

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MOLINOS GALERAS LIMITADA  
PERIODO 2012 - 2015**

**MARGARITA GUAYASAMIN TRUJILLO**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICERECTORIA DE INVESTIGACIONES, POSGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA MOLINOS GALERAS LIMITADA  
PERIODO 2012 - 2015**

**MARGARITA GUAYASAMIN TRUJILLO**

**Asesor: CARLOS ARTURO RAMIREZ**

**Trabajo de grado presentado para optar al Título de Especialista en Alta  
Gerencia**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
VICE-RECTORIA DE INVESTIGACIONES POSGRADOS Y RELACIONES  
INTERNACIONALES  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
SAN JUAN DE PASTO  
2012**

**“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son  
responsabilidad exclusiva de su autora”**

**Artículo 1º del Acuerdo No. 324 del 11 de octubre de 1966, emanado del  
Honorable Consejo de la Universidad de Nariño**

**Nota de Aceptación**

---

---

---

---

---

**Firma del Asesor**

---

**Firma del Jurado**

---

**Firma del Jurado**

**San Juan de Pasto, Febrero de 2012**

## DEDICATORIA

*Yo soy El Camino La Verdad y La Vida. Juan 14:6 Gracias Señor por tu  
Guía y sabiduría.*

*A mi madre Clemencia por su dedicación y cuidado.  
A mi Padre Delfín Guayasamin que desde el cielo se debe alegrar con mis  
logros.*

*A mis hijas Claudia Jimena y Daniela la razón de todo mi esfuerzo.*

*A mis hermanos y hermanas y todos aquellos amigos que han formado parte  
importante de este logro.*

## RESUMEN

Día a día gran parte de las empresas mundiales tienen conciencia sobre la importancia de la planeación estratégica como una herramienta indispensable para lograr un crecimiento sostenible a largo plazo. Se sabe que si los gerentes han logrado definir de una manera eficaz la misión y visión de su organización, estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades operativas y administrativas.

La implementación del presente Plan Estratégico le va a permitir a la empresa Molinos Galeras, analizar su estado actual y realizar un diagnóstico a través de la información que se obtiene de su macro ambiente que incluye entornos político, social, económico, cultural, ambiental, tecnológico, competitivo e interno, dependiendo del análisis de las matrices que se desarrollaran se realizara como esta su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la Empresa Molinos Galeras hacia el futuro.

Para ello se definen una serie de indicadores de gestión, los cuales le van a permitir a la Gerencia de la empresa realizar mediciones sobre el desempeño y el logro de metas y objetivos propuestos.

Las Estrategias que parecen más adecuadas para la empresa Molinos Galeras son: Penetración de Mercado y Desarrollo de mercado, fundamentales para construir los proyectos estratégicos que integrarán el Plan Estratégico de la Empresa Molinos Galeras para el posterior desarrollo de su Plan de Acción.

## ABSTRACT

Day after day great part of the world companies they have conscience on the importance of the strategic planeación as an indispensable tool to achieve a sustainable long-term growth. It is known that if the managers have managed to define in an effective way the mission and vision of his organization, they will be in better conditions to give direction and orientation to his operative and administrative activities.

The implementation of the present Strategic Plan is going to allow him the company Mills Galleys, to analyze his current condition and to realize a diagnosis across the information that is obtained of his macro environment that includes environments politically, socially, economically, culturally, environmental, technologically, competitively and internally, depending on the analysis of the counterfoils that were developing his level of competitiveness was realized as this one by the intention of anticipating and deciding on the addressing of the Company Mills Galleys towards the future.

For it there are defined a series of indicators of management, which him are going to allow to the Management of the company realize measurements on the performance and the achievement of goals and proposed aims.

The Strategies that seem to be more adapted for the company Mills Galleys are: Market penetration and Development of market, fundamental to construct the strategic projects that will integrate the Strategic Plan of the Company Mills Galleys for the later development of his Action plan.

## TABLA DE CONTENIDO

1.	ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN .....	15
1.1	SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.1.1.	Título de la Investigación .....	15
1.1.2.	Tema. ....	15
1.2	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN .....	15
1.2.1	Descripción del Problema .....	15
1.2.2	Formulación del Problema .....	16
1.2.3	Sistematización Del Problema .....	16
1.3	JUSTIFICACIÓN.....	17
1.4	FORMULACION DE OBJETIVOS .....	19
1.4.1	Objetivo General.....	19
1.4.2	Objetivos Específicos .....	19
1.5	MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION.....	19
1.5.1	Marco Contextual.....	19
1.5.2	Marco Teórico.....	24
1.5.3	Marco Conceptual.....	43
1.6	ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	45
1.6.1	Tipo De Estudio .....	45
1.6.2	Tipo de Investigación.....	45
1.6.3	Técnicas de investigación:.....	45
1.6.4	Proceso De Recolección De Información.....	46
2	RECUENTO CRÍTICO .....	48
2.1	FILOSOFIA CORPORATIVA .....	48
2.1.1	Visión.....	48
2.1.2	Misión .....	48
2.1.3	Objetivos .....	48
2.1.4	Valores .....	48
2.1.5	Trayectoria: .....	48
2.1.6	Productos Y Servicios:.....	49
2.1.7	Recursos .....	50
2.1.8	Enfoques de la empresa .....	51
2.1.9	Procesos: .....	52
2.1.10	CompetenciaReferente: .....	54
3	ANALISIS EXTERNO “MACROAMBIENTE” .....	56
3.1	ENTORNO ECONOMICO .....	56
3.1.1	Comportamiento Sectorial del PIB 2010 .....	56
3.1.2	Impacto De La Apertura Económica Sobre Los Cereales En La Producción De Trigo En Nariño:.....	57
3.1.3	Impacto De La Apertura Económica En La Economía De Nariño: .....	57
3.1.4	Inflación: .....	60

3.1.5	Desempleo .....	61
3.1.6	Salario Mínimo Legal Vigente .....	64
3.1.7	Comportamiento de Trigo .....	64
3.2	ENTORNO DEMOGRÁFICO .....	66
3.2.1	Tasa De Natalidad .....	68
3.2.2	Tasa De Mortalidad .....	68
3.2.3	Indicadores demográficos de Nariño 1995 – 2015 .....	68
3.3	ENTORNO TECNOLÓGICO .....	70
3.3.1	Desarrollo de las comunicaciones: .....	70
3.3.2	Avance De La Tecnología:.....	70
3.4	ENTORNO CULTURAL .....	70
3.4.1	Problemática social:.....	70
3.4.2	Festividades: .....	71
3.4.3	San Juan de Pasto: .....	72
3.4.4	Tumaco: .....	73
3.4.5	Santuario De Las Lajas:.....	73
3.4.6	Laguna De La Cocha O Lago Guamuez: .....	74
3.4.7	El Santuario De Flora Y Fauna Del Galeras:.....	74
3.5	ENTORNO COMPETITIVO .....	75
3.5.1	Análisis Sectorial .....	75
3.5.2	Sector De Los Molinos Harineros: .....	76
3.5.3	Factores De Producción .....	76
3.5.4	Diamante Competitivo .....	77
3.5.5	Palanca De Negociación.....	83
3.5.6	Estrategia Competitiva:.....	83
4	ANÁLISIS DE FACTORES EXTERNOS.....	87
4.1	MATRIZ DE EVALUACION DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM) EMPRESA MOLINOS GALERAS .....	87
4.1.1	Oportunidades: .....	89
4.1.2	Amenazas:.....	91
4.2	SELECCIÓN DE ENTORNOS.....	93
4.3	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE).....	96
4.3.1	Análisis y Conclusiones de la Matriz MEFE: .....	97
4.3.2	Oportunidades .....	97
4.3.3	Amenazas .....	98
5	ANÁLISIS DE FACTORES INTERNOS .....	99
5.1	MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA .....	99
5.1.1	FORTALEZAS .....	100
5.1.2	DEBILIDADES .....	105
5.2	MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI) .....	107
5.2.1	Análisis y Conclusiones de la Matriz EFI: .....	107
5.2.2	FORTALEZAS .....	107
5.2.3	DEBILIDADES.....	108
5.3	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO.....	110

5.3.1	Descripción de los Factores Claves de Éxito .....	110
5.3.2	Presentación De Las Empresas A Comparar.....	111
5.3.3	Interpretación De Resultados .....	112
5.3.4	Interpretacion Radar de valor .....	114
6	ANALISIS DOFA.....	116
6.1	ELABORACION DEL LISTADO DOFA .....	116
6.2	MATRIZ DOFA .....	117
6.3	ANALISIS DE VULNERABILIDAD .....	121
6.3.1	PUNTALES DE SOBREVIVENCIA.....	121
6.3.2	AMENAZAS:.....	121
6.3.3	Evaluación de consecuencias.....	121
6.3.4	Análisis Matriz De Vulnerabilidad.....	124
7	REDIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MOLINOS GALERAS .....	125
7.1	HORIZONTE DEL TIEMPO .....	125
7.2	ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISION .....	125
7.3	ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISION .....	125
7.4	VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA MOLINOS GALERAS.....	125
7.5	POLITICAS.....	126
7.5.1	CLIENTES:.....	126
7.5.2	Productos Y Servicios:.....	126
7.5.3	Mercados:.....	126
7.5.4	Imagen Pública:.....	126
7.5.5	Tecnología:.....	126
7.6	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	126
8	ELECCIÓN Y ANALISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS .....	127
8.1	MATRIZ PEEA O “POSICION ESTRATÉGICA Y EVALUACION DE LA ACCION” .....	127
8.2	MATRIZ DEL PORTAFOLIO BCG.....	128
8.3	MATRIZ IE “INTERNA EXTERNA” .....	131
8.4	MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL .....	132
8.4.1	Grado de atractividad del mercado .....	132
8.5	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE) DE LA EMPRESA MOLINOS GALERAS .....	134
9	ESTRATEGIAS .....	136
9.1	PENETRACION DEL MERCADO.....	136
9.2	DESARROLLO DEL MERCADO .....	137
10	INDICADORES DE GESTION.....	138
11	PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO .....	140
11.1	PRESUPUESTO DE INVERSION .....	143

11.2 ANALISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN .....	143
11.3 DIFUSION DEL PLAN .....	143
11.4 EJECUCION DEL PLAN.....	144
CONCLUSIONES.....	155
RECOMENDACIONES.....	155
BIBLIOGRAFIA.....	156

## LISTA DE CUADROS

	<b>Pág.</b>
Cuadro No. 1 Matriz DOFA.....	35
Cuadro No. 2 Análisis DOFA .....	35
Cuadro No. 3 Competencia Referente.....	55
Cuadro No. 4 Comportamiento del PIB x ramas de actividad Económica.....	56
Cuadro No. 5 Importación y Producción nacional de Trigo.....	58
Cuadro No. 6 Comparativo de la Producción Nacional y regional de trigo.....	59
Cuadro No. 7 Tasa de desempleo en América Latina 1999-2010.....	61
Cuadro No. 8 Población ocupada y desocupada e inactiva .....	62
Cuadro No. 9 Evolución del desempleo y subempleo urbanos.....	63
Cuadro No. 10 Entorno Demográfico.....	66
Cuadro No. 11 Población.....	68
Cuadro No. 12 Relaciones de Dependencia.....	69
Cuadro No. 13 Tasas de Crecimiento de la Población.....	69
Cuadro No. 14 Esperanza de vida.....	69
Cuadro No. 15 Participación en el PIB Nacional.....	75
Cuadro No. 16 Matriz DOFA Sector Agropecuario.....	76
Cuadro No. 17 POAM Molinos Galeras.....	87
Cuadro No. 18 Selección de Entornos.....	93
Cuadro No. 19 MEFE Molinos Galeras.....	96
Cuadro No. 20 Matriz PCI Molinos Galeras.....	69
Cuadro No. 21 Selección de Áreas .....	106
Cuadro No. 22 MEFI Molinos Galeras.....	107
Cuadro No. 23 MPC Molinos Galeras.....	112
Cuadro No. 24 Análisis DOFA Molinos Galeras.....	116
Cuadro No. 25 D.O Molinos Galeras .....	117
Cuadro No. 26 F.O Molinos Galeras.....	118
Cuadro No. 27 D.A Molinos Galeras .....	119
Cuadro No. 28 F.A Molinos Galeras.....	120
Cuadro No. 29 Matriz de Vulnerabilidad.....	122
Cuadro No. 30 Matriz PEEA Molinos Galeras.....	128
Cuadro No. 31 Matriz del Portafolio BCG .....	131
Cuadro No. 32 Matriz IE Molinos Galeras.....	132
Cuadro No. 33 Matriz de Política Direccional.....	134
Cuadro No. 34 MPCE Molinos Galeras.....	136

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica No. 1 Organigrama Molinos Galeras.....	51
Grafica No. 2 Mapa de Procesos Molinos Galeras.....	53
Grafica No. 3 Evolución Histórica de la Inflación en Colombia.....	60
Grafica No. 4 Radar de Valor Molinos Galeras.....	113
Grafica No. 5 Radar de Valor Sopesado Molinos Galeras.....	114
Grafica No. 6 Matriz de Vulnerabilidad Molinos Galeras.....	122
Grafica No. 7 Diagrama de Evaluación de la Vulnerabilidad.....	129
Grafica No. 8 Matriz PEEA Molinos Galeras .....	130
Grafica No. 9 Matriz del Portafolio BCG Molinos Galeras.....	132
Grafica No. 10 Matriz IE Molinos Galeras .....	132
Grafica No. 11 Matriz de Política Direccional Molinos Galeras.....	133

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A Entrevista Dirigida a gerencia Molinos Galeras.....	153
Anexo B Encuesta Dirigida a todos los Integrantes de la Empresa.....	158
Anexo C Estudio de Mercado Molinos Galeras .....	160

## **INTRODUCCION**

El entorno altamente competitivo en el que se desenvuelven las Mipymes Harineras del país, obliga a tomar dediciones basadas en un diagnostico que resulta del estudio del entorno interno y externo, conociendo las debilidades y amenazas que permitan formular estrategias a partir de la identificación de las fortalezas y oportunidades que poseen las Empresas en cada una de sus áreas.

Para el caso de la Empresa MOLINOS GALERAS LTDA., su aplicación se basará en el conocimiento científico que resulta de la formulación de un plan estratégico, el cual trazará la ruta adecuada en procura de mantener, solidificar y hacer más competitiva la empresa, logrando el posicionamiento en la mente de los consumidores, su estabilidad económica y financiera que redunde en beneficios hacia los clientes internos y externos.

# 1 ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 SELECCIÓN Y DEFINICION DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.1.1. Título de la Investigación.** Plan Estratégico Para la Empresa “Molinos Galeras” Limitada, años 2012-2015

**1.1.2. Tema. Planeación Estratégica.**

## 1.2 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

**1.2.1 Descripción del Problema.** Actualmente el mercado para las empresas se presenta de manera incierta cambiante y llena de competidores, es por ello necesario que estas cuenten con un plan estratégico que las direcciona y que les permita tener directrices y el comportamiento para que una empresa alcance las aspiraciones que ha plasmado al inicio de sus actividades.

La empresa MOLINOS GALERAS LTDA, presenta varios problemas, entre los que se resaltan los siguientes: los productos ofrecidos tienen una baja participación en el mercado potencial de la región, entre otros factores debido a que sus precios de venta no son competitivos, a pesar de que los productos ofrecidos por la organización son de muy buena calidad, la competencia fija precios más bajos. No obstante, la organización ha procurado atacar esta debilidad, pero su baja tecnología y sus elevados gastos financieros, no le permiten asignar precios más competitivos.

Los altos gastos financieros son causados por la inadecuada estrategia de recurrencia al crédito, además los periodos de rotación de las cuentas por cobrar son muy altos, lo que no permite liquidez financiera. Por otra parte La baja inversión asociada a la producción por parte de los socios, no fortalece el capital de trabajo requerido en la organización.

La tecnología utilizada en los procesos productivos es obsoleta, no existen estudios que permitan la aplicación e innovación de procesos y desarrollo de nuevos productos.

No hay duda que muchos trabajadores por lo general están insatisfechos con el empleo actual o con el clima organizacional imperante en un momento determinado, aspecto que se ha convertido en una preocupación para la actual gerencia de la empresa.

**Causas:**

- Según el análisis preliminar realizado, las causas que originan el problema objeto de estudio son:
- No existe plan de mercadeo socializado que les permita conocer las nuevas tendencias del mercado en la región.
- No existe una adecuada política financiera, que permita direccional el manejo racional de los recursos.
- No se ha diseñado un manual de procesos y procedimientos que identifiquen plenamente funciones, responsabilidades por parte de los colaboradores.
- Carencia de tecnología de punta aplicable a los procesos productivos de la empresa.
- Si las directivas de MOLINOS GALERAS LTDA., no toman los correctivos a tiempo y atacan las causas del problema esta empresa se verá inmersa en los siguientes resultados negativos: pérdida de clientes, disminución del posicionamiento de los productos en el mercado, desmotivación y bajo sentido de pertenencia por parte del cliente interno, los socios no invertirán recursos financieros; todo lo cual conllevaría al cierre y liquidación de la empresa.
- Es por esto que con esta investigación, se busca conocer las causas para proponer un plan estratégico, que ofrezca alternativas de solución de las problemáticas de las áreas comercial, financiera y de Talento Humano, que le permita a la compañía mantenerse estable en la actividad productiva y evitar su cierre definitivo.

1.2.2 **Formulación del Problema.** ¿Cuáles son las alternativas estratégicas más convenientes que deberán ser implementadas para solucionar la problemática administrativa, financiera y productiva de la empresa Molinos Galeras Ltda., durante el periodo 2012- 2015?

**1.2.3 Sistematización Del Problema**

- ¿Cuál es el estado actual de la Empresa Molinos Galeras Limitada?
- ¿Actualmente La empresa MOLINOS GALERAS LTDA cuenta con un direccionamiento estratégico?

- ¿Cuáles son los elementos y estrategias necesarias para lograr una adecuada organización administrativa de la empresa?
- ¿Cuáles son las acciones estratégicas necesarias para lograr el direccionamiento real de la empresa MOLINOS GALERAS LTDA.?
- ¿Cuáles son los indicadores de gestión que permitan verificar el cumplimiento de las estrategias planteadas que se llevarán a cabo en el tiempo estipulado?

### 1.3 JUSTIFICACIÓN

En la actualidad, la mayor parte de las organizaciones reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y bienestar a largo plazo. Se ha demostrado que si los gerentes definen eficientemente la **misión** de su **organización** estarán en mejores condiciones de dar dirección y orientación a sus actividades. Las organizaciones funcionan mejor gracias a ello y se tornan más sensibles ante un **ambiente** de constante cambio.

Como lo afirma Kotter: "La ola de procesos de cambio a gran escala en las organizaciones de todo el mundo está aumentando con sus trascendentes y hasta traumáticos replanteamientos de misiones, estructuras y procesos, y aunque se piense que este oleaje disminuirá en relativo corto tiempo, es probable que siga en aumento. Se trata de fuerzas macroeconómicas y macro culturales muy poderosas, y en este sentido éste oleaje de cambio probablemente crecerá en extensión e intensidad en las próximas décadas"<sup>1</sup>

La planeación estrategia propicia el desarrollo de la empresa, además logra reducir los riesgos que se presentan en el sector de una manera adecuada, y por otra parte maximiza el aprovechamiento de los recursos y tiempo.

Las fronteras comerciales son cada vez más difusas. Se está instalando una cultura empresarial llena de oportunidades globales, con una presión competitiva de carácter mundial en un entorno marcado por factores tecnológicos, sociopolíticos y empresariales en constante evolución. La comercialización de bienes, servicios e ideas en este escenario requiere de la elaboración de un plan estratégico que nos permita ser competitivos a nivel global. La importancia de las TIC, el conocimiento, el talento y el know-how son fundamentales para competir en este contexto.

Es importante entender que estamos inmersos en un proceso de creciente globalización en el que los mercados exteriores presentan oportunidades y

---

<sup>1</sup> KOOTER, John. El líder del cambio. México: Mc Graw Hill, 1997, p. 182.

amenazas constantes. Ninguna empresa puede vivir de espaldas a esta realidad. La elaboración de un plan estratégico nos ayudará a aprovechar mejor esas oportunidades y defendernos frente a posibles riesgos o amenazas que puedan surgir a lo largo de todo el proceso.

Con base en la situación actual de la empresa MOLINOS GALERAS LTDA., y dado el momento crítico de su permanencia en el mercado, la administración ha considerado de urgencia la necesidad de desarrollar un estudio que aporte al encuentro de una guía que defina una carta de navegación para la compañía, atendiendo planes a mediano y largo plazo de administración.

Por esta razón, la investigación estará dirigida a la elaboración de los diagnósticos del comportamiento de cada una de las variables, tanto del entorno externo como del interno, que permitan formular una serie de estrategias, objetivos y políticas, tendientes a garantizar la permanencia de la organización en el mercado y la captura y fidelización de los clientes actuales y potenciales.

Para lograr el cumplimiento de los objetivos de estudio, se acude al empleo de técnicas de investigación que permitan monitorizar el comportamiento y seguimiento de los procesos de La Empresa Molinos Galeras Así, los resultados de la investigación se apoyan en la aplicación de técnicas de investigación válidas en el medio, como cuestionarios tanto a clientes internos como externos y el desarrollo de un plan estratégico que la dirija.

Sin duda, para esta parte inicial del proyecto se establecen criterios de una metodología de tipo exploratoria, cualitativa y cuantitativa que se compromete a dibujar la realidad humana y funcional de La Empresa Molinos Galeras, para ello se hará uso de las matrices de planeación estratégica, encuestas y entrevistas como parte de la recolección de datos, sin embargo para realizar el análisis será necesario la utilización de hojas de cálculo Excel.

Una vez obtenidos los resultados de la lectura de la realidad sobre la producción e implementación de los procesos actuales de gestión al interior de la Empresa Molinos Galeras. Necesario un análisis comparativo hacia las teorías de planeación estratégica con el objetivo de encontrar las mejores alternativas de orientación a la problemática encontrada y con incidencia en esta empresa.

Finalmente después del desarrollo del ejercicio, es fundamental determinar si este plan estratégico se convierte en una herramienta de gestión esencial con posibilidad de ser implementada a fin de contribuir al mejoramiento de todos sus procesos.

## 1.4 FORMULACION DE OBJETIVOS

1.4.1 **Objetivo General.** Diseñar un Plan Estratégico para la empresa Molinos Galeras, que permita una adecuada organización Administrativa, financiera y productiva, logrando satisfacer las necesidades y expectativas del cliente externo e interno durante el periodo 2012 2015.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo que permita analizar la situación actual de la empresa Molinos Galeras Ltda.
- Formular el direccionamiento estratégico de la empresa
- Definir y las estrategias comerciales, financieras y de gestión del talento humano.
- Formular las estrategias comerciales, financieras y de gestión de talento humano con la participación activa de los socios y clientes internos.
- Elaborar un plan de acción que permita a la empresa mejorar su direccionamiento estratégico y así estar preparada para el futuro.
- Establecer parámetros de implementación y evaluación del plan estratégico con el fin de monitorear (indicadores de gestión) el cumplimiento del mismo

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

### 1.5.1 Marco Contextual

**Macro localización:** Municipio de San Juan de Pasto: El nombre del municipio y de la ciudad se origina en el nombre del pueblo indígena Pastos, Pas=gente y to=tierra o gente de la tierra, que habitaba el Valle de Atriz a la llegada de los conquistadores españoles.

**Historia<sup>2</sup>.** No existe unanimidad y certeza entre los historiadores y cronistas sobre el fundador y la fecha exacta de fundación de la ciudad que inicialmente se llamó Villaviciosa de la Concepción de la Provincia de Hatunllanta. Lo más aceptado, basados en lo anotado por el cronista Pedro Cieza de León y la información en el

---

<sup>2</sup> PEREZ SILVA, Vicente. Biblioteca Virtual del Banco de la República: antecedentes históricos. En: Revista credencial de Historia. No. 226. Octubre de 2008.

Libro Verde de Cabildos de Quito, es que el fundador fue el adelantado Sebastián de Belalcázar en 1537 en el sitio que hoy es ocupado por la población de Yacuanquer y su traslado posterior a su situación actual la llevó a cabo Lorenzo de Aldana cuando llegó a pacificar la región en 1539. Otros historiadores mencionan a Pedro de Puelles como el fundador que fue el primer teniente de gobernador de la ciudad y se menciona también al capitán Rodrigo de Ocampo.

En 1904 con la creación del departamento de Nariño, la ciudad es nombrada su capital.

### **Organización político-administrativa:**

#### **El área urbana está dividida en 12 comunas**

- La zona rural está compuesta por 14 corregimientos: Buesaquillo, Cabrera, Catambuco, El Encano, Genoy, Gualmatán, La Caldera, La Laguna, Mapachico, Mocondino, Morasurco, Obonuco Santa Bárbara y Jamondino nombrado corregimiento en el año 2008.

**Demografía:** La ciudad, cuya población censada en 2005 era de 382.618 habitantes<sup>3</sup>, es la segunda ciudad más grande de la región pacífica después de Cali. La población estimada para 2009 según datos de proyección del DANE es de 429.923 habitantes.

**Situación y extensión:** El municipio está situado en el sur occidente de Colombia, en medio de la Cordillera de los Andes en el macizo montañoso denominado nudo de los Pastos y la ciudad está situada en el denominado Valle de Atriz, al pie del volcán Galeras y está muy cercana a la línea del Ecuador.

El territorio municipal en total tiene 1.181 km<sup>2</sup> de superficie de la cual el área urbana es de 26.4 km<sup>2</sup>.

**Economía:** En el área urbana las principales actividades económicas son el comercio y los servicios con algunas pequeñas industrias o microempresas, de las cuales cerca del 50% corresponden a la manufactura artesanal. Las empresas nariñenses de mayor tamaño se localizan en Pasto, y corresponden principalmente a productos alimenticios, bebidas y fabricación de muebles.

En la zona rural predominan las actividades agrícolas y de ganadería. En pequeña escala hay actividad minera.

---

<sup>3</sup> POBLACION AJUSTADA MUNICIPAL Y OMISION CENSAL. EN CENSO BÁSICO 2005. Departamento administrativo Nacional de Estadística, Bogotá: s, n, 2009.

En la zona urbana, para desarrollo de la actividad comercial principalmente con el vecino país de Ecuador, existen varios centros comerciales. La Cámara de Comercio de Pasto fue instituida en 1918 y según su anuario estadístico para el 2008 contaba con 14.066 establecimientos de los cuales el 58.5 % estaban dedicados

**Infraestructuras:**

**Transporte y vías de acceso:** Pasto está conectado hacia el norte por vía terrestre con Popayán y hacia el sur, a 78 km de distancia con Ipiales en la frontera con la república del Ecuador a través de la carretera Panamericana. La distancia de Pasto a la capital de la república, Bogotá, por la vía panamericana es de 798 km para un tiempo promedio de viaje de 22 horas.

Hacia el occidente la ciudad se comunica con el puerto de Tumaco sobre el océano Pacífico por medio de una carretera pavimentada de 284 km, y hacia el oriente con Mocoa en departamento del Putumayo con una carretera de aproximadamente 145 km.

Para el transporte intermunicipal nacional terrestre existe un terminal en el que operan las principales empresas y por el cual pasan aproximadamente 2 millones de pasajeros al año.

Por otra parte por vía aérea Pasto cuenta con el Aeropuerto Antonio Nariño a 35 km de la ciudad, en la localidad cercana de Chachagüi, ofrece conexiones aéreas nacionales a través de empresas aéreas colombianas como Avianca y Setena.

**Comunicaciones:** Variadas empresas ofrecen todos los servicios de telecomunicaciones como Telefonía móvil, Internet banda ancha, Internet móvil, Televisión por suscripción y Telefonía fija.

Entre los principales proveedores de Telecomunicaciones están: Telmex, Movistar, Comcel, Tigo, Avantel, Telefónica-Telecom y UNE-Orbitel.

Pasto cuenta con el canal de televisión regional Tele-Pasto.

**Educación:** Según el **DANE,10** el 92,1 % de la población del municipio es alfabeta y el 38,6% de la población residente en Pasto, ha alcanzado el nivel básica primaria y el 31,4% secundaria; el 10,8% ha alcanzado el nivel profesional y el 1,9% ha realizado estudios de especialización, maestría o doctorado. La población residente sin ningún nivel educativo es el 5,9%.

Para los estudios técnicos profesionales en la ciudad existen sedes de 10 universidades o centros de estudios superiores siendo el principal la Universidad de Nariño con más de 9000 estudiantes.

**Cultura:** En artes plásticas la ciudad ha sido cuna de destacados artistas como los pintores Isaac Santacruz, Carlos Santacruz, Manuel Guerrero Mora y Homero Aguilar entre otros cuya obra es conocida y apreciada a nivel local, nacional e internacional.

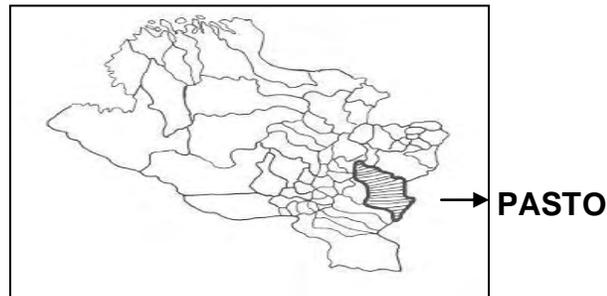
En música es tradicional el trío de instrumentos de cuerda que ameniza reuniones y fiestas interpretando generalmente boleros y música colombiana como bambucos o pasillos. La ciudad es cuna de numerosos compositores de renombre nacional como Doña Maruja Hinestroza de Rosero autora del pasillo "El Cafetero".

**Escenarios culturales:**

**a. Teatros y auditorios:** La ciudad cuenta con algunos escenarios importantes como el teatro "Imperial", de arquitectura clásica en U o en herradura inaugurado en 1922, con capacidad para 500 espectadores en su platea y los cuatro pisos de palcos y que fue declarado Bien de Interés Cultural de Carácter Nacional por el Ministerio Nacional de Cultura en 1998. Desde el año 2000 es administrado por la Universidad de Nariño que lo adquirió y restauró.

También existe un teatro al aire libre llamado Agustín Agualongo con una concha acústica y administrado por la alcaldía y pequeñas salas teatrales pertenecientes a los colegios privados como el colegio Maridiaz, el colegio San Francisco Javier y el colegio de las hermanas Bethlemitas.

**Figura 1. Ubicación del municipio de pasto en Nariño**



La empresa Molinos Galeras Ltda., está ubicada en el municipio de San Juan de Pasto, pertenece al sector primario de la economía, este sector en la localidad, se caracteriza por la explotación de pequeñas extensiones de terreno a cargo de pequeños productores, aspecto que limita la competitividad y el acceso a mercados nacionales e internacionales, demandantes de grandes cantidades de productos.

En el plan de desarrollo municipal de Pasto 2088 – 2011, “Queremos más, podemos más”, eje Competitividad y Productividad se propone las siguientes estrategias:

Transformación agroindustrial con generación de valor agregado e incorporación de tecnologías de producción limpia y mercados verdes.

Apoyo y fortalecimiento a los procesos productivos y de diversificación agropecuaria, que se encaminen al mejoramiento de la economía familiar y la alimentación para garantizar la autonomía y la seguridad alimentaria de las familias del área rural del Municipio de Pasto.

Apoyo y fortalecimiento de los procesos de capacitación en prácticas agropecuarias tradicionales y ancestrales (huerta casera y la chagra), cultivo de semillas nativas, producción limpia y de innovación tecnológica que en todo caso, fortalezcan la soberanía y autonomía alimentaria del Municipio.

Además, en el campo agroindustrial actividad productiva transformación de trigo en harina, el municipio de Pasto cuenta con tres productores entre los que se cuentan Molinos San Nicolás, Molinos Nariño y Molinos Galeras. Con la incursión en el mercado de Harina del Valle, aspecto que disminuye la demanda y exige estrategias comerciales agresivas para mantenerse en el mercado.

**MICROLOCALIZACION:** Molinos Galeras Ltda. Se encuentra ubicada en la Carrera 25 N° 21 – 52 de la ciudad de San Juan de Pasto se creó el 1 de agosto de 1.950, con escritura N° 110 del 1 agosto de 1950, de la Notaria Primera de Pasto reformada mediante Escritura N° 244 de 1974 de la misma Notaria, con registro de Cámara de Comercio N° 00988456 y Nit. No. 888990088.

Como empresa limitada por los socios Vicente Enríquez, Luís Benavides y Delfín Guayasamín. En el año de 1974 se conformó un nuevo grupo de socios Harloff y los herederos Guayasamín, vigente hasta la fecha, conservando la figura jurídica de la empresa Ltda.

En los años 50, hubo un excedente de producción de trigo nacional, esto originó que en el Departamento de Nariño se creara varios molinos especialmente en las ciudades de Pasto e Ipiales, cuya producción de harina fue vendida en el interior del país, por su calidad. Nariño se convirtió en uno de los Departamentos pioneros en la producción de trigo Nacional.

En la actualidad la empresa Molinos Galeras Ltda., es reconocida por su tradición y buen prestigio entre sus clientes, proveedores y entidades Bancarias distinguiéndose por su producto HARINA EL PANADERO de excelente calidad circunstancia que ha redundado en clientes fieles, no obstante ser el precio más alto.

La calidad del producto le ha permitido, diferenciarse notoriamente de la competencia, dado que el trigo que emplea para producir la harina es de un alto puntaje al ser importado de Canadá y de los Estados Unidos.

### **1.5.2 Marco Teórico**

#### **Modelos y procedimientos para la dirección estratégica de las organizaciones.**

La necesidad de un modelo, una metodología que guíe la formulación de la estrategia de dirección empresarial se hace patente a partir de la concepción de la estrategia como un conjunto de objetivos y de líneas de acción orientado hacia el futuro, como expresión de una voluntad de la empresa frente a los muchos factores que condicionan su evolución.

La estrategia empresarial es única para una empresa determinada, en unas circunstancias determinadas. No existen recetas que proporcionen la estrategia adecuada para cada empresa, en cada época distinta de su vida. Numerosos, y de distinta índole, son los factores que influyen en la selección de una metodología para el desarrollo de la estrategia empresarial:

- Misión y propósito de la organización.
- Tamaño de la organización.
- Estilo directivo.
- Complejidad del medio ambiente.
- Complejidad de los procesos básicos.
- Cultura estratégica de sus actores principales.
- Calidad de la información disponible.
- Conocimiento y experiencias de los implicados en el proceso.

Al valorar los modelos, nos damos cuenta que algunos de ellos tienen un enfoque de marketing, haciendo énfasis en el análisis de la competencia, otros, sin embargo centran su atención en elementos económicos o puramente de dirección. Sin embargo, independientemente de las diferencias que pueden existir entre ellos, condicionadas por las características concretas donde fueron aplicados, debemos reconocer que existen elementos comunes a todos los modelos: la gran mayoría tiene en cuenta la misión y la visión de la organización y la relación de ésta con su entorno, así como plantean la necesidad de objetivos estratégicos y un proceso de evaluación y control de la estrategia trazada.

**Planeación estratégica:** “La planeación estratégica es un conjunto de acciones que deber ser desarrolladas para lograr los objetivos estratégicos, lo que implica definir y priorizar los problemas a resolver, plantear soluciones, determinar los

responsables para realizarlos, asignar recursos para llevarlos a cabo y establecer la forma y periodicidad para medir los avances”<sup>4</sup>

Es una planeación de tipo general, está orientada al logro de objetivos institucionales dentro de la empresa y tiene como objetivo general la guía de acción misma; es el proceso que consiste en decidir sobre una organización, sobre los recursos que serán utilizados y las políticas que se orientan para la consecución de dichos objetivos.

Sus características son:

- A. Es conducida o ejecutada por los altos niveles jerárquicos.
- B. Establece un marco de referencia a toda la organización.
- C. Afronta mayores niveles de incertidumbre con respecto a otros tipos de planeación.
- D. Generalmente cubre amplios períodos. Cuanto más largo el período, más irreversible será el efecto de un plan más estratégico.
- E. Su parámetro es la eficiencia.

Cuando nos referimos al proceso de planeación, hablamos de un procedimiento formal para generar resultados articulados en la forma de un sistema integrado de decisiones; de la descomposición de un proceso en pasos claros y articulados, asociado a un proceso racional. En otras palabras, a pesar de lo que se diga en contra, la planeación en lo general y más específicamente la planeación estratégica, no significa pensar estratégicamente, sino pensar en forma racionalizada, descompuesta y articulada respecto de las estrategias a implementar, entonces, aclaremos lo que ha sido la planeación estratégica para las organizaciones:

- La planeación estratégica surge formalmente a mediados de los años sesenta auspiciada por el libro de Ansoff (1965), Estrategias Corporativas.
- En la planeación estratégica los administradores hacen coincidir los recursos de la organización con sus oportunidades de mercado a un largo plazo (Stanton, 1994).
- La planeación estratégica incluye liderazgo, conocimiento organizacional, competencia, estructura de la empresa, así como la formulación de estrategias maestras fundamentadas en su aplicación temporal.
- Aunque el concepto de planeación estratégica y su aplicación han cambiado con el paso del tiempo, la idea de "Organización y Negocio" como parte inicial del proceso de planeación, se transformó en "Misión", los conceptos de

---

<sup>4</sup> TOMASINI. Alfredo Ade. Mayo 1994

"Objetivos, Estrategias y Tácticas" se observan ahora como las consecuencias operativas de la "Misión" y la formulación del plan estratégico se ha hecho cada vez más complejo.

- Lo indispensable para entender la función de la planeación estratégica es la conceptualización de la estrategia en su sentido más amplio, al respecto Greg Bounds (1994) señala: "Estrategia maestra se refiere a la sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo".
- La estrategia vista desde una óptica global, integra una serie de conceptos y acciones que se inician con el establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos (Robert Grosse, 1992).

### **El Modelo de las "Cinco Fuerzas" de Porter<sup>5</sup>**

Es muy popular el enfoque para la planificación de la estrategia corporativa, propuesto en 1980 por Michael Porter, en su libro **Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors**. Según Porter, existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial:

**1. Amenaza de entrada de nuevos competidores:** El atractivo del mercado o el segmento depende de qué tan fáciles de franquear son las barreras para los nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.

**2. Rivalidad entre los competidores:** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.

**3. Poder de negociación de los proveedores:** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación se complica aún más si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto

---

<sup>5</sup> PORTER Michael. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia 2004. p. 23, 33, 39

costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.

**4. Poder de negociación de los compradores:** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, porque permite que pueda haber sustituciones por igual o menor costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.

**5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos:** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

**Figura 2. Las cinco fuerzas de Porter**



Para éste tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación. Gracias a la protección que ésta ventaja competitiva le daba, podría obtener utilidades que luego invertiría en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios.

Porter señaló seis barreras de entrada que serían útiles para que la corporación se asegurara una ventaja competitiva.

**1. Economías de Escala:** Debido a que sus altos volúmenes permiten reducir costos, el que las posea le dificultará a un nuevo competidor entrar con precios bajos.

**2. Diferenciación del Producto:** Si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionarse en el mercado. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

**3. Inversiones de Capital:** Si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, esto le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan. En la actualidad la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos.

**4. Desventaja en Costos independientemente de la Escala:** Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cuál sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

**5. Acceso a los Canales de Distribución:** En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc, lo que reducirá las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

**6. Política Gubernamental:** Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos.

Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo. El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramanoobra, *puesto que cualquier ventaja es meramente temporal*.

### **Matriz de Evaluación de Factores Internos:<sup>6</sup>**

Esta herramienta para la formulación de la estrategia resume y evalúa las fortalezas y debilidades principales en las áreas funcionales de una empresa, al igual que proporciona una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas. Se requieren juicios intuitivos para elaborar una matriz EFI, así que no se debe interpretar con la apariencia de un método científico y que está es una técnica infalible. Una comprensión detallada de los factores incluidos es más importante que los valores absolutos. Esta se elabora en cinco pasos:

- Enumerar los factores internos clave identificados en el proceso de auditoría interna, utilizando un total de diez a 20 factores internos, incluyendo tanto las fortalezas como debilidades. Elaborar primero una lista de las fortalezas y

---

<sup>6</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003. p. 149 y 150

después de las debilidades. Es importante ser lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

- Asignar un valor que vaya de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante) a cada factor. El valor asignado a determinado factor indica la importancia relativa del factor para que sea exitoso en la industria de la empresa. Sin importar si un factor clave es una fortaleza o una debilidad interna, los factores considerados como aquéllos que producen los mayores efectos en el rendimiento de la empresa deben recibir los valores más altos. La sumatoria de todos los valores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor para indicar si dicho factor representa una debilidad mayor (clasificación de uno), una debilidad menor (clasificación de dos), una fortaleza menor (clasificación de tres) o una fortaleza mayor (clasificación de cuatro). Observe que las fortalezas deben recibir una clasificación de cuatro o tres y las debilidades deben recibir una clasificación de uno o dos. De este modo, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso dos se basan en la industria.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado para cada variable.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar cuantos factores estén incluidos en una matriz EFI, el puntaje o valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5. Los puntajes de valor muy por debajo de 2.5 caracterizan a las empresas que son débiles internamente, mientras que los puntajes por arriba de 2.5 indican una posición interna sólida. Al igual que la matriz EFE, una matriz EFI debe incluir de diez a 20 factores clave. El número de factores no produce ningún efecto en el total de los puntajes de valor porque los valores suman siempre 1.0.

### **Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)<sup>7</sup>:**

Esta matriz permite a los estrategas resumir y evaluar la información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva. Esta se desarrolla en cinco pasos:

- Elaborar una lista de los factores externos que se identificaron en el proceso de auditoría externa. Incluya un total de diez a 20 factores, tanto oportunidades como amenazas, que afecten a la empresa y a su sector. Haga primero una lista de las oportunidades y después de las amenazas. Sea lo más específico posible, usando porcentajes, índices y cifras comparativas.

---

<sup>7</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, Mexico, 2003. p. 110 y 111

- Asignar a cada factor un valor que varíe de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante). El valor indica la importancia relativa de dicho factor para tener éxito en el sector de la empresa. Las oportunidades reciben valores más altos que las amenazas pero éstas pueden recibir también valores altos si son demasiado adversas o severas. Los valores adecuados se determinan comparando a los competidores exitosos con los no exitosos, o bien analizando el factor y logrando un consenso de grupo. La suma de todos los valores asignados a los factores debe ser igual a 1.0.
- Asignar una clasificación de uno a cuatro a cada factor externo clave para indicar con cuanta eficacia responden las estrategias actuales de la empresa a dicho factor, donde cuatro corresponde a la respuesta excelente, tres a la respuesta por arriba del promedio, dos a la respuesta es de nivel promedio y uno a la respuesta es deficiente. Las clasificaciones se basan en la eficacia de las estrategias de la empresa; por tanto, las clasificaciones se basan en la empresa, mientras que los valores del paso se basan en el sector. Es importante observar que tanto las amenazas como las oportunidades pueden clasificarse como uno, dos, tres o cuatro.
- Multiplicar el valor de cada factor por su clasificación para determinar un valor ponderado.
- Sumar los valores ponderados de cada variable para determinar el valor ponderado total de la empresa.

Sin importar el número de oportunidades y amenazas clave incluidas en la matriz EFE, el valor ponderado posible más alto para una empresa es de 4.0 y el más bajo posible es de 1.0. El valor ponderado total promedio es de 2.5. Un puntaje de valor ponderado de 4.0 indica que una empresa responde de manera sorprendente a las oportunidades y amenazas presentes en su sector; en otras palabras, las estrategias de la empresa aprovechan en forma eficaz las oportunidades existentes y reducen al mínimo los efectos adversos potenciales de las amenazas externas. Un puntaje total de 1.0 significa que las estrategias de la empresa no aprovechan las oportunidades ni evitan las amenazas externas.

Cuando un factor interno clave es tanto una fortaleza como una debilidad, dicho factor debe ser incluido dos veces en la matriz EFI y asignar un valor y una clasificación a las dos modalidades.

### **Matriz del Perfil Competitivo:<sup>8</sup>**

Identifica a los principales competidores de una empresa, así como sus fortalezas y debilidades específicas en relación con la posición estratégica de una empresa

---

<sup>8</sup> Ibid. P.112

en estudio. Los valores y los puntajes de valor total tanto en la MPC como en la matriz EFE tienen el mismo significado; no obstante, los factores importantes para el éxito en una MPC incluyen aspectos tanto internos como externos. Las clasificaciones se refieren, por tanto, a las fortalezas y debilidades, donde cuatro corresponde a la fortaleza principal, tres a la fortaleza menor, dos a la debilidad menor y uno a la debilidad principal. Existen algunas diferencias importantes entre la matriz EFE y la MPC. Antes que nada, los factores importantes para el éxito en una MPC son más amplios, pues no incluyen datos específicos ni basados en hechos, e incluso se pueden centrar en aspectos internos. Los factores importantes para el éxito de una MPC tampoco se agrupan en oportunidades y amenazas como en una matriz EFE. En una MPC, las clasificaciones y los puntajes de valor total de las empresas rivales se comparan con los de la empresa en estudio. Este análisis comparativo proporciona información estratégica interna importante.

### **Los Pasos para desarrollar la matriz son:**

- Identificar y seleccionar los factores claves de éxito en la industria.
- Asignar la ponderación a cada factor determinante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria. Se pueden determinar ponderaciones apropiadas mediante la comparación de competidores exitosos o fracasados. La ponderación asignada a cada factor debe variar de 0.0 (sin importancia) a 1.0 (muy importante).
- Las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar 1.0.
- Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito. La clasificación debe basarse en información objetiva, en donde:

Debilidad mayor = 1

Debilidad menor = 2

Fortaleza menor = 3

Fortaleza mayor = 4

### **Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM)<sup>9</sup>:**

El medio de una organización es la fuente de sus oportunidades y amenazas, la clave consiste en identificar las oportunidades y amenazas que ofrece el medio buscando aprovechar lo mejor posible las oportunidades y eludir al máximo las amenazas.

---

<sup>9</sup> AMAYA, Amaya, Jairo. Gerencia Planeación y Estrategia. Universidad Santo Thomas. Bucaramanga, p. 34

En este caso en el examen del medio se tienen en cuenta seis factores:

- Factores Económicos: Relacionados con el comportamiento de la economía, el flujo de dinero, de bienes y servicios, tanto a nivel nacional como internacional.
- Factores Políticos: Los que se refieren al uso o asignación del poder, en relación con los gobiernos nacionales, departamentales, locales; los órganos de representación y decisión política (normas, leyes, reglamentos), sistemas de gobierno y otros.
- Factores Sociales: Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura).
- Factores tecnológicos: los relacionados con el desarrollo de las máquinas, las herramientas, los procesos, los materiales y demás.
- Factores competitivos: Los determinados por los productos, el mercado, la competencia, la calidad y el servicio.
- Factores geográficos: los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, plantas, animales y recursos naturales.

Es claro que los factores externos se encuentran fuera del control de la compañía, no obstante, la empresa debe tratar de eludirlos o aprovecharlos sacando el mejor partido.

Para realizar este análisis se deben enumerar todos los factores del entorno que influyen sobre la empresa, depurarlos según su importancia, para agruparlos en cada uno de los seis factores mencionados y finalmente definir su impacto en la empresa.

### **Matriz De Perfil de Capacidad Interna PCI<sup>10</sup>.**

Preparar información sobre cada una de las capacidades objeto de análisis.

- A. Integrar los grupos estratégicos.
- B. Identificar fortalezas y debilidades con lluvia de ideas.
- C. Agrupar por capacidades:

- Capacidad Directiva
- Capacidad Competitiva
- Capacidad Financiera

---

<sup>10</sup> GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. P. 487

- Capacidad Técnica
- Capacidad de Talento humano

D. Calificar y dar prioridad a la fortaleza o debilidad en la escala: Alta, Media, Baja.

E. Ponderar el impacto de la fortaleza y debilidad en el éxito actual del negocio.

F. Interpretar la matriz identificando sus fortalezas y debilidades de acuerdo con su impacto en el negocio.

### **Análisis DOFA<sup>11</sup>:**

Con base en el análisis interno (PCI), el análisis del entorno (POAM) y el perfil competitivo (PC), debe hacerse una agrupación de los factores claves de cada uno de estos análisis. Para ello se puede utilizar una hoja de trabajo que permita esta clasificación. También se debe apoyar en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, para construir la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas). A continuación se muestra la estructura de la matriz DOFA.

En el análisis DOFA deben incluirse factores claves relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y distribución, la investigación y desarrollo, las tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas y variables de competitividad.

---

<sup>11</sup> AMAYA, Amaya, Op. Cit, p. 44-46

**Cuadro No. 1. MATRIZ DOFA**

<b>F FORTALEZAS</b>	<b>O OPORTUNIDADES</b>
<b>D DEBILIDADES</b>	<b>A AMENAZAS</b>

Con base en la selección de los factores claves de éxito (FCE) de más alto impacto se realiza el análisis DOFA, que consiste en relacionar oportunidades, amenazas, fortalezas, y debilidades, preguntándose cómo convertir una amenaza en oportunidad, cómo aprovechar una fortaleza, cómo anticipar el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad.

Este análisis originara un primer acercamiento a la formulación de estrategias para la compañía. Para realizar el análisis DOFA, se puede usar una matriz así:

**Cuadro No. 2 ANÁLISIS DOFA**

<b>ANALISIS DOFA</b>	<b>O OPORTUNIDADES</b> Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto.	<b>A AMENAZAS</b> Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto
<b>F FORTALEZAS</b> Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	<b>ESTRATEGIAS FO</b> Ataque	<b>ESTRATEGIAS FA</b> Defensivas

<b>D DEBILIDADES</b> Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	<b>ESTRATEGIAS DO</b> Refuerzo mejora	<b>ESTRATEGIAS DA</b> Retirada
---	--	-----------------------------------

### **Análisis de vulnerabilidad**

Identificación de los factores más importantes de la empresa que se puede convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Este es un proceso integrado por las siguientes etapas

- Identificación de puntales: el puntal es un elemento de soporte del cual depende la empresa para sobrevivir.
- Traducir los puntales en amenazas para el negocio: el imaginar lo peor permite a los ejecutivos estar preparados para superar el impacto potencial de una amenaza.
- Evaluación de las consecuencias: se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: consiste en estimar la probabilidad que una determinada amenaza se haga realidad. Utilizando un puntaje entre 0.0 y 1.0, se evalúa la probabilidad de ocurrencia de un o puntal. Esta probabilidad indicará el tipo de acciones que deben tomarse. Una amenaza con alta probabilidad de ocurrencia exige acciones inmediatas, de choque, de corto plazo. En cambio, una con poca permite planear acciones que prevengan su efecto.
- Capacidad de reacción: Establecida la magnitud de la amenaza, sus consecuencias, la probabilidad de ocurrencia, se debe preguntar, cuál es la capacidad de reacción de la empresa, la cual se calificara entre 0.0 y 10 siendo 0.0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que deberá tomar una compañía, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.

### **Matriz del grupo consultor de Boston (B.C.G)<sup>12</sup>:**

Esta matriz muestra cuatro grupos de negocios:

<sup>12</sup> AMAYA, Amaya. Op. Cit, p. 60

- Estrellas: (Alto crecimiento, alta participación). Esta categoría genera alta cantidad de efectivo, y además posee una gran expansión de mercado, como también una participación dominante.
- Signos de interrogación – dilemas: (Alto Crecimiento, Baja participación), tienen una pequeña participación en el mercado, aunque sean rentables.
- Vacas en efectivo: (bajo crecimiento, alta participación) los productos en esta categoría generan alta cantidad de efectivo pero su futuro crecimiento es limitado.
- Perros: (Bajo crecimiento, baja participación) esta categoría no produce mucho efectivo y su participación es minoritaria.

La estrategia a seguir con cada grupo, es que la participación en el mercado y la rentabilidad mantienen una alta correlación, ahí que los gerentes deben sacar la mejor producción de las vacas, sin incurrir en alguna inversión, solo gastos de mantenimiento y utilizar la cantidad de efectivo que produce en inversiones promisorias.

Una alta inversión de estrellas rinde dividendos altos, mientras que con los signos de interrogación unos se deben vender y otros volverlos estrellas, ya que son riesgosos y la gerencia sólo quiere tener algunos para no especular.

Los perros no generan problemas estratégicos, deben ser vendidos.

La matriz de participación en el crecimiento ofrece una herramienta conceptual simple para definir productos y balancear su combinación. El portafolio de productos puede tener un número abrumador de “dilemas” (productos de alto atractivo de mercado, pero a un bajo potencial competitivo), y “perros pobres” (productos de escaso o nulo atractivo comercial y muy débil potencial competitivo). De igual forma se puede apreciar la carencia de “generadores de efectivo” (productos de fuerza competitiva hoy, pero de bajo atractivo comercial para el futuro) y “estrellas” (productos de gran atractivo comercial y potencial competitivo pero que requieren de fuertes inversiones para seguir creciendo).

### **Matriz Interna y externa (IE):**

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización o Unidades estratégicas de Negocios (UEN) a través de una gráfica de nueve casillas.

La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferente significado estratégico.

Primero. Para las UEN que se ubican en las casillas I, II, IV – crecer y desarrollarse. Las estrategias intensivas (penetración del mercado, desarrollo del producto) o integrativas (integración hacia atrás, hacia delante y horizontal) pueden ser adecuadas en estos casos.

Segundo: las UEN que se ubican en las casillas III, V, o VII se pueden administrar mejor con las estrategias de resistencia. Así, la penetración en el mercado y el desarrollo de productos son las dos estrategias aplicables en esta zona.

Tercero. Las UEN que se localizan en las casillas VI, VIII o IX utilizan estrategias de cosecha o de desinversión.

La matriz IE emplea los resultados ponderados del factor interno (en eje de las X) y los resultados totales externos (En el eje Y).

**Matriz de la gran Estrategia:** Esta matriz es un instrumento para formular estrategias alternativas. Las organizaciones se pueden ubicar en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos, se basa en dos dimensiones evolutivas, posición competitiva y crecimiento de mercado, las estrategias que debe considerar la organización se clasifica por orden atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

**Cuadrante I:** magnífica posición estratégica

**Cuadrante II:** Evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado

**Cuadrante III:** Compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil.

**Cuadrante IV:** Fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. (Fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras)

### **Matriz PEEA**

Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEEA). Según el diagrama, esta matriz es un marco de cuatro cuadrantes, que muestran si la organización necesita implementar estrategias agresivas (cuadrante superior derecho) conservadoras (cuadrante superior izquierdo), defensivas (cuadrante inferior izquierdo) o competitivas (cuadrante inferior derecho). Los ejes de la matriz PEEA son: Fortaleza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad Ambiental (EA) y Fortaleza de la Industria (FI).

El eje X está determinado por la ventaja competitiva (VC) y la fortaleza del sector (FS).

El eje Y está formando por la fortaleza financiera (FF) y la estabilidad ambiental (EA).

### **Procedimiento para la elaboración de la matriz PEEA**

Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), se asigna un valor numérico que oscile entre +1 el peor y +6 el mejor, a cada una de las variables que abarcan cada una de estas dimensiones. Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC), se asigna un valor numérico que va de -1 el mejor a -6 el peor a cada una de las variables que comprenden estas dimensiones.

- Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA
- Marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente a la matriz PEEA.
- Sumar los resultados sobre el eje X (VC + FI) y marcar el punto resultante sobre el eje X. Sumar los resultados del eje (FF + EA) y marcar el punto resultante sobre Y. Marcar la intersección del nuevo punto (X, Y).
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEEA pasando por el nuevo punto de intersección, dicho vector muestra el tipo de estrategia más apropiada para la Cooperativa.

### **Matriz de política direccional (MPD):**

Mediante un análisis vectorial, esta matriz permite a la compañía definir estrategias globales para alcanzar su visión mediante dos dimensiones; la capacidad competitiva de la compañía (alto, medio, bajo) frente al potencial del mercado. En este último se seleccionan y califican factores de 1 a 5; siendo el 5 el más atractivo y 1 el menos atractivo.

### **Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica (MPEC)<sup>13</sup>:**

Además de calificar las estrategias para obtener una lista ordenada, existe en la literatura otra técnica analítica diseñada para determinar el grado relativo de atracción de acciones alternativas posibles. Esta técnica es la MPEC, que comprende la etapa 3 del esquema analítico de la formulación de la estrategia. Esta técnica indica en forma objetiva cuales alternativas de estrategias son las mejores. La MPEC utiliza el aporte de datos de los análisis de la etapa 1 y los resultados del ajuste de los análisis de la etapa 2 para elegir con objetividad entre alternativas estratégicas. Esto significa que la matriz EFE, la matriz EFI y la matriz del perfil competitivo que integran la etapa 1, junto con la matriz DOFA, la matriz PEEA, la matriz BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que corresponden a la etapa 2, proporcionan la información necesaria para elaborar la MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras

---

<sup>13</sup> David, Op. Cit., p. 215-218

herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado.

Las alternativas de estrategias derivadas de la matriz DOFA, la matriz PEEA, la matriz BSG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia integran la primera línea superior de una MPEC, estas herramientas de ajuste generan comúnmente alternativas posibles similares; sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de ajuste se tienen que evaluar en una MPEC, sino que las estrategias deben hacer uso de un criterio intuitivo acertado al seleccionar las estrategias que incluirán en una MPEC.

### **Pasos para construir la matriz MPEC**

- Elaborar una lista de las oportunidades y amenazas, así como de las fortalezas y debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MPEC. Esta información se obtiene en forma directa de las matrices EFE y EFI. La MPEC debe incluir como mínimo diez factores de éxito crítico externos y diez factores de éxito crítico internos.
- Asignar valores a cada factor externo e interno clave. Estos valores son idénticos a los de las matrices EFE y EFI, los valores se presentan en una columna vertical justo al lado derecho de los factores de éxito crítico externos e internos.
- Examinar las matrices de la etapa 2 (ajuste) e identifique las alternativas de estrategias que la empresa debe tomar en cuenta para implementarlas. Anote estas estrategias en la línea superior de la MPEC y agrupe las estrategias en series que se excluyan mutuamente si es posible.
- Determinar los puntajes del grado de atracción PA, definidos como valores numéricos que indiquen el grado relativo de atracción de cada estrategia en una serie específica de alternativas, los puntajes del grado de atracción se establecen por medio del examen de cada factor externo e interno clave, uno a la vez y planteando la pregunta ¿afecta este factor la selección de las estrategias? Si la respuesta a esta pregunta es positiva, entonces las estrategias deben compararse en relación con ese factor clave. De manera específica, se deben asignar puntajes del grado de atracción a cada estrategia sobre las demás, considerando el factor particular. El rango de los puntajes del grado de atracción varía de 1 = sin atractivo, 2 = algo atractivo, 3 = más o menos atractivo, hasta 4 = muy atractivo. Si la respuesta a la pregunta anterior es negativa, indicando que el factor clave respectivo no tiene efecto sobre la selección específica que se realiza, entonces no se deben asignar puntajes del grado de atracción a las estrategias de esa serie. Utilice un guion para indicar que el factor clave no afecta la selección que se realiza. Nota: si asigna un puntaje del grado de atracción a una estrategia, entonces asigne un puntaje del

grado de atracción a la otra; si una estrategia recibe un guion todas las demás deben recibir un guion en una línea determinada.

- Calcular los puntajes totales del grado de atracción. Los puntajes totales del grado de atracción PTA se definen como el producto de multiplicar los valores del paso dos por los puntajes del grado de atracción o paso cuatro en cada columna. Los puntajes totales del grado de atracción indican el grado relativo de atracción de cada estrategia alternativa, tomando en cuenta solo el impacto del factor de éxito crítico externo o interno adyacente. Mientras mayor sea el puntaje total del grado de atracción, más atractiva será la alternativa estratégica.
- Calcular la suma del puntaje total del grado de atracción. Sume los puntajes totales del grado de atracción de cada columna de estrategias de la MPEC. La suma de los puntajes totales del grado de atracción SPTA muestra cual estrategia es la más atractiva en cada serie de alternativas. Los puntajes altos indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores externos e internos relevantes que pudieran afectar las decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre la suma de los puntajes totales del grado de atracción en una serie específica de alternativas estratégicas indica la conveniencia relativa de una estrategia sobre la otra.

### **Indicadores de Gestión:**

Los indicadores de gestión son expresiones cuantitativas del comportamiento y desempeño de un proceso, cuya magnitud, al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas o preventivas según el caso.

Para trabajar con los indicadores de gestión debe establecerse todo un sistema que vaya desde la correcta comprensión del hecho o de las características hasta la de toma de decisiones acertadas para mantener, mejorar e innovar el proceso del cual dan cuenta.

El concepto de indicadores de indicadores de gestión, remonta su éxito al desarrollo de la filosofía de Calidad Total, creada en los estados unidos y aplicada acertadamente en Japón.

**Beneficios derivados de los indicadores de gestión<sup>14</sup>:** Entre los diversos beneficios que puede proporcionar a una organización la implementación de un sistema de indicadores de gestión, se tienen:

---

<sup>14</sup> LOS INDICADORES DE GESTION, [En línea]. Disponible en, <http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf> . Citado el 15-05-2003

- Satisfacción del cliente: la identificación de las prioridades para una empresa marca la pauta del rendimiento. En la medida en que la satisfacción del cliente sea una prioridad para la empresa, así lo comunicara a su personal y enlazará las estrategias con los indicadores de gestión, de manera que el personal se dirija en dicho sentido y sean logrados los resultados deseados.
- Monitoreo del proceso: el mejoramiento continuo solo es posible si se hace un seguimiento exhaustivo a cada eslabón de la cadena que conforma el proceso. Las mediciones son las herramientas básicas no solo para detectar las oportunidades de mejora, sino además para implementar las acciones.
- Benchmarking: si una organización pretende mejorar sus procesos, una buena alternativa es traspasar sus fronteras y conocer el entorno para aprender e implementar lo aprendido. Una forma de lograrlo es a través del benchmarking para evaluar productos, procesos y actividades y compararlos con los de otra empresa. Esta práctica es más fácil si se cuenta con la implementación de los indicadores como referencia.

Gerencia del cambio: un adecuado sistema de medición les permite a las personas conocer su aporte en las metas organizacionales y cuáles son los resultados que soportan la afirmación de que lo está realizando bien.

### **Plan Operativo:**

El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento de la misma (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben marcar el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.

El plan operativo es la culminación del detalle de un plan estratégico y de un plan director. Debido a esta circunstancia, el POA debe adaptar los objetivos generales de la compañía a cada departamento, y traducir la estrategia global de la misma en el día a día de sus trabajadores.

Una de las utilidades fundamentales de establecer un plan operativo radica en que es posible, mediante las herramientas de inteligencia de negocio adecuadas, realizar un seguimiento exhaustivo del mismo, con el fin de evitar desviaciones en los objetivos. En este sentido, las principales herramientas software que ayudan a monitorizar un plan estratégico u operativo son el Cuadro de mando integral, los Sistemas de información ejecutiva, y los Sistemas de Soporte a la Decisión.

### 1.5.3 Marco Conceptual

**ADMINISTRACIÓN:** Proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que las personas trabajen juntas para lograr propósitos eficientemente seleccionados.

**AMBIENTE EXTERNO:** Recursos que se encuentran en el macro ambiente de la organización.

**AMBIENTE INTERNO:** Son todos los recursos que se posee al interior de la empresa.

**AMENAZAS:** Son variables situaciones o condiciones que se encuentran en el entorno que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro.

**CLIENTES:** son todas aquellas personas que de manera frecuente utilizan el servicio de transporte público.

**CULTURA ORGANIZACIONAL:** Patrón general de conducta, creencias y valores compartidos por los miembros de una organización.

**DEBILIDADES:** Corresponde a las falencias en situaciones o condiciones que se encuentran en el interior de la empresa.

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO:** Se basa en la definición de los tres niveles de estrategias como son: Corporativo, negocios y funcional.

**EFICIENCIA:** es el contexto que clarifica los costos y los recursos aplicados en el área administrativa y financiera de la Estación de Servicios.

**ESTRATEGIA:** plan de acción que se desarrolla a corto, mediano y largo plazo, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

**ESTRATEGIAS:** Adopción de uno o varios cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos.

**FORMULACION DE ESTRATEGIAS:** se define como el proceso que conduce la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación para establecer debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, identificando e interrelacionando los factores internos y externos para fijar objetivos y estrategias.

**FORTALEZAS:** Factores internos de una organización que facilitan el logro de los objetivos de una empresa.

**MERCADO:** Grupo identificable de consumidores con necesidades y/o expectativas por satisfacer, que tienen poder adquisitivo y están dispuestos a pagar por un producto.

**MERCADO META:** conjunto bien definido de clientes cuyas necesidades proyecta satisfacer la empresa.

**MISION:** es un enunciado en el cual se consigna la filosofía de una empresa, su razón de ser, su propósito, su campo de acción, que la guían para alcanzar sus objetivos.

**NORMA:** especificación técnica o documento accesible a la organización donde se especifican los requisitos generales que deben cumplirse en la Estación de Servicios.

**OBJETIVOS:** Fines hacia los que se dirige la actividad; puntos finales de la planeación.

**OBSERVACIÓN:** Fuente clave para la recolección de información para desarrollar el proyecto de investigación.

**OPORTUNIDADES:** tendencias en el entorno que le ofrecen a la empresa la posibilidad de superar las metas y los objetivos definidos.

**ORGANIZACIÓN:** Dos o más personas que trabajan juntas, de manera estructurada para alcanzar una meta concreta o conjunto de metas.

**PLAN DE ACCION:** Son las tareas que debe realizar cada área o departamento de la organización para poder concretar las estrategias de un plan operativo que permita evaluación y seguimiento.

**PLANEACION ESTRATEGICA:** Estilo de planeación, por el cual una empresa formula sus objetivos a largo plazo y selecciona los medios para alcanzar dichos fines.

**TALENTO HUMANO:** Es el activo más importante de las organizaciones ya que mediante este alcanzan los objetivos de las organizaciones.

**VALORES:** Son ideas abstractas, constructor, comportamientos en relación con la organización que guían el pensamiento de sus integrantes.

**VENTAJA COMPARATIVA:** Se refiere a la dotación de recursos naturales sobre los cuales muchas empresas o países soportan y sustentan su desarrollo económico.

**VENTAJA COMPETITIVA:** Es aquella que surge de un proceso de innovación y aumento de la productividad basada en las operaciones de la empresa para una línea determinada de productos.

## 1.6 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

**1.6.1 Tipo De Estudio. Cuantitativa,** debido a que se utiliza una muestra poblacional que permitirá determinar a través de la misma, la inferencia frente al planteamiento de un problema en la población que se ha tomado como objeto del **presente estudio.**

Analizando el tema de investigación, el tipo de estudio que se utilizará en el presente proyecto es **DESCRIPTIVO – ANALÍTICO**, ya que se pretende inicialmente es obtener información de la situación actual de la empresa Molinos Galeras, tal como la observación, las entrevistas, los cuestionarios, informes y documentos elaborados por otros investigadores e información en archivos de la empresa para posteriormente aplicar otros instrumentos como el muestreo para la recolección de la información, seguido de ello se pretende analizarla a través de un proceso de codificación, tabulación y análisis estadísticos, finalmente con los resultados realizar una propuesta de direccionamiento estratégico para esta empresa.

**1.6.2 Tipo de Investigación.** Analizando el tema de investigación el método a utilizar es el método **DEDUCTIVO**, ya que se parte de un marco de referencia general que para este caso es la planeación estratégica y después de ello **se** va hacia un caso en particular. En la presente investigación el caso particular es el de la Empresa Molinos Galeras Ltda. En la deducción se comparan las características de un caso objeto y fenómeno, además se realiza un diagnóstico que sirve para tomar decisiones.

### 1.6.3 Técnicas de investigación:

- **Encuestas y entrevistas:** Las encuestas y las entrevistas serán diseñadas por los investigadores del presente trabajo y aplicadas por los mismos bajo la supervisión de un asesor.

Su aplicación se realizará abordando en forma directa al personal interno y externo de la empresa con el objetivo de medir el proceso administrativo, el ambiente laboral, y el grado de satisfacción que tienen los clientes y el servicio que presta la Empresa Molinos Galeras Ltda.

**1.6.4 Proceso De Recolección De Información:** La información es el medio por el cual se llega a explorar, describir y explicar hechos o fenómenos que definan el problema existente en la empresa Molinos Galeras, por falta de un plan estratégico definido.

**Fuentes primarias:**

Se acude a este tipo de información debido a la naturaleza de la investigación pues requiere el estudio del ambiente interno de la empresa y esto se realizara mediante el trabajo de campo, aplicación de encuestas a clientes, entrevistas al personal que labora en la Empresa, a los clientes reales de la empresa Molinos Galeras, esto encaminado a conocer el proceso administrativo con el cual trabajan, el ambiente laboral, la cultura organizacional, la satisfacción de los clientes con la atención y el servicio prestado.

- **Observación Directa:** Se visitará las instalaciones de la Empresa Molinos Galeras Ltda. con el ánimo de verificar su estado actual frente al mercado.
- **Entrevistas:** en esta parte de la investigación se realizaran entrevistas a los trabajadores de la Empresa Molinos Galeras con el objetivo de conocer el estado actual en el que se encuentra y así nos permita conseguir el objetivo planteado.
- **Encuestas:** Estas se van a realizar a los clientes reales, que para lo cual son los panaderos de la ciudad de Pasto.

**Fuentes Secundarias:**

Estas son las que suministran información básica. Se utilizara el material de información de las bibliotecas y la que está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales empresa Molinos Galeras como estatutos, reglamentos, Estados financieros, Estructura organizativa entre otros, de igual manera se incluyen trabajos de grado que puedan realizar aportes a la presente investigación y finalmente se utilizara el internet.

**Población y Muestra:** Para el análisis y desarrollo de la presente investigación la población objeto de estudio serán: de manera interna son los colaboradores de la empresa y los clientes que son parte de esta empresa.

**Desarrollo de entrevistas personal:** Dentro del personal se realizara un censo para lo cual se ha desarrollado dos tipos de entrevista, tanto para el Gerente de la empresa como para los trabajadores a su cargo quienes están definidos así se los define a continuación:

## Aplicación de la formulación para la obtención de la muestra de los clientes de la empresa Molinos Galeras

Para investigar la opinión de los clientes de la empresa Molinos Galeras Ltda., se diseñara una muestra conformada al azar y para conocer el tamaño de la muestra se aplicara la formula estadística por estimación de proporciones:

$$n = \frac{\sigma^2 N \cdot p \cdot q}{e^2 (N-1) + \sigma^2 \cdot p \cdot q}$$

En donde:

$\delta$  = nivel de confianza

N = Universo o población

p = Probabilidad a Favor

q = Probabilidad en contra

e = Error de estimación (Precisión en los resultados)

n = Número de Elementos (Tamaño de la muestra)

Es importante clarificar que el universo de la población se lo tomo de la información suministrada en Cámara de Comercio de Pasto con todas las panaderías registradas en esta entidad y con el número de clientes fijos que se encuentran registrados en base de datos de la Empresa.

$$n = \frac{171 * 1.96^2 * (0.5*0.5)}{(171 - 1) * 0.05^2 + 1.96^2 * (0.5*0.5)}$$

$$N = 118$$

El número de panaderías registradas en Cámara de Comercio de Pasto es de 171 y como resultado de la formula estadística se desarrollaran 118 encuestas.

## 2 RECUENTO CRÍTICO

### 2.1 FILOSOFIA CORPORATIVA

2.1.1 **Visión.** Posicionarse en la industria harinera de la región, como una empresa líder de reconocido prestigio, posibilitando un crecimiento razonable y sostenible para sus clientes externos e internos, proveedores y acreedores.

2.1.2 **Misión.** Producir harina de óptima calidad, para satisfacer las necesidades y expectativas de los panaderos locales, los supermercados y graneros; reiterando su posicionamiento en el mercado, generando un adecuado ambiente organizacional para el desempeño del cliente interno de la empresa.

#### 2.1.3 Objetivos

- Vender harina de calidad a un precio atractivo para los panaderos, supermercados y tenderos de Pasto, Buesaco y La Florida.
- Estabilizarse y posicionarse en los mercados de los Municipios de Chachagüi y Nariño,
- Abrir un nuevo mercado en el municipio de Tangua.
- Generar ambientes de confianza dirigidos al cliente interno

#### 2.1.4 Valores

La **honorabilidad** de quienes laboran en la misma y de los socios, valor que trasciende a la clientela, los proveedores y los Bancos, con quienes se mantiene excelentes relaciones y han depositado toda la confianza en la empresa.

La **honestidad** se traduce igualmente en ofrecer siempre al cliente un producto de excelente calidad.

El **cumplimiento** de sus compromisos, especialmente con los clientes cuando requieren que el producto sea ofrecido oportunamente.

**Servicio** Con el fin de brindar comodidad al cliente, la empresa implementó un parqueadero donde gratuitamente pueden parquear los vehículos.

2.1.5 **Trayectoria:** El 1 de agosto de 1950, se inició labores con la razón social Molinos Galeras Ltda., pero solo hasta el año de 1974 se consolidó con los socios

que hasta el momento se encuentran como propietarios de la entidad, con registro mercantil No. 00988456 de la ciudad de Pasto, y escritura N° 110 del 1 agosto de 1950, reformada mediante Escritura N° 244 de 1974, NIT 888990088.

La empresa Molinos Galeras Ltda. ubicada en la Carrera 25 N° 21 – 52 San Juan de Pasto, se creó en los años 50 en la ciudad de San Juan de Pasto, por tres grupos de socios así: Vicente Enríquez, Luís Benavides y Delfín Guayasamín. Los nuevos socios tomaron la administración en los años de 1974 conformado por el grupo Harloff y los herederos Guayasamín quienes se encuentran vinculados como socios hasta la fecha, conservando la figura jurídica de la empresa Ltda.

Por otra parte es preciso manifestar que en los años 50, regionalmente había un excedente de producción de trigo nacional, lo cual motivo para que en el Departamento de Nariño se instalaran varios molinos en la ciudad de Pasto, como en Ipiales, cuya producción de harina era transportada al interior de país, con gran aceptabilidad por su calidad. Nariño fue uno de los Departamentos pineros en la producción de trigo Nacional.

En años pasados y hasta el día de hoy, se destacan en la producción de trigo los municipios de Yacuanquer, Tangüa, Imués, Funes y el punto denominado El Cebadal.

Por otra parte, cabe mencionar que la empresa Molinos Galeras Ltda., es reconocida en la localidad por su tradición y buen prestigio dentro de sus clientes, proveedores (IMPORTADOR CISGA) y entidades Bancarias. Además de ha distinguido por su producto HARINA EL PANADERO, de excelente calidad, razón por la cual los clientes que posee en la actualidad han permanecido fieles, a pesar del precio que es un poco más alto.

La calidad del producto le ha permitido, diferenciarse notoriamente de la competencia, dado que el trigo que emplea para producir la harina es de un alto puntaje como lo son los importados del Canadá y de los Estados Unidos.

Igualmente, es preciso manifestar, que la empresa requiere posicionarse regionalmente , mejorando aún más la calidad y el servicio al cliente, logrando igualmente mayor rentabilidad para sus socios.

Actualmente su capital de trabajo es de Ciento cincuenta millones de pesos m.l.

**2.1.6 Productos Y Servicios:** La empresa Molinos Galeras Ltda., produce HARINA EL PANADERO, cuya presentación es ofrecida en bultos de 50 kilos; producto utilizado por los Panaderos. Los supermercados y tenderos, requieren la presentación en empaque de plástico de 10 Kilos, 5 kilos, 2,5 kilos, 1 kilo y 1 libra.

Las zonas de atención son los municipios de San Juan de Pasto, Buesaco y La Florida.

Además de los productos antes referidos, Molinos Galeras vende: salvado de trigo, mogolla y granza, esta última se utiliza para producción avícola.

En cuanto a los servicios ofrecidos por la Empresa, se menciona su capacidad de responder a los requerimientos de entrega oportuna y asesoría en el manejo de nuestros productos, aunque como ya se manifestó, la calidad y el servicio deben ser una constante permanente para la empresa a favor del cliente.

### **2.1.7 Recursos**

**Talento Humano:** La empresa aplica el proceso Administrativo de la Gestión de Recursos Humanos, toda vez que se lleva a cabo la selección de personal, previa la recepción de hojas de vida con sus requisitos y experiencia para luego proceder a la inducción sobre la responsabilidad del cargo a desempeñar. Posteriormente se elabora el contrato de trabajo.

Para cancelar un contrato de trabajo, la administración de la empresa respeta el tiempo de caducidad del mismo o es su defecto si es necesario procede al proceso legal para su cancelación

**Capacitación Y Motivación:** Anualmente se prepara un proyecto de capacitación y entrenamiento sobre Técnicas en el Proceso de la Harina, Técnicas en el Manejo de Harina para los obreros y clientes de la empresa y sobre Relaciones Humanas y Liderazgo.

Como motivación se lleva a cabo un programa de recreación, dado que el personal ha conformado equipos de Fútbol, Micro Fútbol y vóleibol.

**Gestión De Personal:** La empresa Molinos Galeras Ltda. Cumple responsablemente los compromisos de ley y seguridad Social, por lo tanto dentro de la Gestión de Personal está:

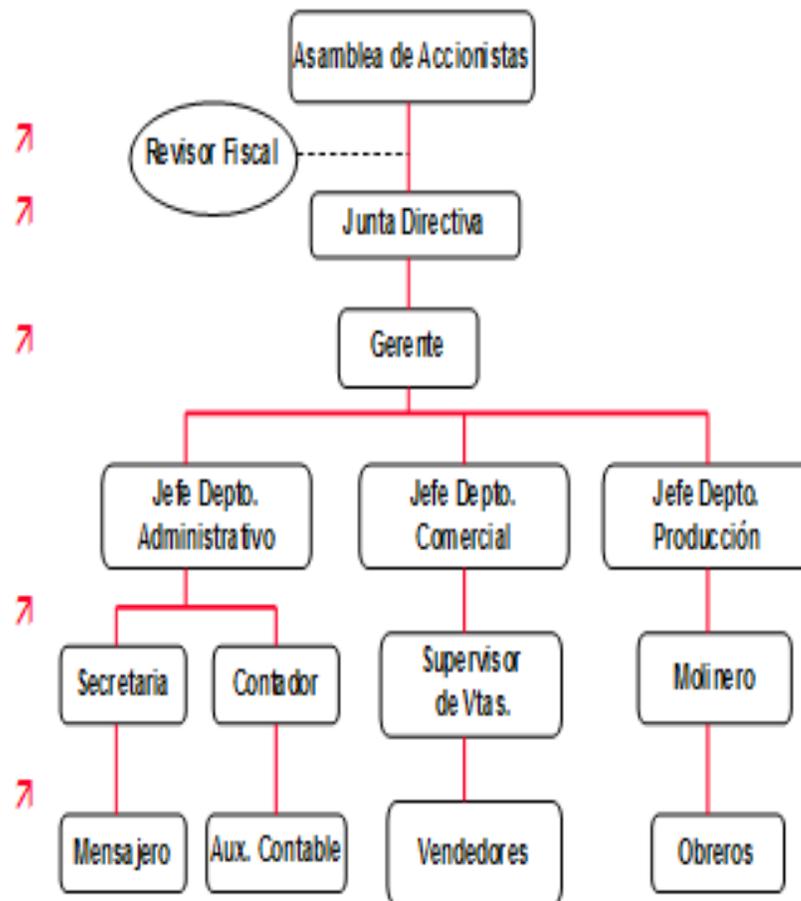
Nómina de los empleados administrativos y obreros a quienes se les cancela cada 30 de cada mes el sueldo que legalmente les corresponde. Ante el Seguro Social, se cancela Salud, Pensiones y Riesgos Profesionales

**Composición Accionaria:** Como se manifestó, para los años 70 la empresa estaba constituida por tres socios; posteriormente, el grupo Harloff compro la parte del grupo Shnaider; en la actualidad se encuentran los dos grupos así: herederos de Guayasamín y Harloff.

**Número De Trabajadores:** La organización de la empresa está conformada por los siguientes cargos: Gerente, Departamento de Administrativo (Secretaria, Contadora, Mensajero, Auxiliar Contable) Departamento Comercial (Supervisión de Ventas, Vendedores Mercaderista) Revisor Fiscal.

Departamento Operativo (En la parte operativa, se encuentran 6 obreros y un molinero profesional.)

**Grafico No. 1 Organigrama Molinos Galeras**



### 2.1.8 Enfoques de la empresa

#### Clientes y mercados

La empresa en el momento está orientada al cliente tanto interno y externo, situación que se traduce en la calidad de vida personal y laboral, mejorado cada vez el producto (harina de excelente calidad) y el servicio al cliente, y mejorando las relaciones con los proveedores y los subcontratistas.

En cuanto al ambiente interno, la principal labor de la gerencia será que los empleados y obreros conozcan y comprendan la misión, visión y objetivos de la empresa; esto con el fin de hablar el mismo lenguaje y el rumbo de la empresa hacia el futuro. Igualmente Molinos Galeras está empeñada en crear ambientes internos que sean propicios para una cultura de mejoramiento continuo.

Se requiere la creación de una cultura organizacional enfocada a la calidad de gestión laboral y a la calidad de vida personal y familiar. También se necesita desarrollar otros procesos educativos con diversos programas (Capacitación, Entrenamiento y Desarrollo) enfocados al aprendizaje integral de la Calidad toda vez que una de las fortalezas de la empresa es entregar a sus clientes un producto (harina) de calidad ay finalmente, se debe hacer una revisión total de los procesos tanto administrativo, como productivo y crear estándares ambiciosos de gestión y producción.

**2.1.9 Procesos.** En virtud de que el trigo es un producto orgánico que proviene del campo y se tiene la certeza de que contiene impurezas (productos ajenos al propio grano), lo primero que se hace es limpiarlo eliminando materia extraña.

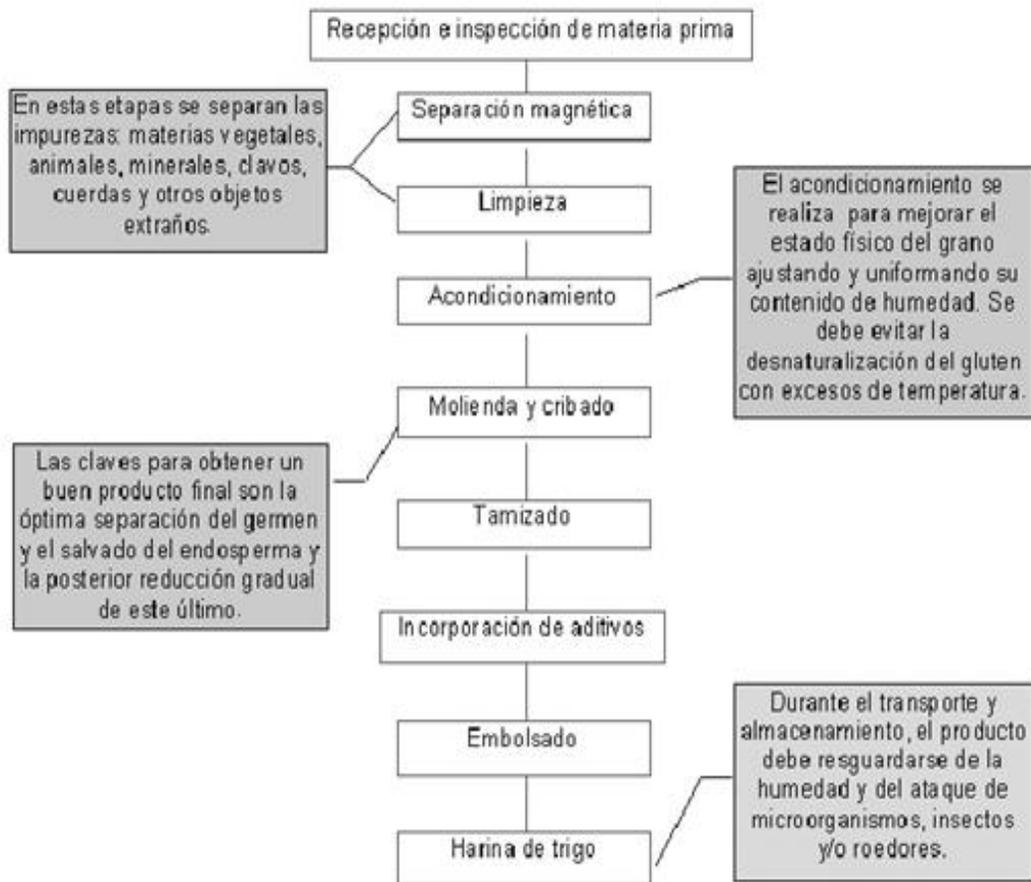
Inicialmente el grano es colocado en agua, cuando el grano ha absorbido adecuadamente el agua y está listo para molerse se conduce a los bancos de trituración, que alineados van desde el que rompe el grano por primera vez, hasta el que separa lo más que se puede la fibra del germen (harina). Este proceso se realiza con la ayuda de equipos neumáticos que sustraen y envían los polvos a cernedores que solo dejan pasar la granulometría requerida.

Desde la primera trituración y hasta la última, se separa la harina de salvado, salvadillo, la cema o granillo, y se envía la harina a silos de reposo y después a tolvas para empaque.

**MATERIA PRIMA:** El proceso para la molienda de trigo inicia desde la selección del grano, dependiendo del destino que se vaya a dar a las sérnoslas, es decir dependerá de la variedad. En lo general la selección se hace respecto de dos tipos de trigos aunque hay una enorme clasificación y especificación de cada una de ellas.

Otros criterios para la selección del trigo que consume la industria molinera, son la calidad y contenido de proteínas, la humedad, el peso específico, el tamaño del grano, su dureza, el bajo contenido de impurezas, la sanidad del grano, baja producción de ceniza, además de cumplir con ciertas especificaciones reológicas como análisis alveógrafo y farinógrafo, que son de gran utilidad para saber de la calidad de sus harinas.

**Grafico No. 2 Mapa de Procesos Molinos Galeras**



**CLASIFICACIÓN Y CERNIDO:** La importancia de un cernido eficiente se refleja directamente en la calidad del producto terminado. Para esta tarea, existen cernidores adecuados para cada producto, granulometría y requerimiento.

El cernedor elegido puede utilizarse para una clasificación del producto entrante en varias fracciones de granulometría muy precisa o para un cernido de control (repasso) por seguridad para separar productos extraños como piedras, cemento, etc. Existen cernidores rotativos o centrífugos y vibratorios o planos. Inclusive el cernidor de línea CL que permite tamizar el producto dentro del sistema de transporte neumático. En todos los casos la perforación del tamiz o cedazo se adapta a cada necesidad

**LIMPIEZA:** El correcto acondicionamiento o limpia del grano es fundamental para su posterior molienda. Su función es fundamentalmente la separación de cuerpos

extraños y la humectación del grano. Queremos destacar que al diseñar cada una de las máquinas que componen el sector se tiene muy en cuenta cuál es su costo y consumo de energía en relación a la eficiencia de su trabajo. De esta forma las limpiezas nunca tendrán máquinas innecesarias. Teniendo en cuenta que para la limpieza del grano no existe solo una máquina que haga todo el trabajo, es decir que la limpia es una sucesión de intentos diferentes de lograr el objetivo podemos dividir los diferentes tipos de limpieza y clasificación en:

- Pre-limpieza o pre-limpia: La también llamada limpieza preliminar es el trabajo que se hace previo al despacho del trigo al molino.
- Primera limpieza o limpia: Es la primera limpieza en el molino y previa al mojado del grano. Segunda limpieza: Es la limpieza que se hace en forma posterior a la humectación y que consta generalmente de una despuntadora o descascarilladora RHS que desprende pequeñas cascarillas aflojadas en los silos de descanso y que mejoran sensiblemente los posibles problemas de contaminación.

**2.1.10 Competencia Referente:** Hasta principios de los años 90, se mantuvieron estables los siguientes Molinos: Trigalia, Colombia, América, Mascota, San Nicolás, Nariño, Diana, Imperial, Galeras y San Fernando de Ipiales.

Con la apertura económica, la masiva importación de trigo americano y canadiense, la guerra de precios hacia la baja no permitió una competencia sana y leal. Las empresas: Molinos Trigalia, Colombia, Mascota, Diana y San Fernando de Ipiales, tuvieron que cerrar su producción de harina.

En la actualidad subsisten las empresas: Molinos San Nicolás, Nariño, Imperial, Galeras y del norte del país, concretamente del Valle se encuentra Harinera del Valle con su producto Haz de Oros, empresa que se ha posicionado en la región por su capacidad financiera y su tecnología actualizada, se constituye en la mayor empresa competitiva de la región.

La competencia principal para MOLINOS GALERAS LTDA. en lo local y regional, está dada fundamentalmente por HARINERA DEL VALLE, un monopolio en la producción de harina, en los Departamentos de Valle, Cauca, Nariño y Putumayo. Esta empresa ha diversificado sus productos con la producción de harina para pancakes, fideos, margarinas, harina de maíz, etc.

En lo local, existe presencia de empresas como: Molinos San Nicolás y Molinos Nariño, empresas ubicadas en la ciudad de Pasto, de propiedad del consorcio Solarte. Infieren en alto grado la posesión de mercado, ha sido difícil competir con ellos, al igual que el anterior competidor, puesto que ellos poseen una fortaleza de capacidad y solidez económica que notoriamente colocan a "MOLINOS

GALERAS” en desventaja ante ellos, tanto en precios ofrecidos como en condiciones y otorgación de créditos a los clientes.

Para un mayor conocimiento de la demanda en la región, se presenta a continuación las ventas aproximadas:

**Cuadro No. 3. Competencia Referente Molinos Galeras**

<u>PRODUCTOR</u>	<u>VENTAS ANUALES</u> (En miles de Pesos)	<u>VTAS.MENSUALES</u> (En miles de Pesos)
Harinera del Valle	\$ 10.000.	\$ 833.
Mol. San Nicolás	3.000. .	250.
Molinos Nariño	5.000.	416.
Molinos Imperial	500.	41.
Molinos Galeras	1.080.	90.

Fuente: Investigación primaria año 2009

### 3 ANALISIS EXTERNO “MACROAMBIENTE”

#### 3.1 ENTORNO ECONOMICO

El ambiente económico influye en la manera en que la empresa emplea sus recursos, este se ve afectado por la forma en que interactúan todos los componentes del sistema macroeconómico. Entre las principales variables que se van a analizar están:

**3.1.1 Comportamiento Sectorial del PIB 2010.** La economía Colombiana en 2010 mostró un comportamiento superior a lo observado en 2009, liderado por los sectores de industria manufacturera, comercio y transporte. Aunque la mayoría de sectores contribuyeron a un mejor desempeño del PIB en 2010. Dos sectores restaron a la producción nacional al compararlos con su comportamiento en 2009: explotación de minas y canteras y construcción, siendo este último el de mayor descenso frente a un año atrás. La rama de explotación de minas y canteras mostró una fuerte contracción en el sector minerales metálicos (1.8% vs 19.7%) y minerales no metálicos (1.6% vs 2.6%. sin embargo, el subsector petróleo crudo y gas natural mostró una mayor variación (16.9%) frente a 2009 (15.4%), al igual que carbón (2.2%) respecto a 2009 (-0.1%).<sup>15</sup>

#### **CUADRO No. 4 Comportamiento del PIB por ramas de actividad económica Variación porcentual anual / Series descen. 2009-2010**

<b>Ramas de Actividad</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
Agropecuaria, silvicultura, caza y pesca	-1.1	0
Explotación de minas y canteras	11.4	11.1
Industria manufacturera	-3.9	4.9
Electricidad, gas de ciudad y agua	2.9	2.2
Construcción	8.4	1.8
Comercio, reparación, restaurantes y hoteles	-0.3	6
Transporte, almacenamiento y comunicación	0.4	4.8
Establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas	1.8	2.7
Servicios sociales, comunales y personales	2.7	4.1
Subtotal valor agregado	1.9	4.1
Impuestos menos subvenciones sobre la prod. e importac.	-3.3	6.2
<b>PRODUCTO INTERNO BRUTO</b>	<b>1.5</b>	<b>4.3</b>

Fuente: DANE

<sup>15</sup> INFORME DEL PIB 2010, [En Línea]. Disponible en, [http://www.corredores.com/portalecontent/library/Informes%5CInforme\\_2206.PDF](http://www.corredores.com/portalecontent/library/Informes%5CInforme_2206.PDF)

**3.1.2 Impacto De La Apertura Económica Sobre Los Cereales En La Producción De Trigo En Nariño.** La crisis en que se ha sumido el sector agrícola en Colombia, como consecuencia de las medidas indiscriminadas de Apertura Económica, es cada día más aguda, especialmente para subsectores como el de cereales. Este fenómeno puede observarse a través de las cifras arrojadas durante el año 1995 en el que se observa una reducción arrojadas durante el año 1995 en el que se observa una reducción de 4.99% respecto a 1994 y con relación a 1990 la disminución acumulada es de 21,3%.

En el departamento de Nariño los cultivos más afectados son trigo y cebada que muestran una reducción en el área sembrada de 36% para el trigo en 1995 respecto a 1994 y de 60% para la cebada.

De igual forma mientras la producción de trigo a nivel nacional se redujo en 9.3% para 1995 frente al año inmediatamente anterior en Nariño la disminución fue de 63%.

Como consecuencia, la producción nacional pierde posición en el mercado interno cediendo terreno a las importaciones de trigo que para 1995 crecerán en 10.35%. Tal situación denota que el proceso de concertación, discusión e Implementación de una política sectorial que favorezca a los cerealistas, ha sido lento, razón por la cual la crisis continua.

Si bien es cierto se han celebrado los convenios de absorción de cosechas, estos han tropezado con muchas dificultades debido a la incomprensión de los demás sectores económicos que los interpretan como una concesión que solo favorece a los agricultores.

El fijar un precio de intervención y el reconocimiento de una compensación para el trigo por \$22.650 por tonelada contemplado en la Resolución No. 00263 de 1995 se constituyó en un alivio momentáneo para los cultivadores de este producto, dado que la medida es transitoria, es decir abarcó el período comprendido entre el 14 de julio al 30 de noviembre de 1995. De ahí la necesidad de tomar medidas urgentes tales como la terminación de la reglamentación de la ley 101 de 1993; el otorgamiento de subsidios al agricultor con el objeto de disminuir sus costos y mejorar su competitividad. Dichos subsidios pueden ser aplicados a los insumos o directamente al productor por tonelada producida.

**3.1.3 Impacto De La Apertura Económica En La Economía De Nariño.** Bajo el modelo aperturista implantado con mayor rigor en Colombia hacia el año de 1990, se plantea la competitividad a partir de la productividad, la calidad y los precios de los productos respecto a la producción internacional.

El sector agrícola también se insertó dentro de este proceso bajo las políticas de RECONVERSIÓN, DIVERSIFICACIÓN Y SUSTITUCIÓN DE PRODUCTOS. Pero los resultados han sido verdaderamente nefastos por tratarse de un sector que venía de un esquema proteccionista, razón por la cual no pudo ser competitivo internacionalmente dado que se elevó su estructura de costos y bajo su calidad. En estos términos resultaba mejor importar alimentos procesados y productos agrícolas como cereales que además de ser más baratos son de mejor calidad y lo que es más grave son subsidiados, factor que les hace más competitivos, hecho ante el cual se plantea la SUSTITUCIÓN, DIVERSIFICACIÓN O RECONVERSIÓN AGRÍCOLA.

Se argumenta la SUSTITUCIÓN de productos como el trigo por razones de baja calidad y costos altos y se ha tratado de convencer al campesino de que sus terrenos, no son propicios para este cultivo, sin embargo las investigaciones en granjas experimentales han dado resultados positivos en cuanto a la producción de semillas mejoradas y variedades de trigo de buena calidad.

No obstante, los distintos gobiernos han autorizado las importancias subsidiadas de este producto en detrimento del campesino Colombiano en especial del Nariñense que deriva su sustento de este cultivo. Esta misma situación se traslada a las diversas regiones (productos de cereales) como el caso del Departamento de Nariño.

**Cuadro No. 5. IMPORTACIÓN Y PRODUCCIÓN NACIONAL DE TRIGO (TONELADAS)**

AÑO	IMPORTACIONES		PRODUCCIÓN NACIONAL		DEMANDA FINAL	
	TRIGO	%	TRIGO	%	TRIGO	%
1989	554.087	89.7	63.366	10.3	617.452	100
1990	679.307	90.4	72.099	9.6	751.406	100
1991	500.623	84.2	93.900	15.8	594.523	100
1992	782.832	91.2	75.219	8.8	858.051	100
1993	766.178	88.8	96.303	11.2	862.481	100
1994	935.515	89.6	107.891	10.4	1.043.406	100
1995	1.032.397	90.7	106.150	9.3	1.138.547	100

FUENTE: Anuario Comercio Exterior DANE  
URPA Ministerio De Agricultura Oficina De Información y Estadística

En el cuadro No. 5 se da a conocer la producción en toneladas que abastece el mercado colombiano tanto al nivel de importaciones, como la producción nacional para el período 1989 – 1995. Del análisis de dichas cifras, puede afirmarse que: La demanda final de trigo en Colombia fue de 617.453 toneladas para 1989 de las cuales el 89.7% corresponden a importaciones y apenas el 10.3% a producción nacional. Para el año 1992 las importaciones participan con el 91.2% y para 1993 y 1994 su participación baja al 89.6%, indicando así una escasa participación de la producción nacional, debido a la falta de estímulos por parte del Gobierno. Este fenómeno se acentúa para 1995 cuando las importaciones de trigo alcanzan el 90.7%

Puede afirmarse que en promedio para el período analizado las importaciones fueron del 89.2% y la producción nacional del 10.8%.

**Cuadro No. 6. COMPARATIVO DE LA PRODUCCION NACIONAL Y REGIONAL DE TRIGO 1989-1995 (TONELADAS)**

AÑO	TRIGO			
	NARIÑO	%	NACIONAL	%
1989	62.689.0	98.9	63.366	100
1990	63.026.0	87.4	72.099	100
1991	67.269.6	71.6	93.900	100
1992	67.869.0	90.2	75.219	100
1993	67.959.5	70.5	96.303	100
1994	56.782.0	52.6	107.891	100
1995	36.046.0	33.9	106.150	100

FUENTE: Cuentas Regionales De Nariño 1989-1995  
URPA Ministerio De Agricultura Oficina De Información Y Estadística 1995

En el cuadro No. 6 se presenta la producción de trigo que produce Nariño, comparada con la producción nacional en toneladas, en el se puede percibir que en 1989 la contribución a la producción nacional de trigo por el Departamento de Nariño fue del 98.9%, participación que ha venido en detrimento para los años subsiguientes, es así como para 1993 es del 70.5%, para 1994 baja al 52.6% y de manera abrupta baja al 33.9% en el año 1995

**3.1.4 Inflación.** Es el aumento continuo, sustancial y general del nivel de precios de la economía, que trae consigo aumento en el costo de vida y pérdida del poder adquisitivo de la moneda. En la práctica, la inflación se estima como el cambio porcentual del índice de precios al consumidor, se pueden distinguir dos clases de inflación, la primera es una inflación inercial, es decir que se presenta en la economía permanentemente; y la segunda es una inflación coyuntural, es decir que se da gracias a condiciones especiales en la economía.

**GRAFICO No.3. Evolución histórica de la Inflación en Colombia  
(En Porcentaje)**



En lo corrido del año, el Índice de Precios al Consumidor, IPC, llegó a 2,67%, mientras que para los doce meses se ubicó en 3,42%. El director del Dane, Jorge Bustamante, al entregar el reporte, dijo que tres grupos de bienes y servicios presentaron crecimientos superiores al IPC en el mes de julio de 2011: alimentos (0,31%); salud (0,30%) y vivienda (0,28%).

En alimentos, los mayores incrementos se presentaron en los precios de las frutas que subieron en 4,68%, seguido por tubérculos (como la papa) y el plátano, que registraron incrementos de 2,34%. Las hortalizas y legumbres se elevaron en 1,15% durante el séptimo mes del presente año. Los incrementos obedecieron en gran medida a la baja oferta de productos debido a las secuelas que dejó la ola invernal de principios del año.

En salud, los subgrupos con mayores variaciones correspondieron a servicios de salud (0,54%); gastos de aseguramiento privado y otros gastos (0,41%) y bienes y artículos (0,17%).

Otro indicador que experimentó alza fue la vivienda. Los costos en ese segmento subieron especialmente en los subgrupos de ropa del hogar (0,55%); artículos para limpieza (0,54%) y gas y servicios públicos (0,49%), indicó el Director del Dane.

### Por ciudades

Valledupar registró la mayor variación positiva en los precios con el 0,50% durante julio. En la capital del departamento de Cesar, el grupo de vivienda con un incremento de 0,65% fue el más jalonó la inflación.

Santa Marta fue la segunda ciudad, con un IPC del 0,50%, escoltada por Cúcuta con el 0,36%.

En Pasto, Tunja y Villavicencio, los precios subieron el 0,35%, mientras Pereira tuvo un índice de 0,24%.<sup>16</sup>

### 3.1.5 Desempleo

#### El desempleo más alto de Suramérica

De 1990 a 2010, la tasa de desempleo promedio anual en Colombia ha estado por encima de 10 por ciento y ha sido superior a la de los países de Suramérica, como puede observarse en el Cuadro No. 7. Podría decirse que el desempleo de dos dígitos ha sido una característica endémica de Colombia en los últimos veinte años. En 2010, solamente Venezuela tenía una tasa de desempleo superior a 8 por ciento, mientras Colombia tuvo una tasa altísima a nivel internacional de 12,4 por ciento.

**CUADRO No. 7. Tasa de desempleo en América Latina 1990-2010**

País	1990	1998	2002	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Argentina	7,4	12,9	19,7	13,6	11,6	10,2	8,5	7,9	8,8	7,8
Bolivia	7,3	4,4	8,7	6,2	8,1	8	7,7	6,7	6,8	6,5
Brasil	4,3	5,7	11,7	11,5	9,8	10	9,3	7,9	8,1	6,8
Chile	9,2	6,1	9,8	10	9,2	7,8	7,1	7,8	9,8	8,3
Colombia	10,5	12,4	18,1	15,8	14,3	13,1	11,4	11,5	13	12,4
Ecuador	6,1	11,5	9,2	9,7	8,5	8,1	7,4	6,9	8,6	8
Paraguay	6,6	6,6	14,7	10	7,6	8,9	7,2	7,4	7,4	7,8
Perú	8,3	8,5	9,4	9,4	9,6	8,5	8,4	8,4	8,3	8
Uruguay	8,5	10,1	17	13,1	12,2	11,4	9,6	7,9	7,7	7,1
Venezuela	10,4	11,3	15,8	15,3	12,4	9,9	8,3	7,4	8	8,6

Fuente: Estadísticas de la CEPAL.

<sup>16</sup>INFLACION EN COLOMBIA. [En Línea]. Disponible en, <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/inflacion-va-en-267-en-corrido-del-2011>

Para obtener tasas de desempleo menores de 10 por ciento, Colombia debe lograr tasas de crecimiento del PIB superiores al 5 por ciento. Si el objetivo es alcanzar simultáneamente tasas de desempleo abierto del 6 por ciento, reducir el subempleo y disminuir la informalidad en un período corto, entonces el país deberá crecer en promedio a tasas por encima del 8 por ciento.

Si tenemos en cuenta que de 2002 a 2010 la productividad promedio del trabajo, medida en términos de ocupados con relación al PIB, creció entre 2,6 y 3,0 por ciento, y que la tasa de crecimiento de la población estará alrededor de 1,3 por ciento, se requiere crecer entre 3,93 y 4,33 por ciento para mantener *apenas* constante la tasa de desempleo; de lo contrario, ésta volverá a aumentar. Lo ocurrido efectivamente con la tasa de desempleo de 1990 a 2010 concuerda con el análisis anterior. En efecto, durante este período el PIB creció 4,3 por ciento en promedio, lo que explica las altas tasas de desempleo de dos dígitos y su inflexibilidad hacia abajo.

### ***Ocupados, desempleados, subempleados***

De 2001 a junio de 2011, la población ocupada ha venido aumentando a una tasa anual de 1,89 por ciento, muy en consonancia con la tasa de crecimiento promedio poblacional y del PIB durante este período.

Como muestra el Cuadro No. , se pasó de 16.506.000 de ocupados a finales de 2001 a 19.732.000 en junio de 2011, para un promedio de aumento anual de 339.579 empleados.

**Cuadro No. 8. Población Ocupada, desocupada e inactiva en Colombia 2001 – junio 2011**

Año	Ocupados	Desocupados	Subempleados Subjetivos	Subempleados Objetivos	Inactivos
2001	16.506	2.907	6.127	2.257	11.951
2002	16.620	3.084	6.773	2.474	12.352
2003	17.467	2.878	6.497	2.406	12.410
2004	17.578	2.767	6.422	2.452	13.177
2005	18.072	2.406	6.478	2.554	13.689
2006	17.897	2.448	6.836	2.299	14.509
2007	18.504	2039	7.012	1.946	15.307
2008 abril	18.954	2.341	6.013	1.935	14.767
2009 Agosto	18.267	2.428	6.137	2.314	13.545
2010 Agosto	19.316	2.424	7.390	2.888	13.042
2011 junio	19.732	2.418	6.871	2.515	13.076

Fuente: Dane

Paralelamente, los desempleados bajaron de 2.907.000 en 2001 a 2.406.000 en 2005 y se han mantenido muy estables en los siguientes años, salvo en 2007, un año excepcional también en términos de crecimiento económico.

Los subempleados *subjetivos* (las personas empleadas que sin embargo desean cambiar de puesto) han oscilado en el tiempo, pero en junio de 2011 son más numerosos que los de 2001. En cuanto a los subempleados *objetivos* (los empleados que de hecho están buscando un puesto diferente) aumentaron de 2001 a 2005, disminuyeron entre 2006 y 2008 y han vuelto a aumentar a junio de 2011. La sumatoria de subempleados objetivos y subjetivos pasó de 8.384.000 en 2001 a 9.386.000 en junio 2011.

Al combinar desempleados y subempleados, esta población en 2001 era de 11.291.000 de personas y para junio de 2011 había crecido a 11.804.000. Aunque los desempleados disminuyeron, al considerar también a los subempleados, la situación laboral no mejoró globalmente en los últimos diez años.

### **Desempleo y subempleo en la ciudad**

Más revelador aún resulta mirar el desempleo y el subempleo en las ciudades, en un país cada vez más urbano. El Cuadro No. Muestra cómo el desempleo urbano ha superado el promedio nacional, dado que el desempleo rural presenta menores tasas.

Con relación a junio de 2011, se observa un mejoramiento de unos 3 puntos porcentuales en el efecto combinado total con relación a junio de 2010.

**Cuadro No. 9 Evolución del desempleo y subempleo urbanos (2001 – 2011)**

Año	Desempleo	Subempleo subjetivo	Subempleo objetivo	Total
Junio 2001	17,3	26,5	11,5	55,3
2002	17,4	33,8	13,8	65,0
2003	15,4	32,6	13,3	66,3
2004	15,3	31,4	12,8	59,5
2005	13,5	31,7	13,0	58,2
2006	13,0	33,3	14,1	60,4
2007	12,2	34,3	10,0	55,5
2008	12,0	29,0	9,9	50,9
2009	12,9	29,2	12,4	54,5
2010	13,0	32,6	13,0	58,6
2011	11,9	31,2	12,3	55,5

Fuente: DANE

### **Medio país sin trabajo**

Las principales conclusiones que resultan de analizar el comportamiento de las tasas de desempleo y de subempleo urbano en Colombia son las siguientes:

- Comparando junio de cada año, el desempleo abierto pasó de una tasa de 17,3 en 2001 al 11,9 por ciento en 2011.
- Para lograr tasas de desempleo menores, se requiere que el PIB siga creciendo a tasas de 5 por ciento o más.
- El subempleo *subjetivo* ha estado por encima de 30 por ciento en promedio.
- El subempleo *objetivo* ha estado por encima de 10 por ciento en promedio
- Al considerar el total de desempleo y subempleo, siempre ha estado por encima de 50 por ciento.

**3.1.6 Salario Mínimo Legal Vigente.** En economía, el salario es el precio pagado por el trabajo, este compensa el tiempo y el esfuerzo dedicado a la producción de bienes y servicios, estos pagos incluyen los ingresos mensuales por la labor, a más de las primas, horas nocturnas, horas extraordinarias, entre otros, pero también al salario se le aplica algunas retenciones ya sea para pagar los impuestos sobre la renta, los pagos a la seguridad social, las pensiones, las cuotas a los sindicatos, las primas de seguros y demás.

Ahora bien el salario mínimo legal es una cantidad fija que se paga, debido a una negociación colectiva o bien a una ley gubernamental, que por ende refleja el salario más bajo que se pueda pagar para las distintas categorías profesionales.

El salario mínimo legal mensual vigente para el año 2010 fue de \$ 515.000, en tanto que el subsidio de transporte mensual estaba representado por \$ 61.500 Cabe aclarar que los trabajadores que tengan una remuneración a dos salarios mínimos legales mensuales vigentes tiene derecho al subsidio de transporte para el año 2011 el salario mínimo legal es de \$535.600 y el subsidio de transporte es de \$63.600.

Al tener como referencia los dos datos anteriores, podemos deducir que el salario se incrementó en \$20.600, representados en un 4% y el auxilio de transporte se incrementó \$2.100 teniendo un incremento también de 4% con respecto al año anterior.

**3.1.7 Comportamiento de Trigo.** En 1970 el área cayó a 45 mil hectáreas y hoy, después de haber recibido otro golpe con el proceso de apertura económica, los productores nacionales no cultivan más de 22 mil hectáreas, mientras que la participación del trigo colombiano en el consumo nacional llega tan sólo al 3.4%.

La escasa participación de nuestro trigo en el consumo nacional ha sido el argumento utilizado por quienes están en desacuerdo con que se otorgue protección de la producción nacional y han solicitado repetidamente a nuestro gobierno la apertura definitiva de las importaciones de este producto en las negociaciones comerciales, a pesar de que este es un cultivo fundamental para el sostenimiento de más de 12 mil productores que tienen escasas o nulas alternativas de producción diferentes a los cereales de clima frío. De esta forma, trigo y cebada han sido negociados en condiciones contrarias a los intereses de los agricultores en los acuerdos comerciales recientemente suscritos por Colombia con el MERCOSUR y los Estados Unidos, dejando en franca desventaja a los productores de cereales de clima frío frente a los productores de otros cultivos, pues las opciones de reconversión en las zonas en donde se cultivan son mínimas.

Como se anotó anteriormente, la sustitución del consumo del trigo nacional por el trigo importado, se basó en unas condiciones de precio inferior del cereal importado, no obstante, hoy nos encontramos ante un panorama que pareciera demarcar un nuevo escenario, debido a que, durante el último año, el precio internacional del trigo ha subido a niveles tan altos que ya se empieza a percibir la preferencia de algunos consumidores locales por el trigo nacional, a pesar de que llevan varias décadas desprestigiándolo.

En los últimos dos años los cultivos mundiales de trigo han recibido fuertemente las embestidas de los cambios climáticos. En 2006 una fuerte sequía arrasó con la producción australiana, en el 2007 sequías en Ucrania, inundaciones en China y bajos rendimientos en Europa y Norteamérica agravaron la situación de escasa oferta, lo cual terminó en reflejar bajos niveles de inventarios durante dos años seguidos. Lo anterior, sumado a unos mercados de cereales sobre especulados por efecto de la demanda creciente de biocombustibles, ha tenido un efecto positivo para los precios internacionales.

La comercialización nacional del trigo se realiza a través de diferentes canales, el principal es el de la industria molinera formal, agremiada en la Cámara Fedemol de la Andi, que mediante la Empresa Comercializadora de Trigo Nacional, Trigonal S.A., compra el trigo nacional a un precio que se acuerda entre Fedemol y Fenalce anualmente. Para la cosecha de 2007 este precio se estableció en \$625,000, en condiciones de 14% de humedad, impurezas del 3% y puntaje de 75. La industria nacional viene realizando sus compras a través de Trigonal, obedeciendo a compromisos realizados con los agricultores representados por Fenalce. Este compromiso de compra fue garantizado por la industria en un acuerdo también firmado por Fenalce y el Ministro de Agricultura en el año 2005, donde se garantiza la compra del trigo nacional “ por el tiempo que fuere necesario” con un precio concertado entre las partes firmantes. Este compromiso fue recientemente ratificado por Fedemol y el Ministerio de Agricultura, respondiendo a la

preocupación de los agricultores por el futuro de la comercialización del trigo nacional.

Las adquisiciones de Trigonal se realizan en dos puntos de compra instalados en las ciudades de Pasto y Tunja, utilizando las instalaciones de recibo y almacenamiento del extinto Idema, propiedad del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Estas instalaciones se encuentran arrendadas a Trigonal mediante contratos de un año de vigencia, prorrogables a voluntad de las partes, sin embargo, por orden del decreto 4695 de 2006 estos bienes están incluidos en el Plan de Enajenación Onerosa, es decir, que se encuentran en proceso de venta. Situación que tiene muy preocupados a los agricultores acerca del futuro de la comercialización, empero, la palabra del Viceministro de Agricultura, que prometió una pronta solución para esta situación, da un alivio a los agricultores que están a la espera de conocer el futuro definitivo de esas instalaciones.

A pesar de la incertidumbre en la comercialización, el trigo, así como el algodón son los únicos productos agrícolas que en Colombia cuentan con garantía de compra y precio conocido. Para esto Fedemol suscribió en el 2005 un mandato fiduciario irrevocable por 1,250 millones de pesos, por un término de cinco años que tiene como fin garantizar los recursos para un eventual problema en el esquema de comercialización de Trigonal.

### 3.2 ENTORNO DEMOGRÁFICO

**Cuadro No.10 Entorno Demográfico**

<b>Variables e indicadores</b>	<b>NARIÑO</b>	<b>País</b>
Extensión territorial (Km <sup>2</sup> )	33.268	1.141.748
Número de municipios, 2008	64 municipios 178 corregimientos 237 inspecciones	1.098
Población 2005 (CENSO)	1.541.956	42.888.592

El cuadro No. 10 nos permite observar el comportamiento de una población, a través de la conducta de las fuerzas demográficas, se pueden definir los negocios; es un punto de partida para buscar y abarcar un mercado.

Nariño registra un crecimiento poblacional anual de 2,03% durante los años anteriores a 1964, desciende en los próximos años al 1,74% y al 2004 la variación poblacional llega al 1,66%.

Tomando como base referencial los tres últimos censos, se observa que la tendencia en términos generales es hacia una disminución en las tasas de natalidad, al pasar de 31,58 por mil entre 1973/1985 al 22,8 en 1993. El DANE proyecta para el periodo 2005-2010 que esta llegue al 22,1 por mil.

La relación de hijos nacidos vivos, frente al número de población de 15 a 59 años que conforman la población en edad fecunda, permite establecer que por cada 100 adultos nacen en el departamento 4,6% según censo de 1993. El DANE estima que entre los años 2005 y 2010 la tasa de fecundidad global (por mujer) será del 2,73%.

Si se analiza la población etárica en el Departamento de Nariño durante los últimos 30 años se observa un descenso importante de la población de 0 – 14 años lo que conlleva a que se presente un mayor número de población económicamente activa.

De hecho, el grupo poblacional entre los 15 a los 64 años o población que conforma la fuerza laboral del departamento tiende a incrementarse, ya que de una participación del 56,68% en 1985, pasó al 58,4% en 1993, y para el año 2004, se tiene proyectada una participación mayor al 63%, con tendencia a crecer en los próximos años.

En el corto plazo, la mayor franja de la población tiende a concentrarse específicamente entre los 20 – 35 años de edad, franja que presiona con mayor fuerza el mercado laboral, por lo que es imperante definir acciones para la generación de nuevas fuentes de empleo y de seguridad social toda vez que la población económicamente activa – PEA continua creciendo a un ritmo más acelerado que las oportunidades de trabajo.

El grupo poblacional comprendido entre los 5 y los 17 años, es decir, el grupo de la población objeto de la educación preescolar, primaria, y secundaria va reduciendo su participación, con tendencia a continuar en esa tónica. Es igualmente destacable el crecimiento del grupo de 65 y más años.

Los índices de dependencia originados en los rangos de población conformada por los grupos en edades menores de 15 y mayores de 64 años, o personas que por sus condiciones físicas y sociales deben proveerse de los recursos generados por la población económicamente activa, es del 37% para los primeros, debido a las altas tasas de natalidad y 4,7% para los segundos, cifras superiores al

promedio nacional que alcanzan el 34% para los menores de 15 años y de 4,5% en los ancianos y dista mucho de los países desarrollados que manifiestan índices porcentuales con mayor equilibrio: 20% y 13% respectivamente.

En municipios como Pasto, Ipiales y Tumaco, el mayor porcentaje de la población habita en las áreas urbanas con 89%, 79,67% y 50,51% respectivamente. En el resto de municipios la mayoría de la población habita en las áreas rurales.

Calidad de vida. Según los resultados del Censo de 1993, en el Departamento de Nariño del total de la población estimada para ese año en 1.443.671, el 15% carece de vivienda adecuada, el 20,1% carece de servicios públicos adecuados, el 32,6% viven en hacinamiento crítico, el 11,3% reportan inasistencia escolar, el 16,6% tienen alta dependencia económica. En general el 27,4% de la población vive en miseria absoluta y el 53% en pobreza. Estos resultados permiten concluir que a nivel ponderado es la Costa (sin tener en cuenta a Tumaco) la que mayor índice de pobreza y miseria presenta con el 76% y 40% respectivamente, seguido de la zona occidente con el 73% y 45%. Le sigue la zona norte muy de cerca con el 65% y 37% y la zona centro (sin Pasto) con el 62% y 32%.

**3.2.1 Tasa De Natalidad.** Es la medida del número de nacimientos en una determinada población durante un periodo de tiempo. La tasa o coeficiente de natalidad se expresa como el número de nacidos vivos por cada 1.000 habitantes en un año.

### **3.2.2 Tasa De Mortalidad**

Es el número de fallecimientos en una determinada población a lo largo de un periodo establecido. La tasa o coeficiente de mortalidad calcula el número de fallecimientos por cada 1.000 personas en un año.

### **3.2.3 Indicadores demográficos de Nariño 1995 – 2015**

#### **Cuadro No.11 Población**

<b>AÑO</b>	<b>POBLACIÓN</b>		
	<b>Total</b>	<b>Hombres</b>	<b>Mujeres</b>
2000	1.632.092	813.747	818.345
2005	1.775.975	886.095	889.880
2010	1.913.241	954.661	958.580

Fuente: DANE

**Cuadro No. 12 Relaciones de dependencia**

AÑO	RELACIONES DE			
	Dependencia (por mil)	Niños - Mujer (por mujer)	Masculinidad (por 100 mujeres)	EDAD MEDIANA (Años)
2000	652,50	0,478	99,40	22,79
2005	622,10	0,433	99,60	24,22
2010	568,70	0,383	99,60	25,76

Fuente: DANE

**Cuadro No. 13 Tasas de crecimiento de la población**

TASAS MEDIAS ANUALES DE CRECIMIENTO (Por mil)		TASAS IMPLÍCITAS (Por mil)		
Exponencial	Geométrico	Crecimiento natural	Natalidad	Mortalidad
PERIODO 1995- 2000   19,19	19,37	21,21	27,71	6,50
PERIODO 2000- 2005   16,90	17,04	18,41	24,79	6,38
PERIODO 2005- 2010   14,89	15,00	15,90	22,17	6,27

Fuente: DANE

**Cuadro No.14 Esperanza de vida**

PERIODO	ESPERANZA DE VIDA AL NACER (Años)		
	Hombres	Mujeres	Total
1995- 2000	67,43	72,20	69,76
2000- 2005	67,61	72,75	70,12
2005- 2010	68,03	73,55	70,72

Fuente: DANE

### 3.3 ENTORNO TECNOLÓGICO

Como la constante mundial es el cambio, las innovaciones tecnológicas afectan los productos, los mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, hábitos de compra, prácticas de mercadeo y por ende la posición competitiva de una empresa.

La tecnología es la aplicación de la ciencia para convertir los recursos en productos de una economía. Podemos encontrar que esta avanza rápidamente y estos avances se pueden convertir en oportunidades o amenazas para cualquier empresa entre ellas encontramos:

**3.3.1 Desarrollo de las comunicaciones.** Dentro de este campo encontramos el caso de los celulares, que son dispositivos electrónicos que facilitan la comunicación.

Este mecanismo de comunicación ha sido adoptado por parte del personal administrativo de planta y conductores de la empresa ya que permite tener un mayor control sobre los viajes y así poder dar solución a posibles dificultades en la vía.

**3.3.2 Avance De La Tecnología.** En este aspecto se hace referencia al desarrollo de nueva maquinaria que permite la reducción de los costos por los altos niveles de producción.

La incidencia de este aspecto en la empresa es importante, ya que debe tratar de mantenerse a la vanguardia en todos los avances que van apareciendo con el fin de prestar un mejor servicio.

### 3.4 ENTORNO CULTURAL

El ambiente cultural influye en la manera en que vive y se comporta la gente, así como en las razones que la impulsan a ello; esto a su vez incide en su comportamiento de compra.

**3.4.1 Problemática social.** Para hablar del impacto que provoca el problema social que afronta el país, nos parece importante dar a conocer un poco las estructuras guerrilleras y paramilitares existentes, entre las cuales tenemos:

Las FARC quienes tuvieron su origen en 1964, como forma de autodefensa, luego en la década de los años setenta construyeron una estrategia política global frente

al Estado Colombiano. En la actualidad está formada por cerca de 10 mil combatientes, organizados en 70 frentes distribuidos en todo el país.

La UC-ELN surgió en 1965 en el Departamento de Santander como un proceso de radicalización de algunos sectores del Movimiento Revolucionario Liberal MRL, que lidero Alfonso López Michelsen a finales de la década de los cincuenta, planteándose la toma del poder por las armas. Se calcula que cuenta con unos 5 mil combatientes organizados en 30 frentes.

El EPL tuvo origen en 1968, localizado en la región occidental de la Costa Atlántica, expandiendo luego su acción hacia otras regiones, teniendo particular incidencia en la zona bananera de Urabá, una fracción considerable del EPL firmó un acuerdo de paz con el gobierno de César Gaviria en Marzo de 1991, y se convirtió en el movimiento Esperanza, Paz y Libertad.

AUTODEFENSAS UNIDAS DE COLOMBIA (AUC) eran una confederación paramilitar, creada en abril de 1997, para reunir en una entidad algo más centralizada a muchos de los múltiples grupos paramilitares regionales pre-existentes. Varios todavía permanecen fuera de la estructura de las AUC y otros han entrado y salido de la misma con el tiempo.

Los objetivos de las AUC son proteger a sus miembros y patrocinadores en las zonas bajo su influencia, entre ellos a ganaderos y narcotraficantes, de las incursiones armadas de las guerrillas de las FARC, ELN y EPL. Su líder político tradicional ha sido el actualmente desaparecido Carlos Castaño. Ideológicamente se suele clasificar a ésta organización como orientada a la extrema derecha.

Actualmente esta organización, ha sufrido varios golpes a sus comandantes por parte de las fuerzas armadas de Colombia, quienes no han vacilado en buscar mejores condiciones de seguridad para nuestro país.

Este aspecto cultural, tiene una gran incidencia para la empresa, ya que los grupos guerrilleros y paramilitares, con sus actos delictivos y retenes ilegales en varias ocasiones queman o dañan los vehículos y retardan las horas de llegada de los viaje de trigo. En otro caso muy puntual, también los grupos guerrilleros no permiten el tomar tránsito a regiones como Tumaco con lo cual se afectan los ingresos, debido a que no se puede prestar el servicio por el peligro al que la empresa incurre en hacerlo.

**3.4.2 Festividades.** En Colombia existen un sin número de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes entre otros.

En el país existen muchas fiestas especiales que implican una gran movilización de pasajeros, entre ellas encontramos: la Semana Santa, las vacaciones de fin de año de la temporada escolar entre junio y agosto, y la llegada de la navidad.

Con respecto al Departamento de Nariño, las representaciones culturales más importantes y que generan una gran movilidad de pasajeros desde el interior del país son:

- **Carnaval de blancos y negros: comprendido entre los días 2 y 6 de enero.** La importancia de este Carnaval como expresión máxima de la cultura de un pueblo gana día a día terreno en la sociedad actual, los orígenes del Carnaval de Blancos y Negros se encuentran ligados a la lucha de los esclavos negros por su libertad en el tiempo de la colonia española, de esta forma, el día 5 de enero la población de esclavos negros celebran una de las mayores conquistas frente a la corona española: un día de libertad. Los artesanos comenzaron a participar a comienzos de 1920 con las carrozas o autos alegóricos del carnaval, donde plasmaban todo su ingenio y capacidad de trabajo manual en grandes esculturas de papel.

En san José de Tumaco encontramos los Carnavales de Tumaco que se celebran el 15 de Noviembre.

La tradición de los carnavales está muy extendida en el departamento de Nariño y el de Tumaco tiene origen en el Carnaval Andino de Blancos y Negros que se celebra en Pasto y en algunos municipios aledaños, pero en la misma fecha, la época es la misma de las festividades novembrinas del Caribe, hay desfiles de murgas, carrozas y comparsas que van con cada una de las candidatas, además también se celebran las festividades del currulao, evento afro pacifico que congrega a la comunidad del andén del pacifico (Nariño, Valle del Cauca y Cauca) en torno a su ritmo bandera el currulao: que pese a las diversas evoluciones conserva el sentido ritual del negro.

### **Entre los sitios turísticos más visitados de Nariño tenemos:**

**3.4.3 San Juan de Pasto.** Ciudad ubicada en el sur occidente colombiano, es la capital del departamento de Nariño, se caracteriza por tener zona andina, pacífica y amazónica; es rica en monumentos y reliquias de arte religioso, lo que le ha merecido el título de ciudad teológica de Colombia, por la tradición cristiana ha estado siempre ligada a las manifestaciones artísticas.

Pasto es una ciudad de templos, podemos encontrar diversas iglesias y capillas en la ciudad por esta razón en los pueblos vecinos se dice que en Pasto la religión no se practica, sino que se respira, cuenta con un contraste entre lo colonial y lo moderno.

Se encuentran diversidad de museos entre los cuales están:

Museo del Oro: Banco de la Republica. Calle 18 No. 21-20, Ubicado en el tercer piso del centro cultural López Álvarez del Banco de la Republica e inaugurado en 1984.

Museo Taminango de Artes y Tradiciones Populares de Nariño: monumento nacional. Calle 13 No.27 – 67. La Casona Taminango data de 1623 y por su valor histórico y arquitectónico fue declarado monumento Nacional mediante decreto 2000 de 1971.

Museo Alfonso Zambrano: Calle 13 No 27-67 de propiedad privada, este pequeño museo integrado al crecimiento urbano presenta variedad de muestras que se caracterizan por su buen estado de conservación.

Museo de Historia de Nariño: Casa Mariana, calle 18 No. 28 – 87; museo arqueológico, religioso y cultural a nivel nacional. Su nombre es en memoria al misionero jesuita que trabajo en la selva del amazonas.

**3.4.4 Tumaco.**, Segundo puerto de Colombia sobre el mar Pacífico, esta población fue fundada en 1541 sobre la desembocadura del río Mira, en tierras de los indígenas Tunas, hoy cuenta con una población predominantemente negra, sus casas son de rústicos acabados y asemejan una población lacustre, donde pocos minutos por carretera se encuentran playas de El Morro, donde se halla el hermoso Arco Natural, fascinante fenómeno fruto de incesante trabajo del mar y a media hora en lancha, la isla de Bocagrande ofrece sus amplias playas, más de 25 km., de arenas blancas y suaves frente a un mar de olas majestuosas.

Para los aventureros, a varios días de navegación se alcanzan las playas de San Juan, en la desembocadura del río Patía, y las de Mulatos y Vigía sobre el río Tapaje, lugares para sentir la naturaleza y vivir una experiencia inolvidable.

**3.4.5 Santuario De Las Lajas.** En 1803 apareció la imagen de la virgen en una laja de piedra de una abrupta cueva y a partir de ese momento se construyó una pequeña capilla para rendirle culto a la virgen de Nuestra Señora de las lajas y perpetuar su aparición , sin duda alguna, el santuario es el lugar de interés más importante de la región, este se construyó en varias etapas desde que se colocó la primera piedra el día 15 de septiembre de 1899, a partir de los planos del sacerdote ingles Enrique Collins y las reformas del arquitecto ecuatoriano Gualberto Pérez. La forma, el estilo y la magnificencia que hoy tiene fueron creadas por el maestro pastuso Lucindo Espinoza en el año 1963 cuando hizo el proyecto del nuevo Santuario y en el mismo año dio comienzo a su construcción que dirigió personalmente hasta el segundo cuerpo de la nave central, en 1943, en adelante y hasta su terminación fue dirigido por su hijo Julián Espinoza González quien también colaboró en la elaboración de los planos.

Localizado a solo 7 km de Ipiales y comunicado con esta por una excelente y pintoresca carretera, el santuario es un majestuoso templo gótico construido sobre el profundo canon del Guaitara, centro internacional de los miles de devotos de la milagrosa imagen. Aunque la venerada imagen haya sido y siga siendo el centro de la atención, a través del tiempo se han desarrollado a su alrededor incontables atractivos: la población de fascinante arquitectura que se aferra al peñasco, la pintoresca callejuela adoquinada que la recorre rodeada de coloridas ventas de reliquias y recuerdos, los miradores sobre el cañón y el templo y la gran afluencia de indígenas que, con sus pintorescos atavíos autóctonos, provienen de los más apartados lugares para rendir culto a la milagrosa imagen.

**3.4.6 Laguna De La Cocha O Lago Guamuez.** A una distancia de 27 km de San Juan de Pasto, a 2.760 metros sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio de 11°C, se presenta el sorprendente espectáculo de la Cocha, también denominado lago Guamuez, que cubre una extensión de 5.900 hectáreas.

Enclavada en lo alto de la montaña (2820 mt sobre el nivel del mar) la plácida laguna es una mágica aparición, su vasta extensión (5.989 hectáreas) es navegable y rica en Trucha arco Iris, inigualable para la pesca. Entre los hermosos bosques naturales existentes tanto en los alrededores del lago como en la isla la Corota, se ven ejemplares botánicos de gran belleza y valor.

Varios puertos comunicados entre sí o pequeñas poblaciones de gente amable y hospitalaria, existen en la laguna, en el Puerto del Encano, la población principal, hay varios lugares donde se prepara la exquisita trucha a la criolla y donde se puede arrendar un bote para navegar o pescar.

**3.4.7 El Santuario De Flora Y Fauna Del Galeras.** Levantándose imponente sobre el Valle de Atriz, el volcán alcanza 4.276 mts de altitud en el ascenso (aprox. Media hora desde Pasto en Automóvil) se tiene una visión inolvidable de la ciudad y sus alrededores, en su cima, además del espectáculo que de por sí ofrece el volcán (Aún activo) es posible divisar el Océano pacífico a más de 400km de distancia, la bella laguna de la coba negra, localizada cerca del cráter.

El santuario de flora y fauna Galeras está ubicado en la parte alta del volcán Galeras, fue decretado área de protección especial mediante resolución ejecutiva 052 del 22 de marzo de 1985. El volcán Galeras hace parte del complejo volcánico Galeras en el Nudo de los Pastos a 1°13'73" de latitud norte y 77°21'55" de longitud oeste. Dista de Pasto, 18 Km., por vía destapada y emerge desde el Valle de Atriz encumbrándose majestuoso hasta una altura de 4.276 MT.

El santuario abarca un área de 8.886 hectáreas y desde 1994 es administrado y manejado por la Unidad Administrativa Especial del Sistema de Parques Nacionales Naturales.

### 3.5 ENTORNO COMPETITIVO

3.5.1 **Análisis Sectorial.** La economía Nariñense, se ha caracterizado por un bajo grado de competitividad que la ubica en el puesto de 18 entre 23 departamentos analizados, lo cual está estrechamente relacionado con los bajos niveles de inversión en Ciencia y Tecnología, que igualmente sitúan a Nariño en los últimos puestos (17 de 23 departamentos), según estudios de Confecámaras.

El sistema de producción definido por la actividad ganadera en la cuenca lechera de Nariño, corresponde a lechería especializada, identificándose diferentes niveles tecnológicos en el manejo de la actividad, que van desde un avanzado nivel de manejo técnico del ganado (razas seleccionadas, manejo de praderas, suplementación, asesoría técnica, inseminación artificial) hasta un nivel tecnológico bajo (razas criollas, mínimo manejo de praderas, deficiente asistencia técnica, etc.).

El Departamento de Nariño presenta una marcada vocación pecuaria (453.639has.), especialmente la ganadería de leche, ocupando un importante renglón productivo dado los volúmenes destinados al consumo directo, procesos de industrialización y despachos a otros departamentos.

**Cuadro No. 15 PARTICIPACIÓN EN EL PIB NACIONAL**

Departamentos	Participación en PIB Nacional	Participación en Población Nacional	Diferencia
NARIÑO	1.7	3.46	-1.75
CAUCA	1.65	2.79	-1.14
CAQUETA	0.63	0.93	-0.30
CHOCO	0.41	1.05	-0.64
SUCRE	0.85	1.83	-0.98
ANTIOQUIA	14.89	13.27	1.62
VALLE	11.59	9.96	2.04

Fuente - PLAN DE DESARROLLO DE NARIÑO

**3.5.2 Sector De Los Molinos Harineros.** La producción de la harina en la región, muestra tendencia a ser cubierta en lo respecta a la oferta, por dos grandes líderes, en el mercado. Los pequeños empresarios tratan con estrategias personalizadas de ventas recuperar y mantener su clientela, recobrando y haciendo las diferencias ante sus fuertes competidores, que solo ataca con el precio.

**Cuadro No. 16 Matriz DOFA del Sector Agropecuario**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
Baja productividad de los cultivos Altos costos de producción Mala organización de los sectores productivos Sistema de información confiable para proyectos Dificultad en la consecución de créditos agropecuarios Poca importancia de las alcaldías para el sector agropecuario Baja asociatividad Central mixta de abastos Concepto integral comercialización Almacenamiento nacional Bajo presupuesto para investigación de ciencia y tecnología. Elevados costos y poco acceso a la tecnología	Agricultura orgánica Estructuración de empresas asociativas Recursos coop. Internacional. Fortalecimiento MYPIMRS Paquetes tecnológicos Implementación de cadenas productivas.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Fertilidad de las tierras Condiciones agro ecológicas de la tierra Ubicación geográfica Planeación estratégica para exportación Poco consumo interno Biodiversidad, tradición agropecuaria	Zona de frontera Acuerdos y modelos económicos Orden público Cultivos de uso ilícito

**3.5.3 Factores De Producción:**

**Factores Básicos:** Teniendo en cuenta que los factores de la producción hacen referencia a la disponibilidad de los recursos naturales y los recursos humanos, para MOLINOS GALERAS LTDA, se especifican así:

La empresa en estudio está laborando con factores básicos, posee una inversión modesta, y poco sofisticada, toda vez que los cilindros y planchisters son obsoletos, que ha subsistido por su excelente calidad maquinaria adquirida en Alemania y Suiza, la sociedad requiere de niveles de inversión muy altos para

adquirir innovación y tecnología, factores claves para lograr el éxito y ganar posicionamiento en mercados globales como el vecino país del Ecuador, dado que la harina le resultaría más barata por el cambio de dólares a pesos. Innovando tecnológicamente podría competir bajando costos, que le permitiría regionalmente, ubicarse en el mismo nivel de Harinera del Valle y del consorcio Solarte (San Nicolás y Nariño).

Por otra parte, como se mencionó por parte del Gobierno Nacional no hay una política de apoyo para innovar o investigar para favorecer la producción de harina. Las gestiones de FEDEMOL es muy tenue, pues actúan de acuerdo a las sugerencias de aquellos que ostentan poder económico.

Dentro de los cuales se caracterizan:

- Posee una inversión modesta, y poco sofisticada
- Se requiere de niveles de inversión muy altos para adquirir innovación y tecnología
- Gobierno Nacional no hay una política de apoyo
- Las gestiones de FEDEMOL es muy tenue

**Factores Avanzados:** La industria cuenta con una red de infraestructura aceptable dentro de la ciudad y para los municipio está la carretera Panamericana, se espera la terminación de la carretera circunvalar al volcán Galeras, cuya culminación va a influenciar notoriamente en todos los sectores industriales de la región, favoreciendo indudablemente a la harinera.

Se relacionan a las bases del concomiendo de la industria. A este respecto Molinos Galeras Ltda. Cuenta con un personal altamente especializado y con una gran experiencia en la producción de harina, son ellos los encargados y responsables de llevar a cabo el control de calidad de la misma, situación que le ha permitido a la empresa permanecer en el mercado.

Se destacan:

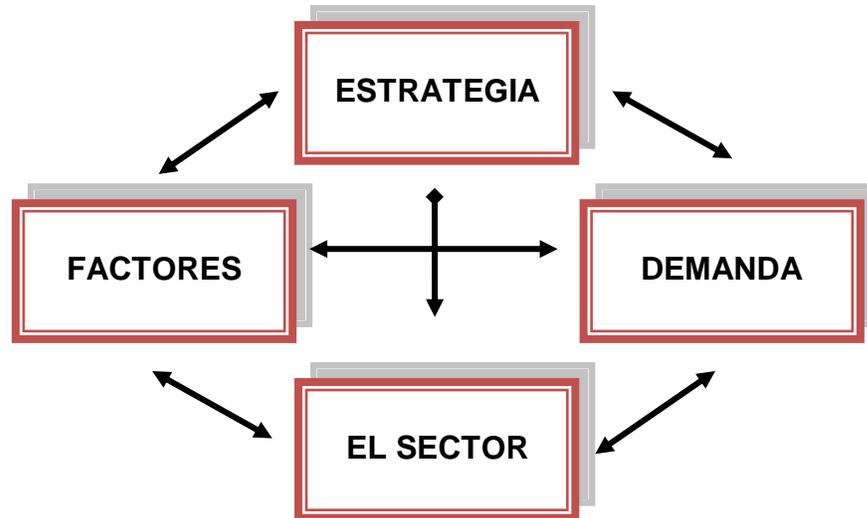
- Existe una red de infraestructura aceptable dentro de la ciudad, para los municipio está la carretera Panamericana.
- Conocimiento y mantenimiento de la Calidad, han posibilitado que el cliente sea fiel a la empresa.

### **3.5.4 Diamante Competitivo.**

#### **Sector De Los Molinos Harineros**

La producción de la harina en la región, muestra tendencia a ser cubierta en lo respecta a la oferta, por dos grandes líderes, en el mercado. Los pequeños empresarios tratan con estrategias personalizadas de ventas recuperar y

mantener su clientela, recobrando y haciendo la diferencia ante sus fuertes competidores, que solo atacan con el precio.



#### **Factores básicos**

- Posee una inversión modesta, y poco sofisticada, Se requiere de niveles de inversión muy altos para adquirir innovación y tecnología,
- Gobierno Nacional no hay una política de apoyo
- Las gestiones de FEDEMOL es muy tenue,

#### **Factores avanzados**

- Existe una red de infraestructura aceptable dentro de la ciudad, para los municipio está la carretera Panamericana.
- Conocimiento y mantenimiento de la Calidad, han posibilitado que el cliente sea fiel a la empresa.

#### **Industrias conexas y de apoyo**

- Son una fuente de ventajas competitivas, toda vez que están relacionadas con la industria o sector.
- SUBPRODUCTOS, como granza, mogolla, salvado.
- El sector agrícola, constantemente está demandando subproductos a la industria harinera,
- Los transportadores se utilizan constantemente.
- La ganadería el sector de lácteos se suma otra industria complementaria,

#### **Demanda del sector**

- No es sofisticada pero si muy exigente en cuanto a la calidad y el buen servicio,
- La demanda interna local está dada por 171 panaderos aproximadamente

### **Estrategia y estructura del sector**

- Su estructura y el grado de rivalidad, en el mercado interior han determinado su posicionamiento local.
- Creación y ampliación de una nueva demanda, forman nuevos nichos de mercado. Aprovechar los errores de los competidores.

### **Cinco Fuerzas Competitivas**

Para analizar las cinco fuerzas competitivas es necesario conocer la estructura económica del sector, con el fin ubicar la posición de la empresa para enfrentar la competencia. Esta situación depende de ciertas amenazas:

#### **Rivalidad Entre Competidores Existentes**

En cuanto al tamaño y recursos percibidos por la competencia, es preciso manifestar que Harinera del Valle es una empresa que compite industrialmente a nivel nacional con grandes productores de harina, de Bogotá, Cali y Medellín, importan directamente el trigo mediante barcos de 1000 toneladas mensuales. El cálculo aproximado de ventas aproximadamente es de \$10.000.000 anuales solo en el Departamento de Nariño y la ciudad de Pasto.

En cuanto al consorcio Solarte, ocupa el segundo lugar en el mercado de la harina, igualmente importan directamente el trigo en barcos de 500 a 1000 toneladas mensuales.

Para estas dos empresas, adoptan como estrategia BAJAR LOS COSTOS, toda vez que importan directamente, en gran cantidad, muelen las 24 horas, cuentan con capital de trabajo y además han innovado en tecnología, sobresaliendo en lo mencionado Harinera del Valle; en consecuencia pueden fácilmente bajar sus costos unitarios, es decir trabajar con economías de escala igualmente sus costos fijos no son tan elevados dada la modernidad de los mismos, originando así el valor agregado de la empresa.

En la industria harinera se puede sustentar que los activos son especializados, lo que redundaría en una dificultad para salir del sector, además ocasionaría unos costos elevados de conversión si se quiere cambiar de actividad, situación que se torna difícil para salir de esta industria.

Por otra parte si los propietarios de un molino se declaran en quiebra el Gobierno nombra un liquidador, al cual se le debe cancelar grandes sumas de dinero como honorarios, y lo pertinente que el gobierno reclama por derecho propio, por lo tanto una liquidación se llevará acabo de común acuerdo entre socios sin declarar la quiebra mencionada, para evitarse gastos excesivamente elevados.

Igualmente, para Molinos Galeras Ltda, salir de la industria es muy difícil toda vez que no podría incurrir en costos de conversión para cambiar de actividad. Como se manifestó la maquinaria de la empresa es obsoleta que no significaría mayor valor en el mercado, en consecuencia debe permanecer en el mismo planificando un acertado mantenimiento de los equipos.

### **Amenaza De Nuevos Competidores**

Se trata del grado en el cual el ingreso de nuevos competidores depende de las barreras establecidas para la entrada en la industria.

Es preciso hacer un recuento en esta industria. En los años 60 y 70 los molineros fueron unos empresarios boyantes aprovechando la excelente producción de trigo en el sur del país destacándose los municipios de Yacuanquer, Tangua, el Cebadal, Iles, etc. que tuvieron gran resonancia en el ámbito nacional, lográndose ubicar en este territorio los más importantes molinos del país, abastecían de harina no solo del sur, sino el norte de la nación. En esa época no fue difícil entrar al sector pues el abastecimiento de harina se daba en gran volumen para el norte del país.

Para esta época la concentración de competidores se centra en dos grandes molineros HARINERA DEL VALLE Y CONSORCIO SOLARTE (Molino San Nicolás y Nariño) y pequeños como, Imperial Molinos Galeras Ltda.

Hoy para este sector en el ámbito regional y local, se argumenta que las barreras para entrar en la industria harinera son muy fuertes, dado que la inversión para ubicarse en el mercado es muy alta y requiere de una tecnología de punta, que obligatoriamente deben competir fuertemente en el mercado con economías de escala para poder penetrar en el mercado agresivamente y buscar posicionamiento o de lo contrario será un fracaso.

Para que un nuevo competidor entre a la industria harinera, de la región, deberá contar con recursos suficientes para importar directamente el trigo e igualmente comprar la producción nacional, invertir en infraestructura de producción, tener las posibilidades de diversificación de productos, excelentes canales de distribución.

### **Amenaza De Nuevos Sustitutos**

Se entiende por sustituto aquellos productos que poseen una misma función

Categoricamente se sustenta que no existe otro sustituto para la harina de trigo. Un sustituto podría mencionarse la harina de maíz para hacer arepas, pero en el sur del país la cultura de consumir pan está muy arraigada, dado que el consumo está dado por la mañana y por la tarde, a diferencia del norte del país que pueden

sustituirlo con arepas de maíz. En la industria harinera no hay insumos sustitutos, de ahí lo difícil de una conversión a otra actividad cuando se quiere salir del sector.

### **Amenaza De Nuevos Proveedores**

Constituyen los proveedores una fuerza fundamental en cualquier sector industrial, son los que en realidad definen la estadía o posicionamiento de una empresa, toda vez que de ellos depende la calidad, oportuna entrega de los insumos para la producción de los bienes y servicios. Tienen un poder de negociación frente a las empresas compradoras, pueden constituirse en un factor de desarrollo de las mismas. Para el caso que nos ocupa, la industria harinera regional, como se manifestó, los grandes molineros llevan a cabo sus propias importaciones en el Canadá los Estados Unidos Etc. proveedores fundamentales en el suministro de trigo que cuando la cosecha no es muy buena se tiene que recurrir a trigos de menor calidad que originan altos costos y harina de bajo puntaje, que inciden en el producto final.. Igualmente los molineros compran trigo nacional cuando es época de cosecha.

Para los molinos pequeños recurren a CISGA, un importador nacional que mensualmente incorpora en las importaciones las 300 toneladas mensuales de Molinos Galeras y las 100 toneladas de molinos imperial.

Los molinos pequeños acuden a las gestiones que adelanta el proveedor (importador CISGA), u otro importador con sede en el puerto de Buenaventura. Por lo tanto estos molinos encuentran empresas que gestionan la importación de trigo ya sea del Canadá, Estados Unidos, Argentina, Ucrania etc.

Al igual que los molinos grandes, Galeras e Imperial están sometidos a la calidad de la producción del Canadá y de los Estados Unidos. Cuando esta no es suficiente deben recurrir a importaciones de trigos de baja calidad y de alto precio que inciden en los costos de producción y en el bajo puntaje del trigo.

En época de cosecha nacional, es oportuno comprar este trigo para mezclarlo con el importado en una proporción de 80% a 20%. Esto garantiza calidad, baja los costos y a la vez a está favoreciendo al productor de la región.

### **La importancia del volumen para proveedores:**

se refiere al Volumen de compras que hacen las empresas del sector a los proveedores/ Las ventas totales de por parte de los proveedores

La relación Ton/ventas de los proveedores asciende a 30.000 toneladas por año en la región, teniendo en cuenta que Harinera del Valle está en el Valle del Cauca, Cauca y Nariño al igual que Consorcio Solarte.

**Diferenciación de Insumos:** hace referencia si los productos de los productores son diferenciados. Para la industria Harinera, el insumo trigo importado al Canadá, o de los Estados Unidos, es un producto diferenciado por la calidad.

**Costos de cambio:** La ausencia en algunas oportunidades de trigo Canadiense o de los Estados Unidos origina riesgos en la producción de harina pues la calidad tiende a bajar, al utilizar trigos argentinos o de otro país que poseen un bajo puntaje.

**Disponibilidad de insumos sustitutos:** Como se manifestó no existe un sustituto para la harina de trigo en el sur del país, toda vez que incide determinantemente en la cultura del consumo de pan, por lo tanto la harina de maíz no constituye una amenaza para el producto en estudio.

**Impacto de los insumos:** Se presenta un impacto notorio en cuanto a la calidad del trigo, en la producción de harina.

**Integración hacia adelante:** Se origina cuando los proveedores producen en bien o servicio. En la actualidad los proveedores no tienen la posibilidad de producir la harina. Caso contrario sucedería si el gobierno nacional con el TLC autorice la importación de harina del exterior, se presentaría una integración hacia adelante que acabaría con los molineros

**Poder de Negociación de los compradores:** Un sector y su competencia están determinados en gran parte por el poder de negociación que tienen los compradores del bien o servicio, con las empresas que producen el bien o servicio.

Para mayor comprensión, este análisis se debe realizar en dos dimensiones: sensibilidad al precio y palanca de negociación.

Bajo estos términos, la sensibilidad al precio está dada por la relación entre Compras a la industria/ Total de compras, significa el valor que gasta o invierte el comprador en el producto, en este caso la harina y lo que gasta o invierte en el total de compras requeridas para su operación. En el mercado no se ha detectado compradores que incursionen en la producción de la harina y posicionarse en el mercado.

**Diferenciación del producto:** Para la empresa Molinos Galeras Ltda, ha sido una meta constante el conservar la calidad del producto, para diferenciarlo de las demás empresas y que así sea percibido por los compradores los panaderos y con esta estrategia ha logrado posicionarse en el mercado e incurrir agresivamente en el mismo para conquistar nuevos nichos como una nueva estrategia.

**Identificación de marca:** El comprador identifica en el mercado la marca y hace una diferencia de las marcas, por el precio y la calidad del producto. En consecuencia los panaderos tienen en cuenta la marca del producto al momento de llevar a cabo sus compras.

**Impacto de la calidad del producto:** sobre el desempeño

### **3.5.5 Palanca De Negociación**

**Concentración de compradores:** En el sector no se presenta concentración de compradores que capturan la mayor parte de las ventas del producto.

En la actualidad, en el mercado de la harina permanecen los molineros que se han mencionado en el estudio y no existe como amenaza que los compradores posicionen como competidores.

Esta situación no se ha presentado por lo difícil para penetrar en el negocio, dada la alta inversión y la tecnología de punta que se requiere para competir.

**3.5.6 Estrategia Competitiva.** En el desarrollo de la investigación, se observan algunas desventajas que afectan en especial a los pequeños productores de harina, en ellos incluida la empresa motivo de estudio.

Es así, como MOLINOS GALERAS, acude a una estrategia que le permita tener presencia en el mercado, y ello será buscar algunas ventajas de tipo competitivo, que generen posibilidades de que la empresa, a través de sus productos sea distinguida y diferenciada por los clientes, ello colocará a la misma, en mejor posición ante la competencia, respecto a la diferenciación percibida por los clientes.

Como en la búsqueda de ese factor de diferenciación, difícilmente se puede acceder a la disminución de costos, fruto de una aplicación de tecnología u otra que requiera gran inversión de capital, si se puede invertir en el mantenimiento de los actuales equipos y en especial la capacitación constante del personal de la empresa.

Una característica de vital importancia, que muestra el mercado para recuperar y mantener la clientela para MOLINOS GALERAS, es la fidelidad de clientes representativos en el medio, por su trayectoria que son fuente de gran influencia ante los demás, es que hablan y comentan de las bondades de la HARIAN EL PANADERO, producida por la empresa.

Una buena forma de reducir costos en los productos, es mediante la mezcla de harina importada con la nacional, su resultado ha sido un producto muy aceptable,

ya que se ha mantenido igual calidad que con insumos importados, siendo su calidad estandarizada, el producto tiene peso totalmente honrado, entre otras características las anteriores, generan una seguridad al cliente para su compra.

Como se puede observar, la ventaja competitiva antes referida, mas el apuntarle a un objetivo estratégico de mercado, como son los clientes representativos del sector, posibilitan que no únicamente sea el precio el que incida como factor de compra.

Como objetivo estratégico también se le ha apuntado a un segmento de sector: panaderos, supermercados, tenderos, quienes adquieren los productos para comercializarlos al por menor, sus ventas acumuladas son en verdad representativas para la empresa.

Otro importante objetivo estratégico es sector agrario, ganado, porcicultores, avícolas, entre otros, quienes adquieren los subproductos, ampliando nuestro campo de acción, llegamos a localidades como: Tuquerres, Guachucal, Chachagui, Buesaco

En el desarrollo de esta estrategia, se ha acudido a la ventaja que genera para MOLINOS GALERAS, la observancia percibida por el cliente, respecto a: Servicio especial, calidad estandarizada del producto, atención personalizada que desarrolla una de las propietarias de la empresa.

Con estas herramientas de trabajo, es fácil observar que la empresa podrá mantenerse en el mercado. Ahora bien, su alcance ha de ser tenido en cuenta, porque aunque se tuvo que focalizar cierto sector determinante en la clientela, habrá que medir si ha sido a corto plazo su aplicación o si se deberá planificar una estrategia a largo plazo, en aras de mantener las ventajas de tipo competitivo existentes.

Para lo anterior, resumimos los factores de diferenciación que han sido percibidos por los clientes.

**CALIDAD.** Como se ha manifestado es estándar, mantenimiento constante, peso exacto, reconocido y puesto como modelo ante el sector por parte de los clientes, generando confianza compartida, puesta a referencia ante los competidores en el momento de venta a un nuevo cliente,

**SERVICIO.** Se intensificado un servicio al cliente personalizado y cordial, la cadena de atención e incluso vía telefónica ha sido excelente, consultas rápidas, atención rápida y a domicilio, créditos acordes con la capacidad del cliente, flexibles en situaciones particulares. Además la empresa cuenta con parqueadero cómodo tanto para clientes como para el descargue de trigo.

**IMAGEN DE MARCA.** Goza de excelente acogida, dada por su amplia trayectoria, se ha puesto en el mercado un buen nombre de la empresa al igual que sus propietarios.

Los anteriores atributos de tipo empresarial, se inician en lo regional, con la seriedad en las negociaciones, cumplimiento, solidez ante proveedores y entidades crediticias, trabajadores reconocidos por su profesionalismo y conocimiento.

**CANAL DE DISTRIBUCION:** De constante comunicación con los interviene en las actividades comerciales de la empresa, de manera especial con sus clientes. Es ágil y seguro, puerta a puerta. El vehículo al ser de propiedad de la empresa, no ha escatimado esfuerzo por invertirlo y mantenerlo en excelentes condiciones para su utilización. En ayudas complementarias, el vehículo presta un buen servicio.

### **ANALISIS DEL CLIENTE**

**Identificación Del Cliente:** “MOLINOS GALERAS” es una sociedad Limitada, de capital patrimonial y social netamente Nariñense. Inicio sus labores en el año de 1950, constituyéndose en una empresa de gran trayectoria que goza de buen prestigio en la región.

Bajo estos términos, su radio de acción comercial está dirigido a los Panaderos, Supermercados y Tenderos de la ciudad de Pasto, Chachagüi, El Tambo, Sandoná, Nariño, La Unión.

En la ciudad de Pasto existen aproximadamente 400 Panaderos, de los cuales 130 de estos son fieles con Molinos Galeras, dada la buena calidad de la harina y el servicio que presta la empresa, con el transporte puerta a puerta y procurando que la entrega sea oportuna.

Lo que es evidente observar, es la recuperación de clientes que por descuidos de tipo administrativo se habían alejado de la empresa, dada una baja atención personalizada la cual estaban acostumbrados a recibir; pero los clientes poseían y mantenían un lazo de afecto y fidelidad para con “HARINA EL PANADERO” que hizo volver a consumir el producto por “MOLINOS GALERAS” ofrecido, que se constituía en una buena oportunidad de allegarlos nuevamente a convertirse en activos y frecuentes compradores.

De esta forma Molino Galeras Ltda., se ha posicionado poco a poco en el mercado de la producción de la harina, a pesar de que han tenido que afrontar dificultades dado el bajo apoyo recibido, e incluso por el gobierno nacional, quien ha desmejorando sus posibilidades, es así como ha creado nuevos gravámenes impositivos, nuevos impuestos, como el Impuesto a las Ventas, bonos para la guerra etc.

**Presentación Del Producto:** La presentación del producto para los paderos está dado por bultos de 50Kilos de harina con mejorantes para aquellos que poseen maquinaria para trabajar como el cilindro. Para los panaderos que trabajan manualmente la empresa le ofrece bultos de 50 kilos sin mejorantes.

Para los supermercados y tenderos Molinos Galeras ofrece una presentación en empaque de plástico para 10, 5, 2, 5, 1, kilos y una libra. La presentación es cómoda y atractiva.

#### 4 ANALISIS DE FACTORES EXTERNOS

##### 4.1 MATRIZ DE EVALUACION DEL PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES (POAM) EMPRESA MOLINOS GALERAS

**Cuadro No. 17 POAM MOLINOS GALERAS**

FACTORES	OPORT	AMEN	IMPACTO	
			may	Men
<b>ECONOMICOS</b>				
Créditos		X	X	
Tasa de inflación (controlada)	X		X	
Impuestos y aranceles		X		X
Tasa de interés		X	X	
Tasa de cambio	X		X	
Reforma tributaria		X		X
TLC.		X	X	
<b>SOCIALES</b>				
Desempleo		X	X	
Sub –empleo		X		X
Servicios públicos *	X		X	
Inseguridad – violencia		X	X	
Servicio de transporte de carga	X		X	
Costumbre de pago oportuno	X		X	
Huelgas – paros (paro camionero)		X	X	
Relaciones con la banca	X		X	
Relaciones con clientes fieles	X		X	
Relaciones con los proveedores y bancos	X		X	
<b>POLITICO GUBERNAMENTAL</b>				
Política seguridad actual gobierno	X		X	
Diálogos de Paz actual gobierno	X			X
Tratado libre comercio		X	X	
Relaciones internacionales del país	X		X	
Estabilidad gubernamental	X		X	
Políticas comerciales	X		X	
Plan de ordenamiento territorial		X	X	
Plan de desarrollo municipal	X			X
<b>DEMOGRÁFICOS</b>				
Desplazados		X		X

Natalidad	X			X
Mortalidad		X		X
Migración	X			X
<b>CULTURALES</b>				
Cultura consumo de pan	X		X	
Fiestas tradicionales y patronales	X		X	
Cultura de pago	X		X	
Reconocimiento de la Razón social	X		X	
Reconocimiento de la calidad del producto	X		X	
<b>AMBIENTALES</b>				
Legislación protección medio ambiente		X	X	
Legislación control contaminación visual y auditiva		X	X	
Reciclaje	X			X
Contaminación del aire		X		X
Ubicación geográfica	X		X	
<b>LEGALES</b>				
Constitución Nacional	X		X	
Código del comercio	X		X	
Legislación del comercio exterior	X		X	
Nueva legislación laboral	X		X	
<b>TECNOLÓGICOS</b>				
Sistemas de comunicación	X		X	
Comercio internet	X			X
Tecnología (obsoleta)		X	X	
Capacitación tecnológica		X		X
<b>COMPETITIVOS</b>				
Ubicación	X		X	
Calidad de producto	X		X	
Tradición	X		X	
Servicio al cliente	X		X	
Crédito oportuno cliente	X		X	
parqueadero	X		X	

**4.1.1 Oportunidades.** La Empresa “MOLINOS GALERAS”, se ha visto favorecida por las Entidades bancarias, las cuales siempre han estado dispuestas a expedir oportunamente las cartas de crédito bancario para la importación de trigo, esto en razón de la seriedad y responsabilidad de la Empresa, en el manejo de los créditos.

El excelente comportamiento de la Empresa, en el manejo y pago de los créditos, le ha dado la oportunidad de obtener por parte de la banca regional créditos baratos, así mismo se tiene que a nivel nacional la tasa de interés está siendo controlada por el Estado, y se ha mantenido a un nivel estable después de la crisis financiera de 1999, cuando el interés subió desmesuradamente.

- **Servicios Públicos y Transporte de Carga:** Las Empresas de servicios públicos: energía eléctrica, agua y alcantarillado, teléfono en el Municipio de Pasto, prestan un buen servicio. que le dan a la Empresa la oportunidad de continuidad laboral, sin interrupción en la programación de producción.
- El transporte de carga es eficiente, responsable, no se han tenido inconvenientes de hurtos o pérdida del producto por irresponsabilidad de los conductores.
- **Relaciones con la banca, los clientes y con los proveedores:** Molinos GALERAS LTDA. ha mantenido excelentes relaciones con los proveedores, la banca y los clientes, por tal razón estos últimos han permanecido fieles a la Empresa.
- **Costumbre de pago oportuno:** Tanto MOLINOS GALERAS, como sus clientes tienen la cultura del pago oportuno de sus compromisos crediticios, en tal razón la empresa cuenta con una cartera sana en un 95%.
- **Política de Seguridad, Diálogos de Paz, Estabilidad Gubernamental:** A Molinos Galeras Ltda. Como a todas las empresas le ha favorecido la Política de seguridad del Gobierno Nacional, toda vez que se tiene en la actualidad una tranquilidad y confianza para laborar y transitar por las carreteras del país. Esta situación significa que existe gobernabilidad en cuanto a las decisiones que se han tomado para el sector privado. Todo lo que se haga por la paz con cualquier grupo subversivo es una esperanza para el país que genera tranquilidad para todos los sectores.
- **Relaciones Internacionales Actual Gobierno:** Dado que Molino Galeras importa harina del Canadá, Estados Unidos, Australia, en ocasiones de Argentina, las relaciones internacionales son muy importantes para la empresa, de lo contrario la empresa no tendría la suficiente materia prima para la producción.

- **Políticas Comerciales:** El Gobierno Nacional ha propiciado políticas comerciales, con las Caravanas Turísticas, que generan flujo de pasajeros y por ende mayor circulación de dinero, igualmente el Gobierno Municipal ha apoyado al comercio local con seguridad y transporte para laborar los fines de semana hasta altas horas de la noche, en fechas especiales.
- **Plan de desarrollo:** Los planes de Desarrollo tanto del Municipio como del Departamento, contemplan políticas dirigidas a favorecer el campo y el sector agropecuario, con lo cual beneficiaría a los productores de trigo nacional, que podrían ofrecer un trigo de buena calidad y a precio competitivo.
- **Natalidad – Migración:** La natalidad y las migraciones con capacidad de compra son una oportunidad para la empresa, pues se constituyen en una mayor población consumidora del producto pan, que en la región es una cultura consumirlo.
- **Desplazados, Mortalidad:** Los desplazados son una población flotante en la ciudad de Pasto, que no tiene oportunidades estables de trabajo, los servicios públicos se tornan escasos y no tiene capacidad de compra situación que agrava el mercado del sector harinero. Igualmente unos índices de mortalidad altos significa menos población consumidora que afecta los ingresos de las empresas.
- **Cultura consumo pan – Fiestas tradicionales y Patronales:** A diferencia del norte del país, Nariño y su capital se distinguen por tener en su dieta diaria de pan, en el desayuno y las medias nueves es consumido a diario por las familias nariñenses. Esta cultura es una gran oportunidad para el sector harinero, además en las fiestas tradicionales, cumpleaños, día de la madre, día del padre son muy apetecida las tortas, sus ventas generan grandes ingresos para los molinos y panaderos de la localidad.
- **Cultura de Pago:** La gran mayoría de los clientes de la empresa poseen una cultura del pago oportuno de sus compromisos con Molinos Galeras Ltda., por lo tanto se mantiene una cartera sana en un 95%.
- **Reconocimiento de la Razón Social:** Tanto el sector de los panaderos, los proveedores y la competencia reconocen que Molinos Galeras es una empresa de reconocido prestigio, por su tradición, buen nombre, honorabilidad y cumplimiento.
- **Reconocimiento calidad producto:** Igualmente, los panaderos como la competencia reconocen que la HARINA EL PANADERO de Molinos Galeras Ltda., se distingue por su calidad, elaborada con trigo importado del Canadá, fácil para manejarla y es un producto rendidor en la elaboración del pan.

- El reciclaje se constituye en una ventaja y oportunidad de la empresa, dado que todos los subproductos son utilizados por los clientes, como el salvado para el sector ganadero y porcícola, a e igualmente la mogolla, y la granza que es el último subproducto es utilizado por el sector avícola.

La empresa Molinos Galeras Ltda. Se encuentra en la capital de departamento de Nariño, equidistante del sur, norte, occidente y oriente, que le permite cubrir su radio de acción en los municipios circunvecinos y dentro de la ciudad de Pasto la empresa encuentra en el centro de la misma lo que significa para nuestros clientes una gran comodidad, sumado a que se cuenta con amplio y gratuito parqueadero.

Molinos Galeras Ltda. Cuenta con un adecuado sistema de comunicación al contar con teléfono local y larga distancia, fax, e Internet, los que le permiten mantener una comunicación constante con los proveedores, los clientes y entidades bancarias, además de ello su ubicación, Calidad de los productos, Tradición, Servicio al cliente, Crédito oportuno al cliente, Parqueadero.

Son oportunidades de la empresa que reconoce la competencia, las que debe continuar en un mejoramiento constante, ante todo con la calidad del producto que es diferenciado por cuanto no es posible competir con precios bajos, por razones tecnológicas.

La empresa se ha preocupado por mejorar el servicio al cliente al ofrecerle un parqueadero gratuito seguro y cómodo.  
Los créditos son autorizados inmediatamente, después de haber cumplido los requisitos.

Se cuenta con vehículos que entregan la harina puerta a puerta procurando siempre ser oportuno en el cumplimiento de los pedidos.

**4.1.2 Amenazas.** El desempleo ha afectado en gran manera el mercado de la industria harinera, el bajo poder adquisitivo de la población consumidora, ha incidido en las bajas ventas del producto principal de la Empresa lo que ha redundado en la baja demanda de la harina.

- **Impuestos Aranceles y Reforma Tributaria:** Tantos los impuestos como la Reforma Tributaria, se consideran como una amenaza mayor, el sector harinero se encuentra gravado en todas sus transacciones comerciales con el impuesto del cuatro por mil, el bono a la guerra, el impuesto al valor agregado, al patrimonio industria y comercio.

- **Tasa de Cambio:** Se considera una amenaza menor toda vez que incide de manera directa en valor de las importaciones que se hacen en dólares.
- **Desempleo – subempleo:** Estas dos variables inciden en la baja capacidad de compra de los consumidores que afecta la demanda de los productos harina y pan.
- **Inseguridad – violencia- huelgas –paros:** La política democrática de seguridad eje fundamental del actual gobierno, ha favorecido la estabilidad de todos los sectores, entre los cuales se encuentra el harinero y la seguridad en las carreteras para el transporte de trigo.  
Los paros y las huelgas son amenazas mayores para la estabilidad de la empresa, como se pudo constatar con el reciente paro camionero, que desabasteció las existencias de trigo.
- **Tratado de Libre Comercio:** Al firmarse el Tratado de Libre Comercio, se permite la importación de Harina, de los Estados Unidos, se acabaría con la industria harinera del país desapareciendo los molinos pequeños y se debilitarían los molinos grandes, toda vez que la harina importada es de buena calidad y con un precio más competitivo en el mercado.
- **Plan de Ordenamiento Territorial:** El Plan de Ordenamiento Municipal, se constituye en una amenaza para la empresa, toda vez que contempla para el año 2008, todas las industrias se ubicarán en las afueras de la ciudad, considerado como un sector Industrial. Esta situación, implica para la empresa comprar un lote y edificar su sede en otro lugar originándose grandes erogaciones de dinero que dificultaría su cumplimiento.

Legislación protección del medio ambiente, Legislación control contaminación visual y auditiva, Contaminación del aire.

El estar la empresa ubicada en el centro de la ciudad, también se constituye en una amenaza, toda vez que existe un gran control de parte de las autoridades referente a la contaminación del medio ambiente en cuanto al aire y el ruido, dado que se expide polvo al moler el trigo y el ruido de la maquinaria produce contaminación auditiva, por lo tanto la empresa labora en horas que no perjudique a los vecinos que viven en residencias continuas a las edificaciones de la empresa.

- **Constitución Nacional, código del comercio, Legislación comercio exterior, Nueva legislación laboral:** Se constituyen en una oportunidad, por cuanto son una protección y organización a la libre empresa del país. La Constitución Nacional establece los direccionamientos para que los

particulares se constituyan en empresas que son claves para el desarrollo de país.

Como la empresa es importadora, la legislación de comercio exterior le da los lineamientos legales y técnicos para proceder a negociar con el exterior la materia prima empleada en la producción.

- **Tecnología (obsoleta), Capacitación Tecnológica:** La empresa no está dispuesta en la actualidad hacer grandes inversiones en tecnología, pues no cuenta con los recursos necesarios para hacerlo y por parte del Gobierno no tiene programas que faciliten la innovación tecnológica para el sector harinero y menos aún para las pequeñas empresas. Consecuentemente tampoco hay una capacitación específica en tecnología, por el contrario Molinos Galeras tiene un plan de mantenimiento de la planta y equipo, donde participan los obreros y personal muy especializado para hacerlo.

## 4.2 SELECCIÓN DE ENTORNOS

**Cuadro No. 18 Selección de Entornos**

OPORTUNIDADES	RELACIÓN CON EL SECTOR HARINERO	JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA	IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN
Tasa de interés	El sector harinero tiene relación directa con la banca por el crédito	La tasa de interés que capta en el mercado financiero ha permanecido estable durante el 2010, para la consecución de cartas de crédito y para crédito ordinario	El hecho de que la tasa de interés sea estable impacta la seguridad de la empresa, al no tener que soportar fluctuaciones bruscas del costo del dinero
Créditos	La banca otorga créditos oportunos al sector harinero no son blandos	Los créditos que se consiguen en la banca para el sector harinero no son blandos, los bancos prestan dinero por ser un sector estable	Estos créditos son de fácil consecución, para financiar cartas de crédito en la importación de trigo.
Cultura de pago	Los deudores del	La cultura del pago	Para molinos galeras,

oportuno	sector harinero, son comerciantes de gran trayectoria dentro del sector.	oportuno es una constante de los clientes del sector harinero	esta característica de sus clientes , es altamente favorable, toda vez que su cartera es sana en un 95%
Seguridad nacional	La política de seguridad democrática favorece a todos los sectores	Esta política confianza en el inversionista privado	El transporte de trigo de buenaventura a pasto llega sin mayor contratiempo para la empresa
Cultura consumo de pan	La tradición de consumo de pan es determinante para la subsistencia del sector harinero en Nariño	En el departamento de Nariño no hay una tendencia de consumo de otro producto de consumo diferente al pan	La tradición de consumo de pan incrementa la demanda de harina y su oferta y producción
Ubicación geográfica	El departamento de Nariño ocupa geográficamente una posición privilegiada al ser zona fronteriza,	La situación geográfica y el clima son propicios para favorecer el cultivo del trigo nacional y su comercialización dentro de la región.	Es un impacto positivo para la empresa el estar ubicada en el la capital del departamento de Nariño, y encontrarse equidistante de los principales centros de demanda del producto.
Infraestructura	La infraestructura vial del departamento de Nariño y los servicios públicos, por su estado y calidad han sido altamente favorables para el sector harinero.	El buen estado de la malla vial que comunica la capital del departamento con el resto del país y del ecuador al igual que la buena prestación de los servicios públicos han favorecido en gran medida al sector harinero.	La llegada rápida y segura del trigo a los molinos de la empresa, al igual que la prestación ininterrumpida de los servicios públicos han favorecido la elaboración de un producto de calidad.
Clientes fieles	El sector se preocupar por cultivar los clientes	Los clientes han permanecido fieles porque conocen el	Razón de ser de la organización son los clientes que han

	y ha tratado de ampliar su radio de acción a otros departamentos como el putumayo.	producto y aprecian su calidad.	permanecido por años con la organización.
--	--	---------------------------------	---

<b>AMENAZAS</b>	<b>RELACIÓN CON EL SECTOR</b>	<b>JUSTIFICACIÓN Y TENDENCIA</b>	<b>IMPACTO SOBRE LA ORGANIZACIÓN.</b>
Tecnología	En el sector quien posee tecnología está consolidado en la región	La tendencia es a salir del sector si no se tecnifica	Para la organización es una gran amenaza pues la tecnología significa grandes erogaciones.
Plan de Ordenamiento Territorial	El sector está relacionado con el P.O.T. y está obligado a cumplir sus direccionamientos.	El P.O.T. tiende a ubicar a los sectores Industriales en zonas diferentes del centro de las ciudades	La reubicación significa invertir en lotes y edificación grandes inversiones.
Reforma tributaria	Las reformas continuas afectan la estabilidad y son de obligatorio cumplimiento.	Tiende a cambiar continuamente las reglas de juego tributarias	Genera más erogaciones para el gobierno y menos utilidades para los socios
Paros y huelgas	Los paros movimientos cívicos se relacionan directamente con el sector	Los paros tienden a generar receso económico. (Camioneros).	La industria y la organización dependen del transporte y un paro que lo afecte incide en el transporte de mater primas.
Violencia e inseguridad	Han generado incertidumbre y desconfianza en la inversión.	Igualmente tiende a genera recesión económica.	Los clientes de otros municipios. Procuran no hacer negocios. Bajan ventas.
Contaminación aire	Control permanente de los entes Gubernamentales	Obligatoriamente debe cumplir las normas ambientales	Debe reubicar sus instalaciones gran inversión.
Contaminación	Control	Obligatoriamente	Debe reubicar sus

auditiva	gubernamental sobre la ubicación del sector harinero	debe cumplir las normas ambientales.	instalaciones grandes inversiones.
Desempleo	Implica para el sector recesión económica.	Tiende a disminuir la capacidad de pago del consumidor, tiende generar violencia	Baja las ventas, la inseguridad genera incertidumbre.
<b>T L C</b>	Implica recesión para el sector, si desde EU importan harina.	Tiende a disminuir la producción de harina nacional, si se autoriza la importación de este producto desde EU.	La empresa debe direccionar su negocio y asociarse con un aliado para cambiar de negocio o importar harina de EU

#### 4.3 MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)

##### CUADRO No.19 MEFE MOLINOS GALERAS

	PONDER.	CALIF.	POND. x CALIF
<b>OPORTUNIDADES</b>			
1. Clientes fieles	0.15	4	0.60
2. Costumbre de pago oportuno.	0.08	4	0.32
3. Créditos.	0.10	4	0.40
4. Cultura consumo pan	0.18	4	0.72
5. Seguridad Nacional	0.05	4	0.20
6. Tasas de interés	0.05	4	0.20
7. Ubicación Geográfica.	0.02	3	0.06
8. Infraestructura.	0.02	3	0.06
<b>AMENAZAS</b>			
1. Tecnología.	0.10	1	0.10
2. P. O. T.	0.05	1	0.05
3. Reforma Tributaria.	0.05	1	0.05
4 Paros huelgas	0.05	1	0.05
5. Violencia inseguridad	0.03	1	0.03
6. Contaminación aire y auditiva	0.02	2	0.04
7. T L C	0.02	2	0.04
8. Desempleo	0.03	2	0.06
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>2.98</b>

**4.3.1 Análisis y Conclusiones de la Matriz MEFE.** La matriz MEFE, se encuentra en una tendencia mayor hacia las oportunidades que le brinda el entorno que a las amenazas, esto ya que su resultado es mayor de 2.5 que es el promedio, esto refleja que por existir un número mayor de oportunidades y menos amenazas se debe resaltar que estas oportunidades le permitirán desarrollarse a futuro si se examinan las ventajas que tiene.

#### **4.3.2 Oportunidades**

**Clientes Fieles:** Tienen un valor ponderado del 0.6, se destaca porque son los clientes que permanecen en la Empresa desde siempre porque conocen el producto y prefieren la calidad.

**Costumbre de Pago Oportuno:** La Empresa Molinos Galeras, tiene un cartera de sana en razón de que la gran mayoría de sus clientes pagan oportunamente, con contadas excepciones que se tienen que pasar al cobro judicial, se le asigna un valor sopesado de 0.32.

**Créditos:** La Empresa se ha distinguido por el pago oportuno de sus créditos bancarios, y con los proveedores, actitud que ha creado un clima de confianza con el sector bancario, se le asigna un valor sopesado de 0.40.

**Cultura de consumo de pan:** La razón misma de la existencia de la industria harinera y del sector panadero, es la arraigada costumbre de los nariñenses de consumir pan, a diferencia del Norte del País, se le asigna un valor sopesado 0.72. Y es el más sobresaliente de los valores.

**Seguridad Nacional:** Para todos los sectores industriales, comerciales, agropecuarios, etc. entre los cuales se encuentra el sector harinero la Seguridad Nacional es de vital importancia, por el clima de confianza que genera tanto para la producción como para el consumo del producto, se le asigna por lo tanto un valor sopesado de 0.20.

**Tasas de Interés:** La estabilidad de las tasas de interés en el mercado da lugar a la consecución de créditos, con intereses estables, se le asigna un valor sopesado de: 0.20.

**Ubicación Geográfica:** Al ser el Departamento de Nariño una zona fronteriza, que facilita el comercio del sector harinero, y encontrarse la Empresa en la Capital de este Departamento, se encuentra equidistante a los Municipios consumidores del producto, esta ubicación favorece a la Empresa en cuanto a la cercanía a las zonas de cultivo del trigo. Se le asigna un valor sopesado de 0.06.

**Infraestructura:** La malla vial en relativo buen estado y la continuidad en la prestación de servicios públicos de calidad, son factores que favorecen la productividad de la Empresa, se le asigna un valor sopesado de 0.06.

#### 4.3.3 Amenazas

**Tecnología:** La falta de tecnología e innovación, que requiere de inversiones costosas, en la Empresa, es una de las más grandes amenazas que esta afronta, se le asigna una calificación sopesada de 0.10 como el valor más destacado.

**P. O. T.:** El Plan de Ordenamiento Territorial obliga en futuro próximo, a la Empresa a salir del Centro de la ciudad en donde se encuentra funcionando en un bien inmueble de su propiedad, originándole erogaciones extras que la Empresa no puede cubrir, se le asigna una calificación sopesada de 0.05-

**Reforma Tributaria:** Se la considera una amenaza, por las mayores cargas impositivas de obligatoria cumplimiento que imponen, las que disminuyen notoriamente las utilidades de la Empresa, se la califica con 0.05.

**Paros Huelgas:** Molinos Galeras Ltda., acaba de afrontar el paro camionero que dejó a la empresa sin materia prima para trabajar, estos eventos se constituyen en grandes amenazas para el sector, se la califica sopesadamente con 0.05.

**Violencia inseguridad:** La violencia y la inseguridad son las antagonistas de la paz y la seguridad que requiere cualquier empresa para poder trabajar establemente en cualquier sector, sin estos elementos no es posible la supervivencia de ninguna Empresa, calificación sopesada: 0.03.

**Contaminación del aire y auditiva:** La contaminación del aire y auditiva que generan los molinos cuando se está en el proceso de la molienda del trigo, han alertado a las autoridades ambientales municipales las cuales han establecido restricciones a este trabajo, calificación sopesada: 0.04.

**Desempleo:** El desempleo origina bajos o nulos ingresos, esta pérdida de poder adquisitivo de los consumidores del producto, da como resultado una escasa demanda del producto, que disminuye la oferta del mismo y de hecho su producción, calificación sopesada: 0.06.

**Tratado de Libre Comercio:** Al firmarse el Tratado de Libre Comercio, se permite la importación de Harina, de los Estados Unidos, se acabaría con la industria harinera del país desapareciendo los molinos pequeños y se debilitarían los molinos grandes, toda vez que la harina importada es de buena calidad y con un precio más competitivo en el mercado.

## 5 ANALISIS DE FACTORES INTERNOS

### 5.1 MATRIZ DE CAPACIDAD INTERNA

**Cuadro No. 20 Matriz PCI Molinos Galeras**

CAPACIDAD	fortaleza		Debilidad	
	M	m	m	M
<b>DIRECTIVA</b>				
<b>PLANEACIÓN</b>				
Misión	X			
Visión	X			
Difusión y conocimiento de la Visión y Misión por parte de Gerencia a todos los empleados			X	
Acatamiento de la normatividad legal	X			
Cumplimiento de presupuesto	X			
Metas		X		
Servicio al cliente	X			
<b>ORGANIZACIÓN</b>				
Estatus aprobados y protocolizados	X			
Manual de higiene y seguridad.	X			
Organigrama de la Empresa		X		
Clima organizacional			X	
<b>LIDERAZGO</b>				
Liderazgo de la administración		X		
Bienestar social	X			
Trabajo en equipo		X		
Dediciones compartidas.				X
Buenas relaciones con los proveedores	X			
Buenas relaciones con los clientes y banca	X			
<b>CONTROL</b>				
Cumplimiento misión visión				X
Revisor Fiscal	X			
Contador	X			
Jefe de Personal				X

<b>RECURSOS HUMANOS</b>				
Reclutamiento personal	X			
Capacitación específica	X			
Pago nomina cumplido	X			
Salarios legales	X			
Seguridad Social	X			
Entorno Laboral		X		
Manual de procesos y procedimientos				X
Manual de funciones				X
<b>FINANCIERA</b>				
Contabilidad sistematizada	X			
Pago de impuestos Nacionales y locales	X			
Rentabilidad				X
Liquidez				X
Capacidad de endeudamiento		X		
Rotación de inventarios			X	
Rotación de cuentas por cobrar	X			
Rotación de cuentas por pagar	X			
<b>MERCADEO</b>				
Mercadeo			X	
Atención personalizada al cliente	X			
Créditos		X		
Cartera	X			
Publicidad				X
Canales de Distribución	X			
Calidad harina	X			
Merchandising		X		
Posicionamiento en el mercado	X			
Empaque		X		
Colma expectativas clientes	X			
Experiencia	X			

### 5.1.1 FORTALEZAS

**Planeación: Misión - Visión:** Para la empresa se constituye gran importancia el haber constituido la Misión Visión, pues en la actualidad tiene un direccionamiento actual y hacia el futuro; identificando donde y con quien labora en el sector harinero.

Acatamiento de la normatividad legal y Cumplimiento de presupuesto, Metas y Servicio al cliente.

Molinos Galeras Ltda., es una empresa que en todos sus actos legales acata las disposiciones legales, por tal razón no ha tenido ningún inconveniente, respecto a sanciones con la DIAN, el Municipio, Cámara de Comercio, por lo tanto trasciende su transparencia y cumplimiento.

**Cumplimiento con el presupuesto:** A nivel interior se mantiene una organización contable y presupuestal que es avalada por un revisor fiscal que vigila cuidadosamente los actos y manejos financieros de la empresa.

**Metas y Servicio al Cliente:** Molinos Galeras Ltda. Se fija una metas mensuales en cuanto a las importaciones a realizar e igualmente las metas mensuales en ventas. Una de las preocupaciones constantes de la empresa es el Servicio al Cliente, se trata que este sea personalizado atendiendo las necesidades y requerimientos inmediatos de estas personas. Sin embargo se ha dado cuenta que debe mejorar este servicio, pues debe ir más allá de las expectativas de los panaderos, tenderos y de los supermercados. Así se llevará a cabo un seguimiento constante y una evaluación de este factor. (FM)

**ORGANIZACIÓN:** Estatuto aprobado, Manual de higiene, Organigrama de la empresa, Clima Organizacional.

Dentro de las escrituras de constitución de la empresa se encuentran los estatutos que por ley deben acogerse a Código de comercio Colombiano.

El manual de higiene está aprobado por el Instituto Departamental de Salud y súper vigilado por el INVIMA. Hasta el momento no ha tenido ningún tropiezo con las autoridades de higiene toda vez que se trata de una empresa de alimentos que requiere del cumplimiento de lo mínimo en cuanto a higiene se refiere.

Organigrama Molinos Galeras cuenta con un Organigrama, pero la entidad debe trabajar para que este no sea piramidal y tienda a convertirse en una organización plana.

**LIDERAZGO:** Liderazgo de la administración Por parte de la administración se observa un liderazgo, en el manejo de la empresa, pero si hace falta la integración de equipo que se mencionó.

**Bienestar social** Los obreros participan en eventos recreativos organizados al interior de la empresa e igualmente participan eventos organizados por Comfamiliar de Nariño u otras empresas, se considera una fortaleza mayor

Trabajo en equipo Como se manifestó es necesario integrar más al personal para que trabaje en equipo con una comunicación más fluida y lograr así un sentido de pertenencia mayor a la que existe. Esta integración se debe dar entre socios, gerente, parte administrativa y operativa para alcanzar en lo posible una organización plana. Fortaleza menor.

Buenas relaciones con los proveedores y la banca. Las relaciones con los proveedores son excelentes y esta se traduce en una colaboración constante, ante todo cuando hay escases de trigo el proveedor es un aliado de la empresa para lograr una negociación en la consecución de materia prima. Es una fortaleza mayor

Buenas relaciones con los clientes Una de las más grandes fortalezas de la empresa es las relaciones con los clientes. La empresa está atenta a cualquier solicitud que hagan, especialmente si requieren de una ayuda extra que el Molino, pueda interceder como arreglo de una bodega, cobro oportuno de las facturas, entrega oportuna de la harina, se trata de fortalecer el clima de confianza existente. Considerada como una fortaleza mayor.

## **CONTROL**

**Revisor fiscal:** Molinos Galeras Ltda., cuenta con Revisor Fiscal externo, titulado quien tiene la responsabilidad de auditar todas las transacciones contables y financieras de la empresa cumpliendo a cabalidad todos los requerimientos de la DIAN y demás entes de control, dado que la empresa debe tributar por patrimonio renta e IVA. Una fortaleza mayor

**Contabilidad:** Molinos Galeras Ltda. Se ha distinguido a su interior por su organización y entre otras la contabilidad la que se lleva con todas las normas y sistematizada, originando mensual y oportunamente los resultados financieros para su análisis, los que sirven para la toma de decisiones de la Asamblea y Junta Directiva. Fortaleza mayor.

**Reclutamiento de Personal:** Se inicia con la solicitud de hojas de vida con requisitos y perfil específicos por la prensa hablada y escrita local.

Una vez obtenidas las hojas de vida solicitadas, se seleccionan las que cumplen con los requisitos y el perfil específico solicitados, se devuelven las no seleccionadas y se empieza propiamente el proceso de selección, mediante pruebas de conocimiento y según el empleo con comprobación de actitudes para el cargo, concluyendo este proceso con una entrevista personal, hasta obtener el mejor personal para la Empresa.

**Capacitación Específica:** Una vez reclutado el personal se inicia la capacitación específica, mediante inducción teórica y práctica en el área de trabajo que le

corresponda, si esta se encuentra en lo operativa se capacita en técnicas de manejo de harina, y en la producción de la misma por ejemplo.

**Pago nómina:** La Empresa siempre ha velado por que el pago de salarios a sus empleados se efectúe dentro del límite legal para hacerlo, esto es el último día del mes o el primer día del mes siguiente a la causación del pago y el cobro de la misma.

**Salarios legales:** Ha sido una constante en la Empresa la de cumplir con el pago de salarios dentro de los límites establecidos por la ley, con la cancelación oportuna y también legal de prestaciones sociales y demás emolumentos a los que tienen derecho sus empleados.

**Seguridad Social:**

Así mismo la Empresa paga oportunamente la seguridad social de sus empleados, tanto en lo referente a salud y riesgos profesionales como en lo relativo a las pensiones.

## **CAPACIDAD FINANCIERA**

**Contabilidad Sistematizada:** La Empresa MOLINOS GALERAS LTDA, dentro de su organización interna cuenta con una contabilidad sistematizada, manejada por un Contador titulado, que le permite conocer los reportes financieros de manera oportuna, cada mes, esto para la Empresa es una fortaleza mayor.

**Pago de Impuestos Nacionales y Locales:** La Empresa MOLINOS GALERAS LTDA. , paga los impuestos generados por la ley tales como industria y comercio, de guerra, IVA, valorización prediales etc., de manera oportuna, esta circunstancia es una fortaleza mayor.

**Capacidad de endeudamiento:** La capacidad de endeudamiento de la Empresa, es el porcentaje de veinticinco puntos uno por ciento (25.1 %), representado por los acreedores: bancos y proveedores, índice a 31 de diciembre del 2010. Refleja el grado de apalancamiento que corresponde a la participación de los acreedores los activos de la empresa, entre más alto sea, mayor es la participación de los acreedores. La empresa se encuentra en un punto estable. Solidez Es la capacidad que tiene la empresa a corto y largo plazo, para demostrar su consistencia financiera. Molinos Galeras Ltda. a 31 de diciembre del 2003, obtuvo un índice de 2.50 significa que por cada peso del activo tiene un peso en el pasivo y le sobra 0.50, constituyéndose en

**Rotación de cuentas por cobrar:** “MOLINOS GALERA LTDA.” en su último balance a 31 de diciembre del 2010, presenta una rotación de cuentas por cobrar del cuarenta y un días (41).

**Rotación de cuentas por pagar.** A treinta y uno de diciembre del 2010, la Empresa se demoró en cancelar sus cuentas por pagar 46.5 días en pagar al banco y proveedores, considerado como un tiempo prudencial para cumplir con sus obligaciones.

## **CAPACIDAD DE MERCADEO**

**Atención Personalizada al Cliente:** Últimamente se ha incorporado la atención personalizada al cliente, para conocer sus inquietudes, necesidades y sugerencias, para afianzar la confianza y el contacto con la Empresa de estos compradores.

**Créditos:** La empresa otorga créditos a sus clientes, y si el mismo es por quince 15 días el producto es vendido con precio de contado, lo que significa una buena oportunidad para los compradores. Los créditos son aprobados de inmediato cuando ya han cumplido los requisitos. Sin embargo se ha detectado que la empresa exige documentos que son dispendiosos de cumplir, situación que necesita mejorar.

**Cartera:** La cartera de Molinos Galeras se ha distinguido por ser de fácil en su cobro, es decir sana, aunque en algunas oportunidades algunos clientes se han demorado en su pago. Son pocos los clientes que están donde el abogado.

**Canales de distribución:** Molinos Galeras Ltda., cuenta con los canales de distribución representados en supermercados, tenderos y vendedores que llegan a las panaderías. Tiene pensando en implementar puntos de venta para mayor conocimiento del producto.

**Merchandising:** El producto se exhibe en las estanterías de los supermercados y los tenderos de la localidad y los municipios donde tiene sus clientes, colocados en sitios estratégicos por las mercaderistas.

**Posicionamiento en el mercado:** El posicionamiento de la empresa se debe por la calidad del producto y su tradición que lo ha mantenido en el mercado, se asegura que hay un reconocimiento de los clientes y de la competencia.

**Empaque:** El empaque se ha mantenido con el tiempo para preservar la identificación que los clientes tienen con el producto. El empaque es higiénico tanto para los panaderos de 50 kilos como en plástico dirigido a los supermercados y tenderos. El empaque cuenta con el logotipo de la empresa que no ha variado.

**Colma las expectativas del cliente:** Molinos Galeras Ltda., ha propendido por mantener la calidad de la harina que produce y de todos los otros productos derivados de la misma, esta característica ha colmado siempre las expectativas

de los clientes, lo cual se evidencia en la fidelidad de los mismos para con la Empresa.

**Experiencia:** La experiencia dentro del sector harinero en el que despliega sus actividades Molinos Galeras Ltda., le ha permitido permanecer en el mercado y mantener la calidad de sus productos, a pesar de la maquinaria obsoleta que posee, y de la competencia “feroz” desplegada por sus competidores.

### **5.1.2 DEBILIDADES**

**Difusión de la Misión y Visión:** Una debilidad mayor es que no se ha difundido plenamente, la misión y Visión a todos los estamentos de la empresa. Lo conocen a nivel de los socios y la gerencia, pero la comunicación es débil en este sentido.

Clima organizacional El clima organizacional es bueno, pero le hace falta trabajar en equipo, con más sentido de pertenencia y comunicación se considera una debilidad menor

**Decisiones compartidas:** Es una debilidad mayor toda vez que las decisiones se las toma en Asamblea General o Junta Directiva, la gerencia se limita a cumplirlas y no son compartidas por todo el personal.

**Cumplimiento de la Misión y Visión:** La Misión y la Visión están formuladas, pero como ya se manifestó no está difundida por todo el personal, lo que significa un debilidad para la empresa, pues necesario que los operarios se enteren la verdadera misión de la empresa y hacia dónde va y su cumplimiento.

**Jefe de personal:** Es una debilidad mayor, la empresa no cuenta con jefe de personal, la gerencia hace las veces de esta sección.

**Manual de Procesos y Procedimientos:** La Empresa Molinos Galeras Ltda., carece de un Manual de Procesos y Procedimientos, los procesos y los procedimientos se aprenden empíricamente de un empleado a otro, o mediante cursos de capacitación específicos.

**Manual de Funciones:** Así mismo la Empresa carece de un Manual de Funciones específicos, las funciones se aprenden empíricamente, o son asignadas verbalmente por los empleados de mayor jerarquía a los de menor jerarquía de la Empresa

### **CAPACIDAD FINANCIERA**

**Rentabilidad:** A 31 de diciembre del 2010, MOLINOS GALERAS LTDA., presentó un indicador neto de rentabilidad de 5.17%, lo que significa que la rentabilidad, de la empresa es baja y debe propender por aumentarla para el año 2005, con una nueva política e implementación estratégica.(DM)

**Liquidez:** La liquidez del Molino Galeras Ltda., a 31 de diciembre de 2010, obtuvo un índice bajo, ya que por cada peso que adeuda a corto plazo, posee 1.3 para cubrir obligaciones y le sobra 0.3 para inversión, lo que no le permite erogaciones para tecnología, e innovación .Por cada peso de deuda corriente tiene un peso de respaldo en el activo corriente y le sobran 3 puntos. (DM)

**Rotación de inventarios:** Para el año 2010 la rotación de inventarios origino un índice bajo, toda vez que el índice que se obtuvo fue de solo 7,85 comparado con el año inmediatamente anterior que fue del 10.2 veces. (Dm)

### **CAPACIDAD MERCADEO**

**Mercadeo:** La última administración de MOLINOS GALERAS LTDA, está implementando una nueva política de mercadeo, con visitas a los clientes antiguos y nuevos, a quienes se le suministra una muestra harina “El Panadero”, para promocionar el producto con el objeto de que comprueben la calidad del mismo, esto se hace por intermedio de sus vendedores, sin embargo es necesario intensificar esta política para abrir un segmento más del mercado para fortalecer a la empresa en cuanto a su liquidez y rentabilidad.

**Publicidad:** La Empresa no cuenta con un programa de publicidad, su nombre su razón social y la calidad del producto son conocidos dentro de los consumidores por la tradición y posicionamiento de Molinos Galeras. Es necesario publicidad para contrarrestar la competencia.

### **Cuadro No. 21 SELECCIÓN DE ÁREAS**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
1- Misión - Visión	1- Difusión y Conocimiento de la Visión Misión
2- Calidad harina	2-.Cumpliendo de Visión Misión.
3- Posicionamiento Mercado	3- Dediciones Compartidas.
4- Canales de distribución.	4-Rentabilidad
5- Buenas relaciones con la banca	5-Mercadeo
6- Servicio al cliente.	6- Publicidad.
7- Buenas relaciones clientes.	7. Clima Organizacional
8- buenas relaciones con los proveedores	8- Manual de Procesos y Procedimientos y Funciones.

## 5.2 MATRIZ DE FACTORES INTERNOS (MEFI)

**CUADRO No. 22 MEFI MOLINOS GALERAS**

CAPACIDAD	CALIF	POND	POND. x CALIF
<b>FORTALEZAS</b>			
Misión - Visión	4	0.07	0.28
Calidad harina	4	0.07	0.28
Posicionamiento Mercado	4	0.09	0.36
Canales de Distribución	4	0.05	0.20
Servicio al cliente.	4	0.09	0.36
Buenas relaciones clientes.	4	0.06	0.24
buenas relaciones con los proveedores	4	0.06	0.24
Buenas relaciones con la banca			
<b>DEBILIDADES</b>			
Difusión y Conocimiento de la Visión Misión	2	0.07	0.14
Cumpliendo de Visión Misión.	1	0.07	0.07
Dediciones Compartidas.	1	0.05	0.05
rentabilidad	1	0.05	0.05
Mercadeo	2	0.08	0.16
Liquidez	1	0.05	0.05
Publicidad.	1	0.03	0.03
Clima Organizacional	2	0.06	0.12
Manual de Procesos y Procedimientos y Funciones.	1	0.05	0.05
<b>TOTAL</b>		1.00	2.68

### 5.2.1 Análisis y Conclusiones de la Matriz EFI:

Al realizar el análisis de la Matriz de Evaluación de factores Internos, se puede deducir que la Empresa Molinos Galeras, posee un mayor número de fortalezas que generan un gran impacto en el desarrollo de sus actividades, aunque esto es así, se requiere un poco de esfuerzo por parte de la gerencia para contrarrestar sus debilidades, pero su valor está por encima del promedio que es 2.5

**5.2.2 FORTALEZAS. Misión – Visión:** Para la empresa es una fortaleza el haber construido a su interior la misión y la visión como un direccionamiento de la

misma relacionado con su objetivo principal y hacia donde debe orientar sus proyecciones en el futuro. Valor 07 ponderado 0.28

**Calidad de la harina:** Una de las mayores fortalezas que le ha permitido permanecer en el mercado competitivo a Molinos Galeras Ltda., es la preocupación constante de producir para su cliente una harina de excelente calidad, reconocida en el medio por clientes y competidores valor 0.07 ponderado 0.28

**Posicionamiento en el mercado:** Como se mencionó la calidad del producto, la tradición el buen prestigio de décadas, el cumplimiento de sus compromisos le ha permitido posicionarse en el mercado con un gran reconocimiento en el sector. Valor 0.09 ponderado 0.36

**Canales de Distribución:** Cuenta con canales de distribución como supermercados, tenderos etc. L empresa ha visto necesario implementar puntos de venta especialmente en los municipios donde se proyecta abrir mercados. Valor 0.05 ponderado 0.20

**Servicio al cliente:** Es una constante que la empresa debe estar en continuo mejoramiento, para impactar cada vez más al cliente e ir más allá de sus expectativas, es un trabajo que no está terminado. Se destaca dentro de las fortalezas de la empresa Valor 0.09 ponderado 0.36

**Buenas relaciones con el cliente:** La atención personalizada, la permanente colaboración que se presta a los clientes, le han permitido generar un ambiente de confianza y de excelentes relaciones con los clientes. Valor 0.06 ponderado 0.24

**Buenas relaciones con los proveedores, banca:** El cumplimiento de los compromisos adquiridos con los proveedores entidades bancarias igualmente le han permitido generar confianza a la empresa mantener excelentes relaciones con sus proveedores. Valor 0.06 ponderado 0.24

### 5.2.3 DEBILIDADES

**Difusión y conocimiento de la misión y visión:** Falta una amplia difusión y conocimiento por parte de todo el personal de la entidad, de la misión y visión. Valor 0.07 ponderado 0.07

**Cumplimiento de la misión visión:** Al faltar una amplia difusión de la misión y la visión, consecuentemente no hay cumplimiento de las mismas. Valor 0.07 ponderado 0.07

**Decisiones compartidas:** Las dediciones no son compartidas, estas la toma la Asamblea General o la Junta Directiva, para que sean ejecutadas por la gerencia. Valor 0.05 ponderado 0.05

**Rentabilidad:** Uno de los objetivos prioritarios de la empresa ha sido lograr rentabilidad, no obstante este factor, se ha visto bastante limitado por la falta de mercadeo. Valor 0.05 ponderado 0.05

**Liquidez:** La liquidez de la Empresa ha sido otro de los objetivos importantes de la misma, para obviar préstamos bancarios e incrementar el capital de trabajo de propiedad de la Empresa: Valor 0.05 ponderado 0.05

**Publicidad:** El conocimiento que la comunidad nariñense tiene de la Empresa, es por la imagen tradicional de la buena calidad del producto harinero que produce, la publicidad para hacer conocer el producto principal de la empresa: Harina el Panadero y los otros productos de que produce está rezagada. Valor 0.03 ponderado 0.03.

**Clima Organizacional:** No obstante que el clima organizacional de la Empresa es bueno, falta trabajo en equipo, la toma de dediciones compartidas, y el conocimiento por todos los empleados de la Visión y la Misión de la Empresa. . Valor 0.06 ponderado 0.12.

**Manual de Procesos y Procedimientos:** La no existencia de Manuales de Procesos y Procedimientos y Funciones se en la Empresa está dificultando, su normal funcionamiento, retardando el desempeño laboral y el aprendizaje del mismo. . Valor 0.05 ponderado 0.05.

**Mercadeo:** La empresa lleva a cabo una nueva política de mercadeo en esta administración, entregando muestras de harina a los panaderos para que comprueben su calidad, pero esta actividad se debe fortalecer e impulsar más agresivamente el mercado .**Este factor se destaca dentro de las debilidades valor 0.08 Ponderado 0.16**

## 5.3 MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

### 5.3.1 Descripción de los Factores Claves de Éxito

**CALIDAD:** La empresa es consciente de que implantar un sistema de calidad supone unas ventajas muy importantes para cualquier sector, ya que implica la mejora constante y sustancial de su gestión y sus procedimientos internos, aportando un gran prestigio a toda la organización. Además, ofrece la mejora de la satisfacción del cliente, cada vez más motivado en su decisión de compra por la calidad que presentan las empresas más competitivas.

El concepto de mejora de la calidad es el argumento principal en que se basa la empresa para seguir adelante en la innovación e implantación de nuevos sistemas de gestión encaminadas a asegurar la competitividad de sus productos en un mercado cada vez más exigente

**SERVICIO AL CLIENTE:** El servicio al cliente tiene una importancia trascendente a la hora de mantener y recuperar clientes. Un mal servicio al cliente puede anular completamente un producto fantástico. Se debe de recordar al cliente la posibilidad y el interés de la empresa en que reclame y diga cualquier cosa que no le haya satisfecho, para que la empresa pueda corregir el error y compensarle.

**TRADICIÓN CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Estudiar los canales de distribución porque se tiene que comprender cómo llega el producto hasta su destinatario final. Se tienen en cuenta los múltiples factores que influyen. Es necesario apreciar la importancia del papel de los intermediarios para hacer que el producto llegue al usuario final y asegurar que se reciba un precio razonable. La utilización de canales de distribución adecuados mejora la eficiencia de las ventas.

**CRÉDITOS:** El crédito es una operación financiera en la que se pone a disposición de la empresa una cantidad de dinero hasta un límite especificado y durante un período de tiempo determinado.

**PRECIOS:** El precio es la expresión de valor que tiene un producto o servicio, manifestado por lo general en términos monetarios, que el comprador debe pagar al vendedor para lograr el conjunto de beneficios que resultan de tener o usar el producto o servicio y donde se presente un equilibrio para ambos actores.

**MARCA:** Se entiende por marca todo signo susceptible de representación gráfica que sirva para distinguir en el mercado los productos o servicios de la empresa "Molinos Galeras Ltda. De otros.

**ATENCIÓN PERSONALIZADA AL CLIENTE:** Ofrecer un buen servicio y una atención personalizada a los clientes como herramienta competitiva y en un

elemento diferenciador entre las empresas. Para lograrlo, es imprescindible contar con gente preparada.

**PARQUEADERO:** Lugar destinado para aparcar los carros de carga de los diferentes clientes.

**MEJORAMIENTO CONTINUO:** Mejorar los productos, servicios y procesos.

**5.3.2 Presentación De Las Empresas A Comparar.** En cuanto al tamaño y a su capacidad financiera se destaca como competencia dentro de la industria harinera regionalmente Valle, Valle del Cauca, Nariño y Putumayo, “HARINERA DEL VALLE” que compite industrialmente a nivel nacional con productores de Bogotá, Cali y Medellín esta empresa importa directamente trigo de Canadá y USA, en una proporción aproximada de mil a mil quinientas toneladas.

En segundo lugar se destaca el “CONSORCIO SOLARTE”, (Molinos San Nicolás y Nariño) que de igual manera importa directamente el trigo del Canadá o USA, en un porcentaje del mil toneladas, cabe destacar que estas dos empresas manejan costos bajos dado que importan directamente y muelen el trigo las 24 horas, a esta situación se suma que cuentan con un capital de trabajo solvente para la producción, además les es muy fácil innovar tecnológicamente y hacer grandes inversiones en este sentido.

Dentro de la ciudad de Pasto, se encuentra un Molino más pequeño que “Molinos Galeras LTDA es Imperial que ha subsistido a los múltiples crisis del sector, originadas por la guerra de precios hacia la baja generadas por Harinera del Valle y el Consorcio Solarte.

En consecuencia de lo expuesto la principal competencia de Molinos Galeras es la Harinera del Valle, que produce harina de buena calidad y puede bajar sus costos de producción.

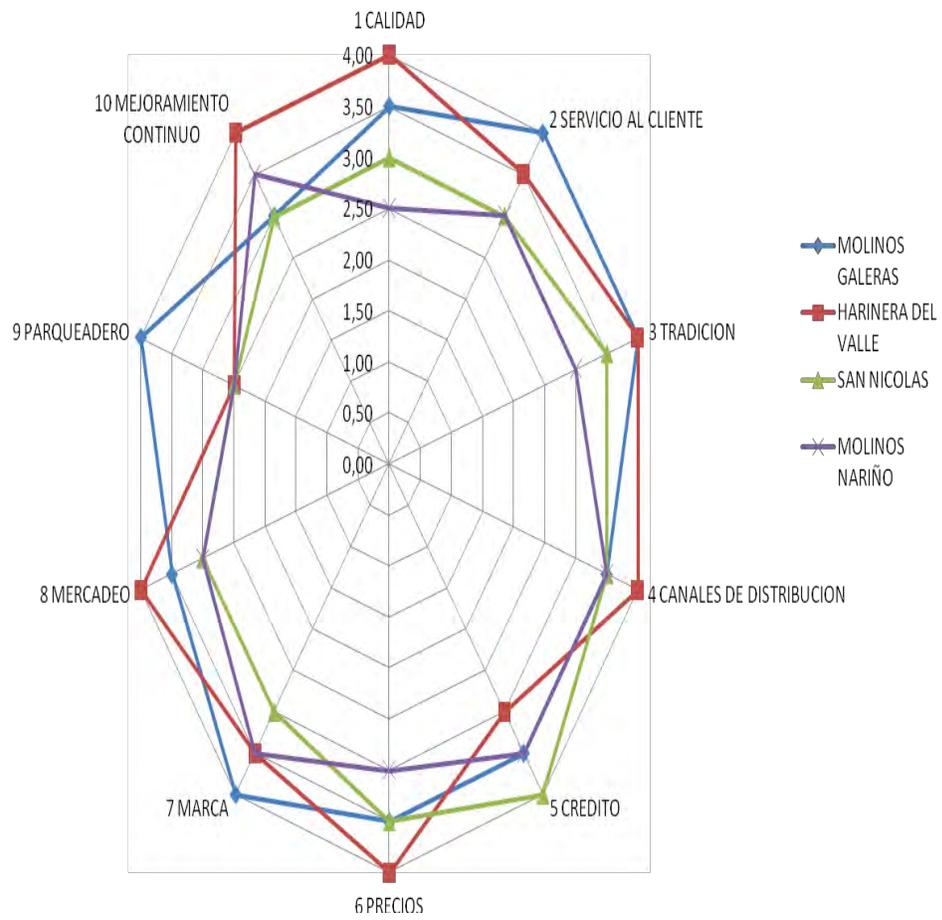
En cuanto a Molinos “San Nicolás” y “Nariño” infieren notoriamente En su Posición en el mercado dado su capacidad económica, aunque no con calidad pues MOLINOS GALERAS la supera en esta característica la que le ha permitido permanecer en el mercado.

### CUADRO No.23 MPC MOLINOS GALERAS

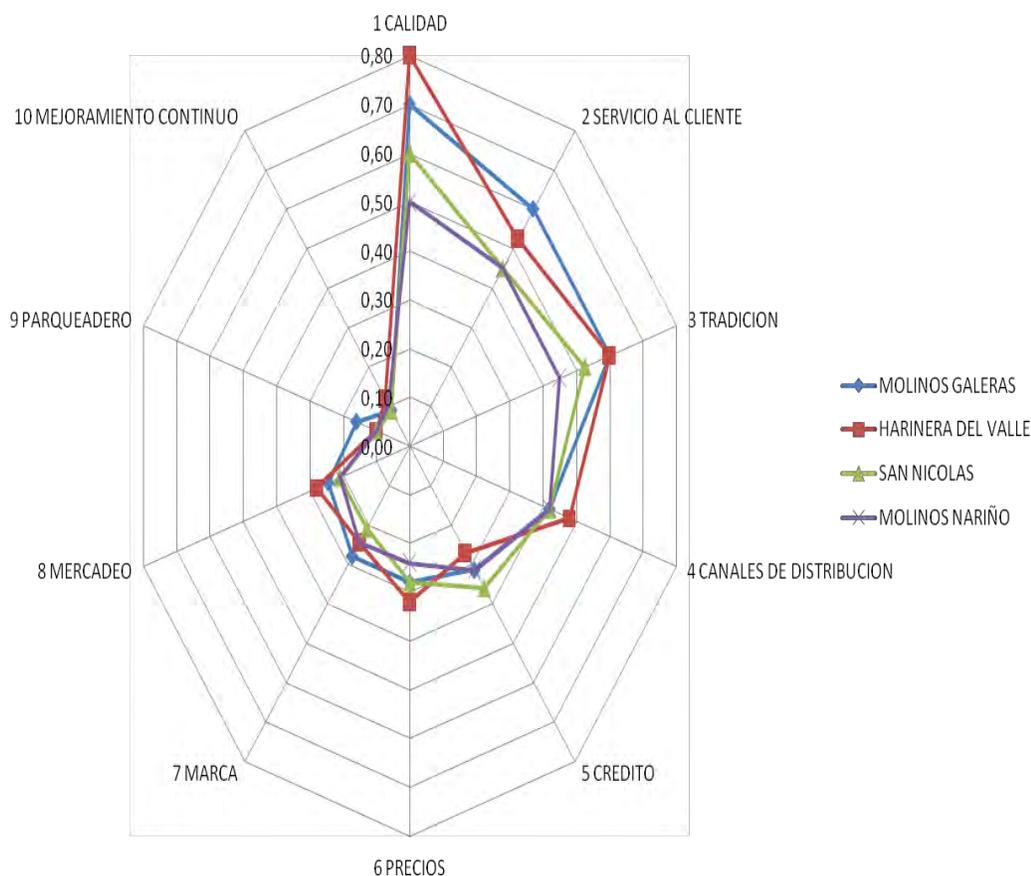
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		MOLINOS GALERAS		HARINERA DEL VALLE		SAN NICOLAS		MOLINOS NARIÑO	
			VALOR	VALOR SOP.	VALOR	VALOR SOP.	VALOR	VALOR SOP.	VALOR	VALOR SOP.
CALIDAD	20	0,20	3,50	0,70	4,00	0,80	3,00	0,60	2,50	0,50
SERVICIO AL CLIENTE	15	0,15	4,00	0,60	3,50	0,53	3,00	0,45	3,00	0,45
TRADICION	15	0,15	4,00	0,60	4,00	0,60	3,50	0,53	3,00	0,45
CANALES DE DISTRIBUCION	12	0,12	3,50	0,42	4,00	0,48	3,50	0,42	3,50	0,42
CREDITO	9	0,09	3,50	0,32	3,00	0,27	4,00	0,36	3,50	0,32
PRECIOS	8	0,08	3,50	0,28	4,00	0,32	3,50	0,28	3,00	0,24
MARCA	7	0,07	4,00	0,28	3,50	0,25	3,00	0,21	3,50	0,25
MERCADEO	7	0,07	3,50	0,25	4,00	0,28	3,00	0,21	3,00	0,21
PARQUEADERO	4	0,04	4,00	0,16	2,50	0,10	2,50	0,10	2,50	0,10
MEJORAMIENTO CONTINUO	3	0,03	3,00	0,09	4,00	0,12	3,00	0,09	3,50	0,11
TOTAL	100%	1,00		3,69		3,74		3,25		3,04

**5.3.3 Interpretación De Resultados.** El total de la ponderación por la calificación de la empresa Molinos Galeras tiene un puntaje de 3.69, siendo la segunda empresa con una diferencia de 0.05, aunque esta diferencia no es muy significativa, es necesario revisar los factores que inciden en ello y tomar medidas para contrarrestar esta situación, con referencia a las otras empresas la empresa Molinos Galeras es superior para Molinos San Nicolás con 0.34 y con la empresa Molinos Nariño lo supera con 0.65. Esto permite considerar la implementación de estrategias respecto a inversión en tecnología de punta que le permita incrementar la producción para lograr realizar una penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados.

**Grafico No. 4 Radar de Valor Molinos Galeras**



**Grafico No.5 Radar de Valor Sopesado Molinos Galeras Ltda.**



### 5.3.4 Interpretacion Radar de valor

**Calidad:** “MOLINOS GALERAS LTDA”, tiene una calificación de 3,5 en este factor y la inmediatamente competidora “HARINERA DEL VALLE “ 4, por la facilidad que esta empresa tiene para mejorar sus procesos, le sigue en importancia “SAN NICOLAS” con una calificación de 3 y “ MOLINOS NARIÑO “ con 2,5.

**Servicio al Cliente:** “Hace referencia a la atención lo que el cliente percibe como un esfuerzo de la empresa para ir más allá de las expectativas de los clientes. MOLINOS GALERAS LTDA. Posee una calificación de 4, HARINERA DEL VALLE 3,5; SAN NICOLAS 3, MOLINOS NARIÑO 3,

**Tradición:** Dada la antigüedad el prestigio y trayectoria MOLINOS GALERAS LTDA, es merecedora de una calificación de 4, 2 HARINERA DEL VALLE 4, SAN NICOLAS 3,5, MOLINOS NARIÑO 3.

**Canales de distribución:** Considerando que los canales de distribución son la forma más ágil para llegar con el producto al consumidor, MOLINOS GALERAS LTDA. , tiene una calificación de 3,5, HARINERA DEL VALLE, 4,5 toda vez que

su estructura económica le permite llegar de manera más rápida y eficaz al consumidor, le sigue en importancia MOLINOS SAN NICOLAS y MOLINOS NARIÑO, con una calificación de 3,5.

**Créditos:** Como un sistema de facilidad de pago a los clientes MOLINOS GALERAS LTDA, tiene una calificación de 3, 5, HARINERA DEL VALLE 3, MOLINOS SAN NICOLAS 4, y MOLINOS NARIÑO 3, 5.

**Precios:** Teniendo en cuenta que el precio es el valor en que se estima el producto harina MOLINOS GALERAS LTDA, compite con una calificación de 3,5, HARINERA DEL VALLE tiene una calificación de 4, dado que es su fortaleza de competencia en el mercado, sigue en importancia MOLINOS SAN NICOLAS con 3, 5, y por último MOLINOS NARIÑO con 3.

**Marca:** Por la trayectoria el prestigio, el buen nombre el cliente reconoce la marca del MOLINOS GALERAS LTDA. , como una empresa netamente nariñense, obteniendo una calificación de 4, seguidamente HARINERA DEL VALLE 3,5 MOLINOS SAN NICOLAS 3, y MOLINOS NARIÑO 3,5.

**Mercadeo:** “MOLINOS GALERAS LTDA”, tiene una calificación de 3,5 en este factor y la inmediatamente competidora “HARINERA DEL VALLE “ 4, por la facilidad que esta empresa tiene para mejorar sus procesos, le sigue en importancia “SAN NICOLAS” con una calificación de 3 y “ MOLINOS NARIÑO “ con 3.

**Parqueadero:** Un factor determinante del éxito para MOLINOS GALERAS LTDA, es haber diseñado un parqueadero amplio, comodo y seguro para una calificación de 4, HARINERA DEL VALLE 2,5, MOLINOS SAN NICOLAS Y MOLINOS NARIÑO 2,5.

**Mejoramiento Continúo:** El mejoramiento continuo para MOLINOS GALERAS LTDA. , se traduce en plan de mantenimiento en la planta y equipo de la empresa, más no en la innovación tecnológica, para una calificación de 3, HARINERA DEL VALLE 4, MOLINOS SAN NICOLAS 3 MOLINOS NARIÑO 3, 5. La preocupación constante del MOLINOS GALERAS LTDA., es la generación de confianza por el cliente generada por la atención persona a persona, para una calificación de 3,5, HARINERA DEL VALLE 3,5, MOLINOS SAN NICOLAS 3 y MOLINOS NARIÑO 3.

## 6 ANALISIS DOFA

### 6.1 ELABORACION DEL LISTADO DOFA

**Cuadro No. 24 ANALISIS DOFA MOLINOS GALERAS**

<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Misión – Visión</li> <li>2. Calidad harina</li> <li>3. Posicionamiento Mercado</li> <li>4. Canales de distribución.</li> <li>5. Servicio al Cliente.</li> <li>6. buenas relaciones clientes.</li> <li>7. Buenas relaciones proveedores y</li> <li>8. Buenas relaciones con los bancos.</li> </ol>	<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difusión y conocimiento escaso de la Visión Misión.</li> <li>2. Cumplimiento de Misión Visión.</li> <li>3. Decisiones no compartidas.</li> <li>4. rentabilidad.</li> <li>5. Liquidez.</li> <li>6. Publicidad para el mercadeo.</li> <li>7. Clima organizacional.</li> <li>8. Manual de Procesos.</li> <li>9. Procedimientos y Funciones.</li> <li>9. Mercadeo</li> </ol>
<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clientes fieles</li> <li>2. Costumbre pago oportuno</li> <li>3. Créditos</li> <li>4. Cultura consumo pan</li> <li>5. Seguridad nacional</li> <li>6. Tasas de interés</li> <li>7. Ubicación geográfica.</li> <li>8. Infraestructura.</li> </ol>	<p><b>AMENAZAS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología.</li> <li>2. P. O. T.</li> <li>3. Reforma Tributaria.</li> <li>4. Paros Huelgas.</li> <li>5. Violencia – Inseguridad.</li> <li>6. Contaminación aire y auditiva.</li> <li>7. TLC.</li> <li>8. Desempleo.</li> </ol>

## 6.2 MATRIZ DOFA

**Cuadro No. 25 D.O Molinos Galeras**

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>6. Clientes fieles</li> <li>7. Costumbre pago oportuno</li> <li>8. Créditos</li> <li>9. Cultura consumo pan</li> <li>10. Seguridad nacional</li> <li>6. Tasas de interés</li> <li>7. Ubicación geográfica.</li> <li>8. Infraestructura.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difusión y conocimiento escaso de la Visión Misión.</li> <li>2. Cumplimiento de Misión Visión.</li> <li>3. Decisiones no compartidas.</li> <li>4. rentabilidad.</li> <li>5. Liquidez.</li> <li>6. Publicidad para el mercadeo.</li> <li>7. Clima organizacional.</li> <li>8. Manual de Procesos.</li> <li>9. Procedimientos y Funciones.</li> <li>9. Mercadeo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar los clientes fieles, para incrementar la rentabilidad de la Empresa.</li> <li>• Aprovechar el pago oportuno de los clientes para incrementar la liquidez de la empresa.</li> <li>• Aprovechar los créditos para invertir en publicidad y el mercadeo.</li> <li>• Aprovechar la cultura de consumo de la cultura del consumo de pan, para incrementar la rentabilidad, liquidez y publicitar el mercadeo.</li> <li>• Aprovechar la seguridad nacional para el cumplimiento de la Misión – Visión, fomentar la rentabilidad la liquidez, la publicidad el mercadeo y el clima organizacional.</li> <li>• Aprovechar la tasa de interés para incrementar la rentabilidad y la liquidez.</li> <li>• Aprovechar la ubicación geográfica para incrementar la rentabilidad, la liquidez, la publicidad y el mercadeo.</li> <li>• Aprovechar la infraestructura para incrementar la publicidad y el mercadeo</li> <li>• Aprovechar la cultura del consumo del pan, los clientes fieles, la costumbre del pago oportuno, créditos, seguridad, las tasas de interés la ubicación geográfica y la infraestructura, para implementar una agresiva penetración en el mercado y cautivar nuevos clientes.</li> </ul>

**Cuadro No. 26 F.O Molinos Galeras**

	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>Cientes fieles</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Costumbre pago oportuno</li> <li>3. Créditos</li> <li>4. Cultura consumo pan</li> <li>5. Seguridad nacional</li> <li>6. Tasas de interés</li> <li>7. Ubicación geográfica.</li> <li>8. Infraestructura.</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Misión – Visión</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Calidad harina</li> <li>3. Posicionamiento Mercado</li> <li>4. Canales de distribución.</li> <li>5. Servicio al Cliente.</li> <li>6. buenas relaciones clientes.</li> <li>7. Buenas relaciones proveedores y bancos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la Misión y Visión para conservar los clientes fieles.</li> <li>• Aprovechar la calidad de la harina, para conservar la cultura del pan.</li> <li>• utilizar el posicionamiento del mercado para aprovechar los créditos.</li> <li>• Usar los canales de distribución para aprovechar la Seguridad Nacional.</li> <li>• Utilizar el servicio al cliente, para conservar los clientes fieles.</li> <li>• Utilizar las buenas relaciones con los clientes para aprovechar el pago oportuno.</li> <li>• Utilizar las buenas relaciones con los proveedores y los bancos para aprovechar las tasas de interés.</li> </ul>

**Cuadro No. 27 D.A. Molinos Galeras**

	<p><b>AMENAZAS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología.</li> <li>2. P. O. T.</li> <li>3. Reforma Tributaria.</li> <li>4. Paros Huelgas.</li> <li>5. Violencia – Inseguridad.</li> <li>6. Contaminación aire y auditiva.</li> <li>7. TLC</li> <li>8. Desempleo.</li> </ol>
<p><b>DEBILIDADES:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Difusión y conocimiento escaso de la Visión Misión.</li> <li>2. Cumplimiento de Misión Visión.</li> <li>3. Decisiones no compartidas.</li> <li>4. rentabilidad.</li> <li>5. Liquidez.</li> <li>6. Publicidad para el mercadeo.</li> <li>7. Clima organizacional.</li> <li>8. Manual de Procesos.</li> <li>9. Procedimientos y Funciones.</li> <li>9. Mercadeo</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar la rentabilidad de la empresa en un 5% con publicidad y mercadeo.</li> <li>• Incrementar liquidez de la Empresa en un 3.2% para iniciar una innovación en tecnología-</li> <li>• Elaborar Manuales de Procesos y Procedimientos y Funciones acordes con la innovación tecnológica.</li> <li>• Incrementar la rentabilidad, liquidez, publicidad y mercadeo, para contrarrestar los efectos negativos de la Reforma Tributaria.</li> <li>• Compartir las decisiones para contrarrestar, los efectos negativos del P. O. T.</li> <li>• Difundir la Misión – Visión para Contrarrestar a futuro los efectos negativos de la falta de tecnología.</li> <li>• Incrementar la rentabilidad y liquidez para contrarrestar mediante tecnología, la contaminación ambiental y tecnología que producen la maquinas obsoletas de la Empresa.</li> <li>• Incrementar la rentabilidad, la liquidez, para contrarresta la inseguridad.</li> <li>• Incrementar las políticas de mercadeo para minimizar los efectos negativos de la falta de tecnología.</li> </ul>

**Cuadro No. 28 F. A. Molinos Galeras**

	<p><b>AMENAZAS.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tecnología.</li> <li>2. P. O. T.</li> <li>3. Reforma Tributaria.</li> <li>4. Paros Huelgas.</li> <li>5. Violencia – Inseguridad.</li> <li>6. Contaminación aire y auditiva.</li> <li>7. TLC</li> <li>8. Desempleo.</li> </ol>
<p><b>FORTALEZAS:</b></p> <p>Misión – Visión          Calidad harina          3. Posicionamiento Mercado          4. Canales de distribución.          5. Servicio al Cliente.          6. buenas relaciones clientes.          7. Buenas relaciones proveedores y          8. Buenas relaciones con los bancos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar la Misión – Visión para contrarrestar la obsolescencia de la tecnología a futuro.</li> <li>• Utilizar la calidad de la harina, para contrarrestar la baja demanda del producto producida por el desempleo.</li> <li>• Utilizar el posicionamiento en el mercado para contrarrestar los efectos negativos del Plan de Ordenamiento Territorial.</li> <li>• Utilizar el mercadeo para contrarrestar los efectos negativos: Impuestos de la Reforma Tributaria.</li> <li>• Utilizar los canales de distribución conocidos para contrarrestarla violencia y la inseguridad.</li> <li>• Utilizar las buenas relaciones con los clientes para contrarrestar los efectos negativos de los paros y huelgas.</li> <li>• Utilizar el buen servicio al cliente y sus efectos positivos para contrarrestar los efectos de la reforma tributaria.</li> <li>• Utilizar las buenas relaciones con los bancos (solicitud de créditos) para lograr disminuir la contaminación auditiva y ambiental que producen los molinos.</li> </ul>

## 6.3 ANALISIS DE VULNERABILIDAD

### 6.3.1 PUNTALES DE SOBREVIVENCIA

- Reconocimiento de la Trayectoria de la Empresa
- Fidelidad de los clientes
- Recuperación de cartera

### 6.3.2 AMENAZAS:

**Reconocimiento de la empresa:** Este es un puntal que le favorece a la empresa por su tradición y permanencia en el mercado por más de cuatro décadas. Sin embargo la presencia de otras marcas de harina con insumos más baratos y de otras regiones del país, puede convertirse en una amenaza que incida negativamente en el posicionamiento del mercado de Molinos Galeras.

**Fidelidad de los clientes:** Este puntal es una gran fortaleza de la empresa, toda vez que por la excelente calidad de la harina y por su plan de créditos dirigido a sus clientes han permanecido fieles a la empresa, pero es indispensable buscar más clientes en la ciudad de Pasto y otros municipios dado que los actuales posiblemente podrán experimentar nuevas marcas a precios más baratos, constituyéndose esta situación en una amenaza.

**Recuperación de Cartera:** Molinos Galeras se ha destacado por un manejo adecuado de su cartera debido a la confianza entre la empresa y sus clientes. Este puntal se convertiría en una amenaza si los clientes dejasen de cancelar sus compromisos con Molinos Galeras, originaría una cesación de pagos de la empresa con los bancos y se entorpecerían las importaciones de trigo.

### 6.3.3 Evaluación de consecuencias

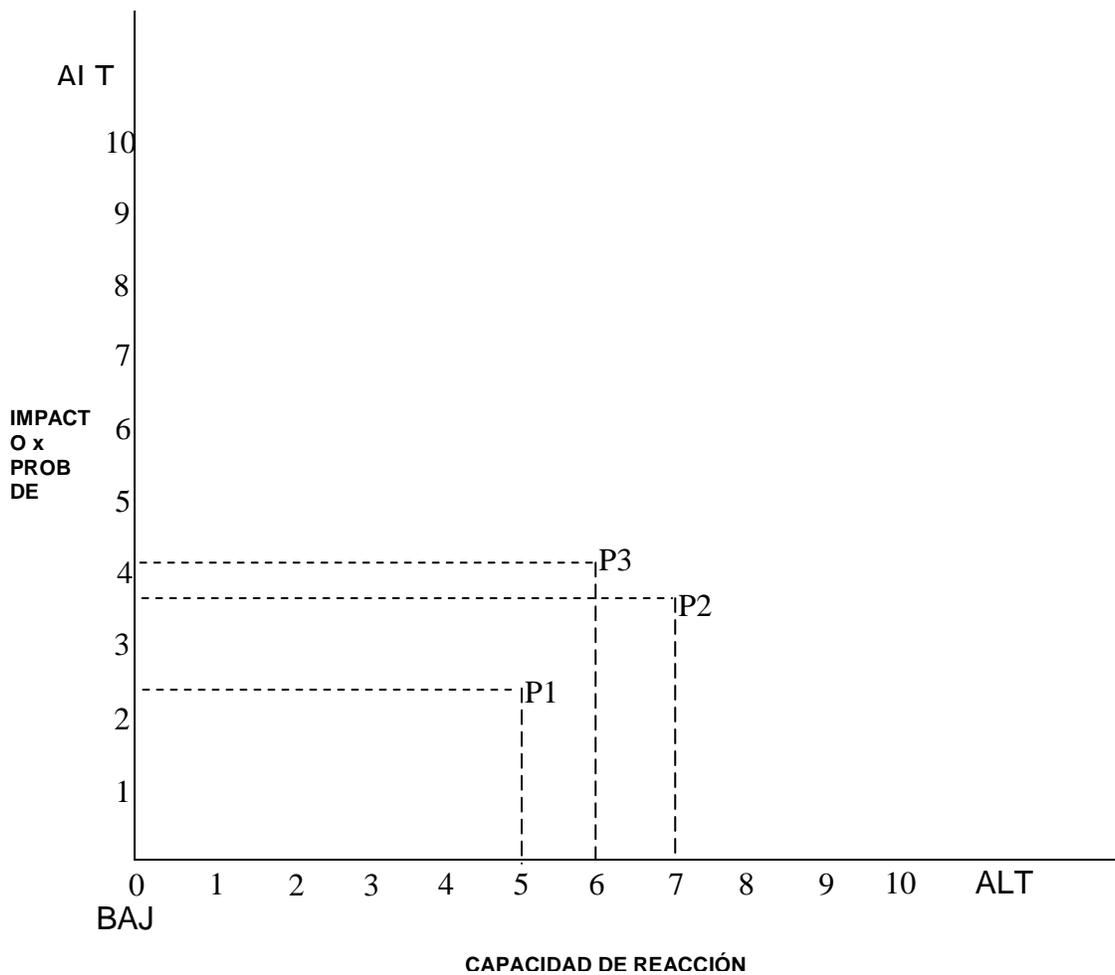
- Si la empresa Molinos Galeras no tuviera el reconocimiento debido a su larga trayectoria en el mercado, sería muy difícil que pueda soportar la presión del ingreso de nuevas marcas e incluso con el TLC la importación de harina.
- La empresa Molinos Galeras se ha destacado en la región por tener un buen reconocimiento de marca, sin embargo cualquier error que ella cometa puede afectar la fidelidad que sus clientes tienen hacia esta empresa y con ello se disminuirían las ventas pues los clientes con los que cuenta pueden optar por comprar harina de otras marcas.
- Finalmente la empresa Molinos Galeras tiene como un gran puntal su buena recuperación de cartera, esto debido a sus buenos planes de crédito que ofrece a sus clientes, pero en el momento en que un buen grupo de clientes con deuda en

la empresa no cumplieran con sus pagos, esta incumpliría y dañaría su buen nombre con los bancos y por ende con los proveedores.

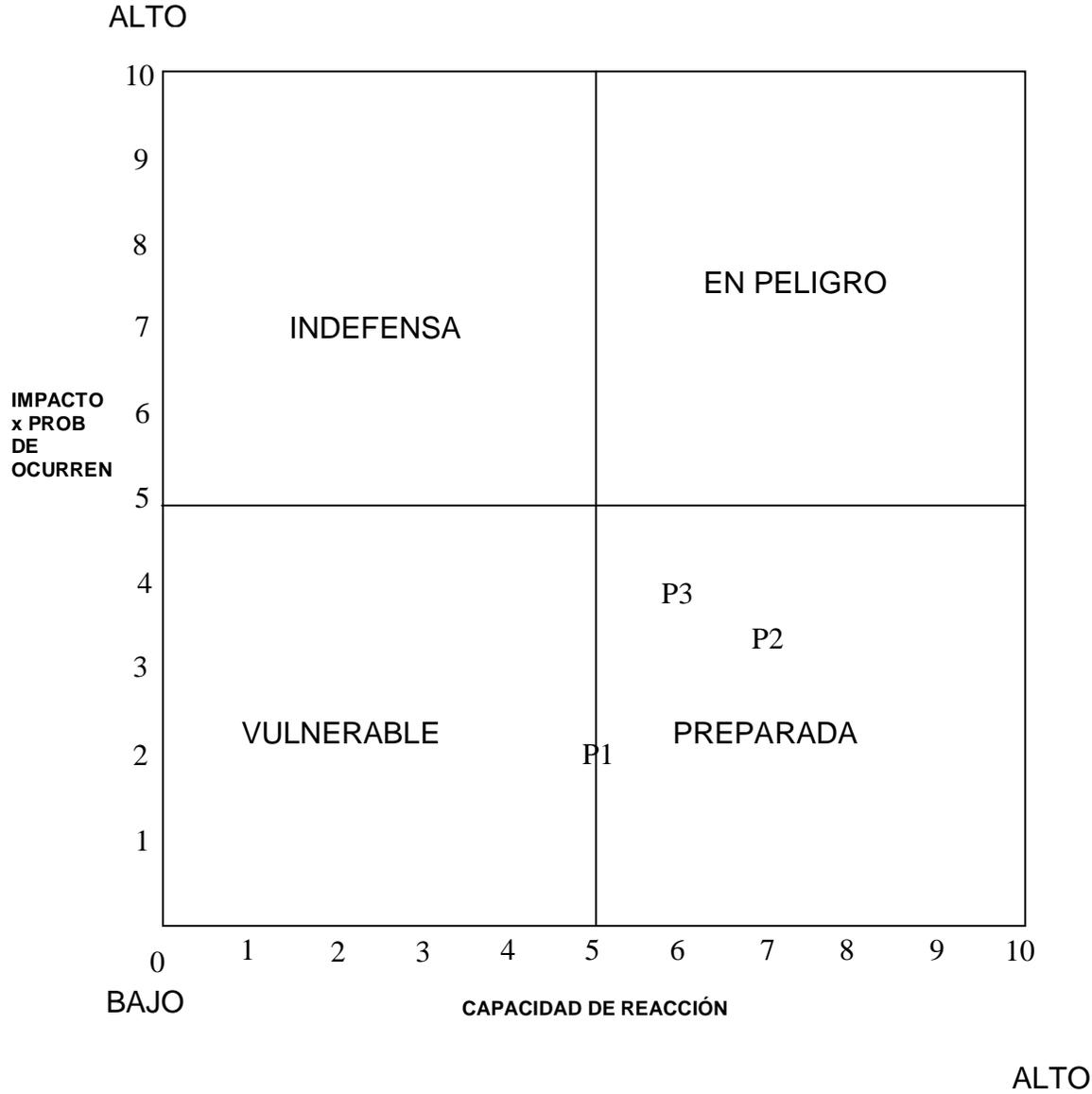
**Cuadro No. 29 Matriz de Vulnerabilidad Molinos Galeras**

<b>PUNTALES</b>	<b>Impacto</b>	<b>Probab. De ocurrencia</b>	<b>Capacidad de reacción</b>
Reconocimiento de la Trayectoria de la empresa	8	0.3	5
Fidelidad de los Clientes	6	0.6	7
Recuperación de Cartera	8	0.5	6

**GRAFICA No. 6 MATRIZ DE VULNERABILIDAD**



**Grafico No.7 DIAGRAMA DE EVALUACIÓN DE VULNERABILIDAD**



### 6.3.4 Análisis Matriz De Vulnerabilidad.

Los puntales se encuentran ubicados en el cuadrante IV:

**1. Reconocimiento de la trayectoria de la empresa:** Este es un puntal que tiene un alto impacto empresarial, por ende es mucho el daño que puede ocasionar el ingreso de nuevas marcas con un mayor número de productos derivados del trigo y que fácilmente con buena publicidad podrían afectar la empresa, esta tiene una probabilidad de ocurrencia baja, es claro que la empresa tiene competencia fuerte y a pesar de ello se ha mantenido, sin embargo debe incrementar estrategias que le permitan tener una capacidad de reacción mayor.

**2. Fidelidad de los clientes:** Este puntal tiene un alto impacto debido a que sus clientes se han fidelizado por todos los servicios post-venta que ofrece la empresa como bien se dice en su misión también propende por la rentabilidad y el éxito de sus clientes, esto se logra con el ofrecimiento de harina de alta calidad, sin embargo la probabilidad de ocurrencia de la falta de fidelidad de los clientes es alta, esto debido a que llegan nuevas marcas con mejores precios y con la firma del TLC puede suceder que los clientes decidan optar por las otras marcas, sin embargo la empresa con sus planes de crédito que ofrece tiene una alta capacidad de reacción frente a estas amenazas.

**3. Recuperación de cartera:** Es uno de los puntales que tiene un gran impacto en el éxito empresarial, pues esto le ha permitido tener una buena liquidez, debido a que sus clientes se sienten a gusto con estas formas de financiamiento que les favorece a ellos por ello esta es una amenaza que tiene una probabilidad de ocurrencia media debido a que podrían apartarse y olvidar sus obligaciones con la empresa, sin embargo la empresa tiene una capacidad de reacción alta para enfrentar estos inconvenientes de llegar a suceder.

Con este análisis podemos afirmar que la empresa Molinos Galeras se encuentra preparada para afrontar cualquier tipo de amenaza a los puntales que le permiten su supervivencia en el mercado.

## 7 REDIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA MOLINOS GALERAS

### 7.1 HORIZONTE DEL TIEMPO

2012– 2015

### 7.2 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA VISION

En el 2015 posicionarse en la industria harinera de la región, como una empresa líder de reconocido prestigio, posibilitando un crecimiento razonable y sostenible para sus clientes externos e internos, proveedores y acreedores.

### 7.3 ESTABLECIMIENTO DE LA NUEVA MISION

Propender por el éxito y rentabilidad de nuestros clientes, ofreciéndoles una harina de excelente calidad, que satisfaga sus necesidades, a un precio competitivo en el mercado, y generando un adecuado ambiente organizacional al interior de la empresa.

### 7.4 VALORES CORPORATIVOS DE LA EMPRESA MOLINOS GALERAS

**EXCELENCIA:** calidad en la prestación del servicio.

**COMPROMISO:** desarrollo de las labores diarias con honestidad y con base en el cumplimiento de las expectativas que la empresa tiene para con el colaborador.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Personas con capacidad de liderazgo y de compartir visión con un equipo de trabajo y ayuda mutua.

**RESPONSABILIDAD:** Cumplimiento de las labores, acorde a lo establecido por su superior inmediato.

**HONESTIDAD:** Es la integridad del colaborador en la prestación del servicio, realizando sus labores con moralidad y rectitud.

## 7.5 POLITICAS

7.5.1 **CLIENTES.** Satisfacer las expectativas de los clientes que desean adquirir una harina de excelente calidad con buena rentabilidad para ellos, los productos de la empresa van dirigidos a los panaderos, los supermercados, los tenderos, las amas de casa,

7.5.2 **Productos Y Servicios.** La política respecto a los productos es promover que el producto y el servicio post-venta sea de acuerdo a los estándares de calidad y con el cumplimiento de las expectativas del cliente, teniendo en cuenta que el principal producto de la Empresa MOLINOS GALERAS LTDA. Es la harina de primera que en ventas representa un 98% de la totalidad de ventas de la Empresa. Las harinas de segunda, tercera, mogolla, salvado y granza son considerados subproductos, con una mínima representación en las ventas,

7.5.3 **Mercados.** Promover la búsqueda de nuevos mercados e ingresar en nuevos municipios de Nariño toda vez que los productos de la empresa en la actualidad están diseccionados especialmente al Mercado de Pasto, y los Municipios circunvecinos como Buesaco y La Florida.  
Estabilizarse en los mercados de Chachagüi y Nariño  
Abrir un nuevo mercado en el Municipio de Tangua.

7.5.4 **Imagen Pública.** Promover de una forma más agresiva a través de los medios de comunicación el reconocimiento de la empresa, actualmente el entorno como son los clientes, los proveedores la Banca y la competencia, ven a la organización como un ente confiable de tradición y horrada.

7.5.5 **Tecnología.** Promover el mejoramiento continuo de la empresa, teniendo en cuenta los altos costos que significa la renovación tecnológica, la Empresa no ha podido afrontar este cambio, se lleva eso sí un plan de mantenimiento de la maquinaria con los obreros de la Empresa y personas expertas.

## 7.6 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Obtener una mayor participación en el mercado.
- Capacitar y generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa
- Ingresar a nuevas regiones de Nariño.

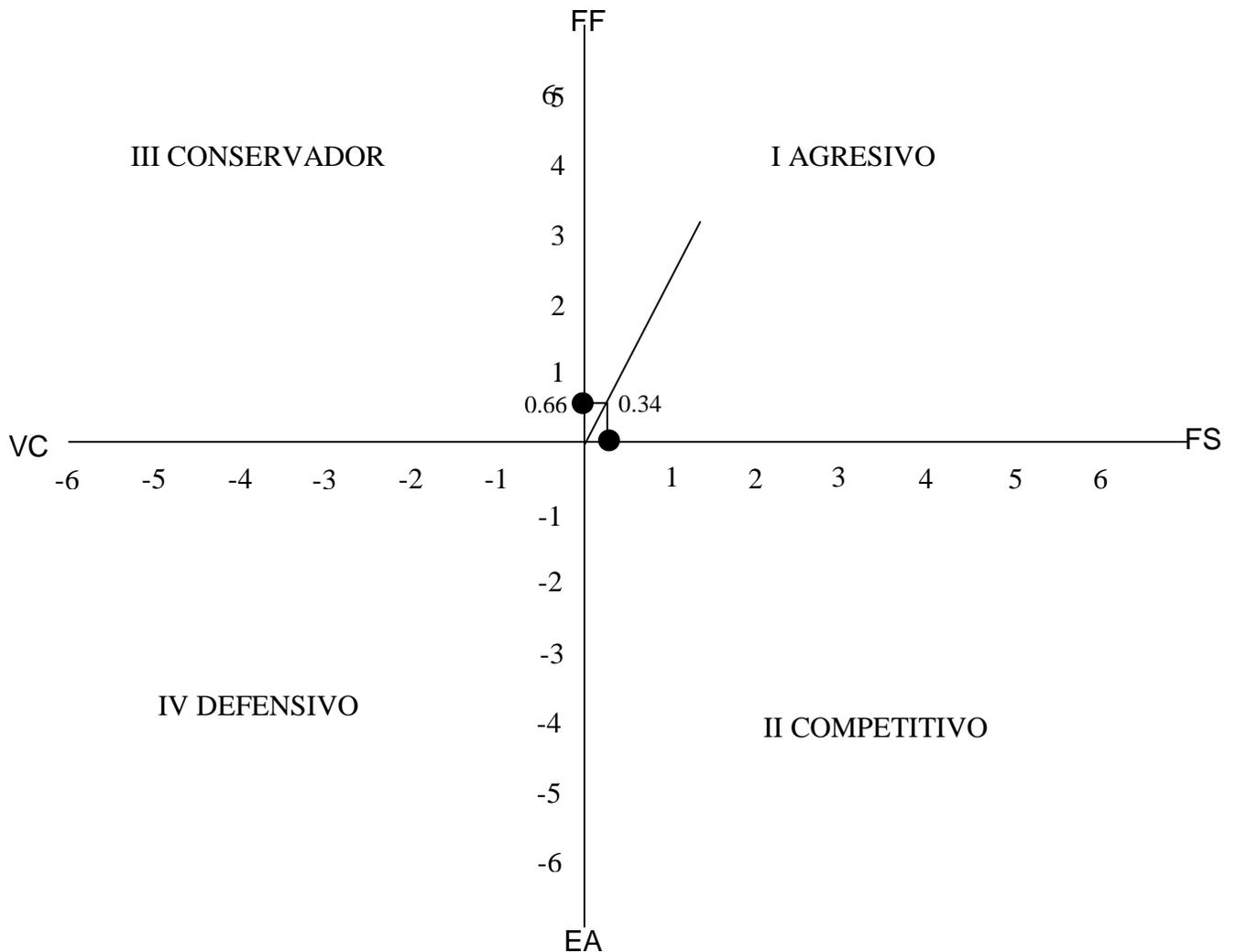
## 8 ELECCIÓN Y ANALISIS DE OPCIONES MACROESTRATÉGICAS

### 8.1 MATRIZ PEEA O “POSICION ESTRATÉGICA Y EVALUACION DE LA ACCION”

**Cuadro No. 30 Matriz PEEA Molinos Galeras**

<b>POSICION ESTRATEGICA INTERNA</b>		<b>POSICION ESTRATEGICA EXTERNA</b>	
<b>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</b>		<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</b>	
<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACION</b>	<b>FACTORES</b>	<b>CALIFICACION</b>
Liquidez	<b>6</b>	cambios tecnológicos	<b>-6</b>
Capital de trabajo	<b>3</b>	Rango de precio del producto	<b>-3</b>
Nivel de endeudamiento	<b>5</b>	Presión competitiva	<b>-3</b>
	<b>4.66</b>		<b>4</b>
<b>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</b>		<b>FORTALEZAS DEL SECTOR (FS)</b>	
Calidad del producto	-1	Potencial crecimiento	+4
Lealtad del cliente	-1	Potencial laboral	+2
Conocimientos tecnológicos	-6	Productividad	+3
	-2.66		3

**Grafico No. 8 MATRIZ PEEA**



De acuerdo con la dirección del vector la empresa es financieramente fuerte que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente, por tanto debe enfocarse en estrategias de tipo agresivo y sus

Cuando el vector direccional de una empresa está situado en el cuadrante agresivo de la matriz PEEA la organización está en magnífica posición para usar sus fuerzas internas a efecto de:

1. Aprovechar las oportunidades externas
2. Superar las debilidades internas
3. Evitar las amenazas externas



**Cuadro No. 31 Matriz del Portafolio BCG**

PRODUCTO	Vta. millones anuales	Crec. Del mdo.	lideres			Posición competitiva P/V = vtas líder vs comp mas grandes
			1 <sup>a</sup>	2 <sup>a</sup>	3 <sup>a</sup>	
<b>Harina de primera</b>	972	20%	25	18	12	A=972/25=38
<b>Harina de segunda</b>	45	8%	10	7	5	A=45/10=4.5
<b>Harina de tercera</b>	28	6%	16	15	9	A=28/16=1.75
<b>Salvado</b>	15	4%	5	3	2	A=15/5=3
<b>Mogolla</b>	12	3%	22	10	7	A=12/22=0.5
<b>Granza</b>	8	1%	10	0.8	0.5	A=8/10=0.8

**Vv. Molinos Galeras Ltda.**

$$Vv. = \pi R1^2 = 972 \rightarrow R1 = \sqrt{(972/3.14)} = 17.59$$

$$Vv. = \pi R2^2 = 45 \rightarrow R2 = \sqrt{(45/3.14)} = 3.78$$

$$Vv. = \pi R3^2 = 28 \rightarrow R3 = \sqrt{(28/3.14)} = 2.98$$

$$Vv. = \pi R4^2 = 15 \rightarrow R4 = \sqrt{(15/3.14)} = 2.18$$

$$Vv. = \pi R5^2 = 12 \rightarrow R5 = \sqrt{(12/3.14)} = 1.95$$

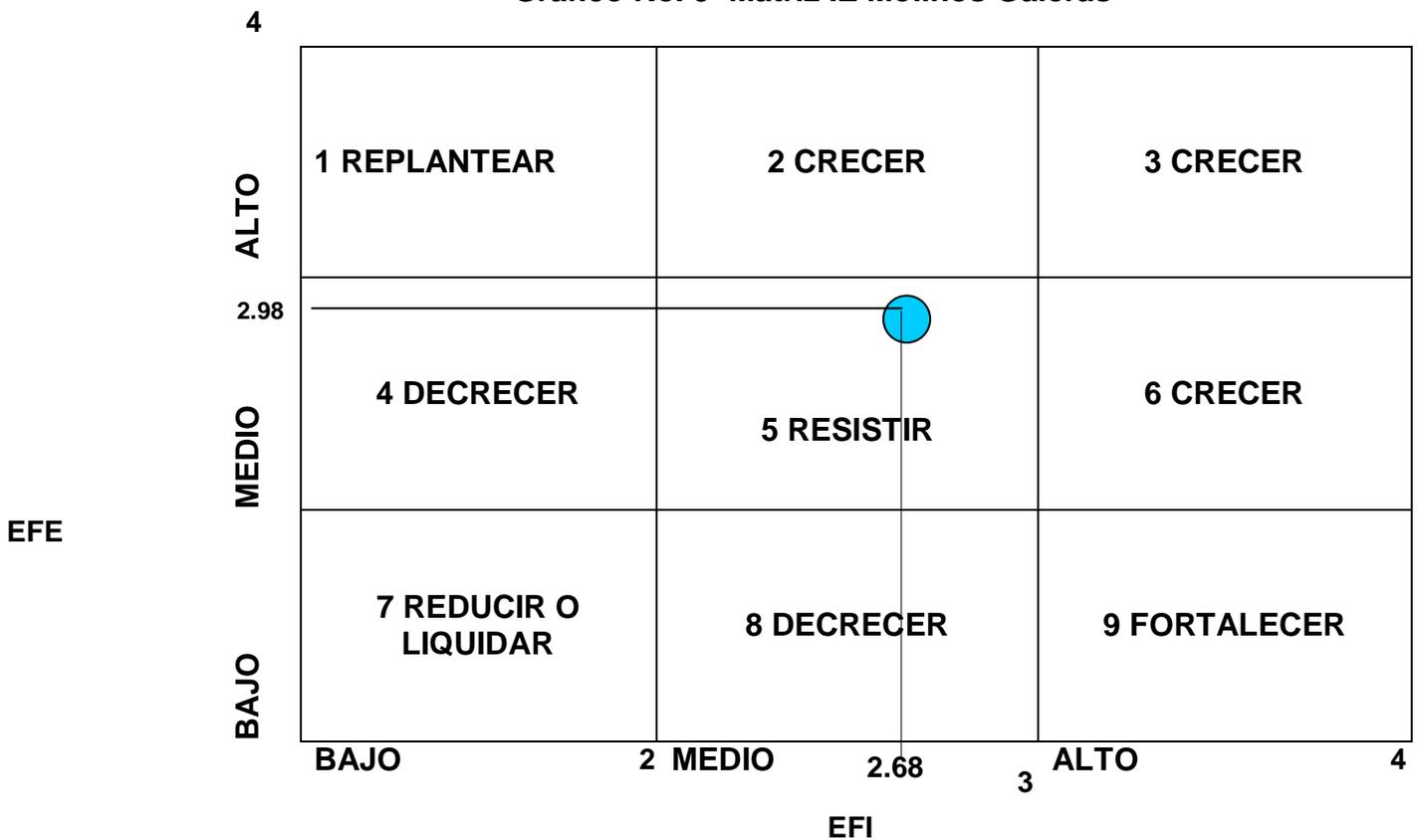
$$Vv. = \pi R6^2 = 8 \rightarrow R6 = \sqrt{(8/3.14)} = 1.59$$

## 8.2 MATRIZ IE “INTERNA EXTERNA”

Cuadro No. 32 Matriz IE Molinos Galeras

		FACTOR INTERNO	FACTOR EXTERNO
1	EMPRESA MOLINOS GALERAS	2.68	2.98

Grafico No. 9 Matriz IE Molinos Galeras



Esta matriz recomienda a la empresa crecer ya que se encuentra en la casilla donde deberá tener estrategias para resistir pero se puede notar que existe una gran cercanía hacia la casilla de crecer, para ello la mejor estrategia que puede implementar esta empresa es incentivar el mercado, con las herramientas que

cuenta la empresa no le es difícil resistir sin embargo se ve una clara necesidad de implementar una nueva y mejor tecnología para poder tener un crecimiento sostenido y competitivo frente a las otras empresas que están posicionadas en esta industria, si se realizan ese tipo de inversiones la empresa puede incrementar su participación en el mercado y puede tener resultados favorables a futuro para sus operaciones.

### **8.3 MATRIZ DE POLITICA DIRECCIONAL**

#### **8.3.1 Grado de atraktividad del mercado**

**Capacidad Tecnológica de los competidores:** La variable es poco atractiva debido a que las empresas que se encuentran en esta industria tienen una alta capacidad tecnológica y por tanto implica la inversión de grandes sumas de dinero para quienes deseen ingresar a esta industria.

**Ubicación Geográfica:** es una variable muy poco atractiva, debido a la mala infraestructura vial del departamento y esto implica un aumento en los costos de transporte de la materia prima que viene desde Buenaventura hacia la ciudad de Pasto.

**Precios de la competencia:** Es una variable poco atractiva dado que la competencia cuenta con una tecnología que le permite jugar con los precios y volverse competitiva en el mercado.

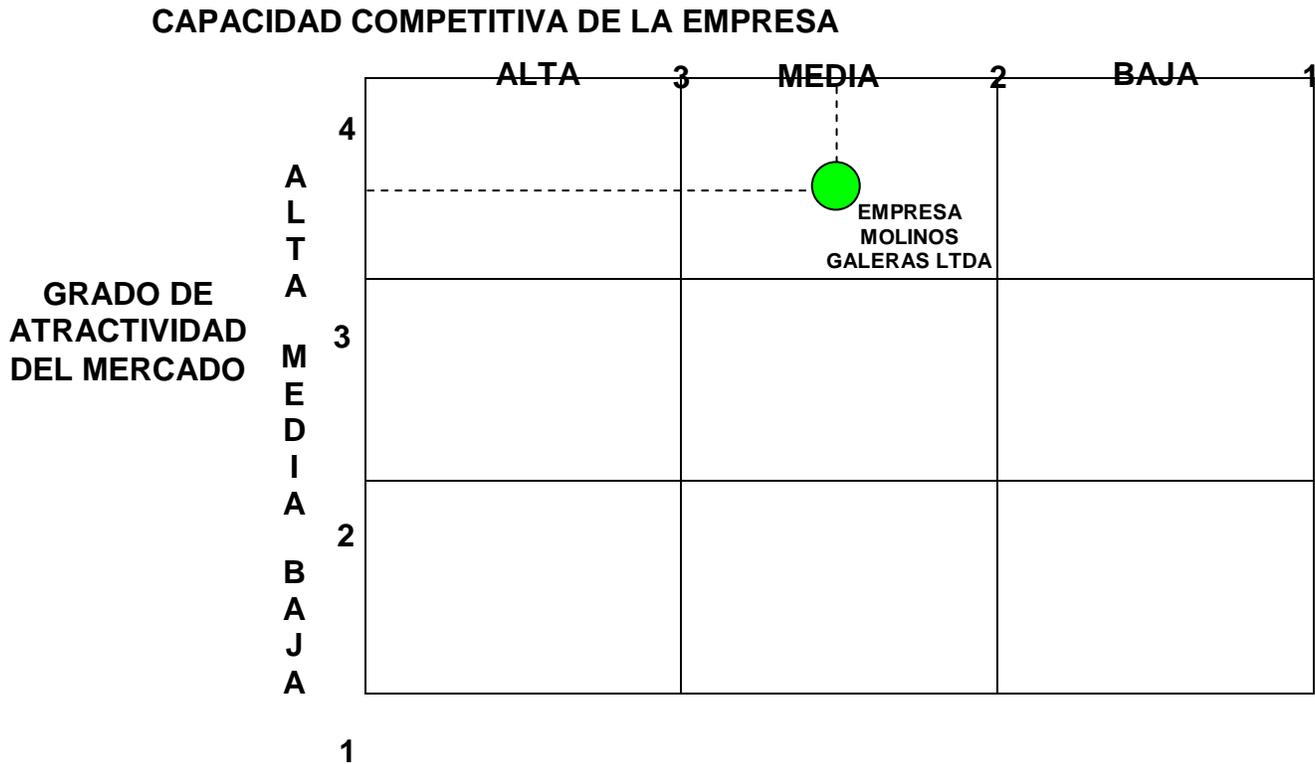
**Eficiencia en la prestación del servicio:** Esta es una variable con un alto grado de atraktividad pues el cliente está siempre a la expectativa de que el servicio sea prestado de la mejor manera en el menor tiempo posible.

**Número de Competidores:** Es una variable poco atractiva ya que si bien no hay muchos, los verdaderos competidores son industrias nacionales que acaparan un gran porcentaje del mercado.

**Cuadro No. 33 Matriz de Política Direccional**

VARIABLES DE ATRACTIVIDAD	CLASIFICACION
Capacidad Tecnológica de los competidores	2
Ubicación geográfica	3
Precios de la competencia	2
Eficiencia en la prestación del servicio	7
Número de competidores	3
	3.4

**Grafico No. 11. Matriz de Política Direccional**



Esta matriz indica que la empresa cuenta con un nivel medio de competitividad, esto se debe a que la empresa debe mejorar aspectos tales como su capacidad tecnológica, su portafolio de servicios, los servicios complementarios a la venta deben ser aplicados y mejorados para brindar productos con los que el cliente se sienta a gusto, por otra parte se debe aprovechar el reconocimiento de la empresa en la región y que el cliente tiene en cuenta que la harina que se produce en esta

empresa es de alta calidad sin embargo puede mejorar si implementa estrategias que tienen que ver con penetración y desarrollo del mercado.

La empresa cuenta con herramientas que le permiten reaccionar con estrategias como Penetración de Mercado y el Desarrollo de Mercado, esto debido a que para realizar estrategias como la Integración hacia atrás y hacia adelante la empresa requiere inyectar grandes sumas de dinero con las que la empresa no cuenta, pues aunque la empresa maneja una buena liquidez no es tan grande para realizar este tipo de inversiones.

#### 8.4 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE) DE LA EMPRESA MOLINOS GALERAS

**Cuadro No. 34 MCPE Molinos Galeras**

Factores claves	Pond.	Calif	Penetración del mercado		Desarrollo del mercado	
<b>FACTORES INTERNOS CLAVES</b>						
Calidad de la harina	0.25	4	4	1	4	1
Posicionamiento del mercado	0.15	4	4	0.6	3	0.45
Servicio al cliente	0.2	4	3	0.6	3	0.6
Rentabilidad	0.15	1	2	0.3	2	0.3
Mercadeo	0.09	2	3	0.27	3	0.27
Liquidez	0.11	1	3	0.33	3	0.33
Capacidad tecnológica de la empresa	0.05	2	2	0.1	2	0.1
	1			3.2		3.05
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVES</b>						
Clientes fieles	0.35	4	4	1.4	4	1.4
Créditos	0.2	4	4	0.8	4	0.8
Cultura consumo de pan	0.28	4	4	1.12	4	1.12
Tecnología	0.1	1	1	0.1	1	0.1
P.O.T	0.05	1	1	0.05	1	0.05
T.L.C	0.02	2	2	0.04	2	0.04
	1			3.51		3.51
				6.71		6.56

Con el resultado que se ha obtenido de la suma de cada uno de los puntajes de atracción se puede notar que las estrategias más atractivas para la empresa son las estrategias de penetración de mercado con una calificación de 6.71 y desarrollo de mercado con 6.56, con base en estas dos estrategias se llevará a cabo el desarrollo del plan de acción para la empresa.

Es muy importante tener en cuenta que la empresa MOLINOS GALERAS LTDA tiene un alto grado de competitividad en la región a pesar de que su ambiente externo aún es incierto por las repercusiones que puede tener el TLC sobre ella, pero de acuerdo con los resultados obtenidos con las matrices se pretende, que llevando a cabo un plan de acción adecuado se logren eliminar las debilidades con el deseo que estas se conviertan en fortalezas, por lo tanto si observamos la MPEC se observa que las estrategias más favorables para esta empresa son: PENETRACION DE MERCADO Y DESARROLLO DE MERCADO.

Una vez se ha realizado el análisis correspondiente de acuerdo con el diagnóstico interno y externo realizado en la empresa MOLINOS GALERAS y una vez realizadas las matrices que permiten determinar cuáles estrategias son las más favorables en el sentido de aprovechar las oportunidades y utilizar de manera eficiente las fortalezas que posee en la actualidad.

La estrategia es el resumen de las opciones que orientan a las decisiones de la Empresa Molinos Galeras sobre sus actividades y estructura y fijarán el marco de referencia que guiarán todas las acciones durante tres años de ejecución del plan.

## 9 ESTRATEGIAS

### 9.1 PENETRACION DEL MERCADO

La estrategia de penetrar el mercado pretende aumentar la participación del mercado que corresponde a los productos o servicios con los que actualmente trabaja la empresa Molinos Galeras, por medio de un esfuerzo mayor para la comercialización.

La empresa Molinos Galeras cuenta con las características necesarias para mantenerse en el mercado, sin embargo esta empresa deberá implementar servicios complementarios que den un valor agregado al producto que se está ofreciendo, debido a que la penetración del mercado incluye aumentar la cantidad de vendedores, elevar el gasto publicitario, ofrecer muchas promociones de ventas con artículos o reforzar las actividades publicitarias.

Gracias al desarrollo de las matrices se considera que lo más conveniente para la empresa es la estrategia de penetración de mercado, debido a que la empresa Molinos Galeras cuenta con fortalezas y oportunidades que puede utilizar con el fin de incrementar su participación en el mercado, entre ellas la empresa puede.

Realizar convenios con panaderías que tengan sucursales dentro de la ciudad y surtir sus necesidades en harina.

Realizar políticas de atención y servicio al cliente post-venta que permita a la empresa ser más atractiva frente a la competencia.

Una de las estrategias que pueden enunciarse dentro de esta macro estrategia es quedar en la mente del cliente a través de la promoción y publicidad de los productos de la empresa Molinos Galeras, a través de la promoción en pautas radiales, televisivas y las tecnologías informáticas como es el internet, además de la publicidad que la empresa debe manejar en sus instalaciones, esto se llevará a cabo con el desarrollo de las actividades que se indican en el plan operativo.

Finalmente se tiene en cuenta la presente estrategia porque con el desarrollo de la presente investigación se ha podido notar que la empresa no se preocupa por tener una mayor participación del mercado, simplemente se conforma con la atención a los clientes que han permanecido fieles tras la larga trayectoria de esta en el mercado, pero es importante que ella desee abarcar un mayor número de ingresos con la consecución de nuevos clientes sin perder los que tiene.

## 9.2 DESARROLLO DEL MERCADO

Esta es una estrategia que indica a la empresa que requiere introducir los productos y servicios actuales en otras zonas geográficas. Se trata entonces de expandir o buscar nuevos mercados para los productos con los que cuenta la Empresa Molinos Galeras.

Teniendo en cuenta que la empresa ha tenido éxito con la harina de primera puesto que tiene una excelente calidad. Además los mercados de Nariño no están saturados y le permitirán un fácil ingreso a ellos.

Además la empresa cuenta con los recursos para afianzar el talento humano que necesita para administrar las operaciones de expansión.

Las estrategias aplicativas para esta empresa serian:

- Buscar las poblaciones en las que se pueda montar sucursales con el fin de siempre estar abastecidos y estar más cerca de los clientes.
- Incrementar el número de vendedores que hagan visitas a diferentes zonas de Nariño.
- Buscar pautas radiales en las emisoras locales de los diferentes municipios de Nariño.

Esta estrategia busca posicionar a la empresa como líder en la Región Nariñense, se puede decir que la empresa deberá inyectar un capital de inversión para poner en marcha el plan operativo que aquí se presenta sin embargo esta inversión se verá reflejada en el incremento notorio en sus ingresos y su utilidad neta.

## 10 INDICADORES DE GESTION

Es vital para una empresa que su desempeño sea medido en termino de resultados, lo que deberán ser expresados en índices de gestión, por lo tanto, es importante fijar estos índices antes de formular el plan estratégico, debido a que este le ayudara a evaluar y controlar el grado de cumplimiento de los compromisos adquiridos, así como también servirá para comparar lo ejecutado con lo planificado y tomar las decisiones más apropiadas que permitan corregir las desviaciones en caso de presentarse.

### **Eficiencia Financiera:**

Costo de servicio / número de facturas vendidas.

### **Eficiencia Comercial**

Número de clientes atendidos / total de clientes.

### **Eficiencia Operativa:**

Número de facturas vendidas / número de empleados.

### **Satisfacción del Usuario.**

Numero de reclamos / número de facturas vendidas.

### **Indicadores Financieros.**

Rotación del activo: ventas / activos.

### **Capital de trabajo**

Activo corriente menos pasivo corriente.

### **Razón corriente.**

Activo corrientes / pasivo corrientes.

### **Solidez.**

Activo total / pasivo total.

### **Endeudamiento.**

Pasivo total / activo total.

### **Índice de ventas.**

Rotación de cartera: ventas a crédito / cuentas por cobrar-.

**Rotación de Activos.**

Ventas totales / activos totales.

**Índices de rentabilidad:**

Productividad. Utilidad neta / venta neta.

**Rentabilidad del Capital.**

Utilidad neta / el capital.

**Rotación de Inventarios.**

Costo ventas / Inventario total.

**11 PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO  
EMPRESA MOLINOS GALERAS LTDA.**

**Objetivo Estratégico:** OBTENER MAYOR PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

**Macro estrategia:** PENETRACIÓN DE MERCADO

PROGRAMA ESTRATEGICO	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
Plantear una política de mercado para llegar más efectivamente a nuevos clientes y retener a los ya establecidos	Cursos sobre panadería y repostería clientes de la harina el panadero	Constante	Incrementar la participación en el mercado, pasar de 5 a 8% de posicionamiento	Sumatoria de clientes que continúan con la empresa y el número de nuevos clientes  Valor en libros de la cuenta de ingresos	\$150.000 cada 2 meses	Área de mercadeo
Desarrollar una política de publicidad dirigida a afianzar la imagen del producto, la seriedad y tradición de la empresa	Comprar pautas publicitarias tanto en radio como en televisión local, además de volantes recordatorios	constante	Aumentar los ingresos en un 20% durante los 3 años siguientes	No. De anuncios radiales televisivos y volantes repartidos  Valor en libros de la cuenta de ingresos	1.500.000 anual	
Realizar convenios de crédito con panaderías que cuenten con sucursales para su abastecimiento	Buscar panaderías que posean sucursales y necesiten ser abastecidas de harina de calidad	continuo	Lograr un incremento del 20% en los despachos de mercancías	No. De nuevas panaderías que se vinculan a la empresa.	Sin costo	Área de mercadeo Área administrativa

**PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO  
EMPRESA MOLINOS GALERAS.**

**Objetivo Estratégico:** Capacitar y generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa

**Macro estrategia:** PENETRACION DE MERCADO

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
Capacitación constante a colaboradores	Realizar mensualmente una reunión de capacitación y entrenamiento en atención y servicio al cliente	continuo	Incrementar la productividad de los trabajadores en 50%	No. De colaboradores que reciben las capacitaciones	100.000 mes	Gerencia Área de mercadeo
Crear espacios de recreación y deporte para colaboradores	Realizar cada dos meses una salida grupal con los colaboradores de la empresa para que se integren y tengan un espacio de recreación y diversión	Cada 2 meses	Incrementar el conocimiento de los colaboradores entre si	No. De colaboradores que asisten a estos espacios de recreación.	200.000 cada dos meses	Gerencia
Contratar un publicista que colabore con una nueva imagen de marca, que permita la fácil recordación en la mente del cliente.	Realizar el cambio de imagen de marca, y publicidad con fácil recordación en la mente del cliente	Una vez	Incrementar el reconocimiento de la marca en la mente del cliente y tracción de nuevos clientes	No. De Nuevos clientes que tienen en mente la marca de la empresa	3.000.000 una vez	Gerencia

**PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO  
EMPRESA MOLINOS GALERAS.**

**Objetivo Estratégico:** Ingresar a nuevas regiones de Nariño

**Macro estrategia: DESARROLLO DE MERCADO**

ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	TIEMPO	META	INDICADORES DE LOGRO	RECURSOS	RESPONSABLE
Buscar distribuidores en las cabeceras municipales de Nariño	Visitar comerciantes de las cabeceras municipales y ofrecer la distribución directa de los productos	Cada mes	Cubrir por lo menos el 20% de las cabeceras municipales de Nariño	No. De distribuidores conseguidos en Nariño	30.000 cada mes	Área de mercadeo
Visitar las panaderías de las zonas rurales de Nariño	Contratar un vendedor que visite las zonas rurales de Nariño con el fin de llegar con el producto a nuevos mercados	Una vez con costos de transporte cada mes	Incrementar las ventas en un 20% durante los tres años siguientes	Valor en libros de la cuenta de ingresos	Contrato laboral	Área de ventas
Buscar publicidad radial en las cabeceras municipales	Contratar pautas radiales en las emisoras de las cabeceras municipales	Cada mes	Incrementar las ventas en un 5% semestralmente	No. De nuevos clientes	100.000 cada mes	Área de mercadeo y ventas

### 11.1 PRESUPUESTO DE INVERSION

<b>ESTRATEGIA: PENETRACIÓN DE MERCADOS</b>	
<b>OBJETIVO</b>	<b>Valor</b>
Obtener Mayor Participación En El Mercado	3.150.000
<b>Capacitar y generar sentido de pertenencia en los colaboradores de la empresa</b>	<b>10.200.000</b>
<b>Total penetración de mercado</b>	<b>13.350.000</b>
<b>ESTRATEGIA: DESARROLLO DEL MERCADO</b>	
<b>OBJETIVO</b>	
Ingresar a nuevas regiones de Nariño	4.680.000
<b>TOTAL INVERSION</b>	<b>18.030.000</b>

**Fuente:** Esta investigación

### 11.2 ANALISIS Y VIABILIDAD PRESUPUESTAL DEL PLAN

Teniendo En cuenta que actualmente la empresa Molinos Galeras es una empresa que tiene un patrimonio propio y por ende cuenta con autonomía administrativa, se puede vislumbrar que refleja una buena situación económica a pesar de las amenazas que frente a la apertura económica ha tenido que afrontar y asumir,.

Actualmente no cuenta con un presupuesto destinado a la ejecución de actividades de mejoramiento, sin embargo por sus buenos manejos financieros se cree que es posible llegar a realizar las mejoras que necesita para poder lograr la consecución de los objetivos estratégicos que se han planteado en esta investigación.

### 11.3 DIFUSION DEL PLAN

En el momento en que se define este plan estratégico para la empresa Molinos Galeras de la ciudad de Pasto, y antes de llevarse a cabo la implementación, es primordial que todos los colaboradores de esta empresa reconozcan la responsabilidad adquirida en la ejecución del mismo, es por esto que se requiere

que la empresa permita los espacios para su presentación, discusión, adaptación y puesta en marcha ya que esto es fundamental en un proceso que amerita un alto grado de compromiso por parte de todas las áreas de la empresa.

LA GERENCIA: será el área encargada de llevar a cabo el proceso de comunicación a través de las diferentes herramientas que nos permiten los medios de comunicación, como circulares en puestos de trabajo, información en carteleras, folletos, foros y otros que ayudaran a facilitar la transmisión del mensaje sin distorsión alguna.

De tal manera que las opiniones y sugerencias presentadas permitirán fortalecer el plan que se presenta.

#### **11.4 EJECUCION DEL PLAN**

El logro de las metas y objetivos del plan de acción serán el resultado de la ejecución de las líneas de actuación que se define en el plan.

Sobre el desarrollo del presente deberá realizarse un control de manera continua y permanente en donde se dará a conocer su desarrollo de la misma manera que se evaluará si corresponde con el planteamiento inicial o si se producen desviaciones. El plan de acción deberá ser revisado periódicamente con el fin de controlar su ejecución dando lugar a propuestas de mejoramiento o estructuración del mismo.

Para que el control pueda realmente contribuir al desarrollo de la organización es importante que su diseño e implementación se realice de una manera clara y precisa para que demuestre su operatividad.

Las principales guías metodológicas a utilizar para el desarrollo del seguimiento de cada una de las acciones son:

Definir indicadores medibles y metas a alcanzar para cada una de las acciones que se llevaran a cabo.

Establecer los mecanismos necesarios en el interior de la empresa que permitan la revisión permanente de objetivos y definición de nuevas metas.

Es importante tener en cuenta la formación de grupos de trabajo responsables que aporten a la ejecución de los planes de mejoramiento a partir de la movilización de recursos necesarios para el alcance de los resultados propuestos e integración de grupos de trabajo heterogéneos buscando así conocer las diversas perspectivas presentes de la empresa.

La metodología que se propone para el seguimiento y la evaluación de las acciones que se pretenden poner en marcha es:

Definir los equipos de trabajo y la persona responsable en cada uno de ellos que garantice el desarrollo de las acciones definidas en el plan de acción. Así mismo serán tareas bajo su responsabilidad las siguientes:

Adoptar una decisión de común acuerdo con la dirección en relación con los objetivos y metas operativas esperadas a alcanzar por el grupo.

Establecer patrones de actuación de cada uno de los miembros.

- Elaborar un plan detallado de tareas teniendo en cuenta las metas que se deben alcanzar en el tiempo indicado.
- Identificar los integrantes del equipo de trabajo responsable del desarrollo de avance de tareas.
- Identificar los integrantes del equipo de trabajo, responsables del desarrollo y avance de tareas.
- Gestionar los recursos necesarios para el seguimiento y control de las actividades que le son asignadas, así como la supervisión y motivación del personal.
- Mantener relaciones constantes con otros responsables de grupos buscando tener sinergia en las tareas y establecimiento de acciones comunes.

### **11.5 Actividades de apoyo administrativo.**

- Es imperante la realización conjunta entre la junta de socios, el área administrativa y la operativa del manual de funciones y procedimientos, donde todo quede completamente detallado para eliminar el número de fallas que se presentan por desconocimiento de funciones.
- Realizar talleres donde la misión y la visión de la empresa sea difundida donde se busque objetivos conjuntos entre la visión empresarial, la visión de los cargos y la visión de cada uno de los colaboradores de la empresa.
- Y aprovechar que se tiene buena imagen frente a los bancos para capitalizar la empresa buscando mejorar poco a poco su tecnología.



## CONCLUSIONES

Molinos Galeras está atendiendo el mercado entregando una harina de muy buena calidad con una atención personalizada, servicio al cliente y siempre buscando satisfacer las necesidades del mismo, sin embargo en este momento ha visto la necesidad de replantear su estrategia de mercadeo e implementar su estrategia de publicidad.

Estas estrategias las debe desarrollar tanto en la ciudad de Pasto y buscar nuevos mercados en Buesaco, Chachagüi, Nariño y Tangua, con una gestión y habilidades estratégicas que le permitan penetrar en esos mercados.

Con un excelente producto unos vendedores capacitados y la dotación de logístico integrada podrá incrementar sus ventas y de esta forma aumentar la rentabilidad e igualmente su liquidez para superar estas debilidades.

Al interior de la empresa deber propender por mejorar el clima organizacional, empoderando a sus empleados de la Misión y la Visión de la empresa igualmente la organización debe obligatoriamente elaborar sus Manuales de Funciones, Procesos y Procedimientos.

La falta de tecnología adecuada es una debilidad para la empresa razón por la cual debe buscar adquirir nuevos equipos cuyo pago se puede proyectar a largo plazo.

Se debe destacar en esta oportunidad los clientes que siempre han permanecido fieles a la Empresa por el trato y la calidad del producto. Además se constituye en una gran oportunidad la cultura del consumo del pan en el sur del País e igualmente la ubicación de la Empresa en la ciudad de Pasto.- así mismo las buenas relaciones que siempre ha tenido con los clientes los proveedores (importador CISGA) y los bancos.

Una fortaleza indudablemente es la calidad de la harina, se constituye en estrella dada su posicionamiento en el mercado y la demanda de los panaderos para elaborar sus productos.

El hecho de haberse firmado el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos y en el futuro se llegare a importar harina, Molinos Galeras debe direccionar su negocio con un aliado para importar harina o cambiar su Misión y Visión a otro horizonte. Por otra parte, la importación de trigo con el TLC no le afecta por cuanto ya está importando este producto.

## RECOMENDACIONES

**Debido a las** consecuencias que puede traer el Tratado de Libre comercio en su fase de implementación la empresa debe fortalecer su desarrollo en cuanto a tecnología para lograr ser competitiva con precios, si bien la empresa actualmente es muy reconocida por la calidad de la harina que produce, es importante que abarque nuevos clientes y nuevos mercados para tener un crecimiento sostenible.

Es importante poner en conocimiento de los directivos de la empresa que deben tener en cuenta que la implementación del plan estratégico que aquí se presenta requiere de un ambiente de trabajo que cumpla con condiciones como:

- Alta participación por parte del nivel directivo de la empresa como de las áreas comprometidas en el desarrollo de mercados y la penetración del mismo.
- Generar estímulo al trabajo grupal y a todos los aportes que desde su puesto de trabajo puedan hacer todos los colaboradores de la empresa.

Si bien es cierto, lo anterior es importante, la condición básica necesaria para que el plan estratégico permita alcanzar resultados exitosos son los deseos y la voluntad que tengan todos y cada uno de los colaboradores y en especial de los ejecutivos, para participar de una manera positiva, objetiva y constructiva en el proceso, y el apoyo que recibe el mismo por parte de la dirección, contribuyendo así en la generación de políticas de disminución de costos y gastos que la administración considere conveniente para maximizar el rendimiento de la inversión por medio de las utilidades y el crecimiento sostenido de su capital.

## BIBLIOGRAFIA

AMAYA, Amaya, Jairo. Gerencia Planeación y Estrategia. Universidad Santo Tomas, Bucaramanga, pág. 34

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica, Pearson Educación, México, 2003, pág. 149 y 150

DRUCKER, Peter Ferdinand. (1909-2005) Cómo medir el rendimiento de la empresa.

FERREL, O. y HIRT, Geoffrey. Introducción a los Negocios en un Mundo Cambiante. México: Mc-Graw Hill, 2004. 211 p.

FLEITMAN, Jack. Negocios Exitosos. México: Mc-Graw Hill, 2000. 283 p.

FRANKLIN, Enrique. Organización de Empresas. 2<sup>da</sup> ed. México: Mc-Graw Hill, 2004. 177 p.

GARZON, Manuel. Planeación Estratégica. UNAD. Pág. 487

HERNANDEZ SAMPIERI, Roberto. Metodología de la investigación. México D.F.: Mc. Graw Hill Interamericana S.A., 2001. 300 p

KOTLER PHILIP, Armstrong Gary; CÁMARA, Dionisio y CRUZ, Ignacio. Marketing. 10<sup>a</sup> ed. México: Prentice Hall, 2004. 200 p.

PORTER M. Estrategia Competitiva: Técnica para el análisis de los sectores industriales y de la competencia 2004 pág 23, 33, 39

SERNA, Humberto. Gerencia estratégica: Teoría, metodología, alineamiento, Implementación y mapas estratégicos, índices de gestión. 8<sup>a</sup> ed. Bogotá: 3R Editores, 2003. 150 p.

STANTON, Etzel y WALKER. Fundamentos de Marketing. México: Mc-Graw Hill, 2004. 668 p.

## NETGRAFIA

### Disponible en:

[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/necesidadplaneacionestrategica/default2.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/necesidadplaneacionestrategica/default2.asp)

<http://www.docstoc.com/docs/8424469/misionyvision29843>

<http://www.Marketing-XXI.com>, de Rafael Muñiz G., Sección: Estrategias de Marketing - La dirección estratégica.

[http://www.turiscolombia.com/colombia\\_geografia.html](http://www.turiscolombia.com/colombia_geografia.html)

<http://www.slideshare.net/aldocarrilloyespinoza/planeacin-estrategica-alma-empresa-sb-2015118>

<http://www.rcnradio.com/noticias/locales/15-09-10/proliferaci-n-de-Estaciones-de-servicio-tiene-en-crisis-al-sector>

[http://www.minminas.gov.co/minminas/index.jsp?cargaHome=3&id\\_categoria=43&id\\_subcategoria=174](http://www.minminas.gov.co/minminas/index.jsp?cargaHome=3&id_categoria=43&id_subcategoria=174)

[http://www.sicom.gov.co/web/sicom/sc\\_sicomqs.jsp](http://www.sicom.gov.co/web/sicom/sc_sicomqs.jsp)

<http://www.upme.gov.co/>

<http://www.escuelagobierno.org/inputs/los%20indicadores%20de%20gestion.pdf>

[http://es.wikipedia.org/wiki/Plan\\_operativo](http://es.wikipedia.org/wiki/Plan_operativo)

[www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario\\_externo\\_normatividad/form\\_consultar\\_normas](http://www.minminas.gov.co/minminas/kernel/usuario_externo_normatividad/form_consultar_normas)

# **ANEXOS**

**ANEXO A.  
UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENCIA  
EMPRESA MOLINOS GALERAS**

**1. Análisis Ambiental.**

A continuación se presenta una serie de factores económicos, sociales, demográficos, culturales, políticos, legales, tecnológicos y de competencia, de los cuales es necesario seleccionar aquellos que la empresa considere claves para su futuro en el corto, mediano y largo plazo.

	amenaza		oportunidad	
	Alta	Baja	Baja	Alta
<b>A. FACTORES ECONOMICOS</b>				
Disponibilidad de crédito				
Volúmenes de ahorro				
Nivel de tasas de interés				
Nivel de inflación				
Crecimiento del PIB				
Reforma tributaria				
Importaciones y exportaciones				
Libración del precio del combustible				
<b>B. FACTORES SOCIALES/DEMOGRAFICOS Y CULTURALES</b>				
Crecimiento De la población				
Política de paz del gobierno				
El terrorismo				
Venta ilegal de combustible				
Ingreso per cápita				
Distribución del ingreso				
Hábitos de consumo y estilos de vida				
Nivel educativo promedio				
Nivel de empleo				
Distribución poblacional por edades				
Tamaño del grupo familiar				
Actitud hacia el ahorro				
Actitud hacia la inversión				
Actitud frente a la calidad del servicio				
Actitud general frente al trabajo				
Festividades				

<b>C. FACTORES POLITICOS, GUBERNAMENTALES Y LEGALES</b>				
Situación política del País				
Plan económico del gobierno				
Plan social del gobierno				
La reforma política				
Reforma laboral				
Regulaciones del gobierno sector transporte				
Relación con otros países				
Regulaciones ambientales				
<b>D. FACTORES TECNOLOGICOS</b>				
Herramientas de gestión administrativa				
Tecnología básica en la empresa				
Disponibilidad de sistemas de información				
Flexibilidad de tecnología				
Adecuación de tecnología				
Cambio tecnológico futuro				
Nivel de inversión en tecnología				
Capacidad tecnológica de la competencia				
<b>E. FACTORES DE COMPETENCIA</b>				
Estrategias y orientaciones en la competencia				
Razón social y propiedad accionaria				
Situación administrativa de la empresa				
Disponibilidad de fuerza laboral				
Estrategias de mercado frente a la competencia				
Movilidad del Sector (Entrada /salida de empresa)				
Los proveedores del Sector				
Los clientes del sector				
Los productos sustitutos del sector				
La posición competitiva y la intensidad de la competencia				
Estado de las vías de acceso a la empresa				

## 2. ANALISIS INTERNO

A continuación se presenta un conjunto de indicadores de carácter organizacional, general de mercados financieros, de producción, de servicios, investigación y desarrollo que permitirán establecer la capacidad actual de la empresa para cumplir con su misión institucional y enfrentar las condiciones del contexto dentro de la cual se desempeña.

Es necesario considerar y disponer de información válida y relevante para evaluar las condiciones de cada indicador en la situación interna de la empresa. Seleccione los indicadores clave en la situación de la empresa frente a su contexto.

	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
<b>A. CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL</b>				
Uso de pensamiento estratégico				
Declaración de misión y visión institucional				
Asignación de recursos con base en metas				
Adecuada estructura organizacional				
Delegación y descentralización				
Cargos significativos, estimulantes, bien remunerados				
Cultura organizacional				
Estilo gerencial participativo				
Uso de herramientas modernas de gerencia (Calidad total, gerencia por servicio. Etc..)				
Sistema de comunicación de doble vía				
Sistema de compensación e incentivos				
Promoción del talento humano				
Desarrollo de programas de formación y capacitación				
Selección del personal				
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios				
Nivel de conocimiento de los roles individuales				
Conocimiento de la empresa y del negocio				
Responsabilidad social				

### AREA DE MERCADEO

	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS</b>				
Participación en el mercado frente a los competidores				
Realización y uso de investigación de mercados (Frente a clientes y competidores)				
Posiciones en el sector en que compite la empresa				
Sistema de planificación de mercados				
Medición del potencial del mercado				
Fijación de presupuestos y evaluación del cumplimiento				
Sistemas de control de las acciones del mercado				
Evaluación de los costos de mercadeo				
Sistemas de control de las acciones del mercado				
Evaluación de costos de mercadeo				
Definición de rentabilidad por productos				
Objetivos de las líneas de productos				
Cantidad de las líneas de productos (Faltan? Sobran?)				
Evaluación y programas de "Servicio al cliente"				
Conocimiento de los clientes sobre el portafolio de productos				
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los productos comercializados				
Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, presupuestos				
Evaluación de impacto de publicidad				
Formas de pago de los compradores				

### AREA FINANCIERA

	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>				
Capacidad de inversión en nuevos proyectos				
Nivel de liquidez				

Rentabilidad operacional (margen)				
Rentabilidad neta final (patrimonio)				
Nivel de endeudamiento				
Capacidad de obtención de crédito				
Manejo de tesorería (portafolio de inversiones)				
Elaboración de presupuesto				
Administración de presupuesto				
Auditoría financiera				
Planeación tributaria				
Crecimiento de activos				
Capacidad de análisis financiero				

### AREA DE VENTAS

	Debilidad		Fortaleza	
	1	2	3	4
<b>CAPACIDAD DE PRODUCCION, INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>				
Instalaciones apropiadas para la prestación de servicio				
Desarrollo de nuevos servicios				
Actualización tecnológica frente al sector				
Flujo de operaciones en el proceso productivo				
Planeación sobre demanda de servicios				
Adaptación al cambio tecnológico				
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos				
Nivel de costos de subcontratación				
Proveedores de la empresa				
Desarrollo de sistemas de información por áreas				
Sistemas de control de calidad del servicio				
Indicadores de productividad				
Sistemas de prevención de accidentes y desastres				

**ANEXO B**  
**UNIVERSIDAD DE NARIÑO**  
**ENCUESTA DIRIGIDA A TODOS LOS INTEGRANTES DE LA EMPRESA**  
**MOLINOS GALERAS LTDA**

1. Nombre: \_\_\_\_\_
2. Edad: \_\_\_\_\_ cargo: \_\_\_\_\_
3. cuánto tiempo lleva trabajando en la empresa:  
a. 0 a 6 meses                      b. 6 a 12 meses                      c. un año a 2 años  
d. 2 a 4 años                      e. 4 años en adelante
4. Ha tenido la oportunidad de desempeñarse en otro cargo diferente al que ocupa actualmente?  
a. si   b. no              cual \_\_\_\_\_
5. Se siente conforme con el cargo que desempeña?  
a. si   b. no              cual \_\_\_\_\_
6. Está conforme con el salario que devenga por su cargo?  
a. si   b. no              por qué \_\_\_\_\_
7. Se realizan reuniones de personal, con el fin de discutir inquietudes y la situación actual de la empresa?  
a. si   b. no
8. participa activamente de estas reuniones  
a. si   b. no   c. algunas veces    por qué \_\_\_\_\_
9. como califica el ambiente laboral  
a. bueno    b. regular    c. malo              por qué \_\_\_\_\_
10. cuáles son las funciones que desempeña en su cargo: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_
11. Tiene conocimiento del manual de funciones para su cargo:  
a. si   b. no
12. Está de acuerdo con las disposiciones de los manuales que existen en la empresa:  
a. si   b. no    por qué: \_\_\_\_\_
13. La empresa compensa el logro y éxito de sus trabajadores?  
a. si   b. no                      frecuencia:    muy alta              alta    baja    muy baja
14. existe solidaridad y espíritu de equipo?  
a. si   b. no                      frecuencia:    muy alta              alta    baja    muy baja

15. se diseñan procesos de trabajo eficientes?

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

16 ¿Existe una carga de trabajo equitativa o considera que su compañero tiene menor responsabilidad que la suya?

---

el ambiente físico del lugar de trabajo es adecuado

a. si b. no por qué: \_\_\_\_\_

17 la empresa muestra interés por el desarrollo integral de los colaboradores

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

18 recibe la capacitación necesaria para el desarrollo de sus funciones:

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

19 en la empresa se fomenta la innovación y la creatividad

a. si b. no frecuencia: muy alta alta baja muy baja

20 los recursos con los que cuenta la empresa son suficientes para el desarrollo normal de sus funciones?

a. si b. no por qué: \_\_\_\_\_

21 ¿Molinos Galeras cuenta con los elementos de seguridad industrial necesarios?

Si \_\_\_\_\_ no \_\_\_\_\_

22 haga una relación de falencias y de fortalezas de la empresa que usted considere pertinentes:

**DEBILIDADES**

**FORTALEZAS**

---

---

---

---

---

---

### ANEXO C. ESTUDIO DE MERCADO

#### 1. ¿Hace cuánto tiempo se dedica al oficio de la panadería?



De acuerdo con el resultado obtenido en las encuestas el 37% de los encuestados lleva más de 7 años en el negocio panadero, el 25% están entre 4 y 6 años en el negocio, el 21% están entre 2 a 3 años y el 17% llevan menos de un año en el negocio de la panadería, lo que nos indica que la mayoría de las panaderías parte de la encuesta llevan una trayectoria fuerte en el mercado y por tanto muestra el conocimiento que tienen de los diferentes productores de harina.

#### 2. ¿En cuál empresa productora de harina adquiere su producto?



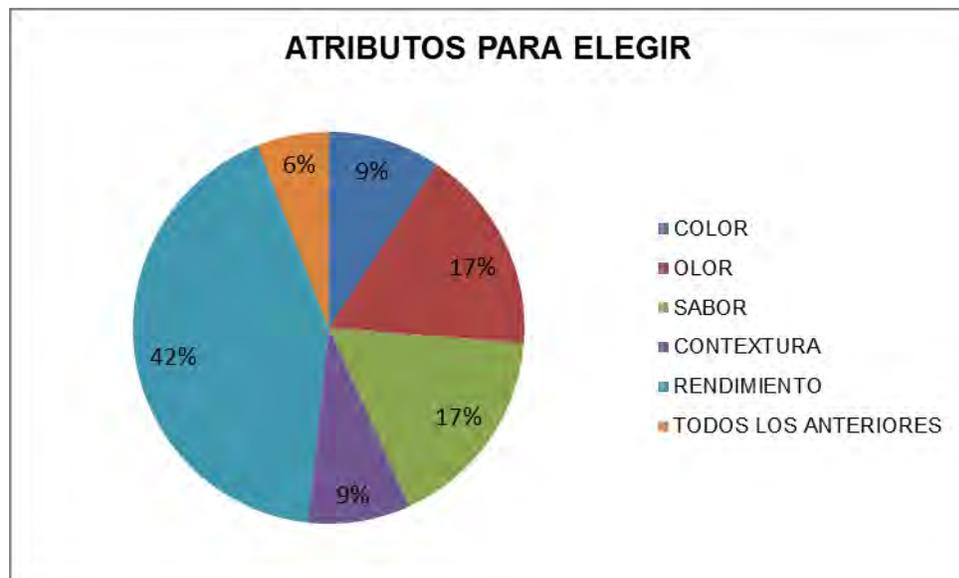
El 34% de los encuestados prefieren harinera del Valle para abastecerse de su materia prima, el 29% escogen a Molinos Galeras, el 16% a Molinos San Nicolás el 15% prefieren a Molinos Nariño y solo el 6% de los encuestados prefieren otra marca diferente a las anteriormente mencionadas.

### 3. Con qué frecuencia realiza la compra de harina?



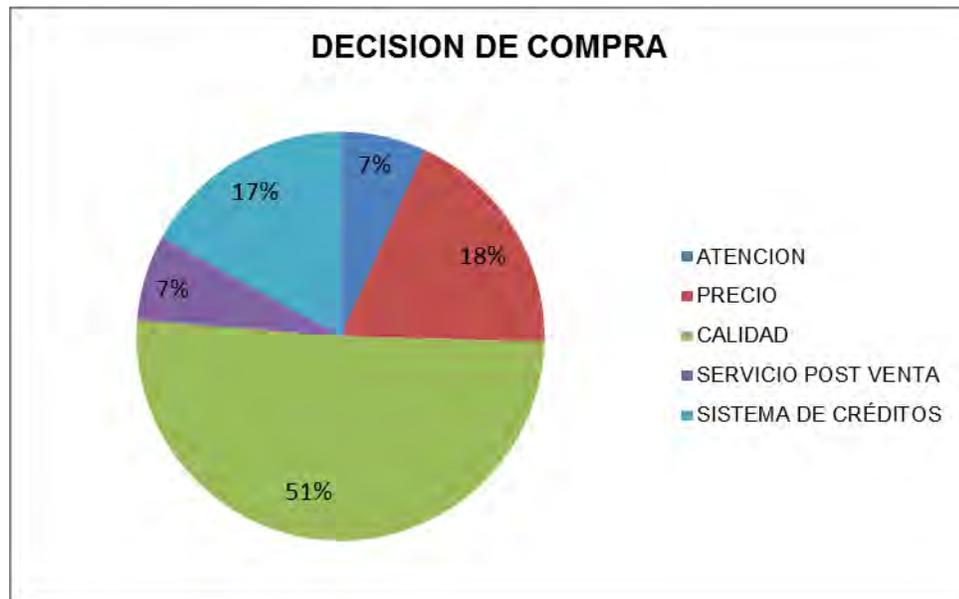
Del total de los encuestados, el 47% se abastece de harina con frecuencia quincenal, el 24% mensual, el 20% semanal y solo el 9% lo hace de una manera diaria.

### 4. ¿Qué atributos busca en la harina?



El 42% de los encuestados busca que la harina tenga rendimiento, el 17% busca olor y sabor, el 9% busca color y contextura y el 6% busca que la harina cumpla con todas las propiedades anteriormente mencionadas.

### 5. ¿Por qué prefiere Molinos Galeras?



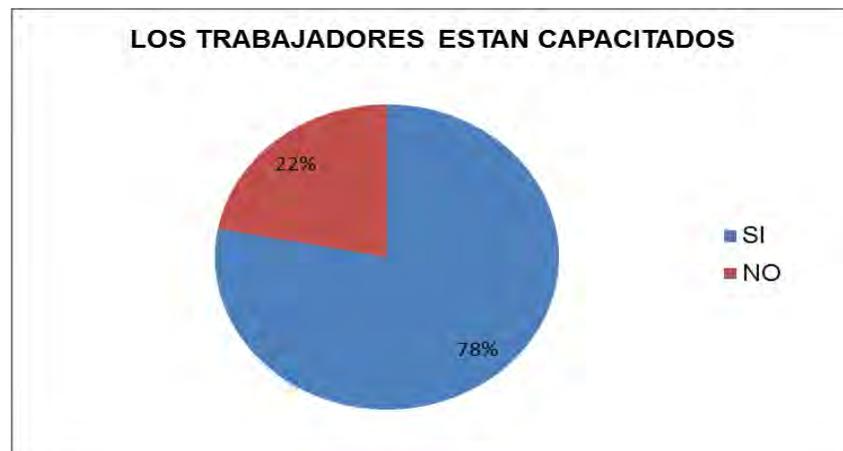
El 51% de los panaderos prefieren a Molinos galeras por la calidad de la harina, el 18% lo prefiere por el sistema de precios que la empresa maneja, el 17% lo prefieren por el sistema de créditos, el 7% los prefiere por el servicio post venta que esta empresa ofrece, y la atención que recibe en la empresa.

### 6. ¿Qué opinión le merece la empresa Molinos Galeras?



El 85% de los encuestados dan una buena calificación de la empresa Molinos Galeras, el 15% la califican como regular, y ningún cliente la califica como mala.

**7. ¿Considera que los trabajadores están capacitados para brindarle la atención que usted requiere?**



El 78% de los encuestados considera que los colaboradores de la empresa si se encuentran capacitados para brindarle la atención que requieren mientras que el 22% afirma que no se encuentran capacitados.

**8. ¿En qué condiciones considera usted que se encuentran las vías de acceso a la empresa Molinos Galeras Ltda?**



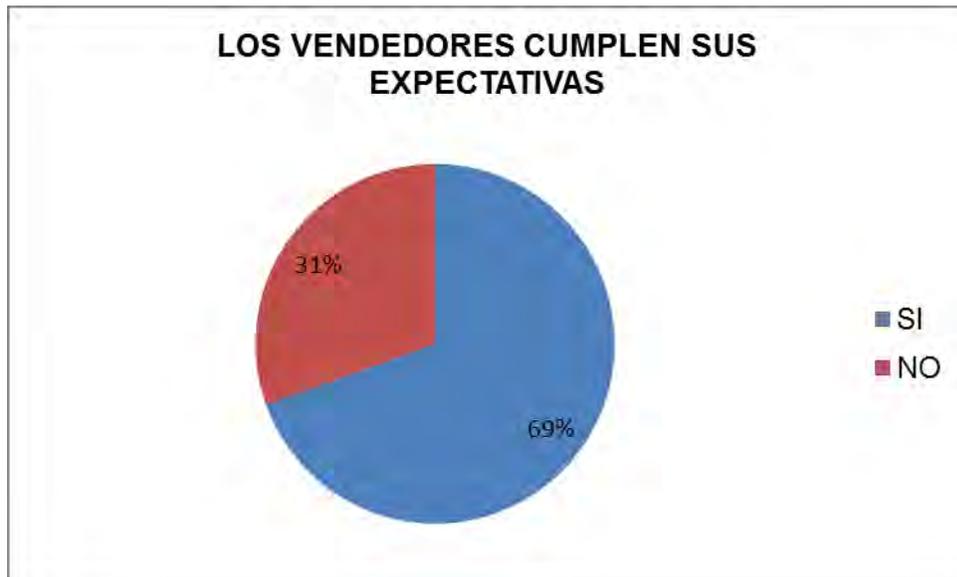
De los encuestados el 72% califica como buenas las vías de acceso, el 15% las califica como excelentes, el 10% las califica como malas y el 3% le da una calificación de regulares a las vías de acceso.

**9. ¿Considera Usted que la empresa Molinos Galeras necesita ampliar su portafolio de productos?**



El 59% de los encuestados considera que a la empresa si le hace falta la ampliación de su portafolio de productos mientras que el 41% no lo estima necesario.

**10. ¿La atención que le brindan los vendedores de la empresa Molinos Galeras cumple con sus expectativas?**



De los encuestados el 69% considera que los vendedores de la empresa si cumplen con sus expectativas mientras que el 31% considera que no.