales.
4. Los gastos de depreciación serán proyectados con un incremento anual del 5%.

1.  
Año 2004

$$\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{181.801.702,10} = 73.693.400,69 * 100 = \mathbf{40,54\%}$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ventas Netas}}{181.801.702,10}$$

Año 2005

$$\frac{\text{Utilidad Neta} * 100}{199.981.872,00} = 89.854.155,35 * 100 = \mathbf{44,93\%}$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ventas Netas}}{199.981.872,00}$$

Año 2006



$$\text{Utilidad Neta} * 100 = 120.683.074,30 * 100 = 51.06\%$$

$$\text{Rentabilidad} = \frac{\text{Ventas Netas}}{236.342.212,70}$$

La rentabilidad es el resultado neto de un buen número de políticas y de decisiones. Proporciona respuestas acerca de cómo está o la eficiencia con que ha sido administrada la empresa.

Es importante resaltar que la estimación antes mencionada se hizo debido a que las ventas entre marzo y abril se incrementaron en un 359,90 y del mes de abril a mayo las ventas se incrementaron en un 52%, razón por la cual las proyecciones tienen un incremento, bastante considerable además se parte de las metas de la empresa y el proceso de crecimiento en el que se encuentra.

Para el año 2.004 se presenta la rentabilidad con un 40,54%, esto indica que por cada bolívar de venta la empresa está ganando 0.4054 céntimos, para el año 2.005 se observa en 44,93% es decir se incrementa la ganancia en 0.0439 por cada bolívar vendido, para el año 2.006 según las proyecciones estimadas la empresa obtiene una rentabilidad de 51,06%, esto indica un incremento del año 2.005 al 2.006 en 0,0613, esto indica que por cada bolívar vendido la empresa gana 0.5106 céntimos.

#### **3.3.1.2. Recursos Físicos (Ver anexo 4)**

#### **3.3.1.3. Recursos Tecnológicos: (Ver anexo 5)**

La adquisición y desarrollo de nuevas tecnologías permite obtener resultados favorables en la producción, lo cual permite obtener resultados favorables en la producción, reduciendo los costos en razón de la producción en serie.

La incorporación de deshidratadores de difusión de aire y calor con características de tecnología de punta, permite la obtención de una producción continua y homogénea cualitativa y cuantitativamente de los productos que se introduzca el él.

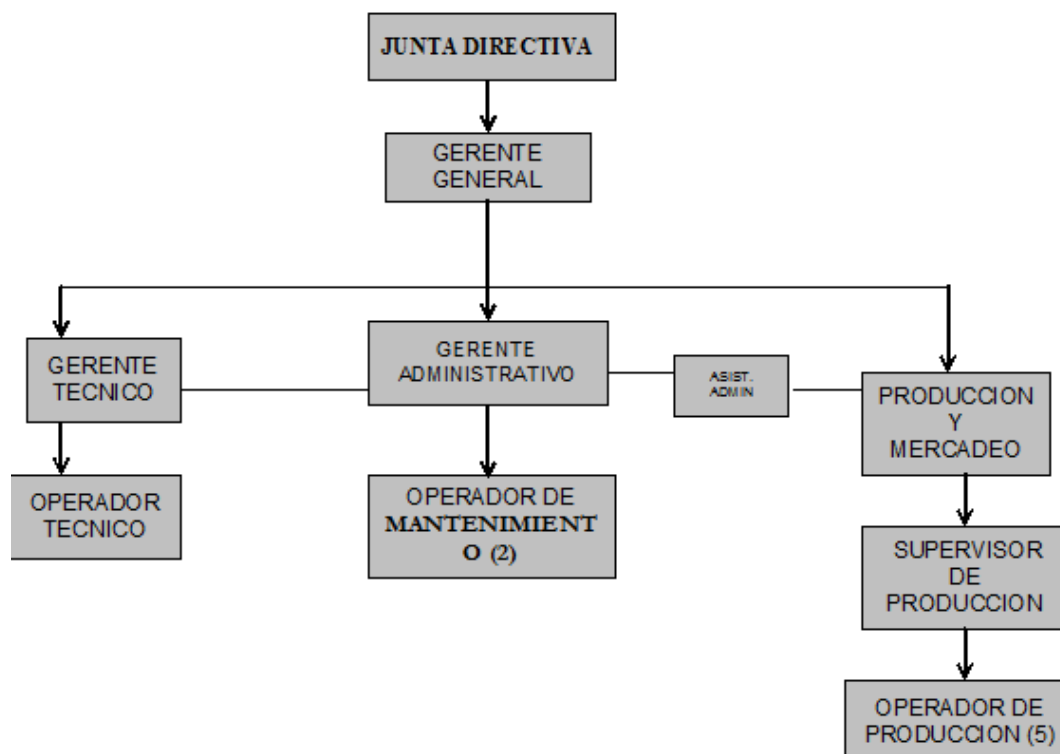
La tecnología de deshidratación resulta en productos que pueden almacenarse sin ser refrigerados por largos períodos de tiempo y sin el uso de sustancias preservantes. Al momento de ser utilizados los productos deshidratados mediante esta técnica presentan cualidades organolépticas y naturales del proceso fresco.

Esta posibilidad de almacenamiento por largos periodos de tiempo (de 6 a 9 meses), elimina el apremio al cual esta sujeto el productor para la colocación inmediata de los

productos al momento de la cosecha, lo cuales son objeto de especulación por parte de los intermediarios en los mercados.

El proceso productivo comienza con la recepción fruta verde, luego es llevado al cuarto de maduración, cuando está lista se comienza con el pelado y cortado sobre el mesón y se coloca en las bandejas, una vez obtenida la fruta, sin concha, pelada y cortada se pasa por la inmersión de Metabisulfito de sodio o bien Ácido Ascórbico a su concentración, con la finalidad de que actúe como inhibidores enzimáticos y agentes anticorbianos sobre el producto y evitar cambios en la coloración del producto. Se continúa sobre el mesón para el escurrimiento para finalmente cargar los carritos secados del horno. Estos son conducidos dentro del horno o cámara de secado durante el tiempo previsto. Al cumplirse este ciclo se sacan carritos y se conducen al sector de empaque para su conformación y sellado final.

#### 3.3.1.4. Recursos Organizacionales



Este Organigrama deberá ser reestructurado por la empresa, por lo que el mismo no refleja la asesoría legal, contable, el personal de producción y asesoría legal.

#### 3.3.2. Recursos Intangibles

##### 3.3.2.1. Recursos Humanos

El recurso humano de la organización está integrado por:

- La directiva está integrada por cuatro socios (Gerente General, Gerente de Administración, Gerente De Producción y Gerente Técnico)
- Un contador externo que maneja la parte financiera.
- Una Asistente Administrativa
- Cuenta con seis empleados de producción
- Dos operadores de mantenimiento

### **3.3.2.2. Innovación y Creatividad**

El constante cambio en el entorno del mercado y en necesidades del cliente exigen que las empresa orientadas hacia el mercado estén continuamente mejorando sus viejos productos y creando otros nuevos., si desean continuar siendo rentables y competitivas. El tipo de productos elaborado por la empresa en estudio, es un producto bastante novedoso y poco conocido en nuestra región y país, hasta el punto de vista de ser considerado como exótico, los competidores venezolanos presentan el producto en una forma artesanal, en cuanto los grandes centros de consumo, por limitaciones en los volúmenes de producción. cuanto a su proceso y empaque, lo cual no permite la colocación en los grandes centros de consumo.

La empresa debe tomar las iniciativas de innovación dirigidas a los siguientes aspectos:

- Alianza comerciales,
- Calidad Total (Normas ISO)
- Comercio Electrónico
- Relaciones con mercados internacionales (Conquista de plazas fuertes)

### **3.3.2.2. REPUTACIÓN:**

- La empresa FRUPROANCA fue creada hace 4 años en el mercado merideño, lo que se ve traducido en una trayectoria de crecimiento empresarial respecto al mercado de Frutas Deshidratadas.
- Posee credibilidad porque se han cumplido con servicios y garantías acordes a la necesidad del cliente.
- Debido a la formalidad organizacional con la que se desempeña la empresa, ha tenido una aceptación en el mercado de posibles distribuidores a nivel nacional y con deseos de exportación.

### **3.3.3. Capacidades Organizativas**

Todos los procedimientos administrativos se encuentran sentados en un manual de procedimientos aprobado por la Gerencia General. Los procedimientos de producción están claramente definidos y los manuales están siendo elaborados. La empresa cuenta con todos los controles de administración (salida y entrada de efectivo, manejo de caja chica, libros de

bancos, relaciones de gastos e ingresos, conciliaciones bancarias, ventas, compras e impuestos) y del departamento de producción para la entrada y salida de mercancía. (Ver Anexo 6)

### 3.3.4 Criterios para evaluar la sostenibilidad de los recursos y capacidades

Parámetros: Calidad del Producto, precios, distribución

VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE	SIN	IMPLICACIONES: CALIDAD	
		IMITAR	SUSTITUTOS	DEL PRODUCTO	
SI	SI	SI	NO	VENTAJA COMPETITIVA	
NO	NO	NO	NO	DESVENTAJA COMPETITIVA	
SI	SI	NO	NO	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL	
SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	
VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE	SIN	IMPLICACIONES: POLÍTICAS DE	
		IMITAR	SUSTITUTOS	PRECIO	
SI	NO	NO	SI	VENTAJA COMPETITIVA	
SI	NO	SI	NO	MUCHAS EMPRESAS LO POSEEN	
SI	SI	SI	SI	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	
VALIOSO	RARO	DIFÍCIL DE	SIN	IMPLICACIONES: DISTRIBUCIÓN	
		IMITAR	SUSTITUTOS	DEL PRODUCTO	
SI	NO	NO	NO	VENTAJA COMPETITIVA	
NO	NO	NO	NO	MUCHAS EMPRESAS LO POSEEN	
SI	SI	NO	NO	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE	

## Capítulo IV. Formulación de estrategias.

	Aumentar las ventas	distribuidores y cadenas de supermercado a nivel mundial	
Diferenciación	Segmentar el mercado	Dirigiendo el producto hacia el mercado de consumidores de productos naturales y dietéticos	
Especialización	Para la innovación de productos naturales	Resaltando los atributos de los beneficios de los productos para el consumidor y aprovechando la técnica de deshidratación y alta durabilidad de los mismos	

## Capítulo V. Sistemas de control para implementar

- Un sistema computarizado. Ejemplo el Sistema Administrativo de control de inventario.
- Un sistema de contabilidad de costos para el control de inventario de materia prima, productos en proceso y productos terminados

- Seguimiento post-venta para observar que el producto este llegando en forma oportuna a los consumidores
- Implementar mecanismos de adiestramiento del personal
- Red interna de computación
- Sistemas de seguridad integral
- Registros formales del funcionamiento de los módulos de deshidratado
- Implantar las normas ISO u otro tipo de certificaciones de calidad

## **RECOMENDACIONES**

1. Se recomienda a los accionistas auditar exhaustivamente los Estados Financieros, debido a que aspectos como el método de depreciación de activos y costo de producción no se encuentran claramente definidos, esto no permite realizar un efectivo análisis de los mismos.
2. Culminación, implementación y seguimiento de manuales de normas y procedimientos.
3. Implementación de sistemas computarizados de control de inventario.
4. Aplicar un programa de capacitación y adiestramiento al personal en áreas de relaciones humanas y producción.
5. Buscar alianzas estratégicas con grandes distribuidores de productos de consumo masivo y naturales.
6. Realizar las acciones necesarias para exportar el producto
7. Culminar con los módulos a fin de trabajar realmente sobre la capacidad total de producción
8. Implantar y cumplir con los sistemas de control administrativos, de producción y contables (contabilidad de costos)
9. Reestructurar el organigrama adaptándose a la realidad empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

1. BESLEY, Scott y BRIGHAM, Eugene. Fundamentos de Administración Financiera. Mc Graw Hill, Interamericana, 2001. Décimo Segunda Edición.
2. CATACORA, Fernando. Contabilidad, la base para las decisiones gerenciales. Colombia: Mc Graw Hill Interamericana, 1999.
3. FRANCÉS, Antonio. Estrategias para la empresa en América Latina. Ediciones IESA. Primera Edición. 2001.
4. GIMBERT, Xavier. El Enfoque Estratégico de la Empresa. Colección Gerencia Empresarial. El Nacional, 2001.
5. GUILTINAN, Joseph. Gerencia de Marketing. Mc Graw Hill, Interamericana, 1998.
6. VIVES, Antonio. Evaluación financiera de empresas. Quinta reimpresión, México, Editorial Trilla, 1997.

**Autora. Lic. Adafrancys Salazar - Profesora Del Iupsm - Ampliación Mérida**