

 Universidad Francisco de Paula Santander Ocaña - Colombia Vigilada Mineducación	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	Código F-AC-DBL-007	Fecha 10-04-2012	Revisión A
Dependencia DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	Aprobado SUBDIRECTOR ACADEMICO		Pág. i(71)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	DAYANNA STEFFANI LOZANO ROLON		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	ADMINISTRACION DE EMPRESAS		
DIRECTOR	ESP. ELIZABETH BENAVIDES CARRASCAL		
TÍTULO DE LA TESIS	DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA LA EMPRESA AGUA JORDÁN EN LA CIUDAD DE OCAÑA, N. S		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>EN EL PRESENTE TRABAJO SE LLEVÓ A CABO UN DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL DIRIGIDO A LA EMPRESA AGUA JORDÁN DEL MUNICIPIO DE OCAÑA, ES ESTE ADEMÁS DE HACER UN DIAGNÓSTICO, SE PLANTEÓ UN MARCO AXIOLÓGICO Y SE DISEÑARON LAS RUTAS COMERCIALES, LAS ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACIÓN Y DISTRIBUCIÓN, TODO ELLO TUVO COMO OBJETIVO PRINCIPAL LOGRAR QUE LA EMPRESA ALCANCE A CUBRIR LA TOTALIDAD DEL MERCADO LOCAL Y REGIONAL.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 71	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



**DISEÑO DE UN PLAN ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL PARA LA EMPRESA
AGUA JORDÁN EN LA CIUDAD DE OCAÑA, N. S.**

AUTOR:

DAYANNA STEFFANI LOZANO ROLON

**Trabajo de grado presentado como requisito para obtener el título de Administrador de
empresas**

DIRECTOR:

ESP. ELIZABETH BENAVIDES CARRASCAL

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONOMICAS

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Agosto 2018

Índice

Capítulo 1. Diseño de un plan administrativo y comercial para la empresa Agua Jordán en la ciudad de Ocaña, N.S.	1
1.1 Planteamiento del problema	1
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Objetivos	3
1.3.1 Objetivo general.....	3
1.3.2 Objetivos específicos.	3
1.4 Justificación.....	3
1.5 Delimitación	5
1.5.1 Conceptual.	5
1.5.2 Operativo.....	5
1.5.3 Temporal.	5
1.5.4 Geográfica.	6
 Capítulo 2. Marco referencial.....	 7
2.1 Marco Histórico.....	7
2.1.1 Antecedentes del desarrollo de empresas a Nivel Internacional.....	7
2.1.2 Antecedentes del desarrollo de empresas a nivel nacional.	8
2.1.3 Antecedentes del desarrollo de empresas a nivel local.	10
2.2 Marco Teórico	11
2.2.1 Teoría estructuralista.....	11
2.2.2 Teoría de la localización.	19
2.3 Marco Conceptual	20
2.3.1 Misión.	20
2.3.2 Visión.....	20
2.3.3 Valores	20
2.3.4 Organigrama.	20
2.3.5 Principios corporativos.	21
2.3.6 Políticas.....	21

2.3.7	Matriz DOFA.....	21
2.3.8	Ruta Comercial.....	21
2.3.9	Logística.....	22
2.3.10	Almacenamiento.....	22
2.3.11	Transporte.....	22
2.3.12	Estrategias comerciales.....	22
2.3.13	Canal de distribución.....	22
2.4	Marco Legal.....	23
2.4.1	La Constitución Política.....	23
2.4.2	Código Sustantivo del Trabajo.....	25
2.4.3	Estatuto Tributario Colombiano.....	26
2.4.4	Código de Comercio.....	26
Capítulo 3. Diseño metodológico.....		28
3.1	Tipo de Investigación.....	28
3.2	Población.....	28
3.3	Muestra.....	28
3.4	Técnicas e instrumentos de recolección de la información.....	29
3.5	Procesamiento y análisis de información.....	29
Capítulo 4. Presentación de resultados.....		30
4.1	Realizar un diagnóstico a través de la matriz DOFA para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Agua Jordán.....	30
4.2	Elaborar el marco axiológico (misión, visión, valores, organigrama, principios y políticas) para fortalecer la empresa organizacionalmente.....	35
4.3	Determinar las rutas comerciales que debe manejar la distribuidora Agua Jordán, buscando cubrir en la totalidad del mercado Ocañero y su provincia.....	41
4.3.1	Ruta para el día lunes.....	44
4.3.2	Ruta para el día martes.....	45
4.3.3	Ruta para el día miércoles.....	46
4.3.4	Ruta para el día jueves.....	46

4.3.5	Ruta para el día viernes.....	48
4.3.6	Ruta del día sábado.	50
4.4	Diseñar los canales y estrategias de distribución comercial para la empresa Agua Jordán.....	50
4.4.1	Canales de distribución.....	50
4.4.2	Estrategias de distribución comercial.:	52
Capítulo 5.	Conclusiones.....	53
Capítulo 6.	Recomendaciones.....	54
Referencias.....		55
Apéndice.....		58

Lista de tablas

Tabla 1 Matriz EFI.....	31
Tabla 2 Matriz EFE.....	32
Tabla 3 Matriz DOFA.....	33
Tabla 4 Relación comuna-tiendas	42
Tabla 5 Relación comuna-tiendas que cubre la empresa	42
Tabla 6 Estrategia de distribución y comercialización	52

Lista de figuras

Figura 1. Organigrama de Agua Jordán.....	39
Figura 2. División política por comunas del municipio de Ocaña.....	41
Figura 3. Proceso de definición de rutas.....	43
Figura 4 . Ruta para el día lunes, comuna 6.....	44
Figura 5. Ruta del día miércoles, comuna 2.....	45
Figura 6. Ruta del día martes comuna 3.	45
Figura 7. Ruta del día jueves, comuna 5.....	46
Figura 8. Ruta día viernes, comuna 4.	47
Figura 9. Ruta día viernes, comuna 1.	48
Figura 10. Ruta día sábado, Rio de oro.....	49
Figura 11. Ruta día sábado, Aguas claras.....	49
Figura 12. Ruta sábado, municipio de Ábrego.	50
Figura 13. Canal directo.....	51
Figura 14. Canal indirecto.....	51

Lista de apéndice

Apéndice A. Entrevista al administrador de Agua Jordán.....	59
---	----

Resumen

En siguiente proyecto muestra el plan administrativo y comercial que se le realizó a la empresa Agua Jordán de la ciudad de Ocaña, para ello fue necesario inicialmente elaborar un diagnóstico en cual se utilizaron las matrices EFI, EFE y DOFA como herramientas para conocer y determinar las debilidades y fortalezas internas de la empresa, así mismo sus amenazas y oportunidades externas que le ofrece su medio. Por otro lado, se elaboró el marco axiológico de la empresa, este comprendió la creación de la misión, visión, valores, organigrama, principios y políticas organizacionales, esto con la finalidad de fortalecer el funcionamiento de la empresa.

Además, se establecieron las rutas comerciales que debe implementar la empresa que le permitan cubrir la totalidad del mercado tanto local como regional, en este punto se tomó la información de las comunas y tiendas existentes en el municipio, con ello se determinó la manera de hacer entrega el producto. Por último, fue importante diseñar los canales de distribución que son más adecuados para comercializar el agua Jordán de ahí que también se proponen las estrategias de distribución comercial.

Introducción

En el presente trabajo se llevó a cabo un diseño de un plan administrativo y comercial dirigido a la empresa Agua Jordán del municipio de Ocaña, el cual tuvo como finalidad contribuir a los procesos de carácter organizacional y comercial que se llevan a cabo dentro de la empresa.

Por tal motivo, fue necesario realizar inicialmente, un diagnóstico en que se logran identificar los principales factores tanto internos como externos que influyen en la producción de Agua Jordán, para ello se usaron las matrices EFE, EFI y DOFA, las cuales mostraron la situación actual de la empresa. En segundo lugar y como aporte al área administrativa de la organización, se vio la necesidad de que esta contara con un marco axiológico que guiara los objetivos y metas, siendo así, se planteó la misión, la visión, valores, principios y políticas.

Por último, en cuanto al área comercial, se diseñaron las rutas comerciales y las estrategias de distribución que la empresa debe implementar para llevar a cabo su proceso de venta con éxito.

Capítulo 1. Diseño de un plan administrativo y comercial para la empresa Agua Jordán en la ciudad de Ocaña, N.S.

1.1 Planteamiento del problema

La administración “La administración se define como el cumplimiento de objetivos deseados mediante el establecimiento de un medio ambiente favorable a la ejecución por personas que operan en grupos organizados”. (O’Donnel, 1964)

Es así que la administración “consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y la determinación de tiempo y números necesarios para su realización”. (Ponce, 2018)

El mercado Ocañero ha venido creciendo junto con su economía en los últimos años. Agua Jordán, empresa dedicada a la producción, distribución y comercialización de agua, que lleva incursionando en el mercado más de dos (2) años cubriendo gran parte de las necesidades de la población y municipios aledaños.

Lamentablemente en todo este tiempo su administración ha sido empírica, por lo que su crecimiento y desarrollo se ha estancado, esto debido a la falta de planeación, por lo que surge la necesidad del cambio que permita un crecimiento progresivo a la empresa.

Por lo anterior se observa que la empresa “Agua Jordan”, carece de un manejo administrativo, no cuenta con una planeación estratégica y ningún control, necesita de una asesoría administrativa, debido a que no han establecido un marco axiológico, en el que se pueda conocer la misión, visión, valores corporativos, principios, organigrama y las políticas empresariales. En cuanto a la parte comercial requiere contar con rutas establecidas de distribución comercial para sus productos, para lograr satisfacer las necesidades y deseos de sus clientes. Siendo la distribución una herramienta que permite poner en contacto el sistema de producción con el de consumo de forma adecuada; es decir, la distribución tiene como misión poner el producto a disposición de los consumidores en la cantidad, el lugar y el momento apropiados, y con los servicios necesarios.

Si la empresa Agua Jordán continúa sus labores como las viene ejerciendo, tendrá consecuencias muy graves como una baja de ventas, no tendrá un horizonte que le permita alcanzar las ventas requeridas. Con este proyecto se busca un mejoramiento administrativo y la distribución comercial de la empresa.

1.2 Formulación del problema

¿Qué diseño administrativo y comercial requiere la empresa Agua Jordán ubicada en Ocaña, Norte de Santander?

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general. Diseñar un plan administrativo y comercial para la empresa Agua Jordán en la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, con el fin de proponer las mejoras pertinentes.

1.3.2 Objetivos específicos. Realizar un diagnóstico a través de la matriz DOFA para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Agua Jordán.

Elaborar el marco axiológico (misión, visión, valores, organigrama, principios y políticas) para fortalecer la empresa organizacionalmente

Determinar las rutas comerciales que debe manejar la distribuidora Agua Jordán, buscando cubrir en la totalidad del mercado Ocañero y su provincia

Diseñar los canales y estrategias de distribución comercial para la empresa Agua Jordán.

1.4 Justificación

Con la presente investigación se busca mejorar considerablemente el canal de distribución que maneja actualmente la empresa Agua Jordán. Con este proyecto la empresa se verá indudablemente bastante beneficiada, debido a que con el establecimiento de rutas de

distribución concretas que cubran de la manera más eficiente posible, todas las comunas de la ciudad de Ocaña y los municipios aledaños; la empresa obtendrá un mayor reconocimiento en el mercado, un mayor número de ventas y por ende la maximización de sus utilidades.

El cumplimiento de este proyecto justifica la existencia de un sistema de intermediación entre la empresa productora (producción) y el consumidor (consumo), que se denominará sistema de distribución comercial.

En efecto se entiende la distribución comercial como el proceso que comprende un producto desde su punto de partida hasta su punto final. Es decir, desde que es enviado por su productor hasta que es recibido por el consumidor, no sin olvidarnos de los intermediarios por los que transcurre. Por este motivo, el canal de distribución de una empresa debe ser lo más rápido posible y al mismo tiempo eficaz.

De igual forma se considera la ruta por la que circulan los productos desde su creación en el origen hasta su consumo o uso en el destino final, está formado por el conjunto de personas u organizaciones que facilitan la circulación del producto hasta llegar a manos del consumidor. (Miquel Peris, 2008)

Así mismo, la administración en las organizaciones es fundamental para su crecimiento y permanencia en el mercado; de la eficiencia con la que se administren los recursos de una empresa depende su progreso y la consecución de resultados concretos. Así entonces, Agua Jordán no puede ser ajena a esta realidad, por lo que se debe mejorar su gestión administrativa y

su estructura organizacional, siendo necesario realizar un diagnóstico basado en la matriz DOFA que permita obtener una perspectiva real tanto interna como externa de la empresa y definir con claridad las estrategias que deben seguir para dicho fin. En este mismo sentido y como enfoque estratégico de esta investigación, es necesario determinar la razón de ser de la organización mediante el establecimiento de un marco axiológico que le de identidad organizacional, que le dé reconocimiento y sea más fácil identificarla en el mercado, esto constituye los cimientos de una empresa y facilita su orientación. También, se debe determinar la estructura organizacional junto con las políticas que garanticen un mejor funcionamiento y desempeño, logrando así hacer frente a las problemáticas y dificultades presentes en el entorno.

1.5 Delimitación

1.5.1 Conceptual. En la ejecución de esta propuesta se tendrán en cuenta los términos misión, visión, valores, organigrama, principios corporativos, políticas, matriz DOFA, ruta comercial, logística, almacenamiento y transporte, estrategias comerciales, canal de distribución.

1.5.2 Operativo. En el desarrollo del proyecto se pueden presentar inconvenientes con respecto a la disposición de los encargados de la empresa Agua Jordán para dar información y realizar entrevistas dentro de las instalaciones.

1.5.3 Temporal. La realización del proyecto tendrá duración de ocho (8) semanas, a partir de la aprobación del mismo.

1.5.4 Geográfica. El proyecto se efectuará en la empresa Agua Jordán de la ciudad de Ocaña, Norte de Santander, Colombia.

Capítulo 2. Marco referencial

2.1 Marco Histórico

2.1.1 Antecedentes del desarrollo de empresas a Nivel Internacional. América Latina vive una de las décadas de mayor crecimiento económico en su historia. Entre 2003 y 2008 la región creció al 5% anual y 40 millones de personas salieron de la pobreza. Incluso la crisis del 2009 fue superada con inusitada rapidez; en 2010 la tasa de crecimiento fue de 6%, una de las más altas del mundo.

Sin embargo, América Latina es uno de los continentes con mayores inequidades en la distribución de ingresos. Para sostener el crecimiento y potenciar su impacto en el empleo, es indispensable estimular el desarrollo de empresas sostenibles. Ello implica crear un entorno favorable que permita combinar la búsqueda legítima de ganancias, uno de los principales motores del crecimiento económico, con la necesidad de un desarrollo que se basa en la justicia social y respete la dignidad humana, la sostenibilidad ambiental y el trabajo decente.

El Programa de Desarrollo de Empresas Sostenibles de la OIT ofrece orientaciones para el logro de este objetivo. El programa se basa en los siguientes tres pilares:

La creación de un entorno propicio a las empresas sostenibles y el empleo;

El espíritu empresarial y la creación de empresas;

Lugares de trabajo sostenible y sujetos al principio de responsabilidad.

Un rasgo distintivo del enfoque de desarrollo empresarial de la OIT es el reconocimiento de que la competitividad y los derechos laborales no son antagónicos sino complementarios. Para diseñar estrategias que permitan armonizar ambos objetivos es vital fortalecer el diálogo y la cooperación entre los principales actores de la producción: trabajadores, empresarios y gobiernos.

El desarrollo de empresas sostenibles en América Latina muestra considerables avances de los cuales se pueden extraer y compartir importantes lecciones. Con esta intención se organiza la Primera Academia Latinoamericana: “Desarrollo Empresa Sostenible: Competitividad con Equidad”. (Desarrollo Empresa Sostenible Academia Latinoamericana, 2018)

2.1.2 Antecedentes del desarrollo de empresas a nivel nacional. Es importante conocer un aspecto tan esencial para un país como es la historia y evolución que han tenido las empresas en este ya que influye en el análisis que se realiza del país, podemos realizar una comparación entre lo que era la empresa en sus inicios y lo que ha llegado a ser hoy en día, contribuyendo de forma importante al desarrollo del país.

La historia empresarial colombiana la podemos definir a partir del siglo XI cuando los indígenas se dedicaban a la explotación de minerales como sal, plata, carbón, marmato y supia; los españoles llegan en búsqueda del oro y otros minerales y riquezas que poseía el territorio, y así se da la explotación de oro como base para el desarrollo del comercio, la agricultura y la colonización; en esta época la agricultura representaba únicamente la forma de abastecimiento.

Mucho tiempo después, finalizadas las guerras de independencia, inicia la inversión en negocios de comercio, se da la llegada de ingenieros europeos que introducen nuevos conocimientos científicos y tecnológicos, que conllevan a un gran avance en la actividad minera y a una disminución en sus costos de producción, junto a esto se da el crecimiento de la agricultura y la actividad comercial. Se aumenta la eficiencia de la explotación minera gracias a los nuevos métodos químicos, metalúrgicos, geológicos y mecánicos.

El zancudo, es la empresa minera más grande y organizada del siglo XIX, y es reflejo de los avances que se mencionaron anteriormente en el campo de la minería, que también conllevan al impulso de compañías mineras que contaban la mayoría con ingenieros extranjeros, vinculadas al desarrollo empresarial y la colonización en caldas y Antioquia.

Entre 1847 y 1850 surgen reformas respecto a la exportación del oro, dando mayores libertades a los comerciantes en el manejo y distribución de este; lo que estimula la colonización hacia el sur del país y el surgimiento de centros comerciales importantes, que a su vez causa un mayor aumento en la producción de oro y por tanto se establece la casa de la moneda en Medellín, como iniciativa de Marcelino Vélez en el año de 1862.

Entre los empresarios más importantes y reconocidos del siglo XIX se encuentra Carlos Coroliano Amador, empresario antioqueño, agente clave en el desarrollo económico del país gracias a sus diversos negocios, entre los cuales el más reconocido era el zancudo, donde como mayor accionista fue quien lidero su reforma y modernización.

Entre estos grandes empresarios de la época se encuentra José María Sierra Sierra, más conocido como “Don pepe sierra”, fundador de varias sociedades en el país y realizador de múltiples negocios importantes; poseedor de una gran fortuna producto de su duro trabajo desde sus años de juventud, dedicado en gran medida al negocio de la finca raíz. (Pico, 2012)

2.1.3 Antecedentes del desarrollo de empresas a nivel local. Por su parte, la actividad empresarial y de comercio en la región de Ocaña, tuvo un importante desarrollo durante las últimas décadas del siglo XIX y comienzos del siglo XX. Esta circunstancia fue favorecida por las políticas librecambistas imperantes en la época, que permitieron, incluso, la designación de agentes consulares de Italia, con don José Lébolo y de Alemania, con don W. Brokate.

Las principales sociedades comerciales de Ocaña, comienzan con la iniciativa de don Manuel Roca Rincón, en 1863 quien, según el registro periodístico de La Nueva Era, No. 21 de 10 de octubre de 1886, era "Importador y exportador. Tiene de venta mercancías inglesas, francesas, americanas, españolas, sal, tabaco, &. &. Compra café, cueros, taguas, quina, anís. Vende y compra letras sobre Exterior y varias plazas del país". Cronológicamente, encontramos seguidamente, la sociedad comercial de José D. Jácome & Hnos., en 1864, "Importadores, exportadores y comisionistas. Compran y venden LETRAS sobre las principales plazas de Europa, New York, Cartagena y Barranquilla. Tienen de venta un surtido de mercancías Inglesas, Francesas, Alemanas, Españolas y Americanas, los acreditados Tabacos de Ambalema marca FN y del Carmen de Bolívar, marca JES. (Ocaña, 2018)

2.2 Marco Teórico

Para que una empresa alcance sus objetivos y su grupo de empleados desarrolle el trabajo de la forma más eficiente se ha creado lo que hoy conocemos como administración. Gracias a ella, la empresa tendrá la capacidad necesaria para poder alcanzar todas aquellas metas que se proponga.

Para lograr estos fines contamos con las distintas áreas como lo son: la administración, el recurso humano, producción, contabilidad, mercadotecnia, entre otras.

2.2.1 Teoría estructuralista. Al final de la década de 1950, la teoría de las relaciones humanas entro en decadencia. La teoría estructuralista significa un desdoblamiento de la teoría de la burocracia y una ligera aproximación a la teoría de las relaciones humanas; representa una visión crítica de la organización formal.

La oposición que surgió entre la teoría tradicional y la teoría de las relaciones humanas hizo necesaria una posición más amplia y comprensiva que integrase los aspectos considerados por una y omitidos por la otra y viceversa.

La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y repercusiones en el estudio de las organizaciones. El estructuralismo tuvo fuerte influencia en la filosofía, en psicología, en la antropología, en las matemáticas, etc. En la teoría administrativa, los estructuralistas se

concentran en las organizaciones sociales, variando entre el estructuralismo fenomenológico y el dialéctico.

El estructuralismo está enfocado hacia el todo y para la relación de las partes en la constitución del todo. La totalidad, la interdependencia de las partes y el hecho de que todo es más grande que la sencilla suma de sus partes son las características básicas del estructuralismo.

Objetivos

Identificar los orígenes de la teoría estructuralista en la TGA.

Mostrar el enfoque orientado de afuera hacia adentro de la organización en una sociedad de organizaciones, cada organización debe estudiarse en su contexto y no sólo en su interior.

Proporcionar un análisis organizacional desde un enfoque múltiple y amplio.

Mostrar las diversas tipologías de organización, con el fin de facilitar el estudio comparativo de estas.

Dar una idea de los objetivos organizacionales que orientan la dinámica y la estructura de las organizaciones.

Identificar los conflictos organizacionales y su influencia en los cambios e innovaciones que ocurren en las organizaciones.

Dar a conocer las diversas sátiras contra las organizaciones, efectuadas por diversos autores.

Proporcionar una evaluación crítica del estructuralismo en la administración.

2.2.1.1 Objetivos de la Teoría Estructuralista

Los orígenes de la teoría estructuralista en la administración fueron los siguientes:

La oposición surgida entre la teoría tradicional y el de las relaciones humanas, requirió una visión más amplia y más comprensiva que abarca los aspectos considerados por una e ignoradas por otra.

La necesidad de considerar la organización como una unidad social y compleja donde interactúan muchos grupos sociales.

La influencia del estructuralismo en las ciencias sociales y la repercusión de éstas en el estudio de las organizaciones.

El estructuralismo se preocupó exclusivamente por las estructuras e ignoró otros modos de comprender la realidad. El estructuralismo es un método analítico y comparativo que estudia los elementos o fenómenos en relación con una totalidad destacando el valor de su posición. El concepto de estructura implica el análisis interno de los elementos constitutivos de un sistema, su disposición, sus interrelaciones, etc., permitiendo compararlos, pues puede aplicarse a cosas diferentes. Además de su aspecto totalizante, el estructuralismo es fundamentalmente comparativo.

Los autores estructuralistas buscan interrelacionar las organizaciones con su ambiente

externo, que es la sociedad organizacional, caracterizada por la interdependencia de las organizaciones. Es por esto que nace un nuevo concepto de organización y un nuevo concepto de hombre: el hombre organizacional, que desempeña roles simultáneos en diversas organizaciones.

Desde el punto de vista estructuralista, el análisis de las organizaciones, utiliza un enfoque múltiple y globalizante que abarca la organización formal y la informal, considera el efecto de las recompensas y las sanciones materiales y sociales en el comportamiento de las personas, toma en cuenta los diferentes tipos de organizaciones.

La teoría estructuralista inicia los estudios ambientales, partiendo del concepto de que las organizaciones son sistemas abiertos en constante interacción con su medio ambiente.

Sin embargo, las organizaciones no marchan sin tropezar. En ocasiones se presentan conflictos y dilemas organizacionales que provocan tensiones y provocan antagonismo e involucran aspectos positivos y negativos, cuya solución exige innovación y cambios en la organización.

Esta teoría es eminentemente crítica. Además, se citan y comentan algunos cuestionamientos satíricos a la organización como los que hacen Parkinson, Peter Thompson y Jay.

2.2.1.2 Principales representantes

El principal representante del dialéctico es Kart Marx (quien asegura que la estructura se compone de partes que, a lo largo del desarrollo del todo, se descubren, se diferencian y, de una forma dialéctica, ganan autonomía unas sobre las otras, manteniendo la integración y la totalidad sin hacer suma o reunión entre ellas, sino por la reciprocidad instruida entre ellas) y Max Weber (fenomenológico: la estructura es un conjunto que se constituye, se organiza y se altera y sus elementos tienen una cierta función bajo una cierta relación, lo que impide que el tipo ideal de estructura retrate fiel e íntegramente la diversidad y la variación del fenómeno real).

James D. Thompson: Este notable autor se ha despegado casi por completo de las particulares orientaciones que estaban en boga en aquél momento. Su perspectiva respecto del perfil que adoptan las organizaciones eficientes se diferencia por completo de las ideas de Chester Barnard (*The functions of the executive*), como así también del enfoque cognitivo que es privilegiado por James March y Herbert Simon.

Es notable que además se distinga del enfoque de 2 opciones a que hacen mención Burns & Stalker en 1961, y que despliega con precisión Tom Burns al referirse a las nuevas formas organizacionales de la industria.

Amitai Etzioni: Estudió en Jerusalem (en contacto con Martin Buber) y en el campus de Berkeley de la Universidad de California. Ha trabajado en el Departamento de Sociología de la Universidad de Columbia (Nueva York) en la Havard Business Schooly en las administraciones

demócratas de los presidentes Jimmy Carter y Bill Clinton. Ha sido presidente de la Asociación Americana de Sociología. Y ha escrito libros de notable influencia como *Modern Organizations* (1964), *The Active Society* (1968), *The New Golden Rule* (1996). En sus memorias (*My Brothers Keeper. A Memoir and a Message* Victor A. Thompson, Burton Clarke, Jean Viet entre otros).

Para los estructuralistas, la sociedad moderna e industrializada es una sociedad de organizaciones de las cuales el hombre depende para nacer, crecer, vivir y morir. Esas organizaciones se diferencian y requieren de sus participantes determinadas características de personalidad. Esas características permiten la participación simultánea de la persona en varias organizaciones, en las cuales desempeña variados papeles. El estructuralismo amplió el estudio de las interacciones entre los grupos sociales para el de las interacciones entre las organizaciones sociales.

Las organizaciones pasaron por un proceso de desarrollo a lo largo de cuatro etapas, que son:

1. Etapa de la naturaleza. Es la etapa inicial, en la cual los factores naturales, o sea, los elementos de la naturaleza, constituían la base única de subsistencia de la humanidad.

2. Etapa del trabajo. A partir de la naturaleza, surge un factor perturbador que inicia una verdadera revolución en el desarrollo de la humanidad: el trabajo, este condiciona las formas de organización de la sociedad.

3. Etapa del capital. Es la tercera etapa en la cual el capital prepondera sobre la naturaleza y el trabajo, transformándose en uno de los factores básicos de la vida social.

4. Etapa de la organización. La naturaleza, el trabajo y el capital se someten a la organización.

La sociedad ha pasado por varias etapas para alcanzar un alto grado de industrialización, son estas:

1. El universalismo de la edad media; caracterizado por la predominancia del espíritu religioso.

2. El liberalismo económico y social de los siglos XVII Y XIX, caracterizado por el ablandamiento de la influencia estatal y por el desarrollo del capitalismo.

3. El socialismo, con la llegada del siglo XX, obligando al capitalismo a dirigirse por el camino del máximo desarrollo posible.

4. La actualidad, que se caracteriza por una sociedad de organizaciones.

La teoría estructuralista se enfoca al hombre organizacional, es decir el hombre que desempeña diferentes funciones o papeles en varias organizaciones. Las características que adelante definiremos no siempre se exigen en su más alto nivel dentro de las organizaciones sino dentro de composiciones y combinaciones que varían de acuerdo con la organización y con el cargo ocupado.

Ese enfoque múltiple utilizado por la teoría estructuralista involucra:

1. Tanto la organización formal como la organización informal.
2. Tanto las recompensas salariales y materiales como las recompensas sociales y simbólicas.
3. Todos los diferentes tipos de organizaciones.
4. El análisis intraorganizacional y el análisis interorganizacional

Así las organizaciones se desdoblán en tres niveles organizacionales como se presenta a continuación:

a) Nivel institucional: es el nivel organizacional más elevado compuesto de los dirigentes o de altos empleados.

b) Nivel gerencial: es el nivel intermedio situado entre el nivel institucional y el nivel técnico cuidando de la relación y la integración de dos niveles, el nivel gerencial detalla los problemas de la captación de los recursos necesarios para colocarlos dentro de las diversas partes de la organización y de la distribución y colocación de los productos y servicios de la organización.

c) Nivel técnico es el nivel mas bajo de la organización. también denominado nivel operacional es el nivel en que las tareas se ejecutan, los programas se desarrollan y las técnicas se aplican. (TEORÍA ESTRUCTURALISTA, 2018)

2.2.2 Teoría de la localización. Esta teoría puede parecer un tanto ilógica si no se conocen las condiciones en cuanto a recursos naturales de cada país. La teoría de la localización arranca del hecho básico de que los recursos naturales son limitados y están distribuidos en forma desigual en el globo terrestre. Esta distribución desigual de los recursos naturales determina, en las primeras etapas del desarrollo económico, condiciones diferentes entre las regiones para la producción de ciertos artículos. La explotación de estos recursos naturales es lo que condujo a los individuos a la especialización en determinadas actividades. En la medida que la acumulación de capital y el conocimiento tecnológico se desarrollan, originan la tendencia a depender menos de dichos recursos naturales, y cuando la humanidad avanza considerablemente, surge la sustitución de estos por productos sintéticos. Al estudiar el caso de algunos países asiáticos como Japón el cual no se caracteriza precisamente por gozar de una amplia gama de recursos naturales, se concluye que esta teoría no es aplicable a las condiciones de ese país, por el contrario tenemos que no ha contado con recursos naturales propios y sin embargo se ha dado a la tarea de conseguirlos para sacar adelante su economía, llegando a ser una de las principales potencias comerciales en el mundo. Por el contrario se tiene el caso de México el cual ha contado con una basta gama de recursos naturales, que aún en esta época no ha sido explotada ni aprovechada por empresas mexicanas para sacar adelante su propio comercio. Lo que se puede concluir de la Teoría de la localización, es que la dotación de recursos naturales con que cuenta un país no es un determinante para tener una balanza comercial superavitaria o para conseguir un gran desarrollo económico a nivel internacional; más bien depende de las estrategias que emplee cada uno y de la manera en que aproveche los recursos con que cuenta. (IBID, 2018)

2.3 Marco Conceptual

Los términos más utilizados en el desarrollo del trabajo son: misión, visión, valores corporativos, organigrama, principios corporativos, políticas, matriz DOFA, ruta comercial, logística, almacenamiento y transporte, estrategias comerciales, canal de distribución.

2.3.1 Misión. En el ámbito empresarial, hace referencia a los objetivos de una empresa, sus actividades y la manera en que funciona la misma. (Enciclopedia de Conceptos (2018)., 2018)

2.3.2 Visión. Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad. (Jack, 2000)

2.3.3 Valores. Son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. (Ceballos, 2013)

2.3.4 Organigrama. La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen. (Enrique B, 2018).

2.3.5 Principios corporativos. Son el conjunto de creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización. (Jimenez, Principios corporativos, 2018)

2.3.6 Políticas. Es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización. (Medina, 2012)

2.3.7 Matriz DOFA. Es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz dofa en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. La matriz de análisis dofa permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, 2013)

2.3.8 Ruta Comercial. Son enlaces marítimos, geográficos, terrestres, aéreos, por los cuales se exporta e importan productos a cualquier país. Estas rutas pueden ser entre dos o varias naciones, incluyendo continentes diferentes. (¿ Que son rutas comerciales ?, 2018).

2.3.9 Logística. Es la ejecución, planificación y control de todas las actividades relacionadas con la obtención, almacenamiento y traslado de materiales, ya sea desde las materias primas necesarias en las primeras etapas del proceso de producción hasta los productos terminados que van directos al cliente final. (La logística empresarial, 2018)

2.3.10 Almacenamiento. Son aquellos lugares donde se guardan los diferentes tipos de mercancía. Son manejados a través de una política de inventario. Esta función controla físicamente y mantiene todos los artículos inventariados. Al elaborar la estrategia de almacenamiento se deben definir de manera coordinada el sistema de gestión del almacén y el modelo de almacenamiento. (Lagos, Almacenamiento (Concepto), 2013)

2.3.11 Transporte. Movimiento de carga en todas sus formas conocidas: aérea, marítima y terrestre, mediante las cuales se trasladan insumos, materias primas y productos terminados de un punto a otro según una planificación de la demanda. (Rojas, 2014)

2.3.12 Estrategias comerciales. Se define como los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado sin que se pierdan en el tiempo a través del uso de marketing. (Archive, 2014)

2.3.13 Canal de distribución. Son las vías elegidas por una empresa que un producto recorre desde que es creado hasta que llega al consumidor final. (debitoor, 2018)

2.4 Marco Legal

2.4.1 La Constitución Política. La Constitución Política es la máxima ley. Como ella misma lo dice es la norma de normas. En otras palabras, es un conjunto de reglas que establece la forma en que se debe comportar todos los que viven en Colombia para que exista bienestar y se pueda vivir en paz. Estas normas establecen los derechos y garantías que tienen los colombianos para poder construir un país mejor. Como ejemplos de esos derechos están algunos muy importantes para los niños: el derecho a la vida, la salud, la educación, la cultura, el cuidado, el amor, entre muchos otros más. También establece ciertos deberes y obligaciones que se deben cumplir. Algunas de esas obligaciones son por ejemplo: respetar los derechos ajenos, participar en la vida política del país, proteger los recursos naturales y culturales, colaborar con la justicia y por supuesto ayudar con el mantenimiento de la paz. La Constitución Política además de los derechos y deberes establece la organización del Estado, cuántas y cuáles son las ramas del poder público y qué tareas hace cada una de ellas para poder cumplir con sus fines. (Congreso de la Republica, 2017)

Artículo 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.” (Artículo 25, 2018)

Artículo 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales: Igualdad de oportunidades

para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad. El Estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales. Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna. La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores.

(Constitucional & Cendoj, 2015)

Artículo 333. La actividad económica y la iniciativa privada son libres, dentro de los límites del bien común. Para su ejercicio, nadie podrá exigir permisos previos ni requisitos, sin autorización de la ley. La libre competencia económica es un derecho de todos que supone responsabilidades. La empresa, como base del desarrollo, tiene una función social que implica obligaciones. El Estado fortalecerá las organizaciones solidarias y estimulará el desarrollo empresarial. El Estado, por mandato de la ley, impedirá que se obstruya o se restrinja la libertad económica y evitará o controlará cualquier abuso que personas o empresas hagan de su posición dominante en el mercado nacional. La ley delimitará el alcance de la libertad económica cuando así lo exijan el interés social, el ambiente y el patrimonio cultural de la Nación. (Constitucional & Cendoj, 2015)

Los siguientes libros son los que regulan a empresas como Agua Jordán, ya que contienen un conjunto de normas que coadyuvan al aspecto legal, para determinar el rumbo de la misma.

2.4.2 Código Sustantivo del Trabajo. <Esta edición se trabajó sobre la publicación de la Edición Oficial del CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO, con sus modificaciones, ordenada por el artículo 46 del Decreto Ley 3743 de 1950, la cual fue publicada en el Diario Oficial No 27.622, del 7 de junio de 1951, compilando los Decretos 2663 y 3743 de 1950 y 905 de 1951>. (Ltda, 2017)

NOTA: La expresión "patrono" se entiende reemplazada por el término "empleador", de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 107 de la Ley 50 de 1990. (Ltda, 2017)

Artículo 1o. OBJETO. La finalidad primordial de este Código es la de lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleadores y trabajadores, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Artículo 2o. APLICACION TERRITORIAL. El presente Código rige en todo el territorio de la República para todos sus habitantes, sin consideración a su nacionalidad. Artículo 3o. RELACIONES QUE REGULA. El presente Código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular, y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares. Artículo 4o. SERVIDORES PUBLICOS. Las relaciones de derecho individual del Trabajo entre la Administración Pública y los trabajadores de ferrocarriles, empresas, obras públicas y demás servidores del Estado, no se rigen por este Código, sino por los estatutos especiales que posteriormente se dicten. Artículo 5o. DEFINICION DE TRABAJO. El trabajo que regula este Código es toda actividad humana libre,

ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo. (Ltda, 2017)

2.4.3 Estatuto Tributario Colombiano. Se encuentran las normas que regulan los impuestos administrados por la DIAN. (DIAN, 2017). En el Estatuto Tributario se encuentran las normas correspondientes al contenido de los impuestos de renta y complementarios, ventas, timbre y retención en la fuente, como también los procedimientos respectivos. El Estatuto recoge y amplía los principios generales de la Constitución Nacional sobre esta materia, la cual es esencialmente compleja y extensa. Sus artículos definen términos, establece" sujetos de los tributos y aclaran situaciones que normalmente surgen de su aplicación.

Artículo 329. Determinación del impuesto sobre la renta de las personas naturales.

Modificado. El impuesto sobre la renta y complementarios de las personas naturales residentes en el país, se calculará y ajustará de conformidad con las reglas dispuestas en el presente título.

Las normas previstas en el presente Título se aplicarán sin perjuicio de lo previsto en el Título I. (Estatuto Tributario Nacional, 2018)

2.4.4 Código de Comercio. Artículo 1o. <APLICABILIDAD DE LA LEY COMERCIAL>. Los comerciantes y los asuntos mercantiles se regirán por las disposiciones de

la ley comercial, y los casos no regulados expresamente en ella serán decididos por analogía de sus normas. Artículo 13. <PRESUNCIÓN DE ESTAR EJERCIENDO EL COMERCIO>. Para todos los efectos legales se presume que una persona ejerce el comercio en los siguientes casos:

1) Cuando se halle inscrita en el registro mercantil; 2) Cuando tenga establecimiento de comercio abierto, y 3) Cuando se anuncie al público como comerciante por cualquier medio. Artículo 19.

<OBLIGACIONES DE LOS COMERCIANTES>. Es obligación de todo comerciante: 1)

Matricularse en el registro mercantil; 2) Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad; 3) Llevar contabilidad regular de

sus negocios conforme a las prescripciones legales; 4) Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades; 5) Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles, y 6)

Abstenerse de ejecutar actos de competencia desleal. Artículo 27. <COMPETENCIA DE LAS

CAMARAS DE COMERCIO PARA LLEVAR EL REGISTRO MERCANTIL –

COMPETENCIAS DE LA SUPERINTENDENCIA DE INDUSTRIA Y COMERCIO>. El

registro mercantil se llevará por las cámaras de comercio, pero la Superintendencia de Industria y Comercio determinará los libros necesarios para cumplir esa finalidad, la forma de hacer las inscripciones y dará las instrucciones que tiendan al perfeccionamiento de la

institución. (En Colombia, 2017)

Capítulo 3. Diseño metodológico

3.1 Tipo de Investigación

Para la realización del análisis se utilizará el tipo de investigación no experimental descriptivo, (la cual consiste en que el investigador describa situaciones y eventos, es decir, cómo es y cómo se manifiesta determinado fenómeno), ya que permitirá conocer cómo se encuentra la empresa Agua Jordán en cuanto a su área administrativa y a su distribución para presentar los resultados y dar cumplimiento a los objetivos.

3.2 Población

Para el desarrollo del proyecto, la población objeto de estudio estará conformada por los tres (3) trabajadores actuales de la empresa Agua Jordán.

3.3 Muestra

La muestra es la misma población, ya que esta empresa cuenta con pocos trabajadores; los cuales son los siguientes: El Administrador de la empresa Miguel Ángel Zapata, la operaria y el vendedor.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de la información

La información del análisis será recolectada mediante entrevista y a observación directa dirigida al Administrador de la empresa Agua Jordán, Miguel Ángel Zapata, para conocer cómo se encuentra el área administrativa y la distribución comercial de la misma. Ver Anexo 1.

3.5 Procesamiento y análisis de información

Como técnica de recolección de datos se implementó una entrevista no estructurada de tipo cualitativo, abarcando cada uno de los factores inmersos en la distribución comercial de la empresa Agua Jordán.

La información suministrada será procesada mediante un análisis de tipo cualitativo donde se identificarán cada una de las Debilidades, Oportunidades, fortalezas y amenazas partiendo de allí para desarrollar cada uno de los objetivos propuestos.

Capítulo 4. Presentación de resultados

4.1 Realizar un diagnóstico a través de la matriz DOFA para determinar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la empresa Agua Jordán.

Para el logro de este objetivo, fue necesario diseñar y aplicar una entrevista con preguntas abiertas, la cual fue hecha al administrador de la empresa, de esta forma facilito datos precisos que corroboraron con descubrir las necesidades insatisfechas.

Gracias a esta actividad se conoció que la necesidad de la empresa estaba en hacerle una asesoría administrativa y de distribución comercial en la que establezca el marco axiológico (misión, visión, valores corporativos, organigrama, principios y políticas). Y en cuanto a la distribución comercial, todo lo relacionado con las rutas comerciales, canales y estrategias de distribución, ya que todo esto lo hacen de manera empírica, lo que generaría un mal manejo de reparto.

Además mencionar que la información obtenida de dicha entrevista, fue fundamental para la construcción del diagnóstico, el cual tuvo como herramientas principales para su elaboración, las matrices EFI y EFE, donde se pueden relacionar y establecer los factores internos y externos que rodean la organización, así mismo las estrategias que teniendo en cuenta sus falencias, se plantearon en la matriz DOFA.

Tabla 1*Matriz EFI*

MATRIZ EFI			
Factores de evaluación internos	Peso	Clasificación	Total ponderado
FORTALEZAS			
1. Maquinaria especializada para la producción	0.13	3	0.39
2. Producto de calidad a bajo costo.	0.08	4	0.32
3. Distribución directa	0.09	3	0.27
4. Inventarios (Stock)	0.08	4	0.32
5. Ubicación de la planta de producción	0.12	4	0.48
7. Vehículo propio	0.06	3	0.18
DEBILIDADES			
1. Poca mano de obra en la producción	0.08	1	0.08
2. Ruteos no establecidos	0.10	1	0.10
3. Inadecuado sistema de venta (auto venta)	0.07	1	0.07
4. Mala distribución de los espacios en la bodega	0.06	2	0.12
5. Carecen de una filosofía organizacional	0.13	1	0.13
TOTAL	1		2.46

Nota. En la tabla se muestra la matriz EFI elaborada, de la empresa Agua Jordán. Fuente: Autora del proyecto. **Fuente:** Autora del proyecto.

Análisis

Según el promedio ponderado obtenido, la empresa Agua Jordán se encuentra en una posición interna estable, puesto que posee fortalezas con las que puede establecer estrategias que le permitan disminuir sus debilidades internas.

Tabla 2*Matriz EFE*

MATRIZ EFE			
Factores de evaluación externos	Peso	Clasificación	Total ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Insumos de bajos costos	0.13	4	0.52
2. Alianzas estratégicas con instituciones educativas.	0.10	3	0.30
3. Distribución en la provincia y sur del cesar	0.09	3	0.27
4. Ampliar puntos de ventas.	0.10	1	0.10
5. Mercado en crecimiento	0.09	2	0.18
AMENAZAS			
1. Creciente competencia	0.12	2	0.24
2. Alza de los combustibles	0.09	2	0.18
3. Aumento de los impuestos	0.08	2	0.16
4. Alteración de orden público	0.09	2	0.18
5. Productos sustitutos	0.11	2	0.22
TOTAL	1		2.35

Nota. En la tabla se muestra la matriz EFE elaborada, de la empresa Agua Jordán. Fuente: Autora del proyecto. **Fuente:** Autora del proyecto.

Análisis

El puntaje 2.35 obtenido en la evaluación de los factores externos de la empresa, indica que esta se encuentra por debajo del promedio, por lo que es importante que al momento de aplicar estrategias estén deben estar encaminadas con aprovechar las oportunidades externas y evitar las amenazas.

Tabla 3*Matriz DOFA*

	Fortalezas	Debilidades
	1. Maquinaria especializada para la producción 2. Producto de calidad a bajo costo 3. Distribución directa 4. Inventarios (Stock) 5. Ubicación de la planta de producción 6. Reconocimiento en el mercado 7. Vehículo propio	1. Poca mano de obra en la producción 2. Ruteos no establecidos 3. Inadecuado sistema de venta (auto venta) 4. Mala distribución de los espacios en la bodega 5. Carecen de una filosofía organizacional
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Insumos de bajos costos 2. Alianzas estratégicas con instituciones educativas. 3. Distribución en la provincia y sur del cesar 4. Ampliar puntos de ventas. 5. Mercado en crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la producción diaria <p>teniendo en cuenta la disponibilidad de maquinaria y los bajos costos de la materia prima. (F1, F2, F6- , O3, O5).</p> <ul style="list-style-type: none"> • Segmentar nuevos mercados, creando nuevas alianzas y ampliando la cobertura a nivel regional. (F6, F7- O2, O5). • Crear nuevos puntos de ventas para tener mayor contacto directo con los clientes actuales y potenciales. (F3, F6, - O4, O5). 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer las rutas comerciales en las que se va a distribuir el producto dentro del municipio de Ocaña y los Corregimientos más cercanos. (D2, D3- O2,O3) • Contratar personal capacitado en temas operativos, producción y administrativos, para que contribuyan al logro de las metas comerciales fijadas por la empresa (D1, D5- O2, O3, O4, O5) • Distribuir de manera adecuada la mercancía dentro de la bodega según corresponda a estrada de insumos o salidas de los productos. (D4 – O2, O4).
Amenazas	Estrategias FA	Estrategia DA
1. Creciente competencia 2. Alza de los combustibles 3. Aumento de los impuestos 4. Alteración de orden Público 5. Productos sustitutos	<ul style="list-style-type: none"> • Ofrecer un producto de a un precio que pueda ser alcanzado por los consumidores teniendo en cuenta los cambios que se presentan en la economía. (F1,F2- A1,A3) • Maximizar la utilización del vehículo propio, para optimizar su distribución. (F3,F7-A2) • Aumentar los esfuerzos publicitarios con la finalidad de incentivar el consumo del producto. (F6- O1, O5) 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar nuevas estrategias comerciales para atraer clientes y crear nuevos convenios. (D2, D3- A1, A5) • Tener definido los elementos de direccionamiento estratégico de tal manera permita mayor desarrollo empresarial (D1, D5- A1,A5) • Aplicar controles sobre las rutas establecidas, donde se puede minimizar los costos de combustibles (D2- A2)

Nota. En la tabla se muestra la matriz DOFA elaborada, de la empresa Agua Jordán. **Fuente:** Autora del proyecto.

Diagnóstico

Con base a la evaluación tanto interna como externa realizada en la empresa, es importante señalar, que en primera instancia, cuenta con la maquinaria especializada para llevar a cabo su proceso de producción, así mismo, su ubicación actual está en un punto estratégico del municipio. No obstante hay que mencionar, que no tiene la suficiente mano de obra que contribuyan al eficaz desarrollo de las actividades organizacionales, por otra parte, se han establecido las rutas comerciales establecidas y posee un inadecuado sistema de ventas, lo ha afectado la comercialización de su producto. En relación a la parte administrativa, esta carece de una filosofía organizacional, es decir que no ha definido su misión, visión, valores, organigrama políticas y principios, siendo estos elementos importantes a la hora de plantear las metas y objetivos a corto, mediano y largo plazo.

En segundo lugar, existen oportunidades del medio externo que la empresa Agua Jordán debe aprovechar, las cuales van desde ofrecer un producto a bajo costo, el hacer alianzas con las diferentes instituciones, hasta expandirse en nuevos mercados. Sin embargo, esta se encuentra rodeada de amenazas que debe contrarrestar, como el crecimiento de la competencia, el aumento de precio del combustible, los impuestos y el que se dé productos sustitutos.

Notando así la situación actual de la empresa y su posición tanto interna como externa y evidenciando sus necesidades, dentro de la matriz DOFA, se plantearon las estrategias donde se hacen uso de las fortalezas de la organización para disminuir esas amenazas provenientes del medio externo.

4.2 Elaborar el marco axiológico (misión, visión, valores, organigrama, principios y políticas) para fortalecer la empresa organizacionalmente.

En la empresa Agua Jordán, se encontraron ciertas falencias, una de ellas, es el caso del marco axiológico, porque no cuentan con misión, visión, valores corporativos, organigrama, principios y políticas. Por lo tanto, en mutuo acuerdo con el propietario, la propuesta de crearse, fue aceptada, siendo esta el segundo objetivo para la investigadora, luego de haber hecho un diagnóstico a la empresa para conocer el proceso organizacional y de distribución comercial.

Por consiguiente, para la formulación del marco axiológico, se tuvieron en cuenta los diferentes conceptos y elementos con los que debe contar una misión, visión, valores corporativos, organigrama, principios y políticas

La misión, es el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define: 1) lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa, 2) lo que pretende hacer, y 3) el para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas. (Thompson, 2018)

La visión, se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de

competitividad. (Thompson, 2018)

Los valores corporativos, son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Así lo asegura Dorian Faccini, directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional para los ramos de minería y energía. (empleo.com, 2017).

El organigrama tiene como objetivo presentar, de forma clara, objetiva y directa, la estructura jerárquica de la empresa. Desde el presidente, pasando por los directores, gerentes y empleados, todos los cargos y funciones están ahí. Ayuda a la división interna, pero también contribuye a agilizar procesos y reducir barreras entre la empresa y agentes externos, como proveedores y socios. (La importancia del organigrama en la estructura de una empresa., 2015)

Los principios, son la base sobre la que se construye la organización, patrones que nos ayudan a encaminar la empresa hacia el éxito y a aprovecharla a través del tiempo, conscientes de que cada día debemos ser mejores. (Jimenez, PRINCIPIOS CORPORATIVOS, 2016)

Las políticas, facilitan la solución de problemas recurrentes y guían la implantación de la estrategia. De manera general, la *política* se refiere a directrices específicas, métodos, procedimientos, reglas, formas y prácticas administrativas establecidas para apoyar y fomentar el

trabajo hacia las metas establecidas. Las políticas son instrumentos para la implantación de la estrategia, establecen las fronteras y los límites de los tipos de acciones administrativas que se llevan a cabo para recompensar y sancionar el comportamiento, y definen lo que se puede y no se puede hacer al tratar de lograr los objetivos de una empresa (David, 1998).

En este orden de ideas, una vez estudiados y comprendido las diferentes definiciones, se realizó el marco axiológico para la empresa Agua Jordán, que a continuación se presenta:

Misión Agua Jordán: Ofrecer a la comunidad ocañera y su provincia, agua tratada y purificada para su consumo, satisfaciendo las necesidades de los clientes y contribuyendo al cuidado al medio ambiente. Así mismo, promoviendo el trabajo en equipo para cumplir con los estándares de calidad establecidos por el mercado.

Visión Agua Jordán: Ser para el 2020 la empresa líder en la región, manteniendo la calidad que nos caracteriza en el sector del agua, fortaleciendo nuestro producto con la finalidad de obtener mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado local.

Valores para agua Jordán

Responsabilidad. Comprometidos con nuestros clientes internos y externos en mejorar su calidad de vida y ofrecer un producto con calidad.

Honestidad. Obrar con transparencia y rectitud, cumpliendo con las responsabilidades asignadas.

Puntualidad. Cumplir con las obligaciones en el tiempo acordado y de forma eficiente, sin perjudicar al resto del personal.

Amabilidad. Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.

Respeto. Desarrollar una conducta que acepte, aprecie y valore las cualidades y los derechos de las personas.

Estructura organizacional

La estructura de la empresa está constituida dentro de un organigrama vertical en que la línea de mando va en forma descendente. Fue constituida por un solo dueño, quien hace el papel de gerente. Existen las áreas funcionales, las cuales son: área administrativa, en donde está el administrador, a cargo de actuar en nombre de la empresa para realizar diversos trámites, asumiendo compromisos como persona jurídica; el área de producción, donde se encuentra la operaria, encargada de la obtención del producto; el área de contabilidad y finanzas, con un contador, y por último el área de mercadeo y finanzas, que cuenta con una asesora, delegada a incrementar las ventas, debajo de esta se encuentra el distribuidor, responsable de entregar el producto.

También está una ingeniera ambiental quien está en la línea staff ya que solo la utilizan por periodos para conocer la calidad del agua, entre otras funciones.

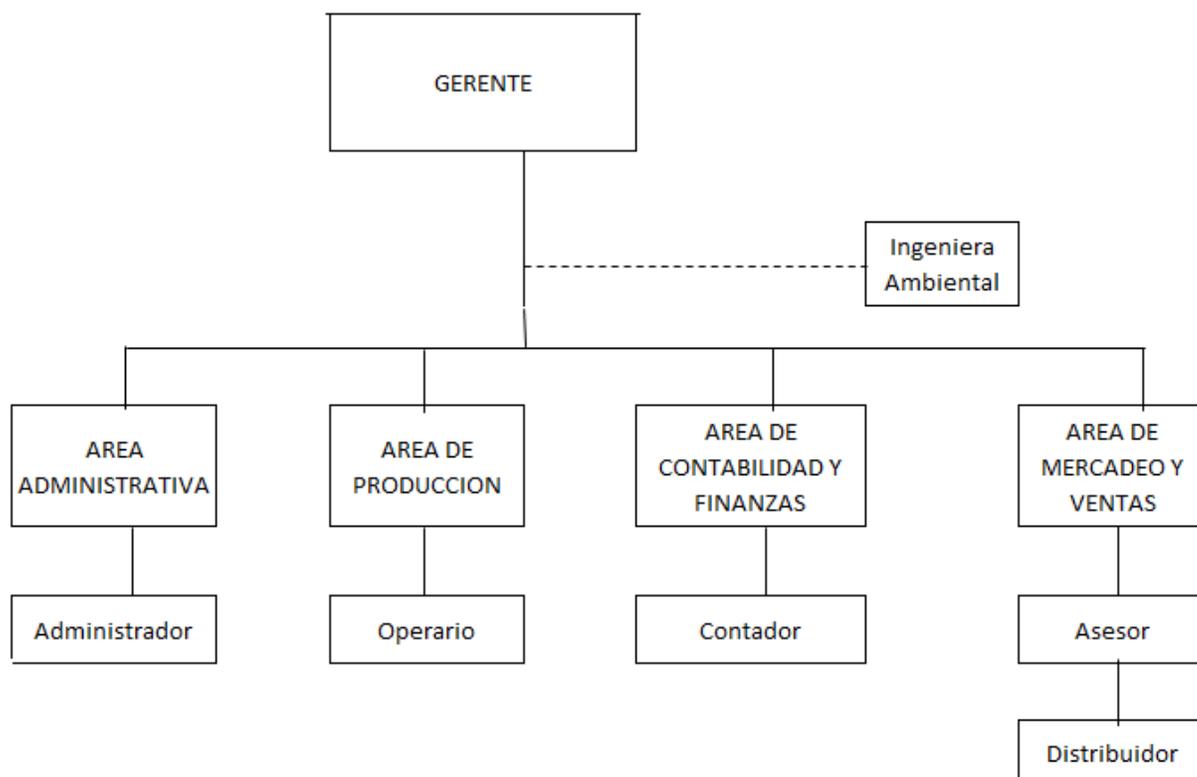


Figura 1. Organigrama de Agua Jordán. **Fuente:** Autora del proyecto.

Principios

- Nuestro trabajo es realizado con total transparencia e integridad, creando confianza en nuestros clientes.
- Contribuimos al medio ambiente a través de su cuidado dentro del proceso de producción.
- Maximizar los recursos y materiales utilizado para obtener resultados sostenibles

- Estamos comprometidos con la responsabilidad social, contribuyendo al bienestar de la población y nuestros colaboradores.

Políticas organizacionales

Política de calidad. La calidad siempre será factor determinante en la decisión de compra de las personas, un producto de mala calidad sufrirá de estancamiento a largo plazo y por lo tanto es necesario probar, reprobado y mejorar siempre las especificaciones de los productos o servicios.

Política de recursos humanos.

4.3 Determinar las rutas comerciales que debe manejar la distribuidora Agua Jordán, buscando cubrir en la totalidad del mercado Ocañero y su provincia

Dentro del ordenamiento territorial se ha considerado necesario integrar a la organización territorial, los determinantes económicos que permiten posicionar al municipio en renglones competitivos de acuerdo a la vocación económica y a los requerimientos del mercado. Las actividades económicas presentes en el territorio generan circuitos de intercambio y áreas específicas de producción, que deben ser reconocidas según sus posibilidades estratégicas para hacer un uso óptimo de las condiciones del territorio. (General, 2018).

En este orden de ideas, para establecer las rutas comerciales fue necesario conocer la división política por comunas actual de Ocaña, la cual se muestra en la figura 2 y la cantidad de tiendas de barrio ubicadas en la zona urbana del municipio, debido a que son puntos estratégicos para la venta del agua y que según la distribuidora P&G, existen 1.200 tiendas. Dicha información se encuentra relacionada en la tabla 5.



Figura 2. División política por comunas del municipio de Ocaña. **Fuente:** Alcaldía Municipal de Ocaña.

Tabla 4*Relación comunas-tiendas*

COMUNA	CANTIDAD DE TIENDAS
Comuna 1 Central- José Eusebio Caro.	90 tiendas
Comuna 2 Nororiental- Cristo Rey	280 tiendas
Comuna 3 Sur Oriental Olaya Herrera	280 tiendas
Comuna 4 Sur Occidental Adolfo Milanés	100 tiendas
Comuna 5 Francisco Fernández De Contreras	140 tiendas
Comuna 6 Ciudadela Norte	310 tiendas
Total tiendas 1200 tiendas	

Nota. En la tabla se relacionan los datos sobre las comunas del municipio y la cantidad de tiendas **Fuente.** Página oficial de la alcaldía municipal de Ocaña y Distribuidora P&G

Tabla 5*Relación de comuna- tienda que cubre la empresa*

COMUNA	CANTIDAD DE TIENDAS	TIENDAS QUE VISITA AGUA JORDÁN	% QUE FALTA POR CUBRIR PARA LA TOTALIDAD
Comuna 1 Central- José Eusebio Caro.	90	49	54%
Comuna 2 Nororiental- Cristo Rey	280	96	34%
Comuna 3 Sur Oriental Olaya Herrera	280	85	30%
Comuna 4 Sur Occidental Adolfo Milanés	100	54	54%
Comuna 5 Francisco Fernández De Contreras	140	78	55%
Comuna 6 Ciudadela Norte	310	118	38%
Total	1200	480	40%

Nota. La tabla 5 muestra la relación de la cantidad de tiendas que existen en el mercado local y el total de tiendas sobre la empresa actualmente. **Fuente:** consulta realizada la empresa Agua Jordán.

Evaluando la información anteriormente mencionada, en el diseño de las rutas comerciales que debe manejar Agua Jordán, se tuvo en cuenta la totalidad de tiendas por comunas, para iniciar con indicar las rutas, se comenzó con por la que comuna que tienen mayoría de tiendas y así sucesivamente.

El proceso que fue definido para crear las rutas, se muestra en la siguiente figura.

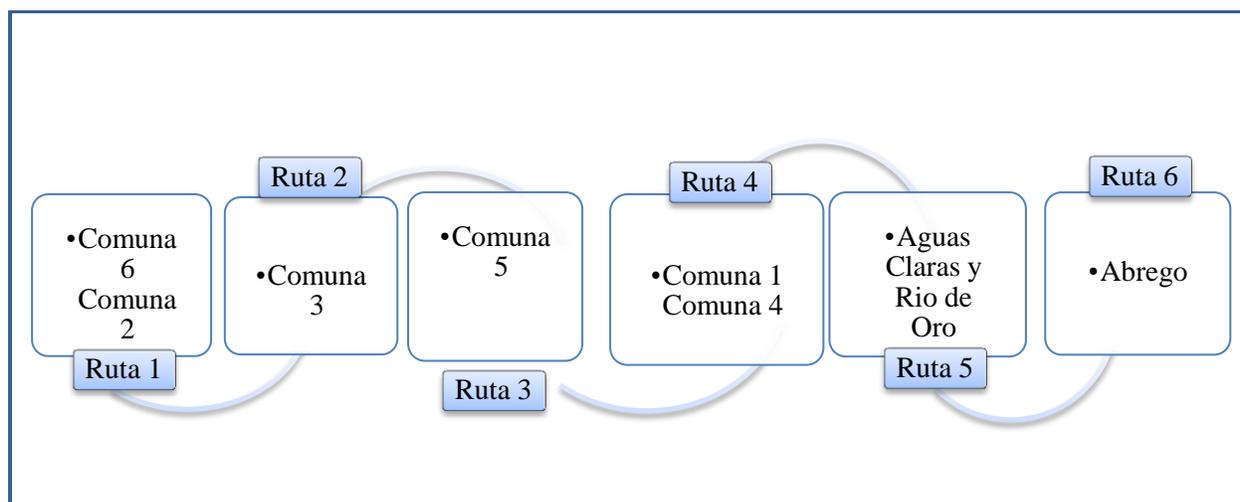


Figura 3. Proceso de definición de rutas

Nota. En la figura se muestra el proceso que se plateo para rutas dentro del municipio de Ocaña.

Fuente: Autora del proyecto.

Establecimiento de rutas

4.3.1 Ruta para el día lunes. Esta ruta está integrada por dos comunas.

La comuna 6 Ciudadela Norte. Consta de los siguientes barrios: Santa Clara, Bermejál, Urbanización Colinas de La Florida, El Líbano, La Gloria, Dos de Octubre, Villa Paraíso, La Perla, y Altos del Norte.

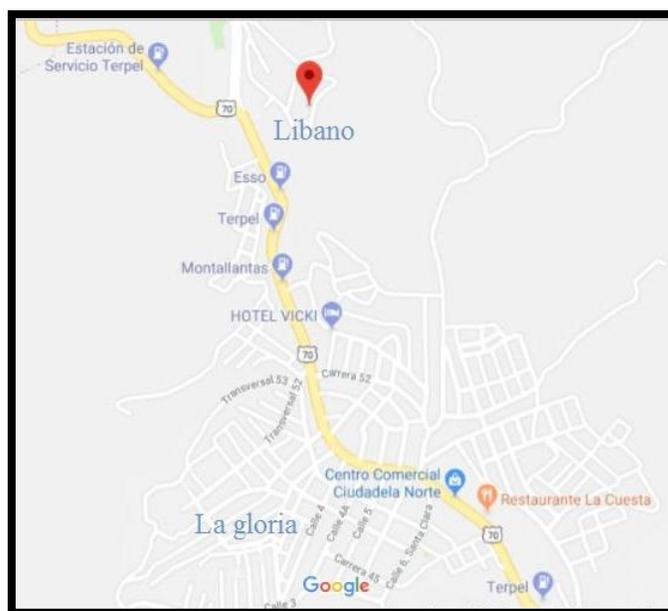


Figura 4 . Ruta para el día lunes, comuna 6. **Fuente:** Alcaldía municipal de Ocaña.

Y la Comuna 2. Nororiental Cristo Rey: La conforman los barrios: El Dorado, Nuevo Horizonte, Cañaverál, El Carmen, Simón Bolívar, Sesquicentenario, Fundadores, Comuneros, Urbanización Los Alpes, El Retiro, El Peñón, Urbanización Bruselas, Cristo Rey, Betania, Nueve de Octubre y Palomar.



Figura 5. Ruta del día miércoles, comuna 2. **Fuente:** Alcaldía municipal de Ocaña

4.3.2 Ruta para el día martes. Comuna 3. Sur Oriental Olaya Herrera: Comprendida por los siguientes barrios: Camino Real, Santa Lucia, La Piñuela-San Antonio, Gustavo Alayón, La Palmita, Las Mercedes, El Carretero, La Costa, La Favorita, Villa Nueva, La Quinta, San Fermín, El Llanito, La Esperanza, Doce de Octubre, El Bosque, Los Almendros, El Bambo, 26 de Julio, Carbón-Ramal, Cuesta Blanca, Promesa de Dios, Nueva Madrid, La Paz, Belén, Quebrada El Tejar, Las Alcantarillas, Olaya Herrera y Jorge Eliécer Gaitán.

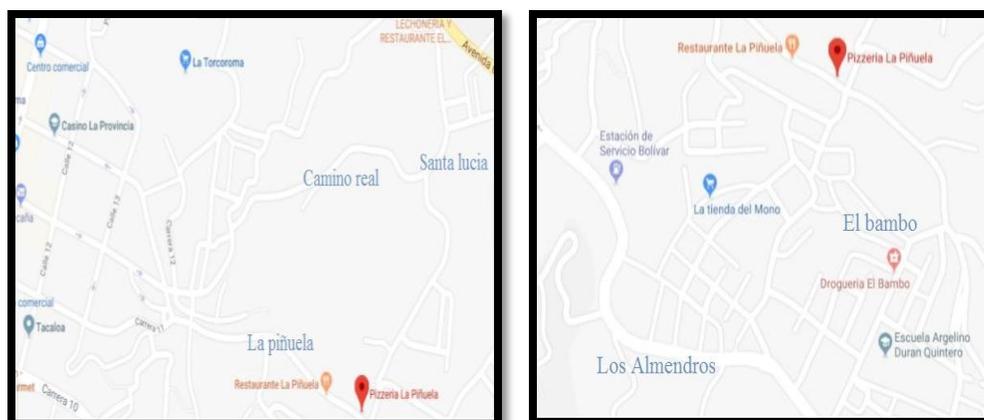


Figura 6. Ruta del día martes comuna 3.
Fuente: Alcaldía municipal de Ocaña

4.3.3 Ruta para el día miércoles. Comuna 5. Francisco Fernández De Contreras:

Integrada por los barrios: las Ferias, Buenos Aires, Las Palmeras, La Primavera, Ciudad Jardín y El Lago. Además están los sectores: Los Acacios, Avenida Francisco Fernández de Contreras, Altos de la Colina, Villas de Antón, Jardines de la Rosa, Altos de la Primavera, Prados del Lago.

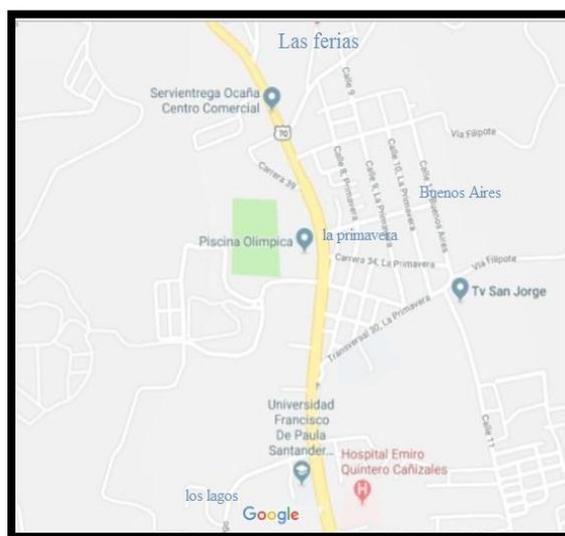


Figura 7. Ruta del día jueves, comuna 5.
Fuente: Alcaldía municipal de Ocaña

4.3.4 Ruta para el día jueves. Para esta ruta se asignaron dos comunas, la primera, la Comuna 4. Sur Occidental Adolfo Milanes: Hacen parte de ésta los barrios: Santa Cruz, El Tejarito, Junín, La Torcoroma, Juan XXIII, La Libertad, El Landia, La Esmeralda, Marabelito, Marabel, Nueva España, IV Centenario, Camilo Torres, San Rafael y Primero de Mayo. Y en segundo lugar, la Comuna 1. Central José Eusebio Caro. Integrada por los barrios legalmente constituidos como: Las Llanadas, 20 De Julio, El Llano Echavez, Las Cajas, Barrios Unidos: (El Tiber, Santa Marta, Sitio Nuevo y Villa Luz), Santa Ana, San José, Urbanización Central, Hacaritama, Tacaloa, San Agustín y La modelo. Además hacen parte de ésta los sectores:

Caracolí, Totumalito, El Tope, El Playón, El Uvito, Punta del Llano, Santa Eudisia, Urbanización Marina, Santa Rita, San Francisco, Camino Viejo, Calle Escobar, Santa Bárbara, El Mercado, Los Altillos, La Rotina, San Cayetano, Tamaco, El Centro, Calle La Luz, La Popa, Venecia, Miraflores, El Torito, Calle de la Amargura, Calle del mango, El Cementerio, Divino Niño, Calle Antón García de Bonilla.

Ruta comuna 4.

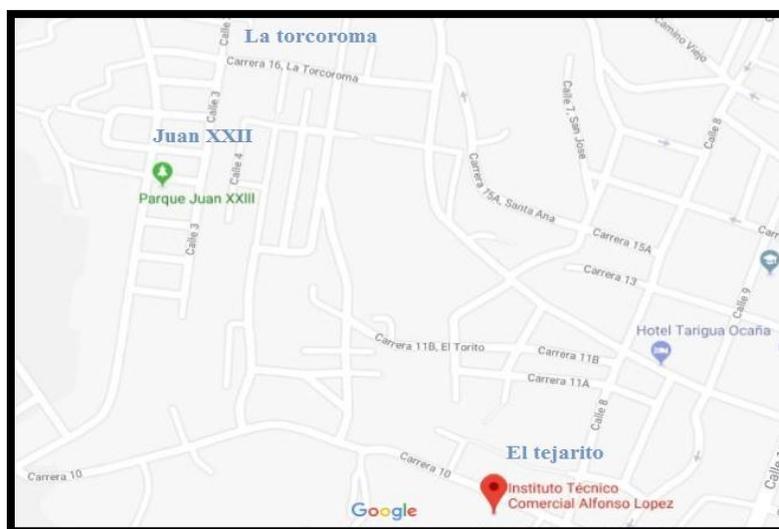
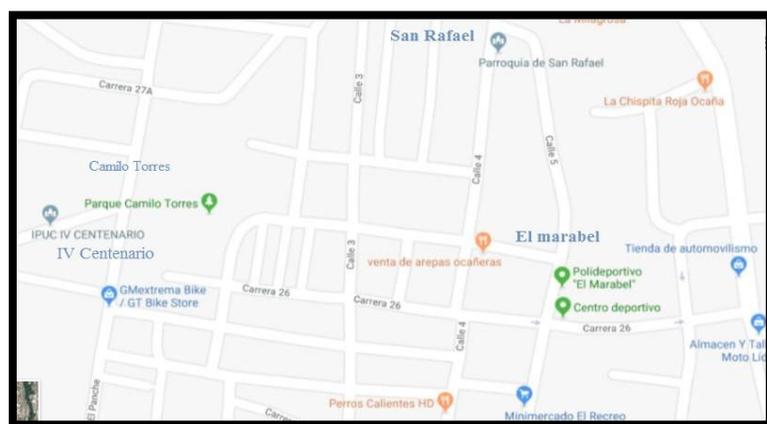


Figura 8. Ruta día viernes, comuna 4.
Fuente: Alcaldía municipal de Ocaña

Ruta comuna 1.

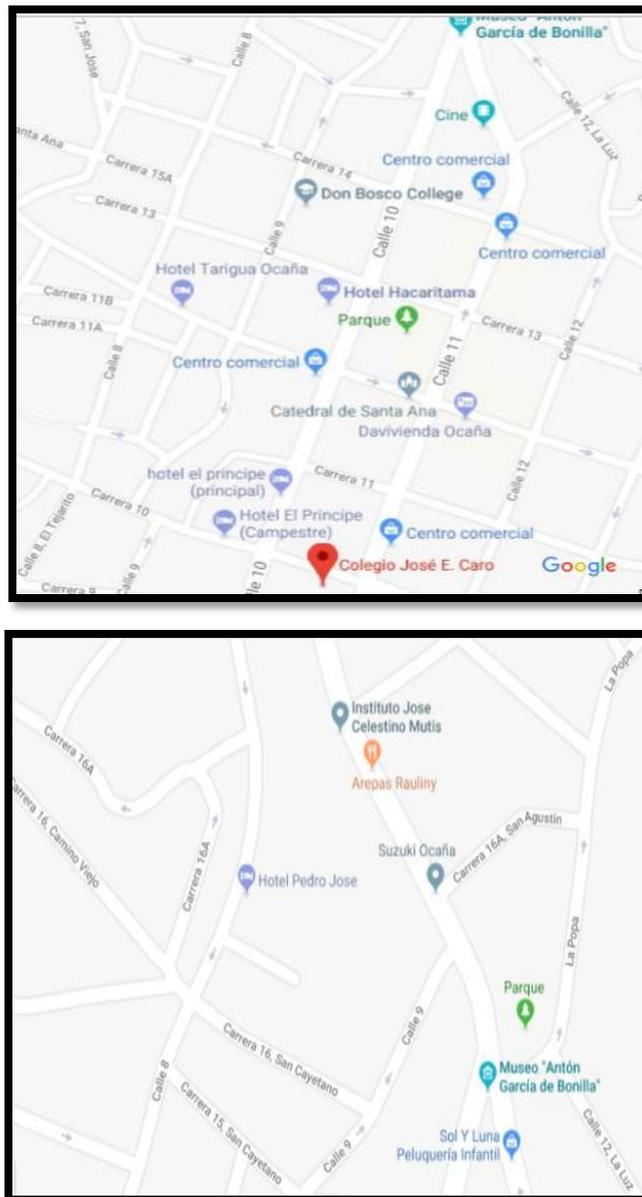


Figura 9. Ruta día viernes, comuna 1. **Fuente:** Alcaldía municipal de Ocaña

4.3.5 Ruta para el día viernes. Señalar que además de las rutas establecidas dentro del casco urbano del municipio de Ocaña, para obtener mayor cobertura en el mercado, se plantearon las rutas comerciales a los municipios de Rio de oro, Cesar y Aguas claras, Norte de Santander, teniendo en cuenta que son aledaños a la ciudad.

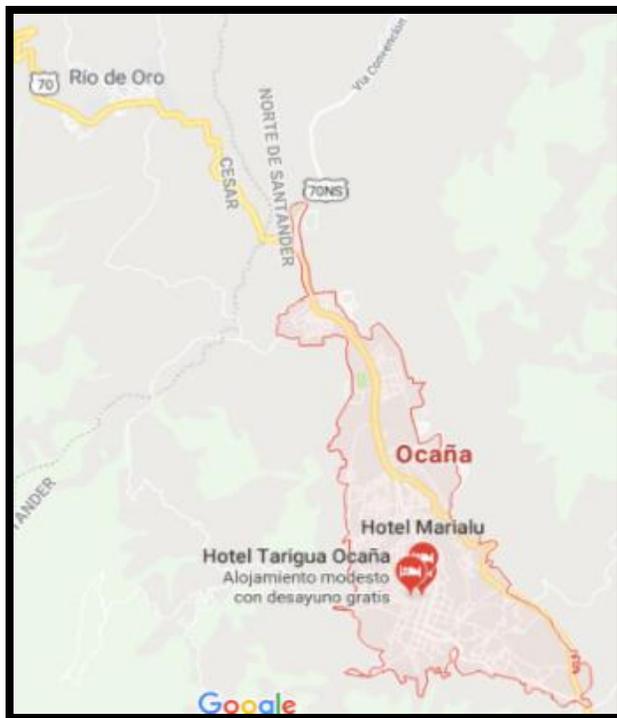


Figura 10. Ruta día sábado, Río de oro. **Fuente:** Alcaldía municipal de Ocaña



Figura 11. Ruta día sábado, Aguas claras. **Fuente:** Alcaldía municipal de Ocaña

4.3.6 Ruta del día sábado. Además de los municipios de Rio de oro y Aguas Claras, se estableció una ruta de distribución para el municipio de Ábrego Norte de Santander.



Figura 12. Ruta sábado, municipio de Ábrego. **Fuente:** Alcaldía municipal de Ocaña

4.4 Diseñar los canales y estrategias de distribución comercial para la empresa Agua Jordán.

Dentro de este objetivo se plantearon los canales y estrategias de distribución que la empresa debe acoger para que la entrega de su producto se dé adecuadamente.

4.4.1 Canales de distribución. Los canales diseñados para Agua Jordán se establecieron con la finalidad de que la organización distribuya sus productos de la mejor manera. Además, siendo el objetivo principal optimizar costos de transporte teniendo en cuenta las necesidades de todos los de clientes existentes.

4.4.1.1 Canal directo. Se ofrecerán los productos en la empresa, con la finalidad de tener una relación directa con el consumidor. Funcionando como un punto de venta.

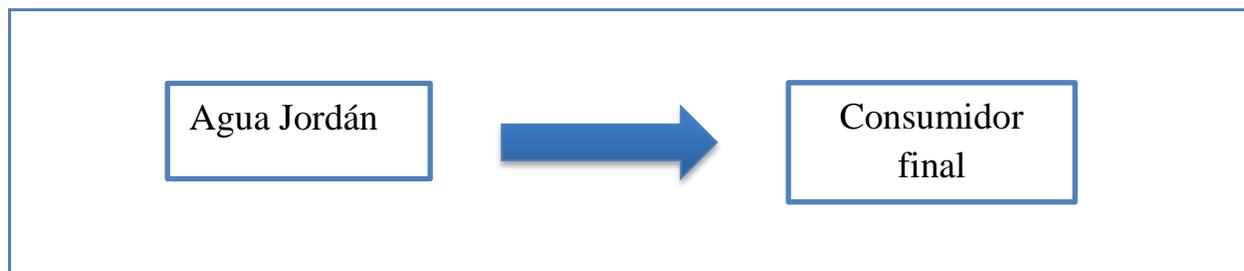


Figura 13. Canal directo. **Fuente:** Autora del proyecto.

4.4.1.2 Canal indirecto. Para que el producto fabricado por empresa tenga mayor reconocimiento y posicionamiento en el mercado, es importante que se cuente con intermediarios, que lo distribuyan.

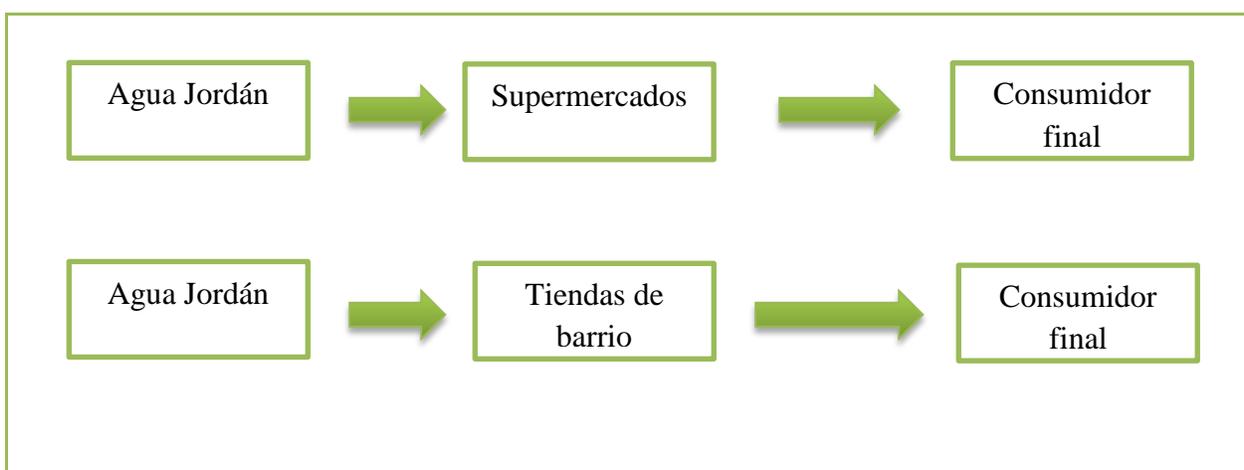


Figura 14. Canal indirecto. **Fuente:** Autora del Proyecto.

4.4.2 Estrategias de distribución comercial.

Con la finalidad de mejorar el proceso de venta, se formularon las siguientes estrategias:

Tabla 6

Estrategias de distribución comercial.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	ACTIVIDAD	RECURSOS
Promover la compra de Agua Jordán a través de alianzas estratégicas con supermercados, tiendas de barrio e instituciones educativas.	Identificar clientes potenciales en el mercado que actualmente segmenta la empresa	Conocer la percepción de los consumidores frente al producto Agua Jordán. Establecer los canales de distribución adecuados para entregar el producto.	Humanos, económicos y tecnológicos
Orientar los esfuerzos de comunicación y promoción a los intermediarios en la venta del producto.	Aumentar el reconocimiento de la marca “Agua Jordán” en el municipio de Ocaña y la región.	Ofrecer descuentos a los clientes por realizar compra en gran cantidad. Entregar obsequios periódicamente como forma de clientilizar y fidelizar	Humanos, económicos
Minimizar los tiempos de entrega de los pedidos facturados a los clientes e intermediarios.	Mejorar el proceso productivo de la empresa.	Crear nuevas políticas de entrega de pedidos hacia clientes y distribuidores Realizar un estudio de tiempos y movimientos con la finalidad de determinar los puntos a mejorar.	Humanos, económicos y tecnológicos
Contribuir a los procesos de comercialización y distribución del producto.	Fortalecer el área comercial de la organización.	Capacitar a los empleados actuales de la empresa en temas de distribución y comercialización de productos. Contratar personal de acuerdo al perfil de asesor comercial	Humanos, económicos y tecnológicos

Nota. En la tabla 6, se pueden observar las estrategias que se proponen para la empresa agua Jordán. **Fuente:** Autora del proyecto

Capítulo 5. Conclusiones

En base al diagnóstico realizado a la empresa Agua Jordán, se puede concluir que en la actualidad posee variables internas consideradas como fortalezas que le han permitido crecer como organización y llevar a cabo su actividad comercial. Sin embargo esta cuenta con aspectos empresariales que debe mejorar de tal manera que puede contribuir a los procesos de producción. Así mismo, señalar que el medio externo que rodea a la organización le brinda oportunidades importantes que esta puede aprovechar para disminuir sus amenazas.

En segundo lugar, no se contaba definido con el marco axiológico, por lo que notando la necesidad de que la empresa tenga una estructura en su direccionamiento estratégico, se realizó la misión, visión, valores, políticas y principios, para ello fue fundamental hacer una revisión teórica sobre los aspectos con los que deben contar cada uno de los elementos mencionados.

Por otra parte, como cumplimiento al tercer objetivo del proyecto, se establecieron las rutas comerciales que debe implementar la empresa para su buen proceso de distribución, lo cual fue realizado teniendo en cuenta la división política por comunas del municipio de Ocaña, de igual manera se conocieron la cantidad de tiendas por cada una de ellas. De esta manera se logró el diseño de las rutas.

Finalmente, se diseñaron los canales de distribución como forma de entregar el producto al consumidor final, así como también, las estrategias que contribuyan a aumentar ventas y obtener mayor reconocimiento en el mercado.

Capítulo 6. Recomendaciones

Es importante que Agua Jordán haga uso de sus fortalezas internas puesto que de esta manera puede hacerle frente a las amenazas provenientes de su medio externo. De igual forma, es fundamental que aproveche las oportunidades que le ofrece su entorno, todo ello con la finalidad de disminuir sus debilidades como empresa. Teniendo esto la finalidad de que se contribuya al mejoramiento de los procesos organizacionales.

Además a lo anterior, se propone al administrador de Agua Jordán a acoger el marco axiológico planteado, debido a que este ya está diseñado con los criterios y elementos fundamentales dentro de la declaración de una misión, visión, valores, principios y políticas.

Por otra parte, es recomendable que dentro del proceso de distribución la empresa aplique las rutas comerciales establecidas donde se relacionan las comunas, tiendas y municipios los cuales funcionan como intermediarios para llevar el producto final al consumidor.

En últimas instancias, es de gran importancia que la empresa tenga en cuenta las estrategias a la hora de comercializar el producto, pues estas fueron formuladas con el objetivo de maximizar los recursos dentro del proceso de distribución así como aumentar el reconocimiento de la marca en el mercado.

Referencias

- ¿ *Que son rutas comerciales ?* (16 de 04 de 2018). Obtenido de <https://comerciomundialysurutas.com/%C2%BFQue+son+rutas+comerciales%3F>
- Archive, A. (2014). *Estrategias Comerciales*. Obtenido de <http://puceae.puce.edu.ec/efi/index.php/economia-internacional/14-competitividad/217-para-entender-ampliamente-el-concepto-de-estrategias-comerciales-es-importante-desglosarlo>
- Artículo 25.* (16 de 04 de 2018). Obtenido de <http://www.constitucioncolombia.com/titulo-2/capitulo-1/articulo-25>
- Ceballos, V. (20 de Agosto de 2013). *Fomentar valores corporativos es esencial para la empresa*. Obtenido de el empleo: <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>
- Congreso de la Republica, d. C. (Octubre de 2017). *Constitucion de Colombia* . Obtenido de <http://www.senado.gov.co/legales/item/11157-pero-que-es-la-constitucion-politica>
- Constitucional, C., & Cendoj. (2015). *Constitución Política de Colombia* . Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia%20-%202015.pdf>
- David, F. R. (1998). *Concepto de la administracion de Empresas*. México : Cámara Nacional de la Industria Editorial Mexicana.
- debitoor.* (3 de marzo de 2018). Obtenido de ¿Qué es un canal de distribución?: <https://debitoor.es/glosario/definicion-canal-distribucion>
- Desarrollo Empresa Sostenible Academia Latinoamericana.* (16 de 04 de 2018). Obtenido de <http://desemp.itcilo.org/antecedentes>
- DIAN. (26 de Enero de 2017). *Políticas de privacidad y términos de uso* . Obtenido de <http://www.dian.gov.co/contenidos/servicios/publicaciones.html>
- DICEL. (18 de 05 de 2018). *Principios Corporativos*. Obtenido de <https://dicel.co/index.php?page=principios-corporativos>
- empleo.com. (6 de Junio de 2017). *Fomentar valores corporativos es esencial para la empresa*. Obtenido de <http://www.empleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/fomentar-valores-corporativos-es-esencial-para-la-empresa-4384>
- Enciclopedia de Conceptos (2018).* (2018). Obtenido de Mision: <https://concepto.de/mision/>

- Encolombia. (2017). Obtenido de <https://encolombia.com/derecho/codigos/comercio-colombiano/>
- Enrique B, F. (16 de 04 de 2018). *Definicion de Organigrama*. Obtenido de http://www.academia.edu/10905002/Definicion_de_Organigrama
- Espinosa, R. (29 de julio de 2013). *DAFO*. Obtenido de <http://robertoespinoza.es/2013/07/29/la-matriz-de-analisis-dafo-foda/>
- Estatuto Tributario Nacional*. (16 de 04 de 2018). Obtenido de <http://estatuto.co/?e=847&w=libro-primero>
- General, F. C. (2018). *plan de ordenamiento territorial*. Recuperado el 26 de Mayo de 2018, de <http://ocana-nortedesantander.gov.co/index.shtml?apc=CExx--2835203&x=2835077>
- IBID. (10 de 04 de 2018). *PRINCIPALES TEORÍAS SOBRE COMERCIO INTERNACIONAL*. . Obtenido de <http://www.economia.unam.mx/secss/docs/tesisfe/mcam/1.pdf>
- Jack, F. (2000). *Negocios Exitosos*. McGraw Hill.
- Jimenez, B. (2016). *PRINCIPIOS CORPORATIVOS*. Obtenido de http://www.academia.edu/6694345/PRINCIPIOS_CORPORATIVOS
- Jimenez, B. (16 de 04 de 2018). *Principios corporativos*. Obtenido de http://www.academia.edu/6694345/PRINCIPIOS_CORPORATIVOS
- La importancia del organigrama en la estructura de una empresa*. (5 de Mayo de 2015). Obtenido de <http://destinonegocio.com/co/gestion-co/entiende-la-importancia-del-organigrama-en-la-estructura-de-la-empresa/>
- La logística empresarial*. (2018). Obtenido de <https://www.emprendepyme.net/la-logistica-empresarial.html>
- Lagos, E. (2013). *Almacenamiento (Concepto)*. Obtenido de http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Alvaro_Silva_2.doc
- Lagos, E. (s.f.). *Almacenamiento (Logística)*. Obtenido de http://www.tauniversity.org/tesis/Tesis_Alvaro_Silva_2.doc
- Ltda, C. E. (Octubre de 2017). *CODIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO* . Obtenido de Avance Juridico : http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html
- O'Donnel, H. K. (1964). *Curso de Administración Moderna*.
- Ocaña, A. d. (16 de 04 de 2018). Obtenido de <http://ocana-nortedesantander.gov.co/index.shtml>

- Pico, M. (31 de Agosto de 2012). *Historia empresarial colombiana*. Obtenido de <http://compartiendoconocimientos2012.blogspot.com.co/2012/08/historia-empresarial-colombiana.html>
- Ponce, A. R. (Febrero de 2018). *DEFINICIÓN DE PLANEACIÓN*. Obtenido de <http://cursos.aiu.edu/Fundamentos%20de%20Administraci%C3%B3n/PDF/tema%202.pdf>
- Rojas, R. (28 de febrero de 2014). *La importancia del transporte en la cadena logística*. Obtenido de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/la-importancia-del-transporte-en-la-cadena-logistica>
- TEORÍA ESTRUCTURALISTA*. (10 de 04 de 2018). Obtenido de <http://teoriasadministrativass.com.co/p/teoria-estructuralista.html>
- Thompson, I. (10 de 05 de 2018). *Misión y Visión* . Obtenido de <http://www.colegio-isma.com.ar/Secundaria/Apuntes/Mercantil/4%20Mer/Administracion/Mision%20y%20Vision.pdf>

Apéndice

Apéndice A. Entrevista al administrador de Agua Jordán

1. ¿Cuánto tiempo lleva laborando la empresa Agua Jordán?
2. ¿Tiene metas establecidas? ¿Cuáles?
3. ¿Cuáles son sus valores corporativos?
4. ¿Cómo ve la empresa dentro de algunos años?
5. ¿Quién vende en la empresa?
6. ¿Dispone de una base de datos de sus clientes?
7. ¿Sabe cuál es la rotación de sus clientes?
8. ¿Tienes elaborada una segmentación eficaz del mercado y de los clientes?