

**PLAN ESTRATEGICO DE LA CORPORACION ALPINA  
AGENCIA PASTO 2011 - 2015**

**JORGE HERNAN CANDELO PALACIOS  
JUAN CARLOS DELGADO SANCHEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA - X PROMOCION  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**PLAN ESTRATEGICO DE LA CORPORACION ALPINA  
AGENCIA PASTO 2011 - 2015**

**JORGE HERNAN CANDELO PALACIOS  
JUAN CARLOS DELGADO SANCHEZ**

**Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de  
Especialista en alta Gerencia**

**Asesor:  
Esp. CARLOS OMAR OJEDA ENRIQUEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA - X PROMOCION  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

## **NOTA DE RESPONSABILIDAD**

“Las ideas y Conclusiones aportadas en este trabajo de grado son responsabilidad exclusiva del Autor”

Artículo 1 del acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente**

---

**Jurado**

---

**Jurado**

**San Juan de Pasto, Septiembre del 2011**

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCION .....	12
1.1 TITULO DEL TABAJO DE GRADO .....	14
1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION.....	14
1.2.1 Planteamiento del Problema .....	14
1.2.2 Formulación del Problema .....	15
1.2.3 Sistematización.....	15
1.3 JUSTIFICACION.....	15
1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION .....	16
1.4.1 Objetivo General.....	16
1.4.2 Objetivos Específicos.....	16
1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION .....	16
1.5.1 Marco Histórico.....	16
1.5.2 Marco Teórico.....	17
1.5.2.1 Planeación Estratégica .....	17
1.5.2.2 Análisis del entorno.....	20
1.5.3 Marco Conceptual.....	33
1.5.4 Marco Jurídico .....	36
1.5.5 Marco Situacional.....	37
1.6 METODOLOGIA .....	38
1.6.1 Tipo de Estudio.....	38
1.6.2 Método de Investigación.....	38

2.	PLAN ESTRATEGICO .....	39
2.1	ACUERDO INICIAL .....	42
2.2	IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACION .....	43
2.2.1	Direccionamiento actual:.....	44
2.3	MANDATOS DE LA ORGANIZACIÓN.....	45
3.	DIAGNOSTICO ESTRATEGICO .....	46
3.1	VALORACION DEL ENTORNO EXTERNO .....	46
3.1.1	Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio .....	46
3.1.1.1	Análisis de Factores Entorno Económico .....	46
3.1.1.2	Entorno Social y Cultural .....	49
3.1.1.3	Entorno Político - Gubernamental.....	51
3.1.1.4	Fuerzas tecnológicas .....	52
3.2	ANALISIS COMPETITIVO O FUERZAS COMPETITIVAS.....	56
3.2.1	Rivalidades entre Empresas .....	56
3.2.2	Poder de Negociación de los Clientes .....	56
3.2.3	Barreras de Entrada.....	57
3.2.4	Poder de Negociación de los Beneficiarios.....	57
3.2.5	Bienes Sustitutos .....	58
3.3	VALORACION DEL AMBIENTE INTERNO .....	63
3.3.1	Planeación .....	64
3.3.1.1	La Gerencia .....	64
3.3.1.2	Organización.....	66
3.3.1.3	Motivación Dirección.....	67

3.3.1.4	Selección de Personal .....	68
3.3.1.5	Control .....	68
3.3.2	Auditoría de Mercadeo.....	69
3.3.3	Auditoría Financiera.....	71
3.3.3.1	Razones de Liquidez .....	71
3.3.3.2	Razones de Cobertura.....	71
3.3.3.3	Razones de Actividad.....	71
3.3.3.4	Razones de Rentabilidad.....	72
4	ASUNTOS ESTRATEGICOS.....	74
5	FORMULACION DE ESTRATEGIAS .....	75
5.1	MATRICES .....	75
5.1.1	Matriz I – E (Interna – Externa).....	75
5.1.2	Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción).....	75
5.1.3	Matriz de la Gran Estrategia .....	77
5.1.5	Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) .....	83
5.1.6	Matriz DOFA .....	84
6	REDIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA.....	86
6.1	HORIZONTE DE TIEMPO .....	86
6.2	PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	86
6.3	MISION AGENCIA PASTO AL 2015.....	87
6.4	VISION AGENCIA PASTO AL 2015 .....	87
6.5	OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	87
6.6	POLITICAS DE ORGANIZACIÓN.....	88

6.7	DECISION ESTRATEGICA .....	89
6.8	ESTRATEGIAS DE MARKETING.....	89
6.9	ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.....	90
6.9.1	Penetración de Mercado.....	90
6.9.2	Diversificación.....	90
6.9.3	Estrategia de desarrollo de producto .....	90
6.10	ANALISIS COMERCIAL .....	91
6.10.1	Proyección de ventas.....	91
6.10.2	Costo de ventas.....	92
6.10.3	Utilidades .....	92
	CONCLUSIONES.....	93
	RECOMENDACIONES .....	94
	BIBLIOGRAFIA .....	95
	NETGRAFIA.....	96



## LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Descripción Matriz de perfil de la capacidad interna (PCI) .....	23
Tabla 2. Descripción Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	24
Tabla 3. Descripción Matriz de Perfil competitivo (MPC) .....	25
Tabla 4. Descripción Perfil de Oportunidades y amenazas del Medio (POAM) ..	26
Tabla 5. Descripción Matriz de evaluación de factores externos (MEFE).....	27
Tabla 6. Descripción Matriz DOFA .....	28
Tabla 7. Descripción Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica .....	32
Tabla 8. Factores del medio ambiente de los negocios que impactan a la Corporación. ....	46
Tabla 9. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM) .....	48
Tabla 10. Matriz de evauacion de factor externo .....	54
Tabla 11. Matriz de evaluacion de factor externo futuro .....	55
Tabla 12. Matriz 5 fuerzas competitivas .....	60
Tabla 13. Matriz perfil competitivo – MPC.....	63
Tabla 14. Matriz de evaluacion del factor interno .....	63
Tabla 15. Matriz de posicion estrategica y evolucion de la Accion .....	76
Tabla 16. Matriz de IGORD ANSDOF.....	79
Tabla 17. Descripción general o global de las opciones macroestrategicas de la Corporación Alpina .....	80
Tabla 18. Alternativas estrategicas .....	81
Tabla 19. Matriz DOFA.....	85
Tabla 20 Proyeccion ventaS .....	92
Tabla 21 Proyeccion costo de venta .....	92

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Grafica 1. Territorio atendido por alpina a través de la agencia PASTO .....	37
Grafica 2. Matriz grupo consultivo de BOSTON – MGC .....	71
Grafica 3. Matriz PEYEA .....	77
Grafica 4. Matriz IGOR ANSOF.....	78

## **RESUMEN**

Colombia ha venido presentando cambios económicos que afectan cada vez de forma más negativa que positiva, la estabilidad financiera de la nación; pues su inflación ha venido creciendo desmedidamente a tasas decrecientes y se ha visto reflejada en la pérdida del poder adquisitivo de la moneda, haciendo que la gente pueda comprar menos bienes y servicios con el mismo dinero y en consecuencia la creación de niveles de vida más bajos.

## **ABSTRACT**

Colombia has been presenting economic changes affecting increasingly more negative than positive, the financial stability of the nation, for its inflation has been increasing at decreasing rates excessively and has been reflected in the loss of purchasing power of money, making that people can buy less goods and services with the same money and therefore the creation of lower living standards.

## INTRODUCCION

Los productos lácteos desde la antigüedad se encuentran muy ligados al consumo de los seres humanos, de ahí que en tiempos de las antiguas tribus el hombre consigue la domesticación de cabras y ovejas con el fin de obtener la leche.

Los productos lácteos eran asequibles a todas las clases sociales desde las más humildes durante la Edad media, llegando a ser una de las fuentes más importantes de grasas y de proteínas.

El queso llegó a ser muy popular y tuvo una gran difusión debido a su bajo precio, se conservaba durante ciertos períodos y podía ser fácilmente transportado.

En cuanto las sociedades comenzaron a industrializarse, se logra incorporar la refrigeración a las fuentes de transporte, los lácteos y la leche pudieron ser llevados a lugares lejanos de las zonas de producción. Este suceso innovador consiguió que su consumo fuera en rápido crecimiento durante el siglo XIX y siglo XX. La iniciativa de la pasteurización contribuyó al mejoramiento de los períodos de prescripción de los productos y así el éxito de los lácteos se unió a la mejora de productividad de leche experimentada en los países del norte de Europa.

La demanda fue creciendo en las áreas urbanas desde el siglo XVII y llegaron a ser un medio de alimentación muy importante de los trabajadores industriales, se empezó a regular su calidad desde las autoridades sanitarias.

En el siglo XIX se desarrollan nuevos lácteos: aparecen las leches concentradas y vaporizadas, que permiten un mejor transporte a la zona de consumo y una superior preservación.

El siglo XX es el período donde la leche y los lácteos tienen una fuerte expansión en su consumo a lo largo de muchísimos países, las mejoras en los métodos artificiales de ordeño, alimentación y los progresos en el proceso de selección artificial de las especies, los avances tecnológicos en transporte y refrigeración, hicieron que se produjera la paradoja de la «sobreproducción» (se empezaba a extraer más leche con menos vacas). Al mismo tiempo se empezaron a abrir serios debates acerca de lo adecuado de sus valores nutricionales aplicados a una dieta sana.

Actualmente la industria de productos lácteos está articulada básicamente con el desarrollo de la actividad pecuaria, ya que es proveedora de la materia prima más utilizada por el subsector, como es la leche fresca. Además existen encadenamientos con otros subsectores proveedores de insumos utilizados por el subsector, tales como la industria del azúcar, la industria de envases plásticos y

de hojalata, industria química, etc. Evidentemente, el subsector está vinculado con el sector terciario para la comercialización de productos elaborados.

En síntesis, podemos considerar que los problemas, desafíos y oportunidades que enfrenta la Cadena de Productos Lácteos, se plantea las grandes estrategias tendientes a lograr impactos reales sobre la competitividad y sostenibilidad de la misma, a través del mejoramiento genético, alimentario, sanitario y la transferencia de tecnología en la línea de la modernización productiva; la promoción del consumo, desarrollo de infraestructura comercial en la línea del desarrollo del mercado; la promoción de organizaciones empresariales en la línea del fortalecimiento institucional.

El mercado de consumo masivo en Colombia como en el mundo entero, cada día es más competitivo y complejo para los distintos fabricantes que encuentran en la búsqueda de estrategias que les permitan a sus marcas y productos permanecer y sobrevivir en la guerra que se libra en el día a día en los puntos de venta.

Las organizaciones han evolucionado en todas las áreas de la empresa ofreciendo dinamizando los conceptos de producto de forma tal que el cliente experimente al tener contacto con los mismos, experiencias positivas y memorables que logren posicionar el producto en la mente del consumidor.

# 1. ASPECTOS GENERALES DE LA INVESTIGACION

## 1.1 TITULO DEL TABAJO DE GRADO

Plan estratégico de la Corporación Alpina Agencia Pasto 2011 – 2015

## 1.2 PROBLEMA DE LA INVESTIGACION

**1.2.1 Planteamiento del Problema.** No es un secreto que el mercado es un mundo cambiante que busca innovaciones, es por esta razón que las empresas deben estar en continuo cambio para ofrecer y ser capaces de satisfacer a su público, y es aquí donde la planeación estratégica recobra importancia pues la misma se convierte en factor generador de posibilidades para alcanzar el éxito.

Hoy en día el consumidor es más preparado, se preocupa por alimentarse sanamente e invertir muy bien sus recursos, el consumidor cada vez hace sentir la necesidad de contar con alimentos listos, fáciles de emplear y consumir, con valor agregado en nutrientes y sobre todo con un buen respaldo de marca. La corporación Alpina está focalizada en generar un cambio en la forma de alimentarse a fin de garantizar que el consumidor final obtenga un alimento que de alguna manera contribuya positivamente al desarrollo de su organismo, dicho cambio lo ha denominado La Revolución Alimentaría.

Debido a que el nivel de ingresos por persona aún no es el mejor en la región y en muchos casos no alcanza un salario mínimo, se contempla esta situación como una oportunidad para la corporación Alpina agencia Pasto para desarrollar productos de bajo desembolso y con la calidad que nos identifica para capitalizar un mercado cautivo que a hoy lo vienen aprovechando las marcas regionales quienes han focalizado su estrategia de mercadeo y ventas vía precio. En este sentido cada vez, aparecen más marcas regionales que ingresan al mercado a competir de manera directa con las ya consolidadas, Nariño no es ajena a esta situación del mercado de derivados lácteos, lo cual redundará de manera negativa para los intereses de Alpina ya que muchas de ellas salen con productos de bajo precio e incluso algunas sin cumplir con los estándares de calidad en la fabricación y producción de estos alimentos.

Las marcas regionales en los últimos años han tomado fuerza en los mercados locales aprovechando la situación económica del país y el bajo poder adquisitivo de los consumidores que cada vez más focalizan su decisión de compra vía precio, por todo esto es necesario definir un plan estratégico de mediano plazo para la agencia Pasto alineado con la misión, visión, principios y valores de la corporación Alpina que permita mantener y defender en liderazgo comercial que

ha construido a lo largo del tiempo en la región de Nariño, sur del Cauca y Putumayo.

**1.2.2 Formulación del Problema.** ¿Qué características debe tener el Plan Estratégico de la Corporación Alpina agencia Pasto para mantener su liderazgo en la región?

**1.2.3 Sistematización.** ¿Cuáles son los factores internos y externos que pueden ser tomados como referencia para la corporación Alpina agencia Pasto?

¿De qué manera la planeación estratégica puede permitir a la corporación Alpina agencia Pasto ser proactiva en la proyección comercial del futuro?

¿Cuál debe ser el proceso de planeación estratégica para la agencia Pasto que permita prever los problemas antes de que surjan y afrontarlos antes de que se agraven?

### **1.3 JUSTIFICACION**

Cada vez en el país aparecen más marcas regionales que ingresan al mercado a competir de manera directa con las ya consolidadas, Nariño no es ajena a esta situación del mercado de derivado lácteos, lo cual redundando de manera negativa para los intereses de Alpina ya que muchas de ellas salen con productos de bajo precio e incluso algunas sin cumplir con los estándares de calidad en la fabricación y producción de estos alimentos. Las marcas regionales en los últimos años han tomado fuerza en los mercados locales aprovechando la situación económica del país y el bajo poder adquisitivo de los consumidores.

La competencia de derivados lácteos ha focalizado su portafolio en gran medida bajo el concepto de ofertación permanente convirtiéndose en una amenaza para la corporación Alpina en cada uno de sus canales de distribución.

Desde este punto de vista es importante establecer una planeación estratégica al interior de la corporación Alpina en la agencia Pasto tendiente a contrarrestar los avances obtenidos hasta ahora por las competencias regionales que a menudo quieren ganar participación en el mercado e incluso arrebatando puntos de participación de la empresa líder, dicha planeación estará orientada a fortalecer los lazos de afecto entre el consumidor y la marca garantizando su permanencia en el tiempo con productos de calidad a precios que se ajusten a su presupuesto.



## 1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACION

**1.4.1 Objetivo General.** Diseñar plan estratégico de la corporación Alpina agencia Pasto para los años 2011 al 2015.

### 1.4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico interno y externo de la agencia Pasto con el fin de formular estrategias encaminadas a mantener y fortalecer el liderazgo regional.
- Realizar un análisis competitivo de las principales marcas regionales.
- Identificar amenazas comerciales regionales que puedan afectar el normal desempeño de las marcas de la corporación.
- Formular estrategias corporativas para la agencia Pasto.
- Diseñar el plan de acción de la agencia Pasto.

## 1.5 MARCO DE REFERENCIA DE LA INVESTIGACION

**1.5.1 Marco Histórico.** La historia de esta Compañía es la historia de dos hombres, Max Basinger y Walter Gogle, que con su visión futurista, su amor por el trabajo y su fe en Colombia, llegaron al país en 1945 procedentes de Suiza y es así como en los años 40 nació en los Andes colombianos en el valle de Sopó, una pequeña empresa que conjugaba el toque de la cocina colombiana con la inigualable tradición suiza, dando como resultado los más exquisitos quesos y mantequillas de la región.

Desde el inicio ALPINA se mantuvo como procesador de leche y se prefirió como hasta ahora, adquirirla en inmediaciones de las plantas de producción, dando origen a prósperos hatos que aún hoy mantienen compromisos de suministro con la Compañía, dentro de altos parámetros de calidad.

ALPINA se inició con la producción de quesos y hoy en día participa en más de 15 categorías de producto, en la mayoría de las cuales es líder; procesa más de 300.000 litros de leche diarios, tiene más de 3000 empleados y cuenta con una infraestructura comercial y tecnológica que le permite atender más de 165.000 clientes en la subregión Andina.

El sueño de dos suizos visionarios es hoy una realidad coronada por el éxito. Pero el objetivo es continuar ascendiendo y penetrando los mercados internacionales,

buscando modelos alternativos de comercialización y de negocios, amoldándose a las necesidades de cada país.

ALPINA es hoy la empresa de derivados lácteos más importante de la subregión Andina, con presencia en Ecuador, Venezuela y Colombia. Además, ALPINA ha penetrado el mercado Centroamericano bajo el esquema de exportaciones.

## **1.5.2 Marco Teórico.**

**1.5.2.1 Planeación Estratégica:** La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.<sup>1</sup>

La planeación estratégica es la herramienta administrativa que nos ayuda a incrementar las posibilidades de éxito en una empresa frente a un objetivo planteado y por ende la misma se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones dentro de la misma.

La planeación estratégica es clave pues la misma brinda las herramientas a la compañía para que ésta esté en capacidad de influir sobre su entorno y no dejarse determinar por él.

Sallenave (1991), afirma que "La Planificación Estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo implica, necesariamente, un proceso inter-activo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la empresa y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, etc. Como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

El proceso del direccionamiento estratégico consta de las siguientes etapas:

---

<sup>1</sup> SERNA G. Humberto. Gerencia Estratégica, pág. 19

- Formulación de la estrategia
- Implementación
- Evaluación

La formulación de una estrategia consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de organización, definir sus fuerzas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán.

Para implementar la estrategia la empresa debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos, de tal manera que permitan ejecutar las estrategias formuladas. Esta es la etapa activa de la administración estratégica.

La evaluación de la estrategia es el medio fundamental para saber cuando no están funcionando bien determinadas estrategias. Todas las estrategias se modifican a futuro porque los factores internos y externos cambian permanentemente.

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

- Los estrategas
- El direccionamiento Estratégico
- El diagnóstico Estratégico
- Las opciones Estratégicas
- La formulación estratégica
- La auditoria estratégica

**a) Los Estrategas.** El estratega debe desmembrar ese todo en sus partes constitutivas y, una vez que conoce el significado de cada parte, debe volver a juntarlas intentando aprovechar al máximo la ventaja competitiva de la empresa.

Son aquellas personas o funcionarios ubicados en la alta dirección de la empresa a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización y que tienen además la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización.

Los estrategas deben ser líderes, inteligentes, con capacidad analítica, excelente comunicador, con buenas relaciones interpersonales, respetuoso, con capacidad de aceptación de los demás y respeto por sus logros y en especial, ser capaz de comprometerse con constancias en el logro de los objetivos de la empresa.

**b) El Direccionamiento Estratégico.** El direccionamiento estratégico de una empresa, consiste en tener claro hacia dónde va, es por eso que lo integran los principios corporativos, la visión y misión de la organización.

**Los principios corporativos.** Los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual se define el direccionamiento estratégico de la empresa, son los valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización y deben ser claros, precisos, conocidos y compartidos por todos.

**La Misión:** La misión es una declaración duradera del objeto, propósito o razón de ser de la empresa. La misión responde a la pregunta: “¿cuál es nuestra razón de ser?”.

La misión debe inducir comportamientos y crear compromisos con los siguientes componentes:

- Quienes somos
- Que hacemos
- Como lo hacemos
- Para quien lo hacemos
- Para que lo hacemos

**La Visión.** La visión es una declaración que indica hacia dónde se dirige la empresa en el largo plazo, o qué es aquello en lo que pretende convertirse.

La visión responde a la pregunta: “¿qué queremos ser?”.

La visión es el conjunto de ideas generales, que proveen el marco de referencias de lo que en una empresa es y quiere ser en el futuro, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos, pues señala el rumbo que ha de seguir la organización y es el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

**Objetivos estratégicos.** Resultados esperados en un periodo de tiempo.

**c) El Diagnóstico estratégico.** El diagnostico estratégico incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa, de la oportunidades y amenazas y de las fortalezas y debilidades internas de la organización, lo cual servirá de marco de referencia para establecer la situación actual de la empresa.

Se requiere partir desde el origen mismo de la empresa, de su misión, visión, objetivos y propósitos. Con base a ellos se fijan las estrategias necesarias para lograrlos. Cada estrategia ira encaminada hacia la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

**d) Opciones Estratégicas.** Consiste en definir las diferentes alternativas que tiene la organización para lograr sus objetivos. El análisis de estas permitirá establecer las opciones estratégicas, dentro de las cuales se seleccionan aquellas que han de construir los proyectos estratégicos que integraran el plan estratégico de la organización.

Existen diferentes metodologías para realizar la identificación de las opciones estratégicas que entre otras de encuentran

**Alternativa estratégica:** Consiste en identificar caminos mediante los cuales una organización puede definir la estrategias para alcanzar su visión y por tanto; un desempeño exitoso en el mercado

**Análisis vectorial de crecimiento:** examina diferentes alternativas de productos en relación con las opciones de mercado de la compañía. Un análisis sistemático de la estructura de mercado revelara las condiciones competitivas y las oportunidades de crecimiento no exploradas.

**El análisis del portafolio competitivo:** Basado en el concepto de la curva de experiencia desarrollado por el Grupo Consultor de Boston (BCG), la que enfatiza la importancia de la participación relativa de la compañía en el mercado y la tasa de crecimiento de la industria.

**e) La formulación Estratégica.** Consiste en seleccionar los proyectos estratégicos o áreas estratégicas que han de integrar el plan estratégico corporativo. Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y por ende su misión y visión. Los proyectos estratégicos deben ser explícitos, consistentes, pocos, vitales y dinámicos.

**f) La Auditoria Estratégica.** Es una investigación promovida desde la Dirección General que tiene como objetivo realizar un diagnóstico de la posición estratégica de la empresa (¿cuál es la posición actual de la empresa y por qué?) y emitir un pronóstico acerca de las consecuencias de mantener el rumbo actual (¿hacia dónde se dirige la empresa?).

**1.5.2.2 Análisis del entorno.** Del análisis de la empresa y del conocimiento de todo su entorno y de los agentes que componen su sector de actividad, se obtienen unas conclusiones que permiten diagnosticar en qué situación se encuentra la organización objeto de estudio.

Se trata de una herramienta que facilita información acerca de las características y las tendencias principales del entorno y del mercado en el que opera una empresa, obtener un perfil de sus principales competidores y profundizar en sus capacidades y ventajas competitivas.

Como resultado, se obtienen unas conclusiones que resaltan sus debilidades y fortalezas, así como las amenazas a las que se enfrenta y las oportunidades que debe aprovechar. Dichas conclusiones son la base del diagnóstico de la empresa.

El modelo de planeación estratégica presentado, parte del supuesto de que el proceso estratégico es una tarea distribuida en cascada entre todos los niveles de la organización, de arriba abajo y viceversa.

Este se inicia en el nivel superior de la organización, en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la misión la visión y los objetivos y estrategias globales de la organización, a esto se denomina planeación corporativa que es la planeación macro a largo plazo, mucho más estable y con una participación de los niveles superiores de la compañía.

El segundo nivel lo integran las unidades estratégicas de negocio en la cual se define una misión, los objetivos y estrategias a mediano plazo identificando los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal estableciendo planes de acción. A este nivel se lo denomina planeación funcional o táctica.

Por último, el tercer nivel, lo componen las unidades administrativas en el cual los objetivos son más a corto plazo. Su responsabilidad principal radica en la ejecución de los planes de acción definidos a nivel funcional. Este nivel se denomina planeación operativa.

Definido el plan estratégico y antes de que sea implementado debe difundirse a toda la organización. La alineación de las estrategias, los procesos, las personas y el cliente con el plan estratégico, asegurará una visión compartida. La difusión del plan debe realizarse en cascada al igual que la formulación, consolidando el liderazgo en cada nivel haciéndolo más responsable y facilitando la monitoria estratégica.

Para medir la situación actual de la empresa se hace necesario el diagnóstico estratégico interno, es decir, el análisis de fortalezas y debilidades de la organización, así como un diagnóstico externo con las amenazas y oportunidades que enfrenta.

- **El diagnóstico interno lo integran:**

- **Capacidad directiva:** fortalezas y debilidades en el proceso administrativo: planeación, dirección, toma de decisiones, coordinación, comunicaciones y control.

- **Capacidad competitiva:** todo lo relacionado con la parte comercial, portafolio del producto, cubrimiento, precios, publicidad, lealtad de los clientes y calidad del servicio.
- **Capacidad financiera:** Fortalezas y debilidades en cuanto a deuda o capital, disponibilidad de línea de crédito, capacidad de endeudamiento, margen financiero, rentabilidad, liquidez, rotación de cartera, estabilidad de costos, elasticidad de la demanda y otros índices financieros.
- **Capacidad técnica o tecnológica:** involucra infraestructura tecnológica (hardware), normalización de los procesos, ubicación física, acceso a servicios públicos, facilidades físicas, nivel tecnológico, disponibilidad de software, procedimientos administrativos y técnicos, etc.
- **Capacidad del talento humano:** todo lo relacionado con el recurso humano que incluye nivel académico, experiencia técnica, estabilidad rotación, ausentismo, nivel de remuneración, capacitación, programas de desarrollo, motivación y pertenencia entre otros.
- **El diagnóstico externo lo integran:**
  - **Factores económicos:** aquellos relacionados con el comportamiento de la economía tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingresos per. Cápita, Producto Interno Bruto, cambio de la moneda, comportamiento de la economía internacional.
  - **Factores políticos:** aquellos que se refieren al uso o migración del poder: acuerdos internacionales, normas, leyes y otros agentes que puedan afectar la empresa.
  - **Factores sociales:** los que afectan el modo de vivir de la gente tales como empleo, educación, recreación, seguridad, creencias, salud, cultura.
  - **Factores tecnológicos:** los relacionados con el desarrollo de herramientas, máquinas, materiales (hardware), así como los procesos y programas (software).
  - **Factores geográficos:** los relativos a la ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales.
  - **Factores competitivos:** todos los determinados por la competencia tales como productos, mercado, calidad y servicio; todos en comparación con los competidores.

Para la identificación de todas estas capacidades y factores se utilizan los siguientes métodos de evaluación y análisis:

❖ **PCI – Perfil de Capacidad Interna de la Compañía:** Es un mecanismo más rápido para realizar una auditoría interna el cual resume y evalúa la fortaleza y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Debe incluir entre diez y veinte factores claves. La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRITICO) y máximo cuatro (EXCELENTE) con un promedio de 2.5; el RTP muy por debajo de 2.5 caracteriza a las organizaciones que son débiles en lo interno, mientras que las calificaciones muy por arriba de 2.5 indican una posición fuerte.

**Pasos:**

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados que se consideren más importantes.
- Asignar un valor a cada factor que refleje el nivel de importancia que tiene. Al sumar el total de los valores asignados debe dar exactamente uno.
- Clasificar cada factor en debilidad o fortaleza menor y mayor de la siguiente manera: Fortaleza Mayor = 4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad Mayor = 1.
- Multiplicar los valores por la clasificación para obtener el resultado valorado de cada factor.
- Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total ponderado (RTP) de la empresa.

El PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.

Tabla 1. Descripción Matriz de perfil de la capacidad interna (PCI)

Calificación	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
Capacidad									
DIRECTIVA									
COMPETITIVA									
FINANCIERA									
TECNOLÓGICA									
TALENTO HUMANO									



❖ **MEFI – Matriz de Evaluación de Factores Internos:** Este instrumento para formular estrategias, resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio, además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Se realiza una lista de factores de éxito que incluya tanto fuerzas como debilidades.
- Se asigna un peso referido a la industria entre cero y uno a cada uno de los factores, donde cero es no importante y uno absolutamente importante, estos pesos deben sumar uno.
- Se asigna una calificación referida a la compañía entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación = 3) o una fuerza mayor (calificación = 4).
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suma la calificación ponderada de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

Tabla 2. Descripción Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	TOTAL PONDERADO
FUERZAS			
DEBILIDADES			
TOTAL			

❖ **PC – Perfil competitivo:** Forma de evaluación que ayuda a las empresas en la exploración e identificación de las estrategias que les permitan aprovechar oportunidades y prevenir el efecto de las amenazas, actuando de forma proactiva frente a su competencia y su entorno.

El resultado ponderado indicará la fortaleza o debilidad, relativa de cada competidor en cada variable de competitividad.

La sumatoria de los resultados ponderados de cada competidor, indica la fortaleza total de cada competidor, en comparación con todos los demás.

El resultado mayor indicará, al competidor más peligroso, el resultado menor indicará al competidor más débil.

La matriz MPC responde a las siguientes cuestiones:

- ¿Quiénes son nuestros competidores?
- ¿Qué factores claves son los de mayor importancia para tener éxito en la industria?
- ¿Cuál es la importancia relativa de cada factor decisivo para el éxito den la industria?
- Hasta qué punto es importante cada competidor fuerte o débil en cada factor decisivo del éxito?
- En general ¿Qué tan fuerte o débil es cada competidor importante?

Tabla 3. Descripción Matriz de Perfil competitivo (MPC)

	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
Fuerzas Competitivas	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Fuerza 1							
Fuerza 2							
Total							

❖ **POAM** – Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio: Es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma.

EL POAM así elaborado permitirá realizar el análisis del entorno corporativo, el cual presentará la posición de la compañía frente al medio en el que se

desenvuelve, tanto en el grado como en el impacto de cada factor sobre el negocio.

Tabla 4. Descripción Perfil de Oportunidades y amenazas del Medio (POAM)

VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
ENTORNO ECONOMICO									
ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL									
ENTORNO POLITICO - GUBERNAMENTAL									
FUERZAS TECNOLOGICAS									

❖ **MEFE** – Matriz de Evaluación de Factores Externos: Este instrumento permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, demográfica, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva<sup>2</sup> para identificar las Oportunidades y Amenazas de entorno y se desarrolla siguiendo cinco pasos:

- Se realiza una lista de factores de éxito que incluya tanto Oportunidades como Amenazas que afectan a la empresa como a su industria.
- Se asigna un peso referido a la industria entre cero y uno a cada uno de los factores, donde cero es no importante y uno muy importante, estos pesos deben sumar uno.
- Se asigna una calificación referida a la empresa entre uno y cuatro a cada uno de los factores para indicar si las estrategias presentes de la empresa están respondiendo con eficacia donde 4 = Respuesta superior, 3 = Respuesta superior a la media, 2 = Respuesta media y 1 = respuesta mala.
- Se multiplica el peso de cada factor por su calificación correspondiente para determinar una calificación ponderada para cada variable.
- Se suma la calificación ponderada de cada variable para determinar el total ponderado de la organización entera.

<sup>2</sup> DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica. 5ta. Edición, Impresora Roma, México, 1997. P 144

Tabla 5. Descripción Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTORES EXTERNOS / OPORTUNIDADES	PONDERACION	CLASIFICACION	CxP
<b>TOTAL</b>			

❖ **DOFA** - Debilidades Oportunidades Fortalezas Amenazas: Según Fred Dave, en su obra, Conceptos de Administración Estratégica, de la editorial A Simon & Schuster Company, Quinta Edición 1.997, p.p. 199, 200,201 y 202, comenta sobre el DOFA, lo siguiente....”es un instrumento importante de ajuste que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fuerzas y debilidades,, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fuerzas y amenazas y estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más difícil para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.”

El análisis DOFA como complemento a las anteriores, ayuda a determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio, permitiéndole formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

La matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad. Cualquiera sea el objetivo, se requiere del diseño de unas estrategias para lograrlo. Si hablamos de fortalezas se deben diseñar estrategias encaminadas a utilizar tales fortalezas con lo que se puede minimizar los efectos de las posibles amenazas que se presenten. Mediante un correcto uso de planes de contingencia y demás

La parte crítica de la construcción de la matriz DOFA está en el cruce de variables internas y externas. Esta actividad requiere de un buen juicio, de expertos conocedores de la organización.

La matriz DOFA sirve para generar estrategias, no para seleccionar estrategias por lo tanto no todas las estrategias sugeridas por esta matriz serán seleccionadas.

Para su ejecución no es indispensable generar estrategias en todas las casillas de la matriz.

Tabla 6. Descripción Matriz DOFA

	<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	Enumerar las de mayor impacto	Enumerar las de mayor impacto
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	FA	FO
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>	<b>ESTRATEGIAS</b>
Enumerar las de mayor impacto	DA	DO

❖ **MATRIZ BCG-** Matriz del Grupo Consultor de Boston: Esta matriz tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa multidivisión, para formular estrategias, aplicándola a una organización que posee varias divisiones, productos o servicios, que compiten independientemente en el mercado (portafolio empresarial).

Consiste en la medición de participación relativa en el mercado de un producto comparándola con la del mayor competidor. Solo aquellos productos o servicios que tengan una participación relativa en el mercado superior al 50%, lo cual implica igualar exceder el productor líder de un mercado, puede catalogarse como estrellas o vacas lecheras, lo que significa que son productos que por su mayor venta o nivel de rentabilidad son muy significativos para las organizaciones.

Los productos de alto crecimiento y con alta participación en el mercado se clasifican como estrellas, estos productos tienen generalmente los más altos márgenes de utilidad, pero también es probable que necesiten flujos netos de efectivo para mantener su participación en el mercado.

**Los estrellas** se convertirán en vacas lecheras a medida que disminuyen el crecimiento y las necesidades de inversión en la etapa de maduras del ciclo de vida del producto. Tienen tanto fortalezas competitivas como oportunidades para la expansión. En consecuencia, suministran rendimiento a largo plazo y oportunidades de crecimiento.

**Los interrogantes:** son productos con alto potencial de crecimiento pero baja participación en el mercado, necesita grandes salidas netas de efectivo si quieren

mantener o incrementar su participación en el mercado. Ocupan en el mercado una parte relativamente pequeña pero compiten en una industria de gran crecimiento.

**Vacas Lecheras:** Tienen una alta participación en el mercado en industrias de bajo crecimiento y una fuerte posición competitiva en industrias maduras. Su fortaleza competitiva proviene de generar la mayor disminución de la curva de experiencia. Estas son líderes en costos en sus industrias. Como consecuencia, el BCG plantea que los requerimientos de inversión de capital de vacas lecheras no son sustanciales y, en consecuencia, se representan como generadoras de un fuerte flujo positivo de caja..

**Los huesos o Perro:** son productos de baja participación en el mercado y bajo crecimiento generalmente permanecen en el portafolio de productos mientras contribuyan con algún flujo de efectivo. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medios del atrincheramiento.

Figura 1. Matriz Grupo consultivo de Boston (BCG)



❖ **MATRIZ PEYEA** – Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción: Esta matriz se utiliza para determinar qué tipo de estrategia requiere la empresa, mediante el examen de cuatro factores relevantes: el poder de la industria, la estabilidad ambiental, la ventaja competitiva y el poder financiero. A partir de los factores anteriores se puede evaluar la posición estratégica de una compañía o empresa y desarrollar una estrategia competitiva.

**Existen diferentes tipos de estrategias relacionadas con esta técnica:**

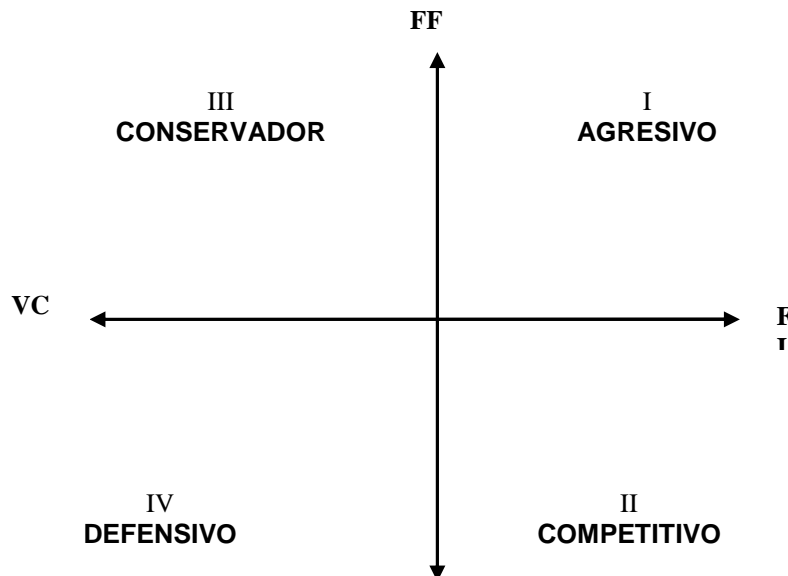
**Posición Agresiva:** se presenta cuando la industria existe poca turbulencia ambiental, es decir no existe o es muy baja la entrada de nueva competencia.

**Posición Competitiva:** se da cuando hay una industria atractiva. El factor crítico es la fuerza financiera que la hace competir en este mercado.

**Posición Conservadora:** aquí las compañías se concentran en la estabilidad financiera en un mercado con bajo crecimiento, basado principalmente en la competitividad del producto.

**Posición Defensiva:** en esta estrategia se concentran las compañías en mantener su ventaja competitiva.

Figura 2. Matriz de posición estrategias y evaluación de la acción (PEYEA)



❖ **MCPE – Matriz Cuantitativa P<sub>EA</sub> posición Estratégica:** Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Utiliza información de entrada de la matriz de Perfil Competitivo y la matriz EFE y EFI en conjunción con la matriz DOFA, el análisis PEYEA la matriz BCG, la IE y la de Gran Estrategia. Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alterativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas.

El procedimiento presenta los siguientes pasos:

- Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE, tomando la información directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
- Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo, las cuales son idénticas a las de las matrices de evolución del factor interno y externo.
- Analizar las matrices de la etapa 2 (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- Determinar los puntajes de atracción, los cuales son valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas. Estos puntajes se fijan mediante el análisis de cada factor interno o externo, formulando la siguiente pregunta ¿tiene este factor clave efecto sobre la selección de estrategias que se evalúan? Si la respuesta es afirmativa específicamente, los puntaje de atracción debe asignarse de la siguiente manera: 1= la estrategia no es aceptable: 2= la estrategia no es posiblemente aceptable: 3= la estrategia es probablemente aceptable: 4= la estrategia es muy aceptable. Por el contrario, si la respuesta es no, entonces no se asignan puntajes de atracción a las estrategias de ese conjunto.
- Calcular los puntajes totales de atracción, los cuales se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntajes de atracción (paso 4) en cada fila.
- Calcular la suma total de puntajes de atracción, es la sumatoria de todos los puntajes de atracción, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativa.

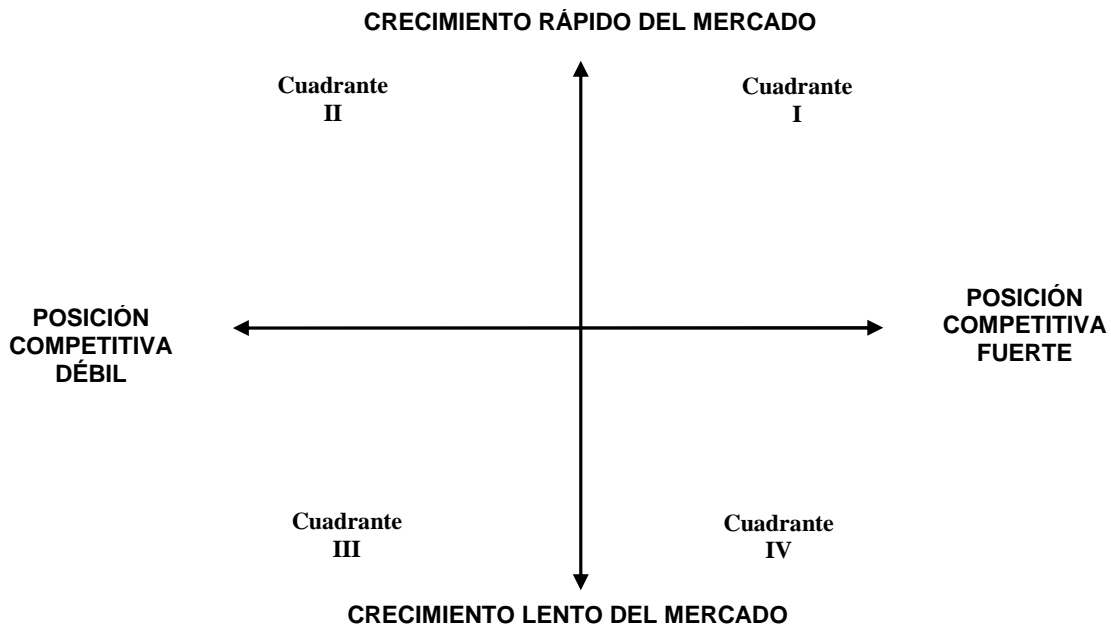


Tabla 7. Descripción Matriz Cuantitativa Planeación Estratégica

FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	ESTRATEGIA ALTERNATIVAS				
	CALIFICACION	ESTRATEGIA 1		ESTRATEGIA 2	
		CA	TCA	CA	TCA
OPORTUNIDADES					
AMENAZAS					
FUERZAS					
DEBILIDADES					
TOTAL					

❖ **MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA:** es un instrumento que ayuda a la formulación de estrategias alternativas, se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercadeo. Las organizaciones se ubican en el cuadrante I su posición estratégica es excelente, en el cuadrante II se debe evaluar a fondo su enfoque hacia el mercado, en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tiene posiciones competitivas muy débiles y el cuadrante IV tiene una posición competitiva fuerte, pero están en una industria con crecimiento lento.

Figura 3. Matriz de la Gran Estrategia



IGOR ANSOFF considerado por los gurúes como el “padre de la administración estratégica” en un artículo publicado, simplificó su concepto de estrategia en dos oraciones: "la clave de la estrategia es reconocer que si una compañía está funcionando, entonces es parte del ambiente", para agregar "cuando un administrador entiende el ambiente y reconoce que el ambiente está en constante cambio, entonces puede tomar las decisiones correctas liderando las organizaciones hacia el futuro".

Para Michael Porter, "La esencia de la estrategia es elegir una posición única y valiosa basado en sistemas de actividades que son mucho más difíciles de armonizar". "Una estrategia fiable empieza teniendo un objetivo correcto. Y yo sostengo que el único objetivo que puede apoyar una estrategia fiable es una rentabilidad superior". "Un líder también tiene que asegurar que todos entiendan la estrategia. La estrategia se acostumbró a ser pensamiento de alguna visión mística que sólo las personas de la alta dirección entendían, pero eso violaba el más fundamental propósito de una estrategia, que es informar a todos de las miles de cosas que se consiguen hacer en una organización a diario y asegurar que esas cosas estén alineadas en la misma dirección básica". "La empresa sin estrategia está dispuesta a intentar cualquier cosa". "Intentar ubicarse en el medio deja a la empresa en una situación estratégica muy pobre".

Finalmente para K. PRAHALAD "Hoy en día las empresas deben ir hasta el fondo dentro de sus organizaciones para reinventar sus estrategias". "La estrategia es revolución y hasta ahora no se conoce una monarquía que haya fomentado su propia revolución". "Puesto que los gerentes más antiguos no están muy inclinados al cambio, la gente que está en otros niveles y más cerca de las nuevas tecnologías, de los clientes y de los competidores, podrían ayudar a la formulación de la estrategia de la compañía".

"Si queremos escapar de la atracción gravitacional del pasado tenemos que ser capaces de replantear nuestras propias ortodoxias. Debemos volver a generar nuestras estrategias esenciales y replantear nuestras creencias fundamentales sobre cómo vamos a competir".

La estrategia en la empresa es un tema importante hoy en día y lo seguirá siendo y, aunque el objetivo no es igual que la de los militares, es decir, aniquilar al enemigo, hay que anticiparse al competidor y/o enfrentarse con una rápida contramanoobra.

### **1.5.3 Marco Conceptual**

**Amenazas:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de representarse, complicarían o evitarían el logro de los objetivos. Son situaciones o

hechos externos a la empresa o institución y que pueden llegar a ser negativos para la misma.

**Calidad:** Calidad puede considerarse como un conjunto de propiedades y características ya sea de un producto o servicio que le confieren la capacidad de satisfacer necesidades, gustos y/o preferencias y de cumplir con expectativas a un consumidor. En general, podríamos decir que un producto o servicio es de calidad si cuenta con estos atributos: sus insumos son de primera, tiene una buena presentación, un diseño atractivo, es durable en el tiempo y está acompañado de un buen servicio al cliente a tal punto de satisfacer sus necesidades cumpliendo o sobrepasando sus expectativas.

**Control de calidad:** Conjunto de acciones o medidas que tienen como objetivo comprobar o verificar que el producto o servicio haya cumplido con determinadas especificaciones o requisitos de calidad, así como comprobar o verificar que se haya cumplido con las normas o estándares de calidad previamente establecidas.

**Debilidades:** Todas aquellas actividades que realiza con bajo grado de eficiencia. Son los problemas presentes que una vez identificado y desarrollando una adecuada estrategia, pueden y deben eliminarse.

**Desembolso:** dinerario que tiene como contrapartida una contraprestación en bienes o servicios, la cual contribuye al proceso productivo. En el momento en que se origina en un gasto se produce, por tanto, una doble circulación económica. Entrega de una porción de dinero efectivo y de contado.

**DOFA:** es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

**Entorno:** Entorno es el medio, ambiente, macro ambiente, ámbito o contexto dentro del cual opera una empresa.

**Estrategias:** Una definición simple es dirigir con arte una operación militar, otra definición dada por el diccionario significa habilidad, destreza, pericia para dirigir un asunto. Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. Son las que nos permiten concretar y ejecutar los proyectos estratégicos, son el cómo lograr y hacer realidad cada objetivo y cada proyecto estratégico.

**Fortalezas:** todas aquellas actividades que realiza con un alto grado de eficiencia. Son todos aquellos elementos positivos que me diferencian de la competencia.

**Misión:** la definición específica de lo que la empresa es, de lo que la empresa hace (a qué se dedica o establece) y a quién sirve con su funcionamiento. Representa la razón de ser de la empresa; orienta toda la planificación y todo el funcionamiento de la misma; y se redacta estableciendo: La actividad empresarial fundamental; El concepto de producto genérico que ofrece; El concepto de tipos de cliente a los que pretende atender. Es la definición del negocio en todas sus dimensiones. Involucra al cliente como parte fundamental del deber ser del negocio.

**Objetivos:** un objetivo no es más que la expresión de un deseo mediante acciones concretas para conseguirlo. Un objetivo puede ser definido como una meta o propósito que se desea alcanzar en un tiempo determinado con la inversión de ciertos recursos, la definición de objetivos es uno de los pilares de la planificación empresarial.

**Oportunidades:** todos aquellos eventos del medio ambiente externo que de presentarse, facilitarían el logro de los objetivos. Son situaciones positivas que se generan en el medio y que están disponibles para todas las empresas, que se convertirán en oportunidades de mercado para la empresa cuando ésta las identifique y las aproveche en función de sus fortalezas.

**Plan:** Un plan es una intención o un proyecto. Se trata de un modelo sistemático que se elabora antes de realizar una acción, con el objetivo de dirigirla y encausarla. En este sentido, un plan también es un escrito que precisa los detalles necesarios para realizar una obra.

**Planeación:** Hacer un plan bien definido es asegurar una meta, planear no es un don que llevemos en la sangre sino que debemos tomar un estado de conciencia sobre su valor enseñando a planificar. En la actualidad en un mundo globalizado y cambiante no podemos negarnos a él sino adelantarnos a los acontecimientos observando lo que sucede en nuestro entorno. Planear con éxito requiere definir lo que se quiere, fijar con precisión la meta y describirla por escrito, fijar el tiempo pues éste es el juez de todos los planes.

**Planeación Estratégica:** La planeación estratégica no es más que el proceso mediante el cual una empresa identifica su situación interna y externa, se definen unos objetivos en un periodo de tiempo y se define de una mejor forma cual es su misión y visión a lo largo del tiempo, le permite establecer cuáles serán los planes de acción estratégicos para alcanzar los objetivos planteados.

**Precio:** Generalmente se denomina precio al pago o recompensa asignado a la obtención de un bien o servicio o, más en general, una mercancía cualquiera. Se puede definir al precio de un bien o servicio como el monto de dinero que debe ser dado a cambio del bien o servicio. Otra definición de precio nos dice que el precio es monto de dinero asignado a un producto o servicio, o la suma de los valores

que los compradores intercambian por los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

**Principios Organizacionales:** son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Define lo que es importante para una organización, son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa. Son la definición de la filosofía empresarial.

**Principios y valores:** Los principios son verdades profundas y universales similares a las leyes de la física. No cambian con el tiempo, han existido y existirán siempre, son válidos para cualquier persona, en cualquier lugar y en cualquier situación. Los principios son irreducibles individualmente e integrales en su conjunto. Los principios son prácticos y pueden ser utilizados para obtener resultados positivos y útiles en el mundo real. Los valores son creencias individuales o de grupo y determinan o fomentan ciertos comportamientos o formas de pensamiento. Desde el punto de vista filosófico los valores son aspiraciones o metas de las personas. Los valores evolucionan con el paso del tiempo y de las generaciones; son relativos en su aplicación y pueden arrojar resultados positivos si se basan en los principios correctos, asimismo pueden arrojar resultados negativos si se aplican sobre principios incorrectos.

**Visión:** es la definición de lo que la empresa quiere ser en un futuro (hacia dónde quiere llegar). Recoge las metas y logros planteados por las organizaciones. Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere que su empresa o área este dentro de 3 a 5 años. No debe expresarse en números, debe ser comprometedor y motivante, de manera que estimule y promueva la pertenencia de todos los miembros de la organización.

**1.5.4 Marco Jurídico.** Alpina se constituyó como E.P bajo matrícula No. 004627 con domicilio en Sopó Cundinamarca en la notaria 1ª. De Bogotá el 30 octubre de 1969, inscrita el 5 de noviembre de 1969, bajo el No. 41399 del libro respectivo, se constituyó la sociedad comercial denominada: “LÁCTEOS COLOMBIANOS LACOL S.A.” adicionada por E.P. No. 2917 de 1969, inscrita el 14 de noviembre de 1969 bajo el No. 41437 del libro respectivo.

En 1979, en la notaría 4ª de Bogotá del 28 de diciembre de 1978, inscrita el 14 de enero de 1979, bajo el No. 65993 del libro IX, la sociedad cambió su nombre de “LACTEOS COLOMBIANOS LACOL S.A.” por el de “ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.”.

En 1984, en la notaría 7ª de Bogotá del 22 de septiembre inscrita el 26 de diciembre de 1984 bajo el No. 163166 del libro IX, se fusionó la sociedad “ALPINA PRODUCTOS ALIMENTICIOS S.A.”, Absorbiendo a “DISTRIBUIDORA LACOL LTDA”.



## **1.6 METODOLOGIA**

**1.6.1 Tipo de Estudio.** Este estudio es de carácter descriptivo ya que sirve para medir de manera independiente los conceptos o variables con los que tiene que ver. Aunque, desde luego, pueden integrar las mediciones de cada una de dichas variables para decir cómo es y se manifiesta el fenómeno de interés, su objetivo no es indicar cómo se relacionan las variables medidas.

En el estudio vamos a definir qué se va a medir y cómo se va a lograr precisión en esa medición. Asimismo, se va a especificar quién o quiénes tienen que incluirse en la medición.

**1.6.2 Método de Investigación.** Los métodos de investigación son, la observación porque nos permite conocer los hechos como se presentan de una manera espontánea y veraz. Análisis y síntesis porque nuestro estudio identifica las diversas variables que conllevan a diferentes opciones para mejorar el desempeño de la institución.

## 2. PLAN ESTRATEGICO

Dentro del desarrollo del plan estratégico de la Corporación Alpina es vital responder los siguientes interrogantes:

### a. ¿QUE HACEMOS?

En Alpina satisfacemos las necesidades del consumidor con alimentos saludables, nutritivos y con calidad.

### b. ¿POR QUE LO HACEMOS?

**Por la Viabilidad del Negocio;** Alpina hoy por hoy es considerada una empresa líder en el mercado de derivados lácteos y alimentos procesados. Esto le permite ser un negocio viable para los accionistas, dirigentes y colaboradores en general.

**Por el Potencial Humano de Consumo;** La categoría de alimentos en la cual se desarrolla el negocio de la corporación alpina posee un alto porcentaje de consumidores actuales como potenciales a nivel nacional e internacional.

**Por Conocimiento del Negocio;** Los 66 años que lleva la compañía en el negocio de derivados lácteos son fundamentales a la hora de garantizar un presente y futuro promisorio dentro de esta categoría lo cual al momento la ubica como líder del sector en nuestro país.

### c. ¿DONDE ESTAMOS AHORA?

**Como líderes del mercado;** Alpina gracias a sus procesos constantes de investigación, desarrollo e innovación de su portafolio de productos y al alto porcentaje de distribución y calidad en el servicio se ha catalogado a través del tiempo como la empresa líder en el sector de Derivados Lácteos en Colombia.

**Con Expansión a Mercados Internacionales;** Gracias a los logros obtenidos en estos 66 años de constante desarrollo de productos saludables y nutritivos y a la viabilidad económica por la cual atraviesa la compañía, Alpina Productos Alimenticios se está expandiendo hacia los mercados internacionales de Centro América, Sur de Norteamérica, Europa, Venezuela y Ecuador.

**Como una de las mejores Empresas empleadoras del País;** Alpina es considerada por sus colaboradores como la mejor empresa empleadora del país y para muchas personas externas a ésta, como una Empresa atractiva en la cual desearían laborar. En la medición del año 2010 realizada por Great Please To Work la compañía quedó ubicada entre las 10 mejores empresas para trabajar en Colombia.



**d. ¿A DONDE IREMOS?**

**A Nivel Internacional;** Expansión del negocio hacia mercados internacionales principalmente en centro América y el Caribe, Sur de Norteamérica, Europa y países de Sur América.

**A Nivel Nacional;** continuar y mantenerse en el liderazgo dentro del segmento de derivados lácteos y alimentos listos procesados.

**A Nivel Regional;** Ser la marca preferida por los consumidores de derivados lácteos y alimentos listos. Expansión de mercado al 90% de las poblaciones del departamento de Nariño, Sur del Cauca y Putumayo.

**e. ¿SE JUSTIFICA QUE LA CORPORACION ALPINA HAGA LO QUE ESTÁ HACIENDO?**

Indudablemente, desde sus inicios y hasta el momento el objetivo de la compañía ha sido y seguirá siendo el de alimentar a los consumidores con alimentos saludables y nutritivos.

**f. ¿LA CORPORACION ALPINA TIENE CLARIDAD EN LA FILOSOFÍA QUE LA MOTIVA?**

Efectivamente, la filosofía que promulga la corporación se nota en cada uno de sus procesos desde el inicio de la producción hasta el momento en que el consumidor prueba cada uno de sus productos, dicha filosofía está enmarcada en la satisfacción plena del consumidor con alimentos saludables y nutritivos.

**g. ¿CUÁLES SON LOS VALORES QUE LA CORPORACION ALPINA PROCLAMA?**

1. El consumidor, es nuestro punto de partida.
2. Nuestro éxito se fundamenta en la calidad, servicio y competitividad.
3. Nuestra gente e imagen, factores generadores de éxito.
4. Nuestro estilo de trabajo está basado en liderazgo y en equipos auto dirigidos.
5. Nuestra fuente de renovación es la innovación permanente.
6. Nuestro desafío es ser una organización ágil, eficiente y flexible.
7. Actuamos con responsabilidad, respeto y honestidad de acuerdo con nuestra Misión. Visión, Principios y Valores.

**h. ¿CUÁLES VIRTUDES MANTIENE A LA CORPORACION ALPINA?**

- Respeto Por El Cliente
- Compromiso Con La Excelencia
- Todos Somos Vendedores
- La Diferencia Está En El Servicio
- Pasión Por El Trabajo
- Lideramos Con Ejemplo
- Trabajo En Equipo
- Orientación Al Logro
- La Acción Está En La Calle
- Respeto Por El Producto
- Ayuda a la Comunidad
- Actuamos Con Responsabilidad, Respeto Y Honestidad De Acuerdo Con Nuestra Misión. Visión, Principios Y Valores

**i. ¿CUÁLES SON LAS PERSONAS SOCIAS O RELACIONADAS CON LA CORPORACION ALPINA?**

Alpina Productos Alimenticios S.A. cuenta con un sinnúmero de aliados estratégicos partiendo desde los ganaderos y productores de la materia prima que es la leche, en segunda instancia los transportadores de la misma, colaboradores, clientes desde los cuales podemos destacar: Distribuidores, Mayoristas, Grandes superficies, tenderos y por último el consumidor final de cada uno de sus productos. A lo anterior se adicionan los proveedores de otros insumos indispensables para la producción de derivados lácteos y alimentos listos procesados.

**j. ¿QUIÉNES SON LOS COMPETIDORES DE LA CORPORACION ALPINA EN EL DEPARTAMENTO DE NARIÑO?**

Dentro de los competidores más sobresalientes en el entorno del departamento podemos destacar a: Lácteos Andinos, Lácteos La Victoria y Colácteos, siendo

éste último el competidor más importante dentro del entorno de Nariño y Putumayo.

#### **k. ¿QUE CLASE DE COLABORADORES TIENE LA CORPORACION ALPINA?**

Alpina Productos Alimenticios S.A. cuenta con más de 3000 colaboradores enfocados todos en la satisfacción de las necesidades de sus clientes, razón fundamental del ser del negocio.

#### **I. ¿A DONDE QUEREMOS IR?**

El sueño de dos suizos visionarios es hoy una realidad coronada por el éxito. Pero el objetivo es continuar ascendiendo y penetrando los mercados internacionales, buscando modelos alternativos de comercialización y de negocios, amoldándose a las necesidades de cada país.

### **2.1 ACUERDO INICIAL**

Según lo planteado, la planeación estratégica parte de un acuerdo entre sus diferentes actores en el nuevo diseño del Plan. Para el caso que nos compete de la Corporación Alpina Productos Alimenticios S.A. Agencia Pasto, las dos jefaturas tanto Comercial como Logística al frente de la agencia han manifestado su aceptación y compromiso de motivar al interior de sus equipos una actitud de cambio con el firme propósito de lograr que la agencia Pasto se consolide como una de las agencias líderes al interior de la corporación. EL plan Estratégico se plantea para los próximos cinco años y estará dado mediante reuniones periódicas con los diferentes equipos de trabajo que conforman la agencia. Dentro de los equipos se destaca el de Planeación quien será el encargado de llevar cabo todas las tareas de coordinación y desarrollo de actividades y reuniones con los diferentes miembros de los equipos de Oficina, Distribución, Separación, Bodega y Ventas, este equipo estará conformado por los líderes de cada área bajo el acompañamiento del Jefe de Ventas y Jefe de logística.

Las reuniones al interior de los equipos se harán diariamente y estarán orientadas por cada jefe de área, en estas reuniones se recopilarán todas inquietudes y necesidades referentes a los temas planteados por el equipo de planeación. Toda la información resultante de las reuniones será recopilada en formatos previamente diseñados acompañados por un acta firmada por los participantes de la reunión.

El plan estratégico de la agencia Pasto deberá contemplar dentro de sí, los siguientes lineamientos:

- a. Todas las opiniones son importantes
- b. Actitud de cambio y participación activa
- c. Debate neutral atacando el problema y no la persona
- d. Flexibilidad ante el cambio
- e. Aceptación de equivocaciones, todos somos humanos.
- f. Respeto y confianza.
- g. Alpina Somos Todos.

## **2.2 IDENTIFICACION DE LA ORGANIZACION**

ALPINA es hoy la empresa de derivados lácteos más importante de la subregión Andina, con presencia en Ecuador, Venezuela y Colombia. Además, ALPINA ha penetrado el mercado Centroamericano bajo el esquema de exportaciones.

La historia de esta Compañía es la historia de dos hombres que, con su visión futurista, su amor por el trabajo y su fe en Colombia, llegaron al país en 1945 procedentes de Suiza.

Desde el inicio ALPINA se mantuvo como procesador de leche y se prefirió como hasta ahora, adquirirla en inmediaciones de las plantas de producción, dando origen a prósperos hatos que aún hoy mantienen compromisos de suministro con la Compañía, dentro de altos parámetros de calidad.

ALPINA se inició con la producción de quesos y hoy en día participa en más de 15 categorías de producto con 41 marcas, en la mayoría de las cuales es líder; procesa más de 300.000 litros de leche diarios, tiene 6.133 empleados y cuenta con una infraestructura comercial y tecnológica que le permite atender a más de 165.000 clientes en la subregión Andina.

El sueño de dos suizos visionarios es hoy una realidad coronada por el éxito, sin embargo el objetivo es continuar creciendo y penetrando nuevos mercados internacionales ya sea de manera directa o a través de modelos alternativos de comercialización y de negocios según las necesidades y/o exigencias de cada país.

El secreto de Alpina para alcanzar la cumbre del éxito es simple y se basa en trabajar con la gente para ser más ágiles, eficientes y flexibles, para responder a las necesidades del consumidor en un mundo permanentemente cambiante; ser más competitivos, para mantener nuestra compañía en el mercado; permanecer como los líderes del mercado en una economía de fronteras abiertas recientemente en Colombia; dar un mejor servicio al cliente, cada día a cada consumidor; y crecer sin incrementar nuestros gastos, siendo más eficientes y productivos.

### **2.2.1 Direccionamiento actual: NUESTRA FILOSOFÍA DE TRABAJO**

**Liderazgo:** En Alpina trabajamos personas que orientamos nuestros objetivos a la consecución de logros estratégicos.

**Servicio al Cliente:** Nos caracterizamos por ser personas en constante actitud de servicio.

**Orientación al Logro:** En Alpina trabajamos personas que realizamos nuestra labor a conciencia y dando lo mejor de sí.

**Comunicación:** En Alpina fluye la información clara y oportunamente permitiéndonos trabajar en equipo y establecer relaciones efectivas.

**Flexibilidad:** Estamos dispuestos a adaptarnos y trabajar eficientemente ajustándonos a las demandas y condiciones cambiantes.

**Innovación:** Trabajamos diariamente por ofrecer ideas innovadoras que contribuyan al mejoramiento de procesos, productos y servicios.

**Bienestar y Calidad de Vida:** Nos preocupamos por generar un ambiente que ofrezca bienestar y promueva una mejor calidad de vida.

**Responsabilidad:** De manera responsable apoyamos el desarrollo sostenible de la Compañía, el individuo y la comunidad.

**Calidad:** Hacemos las cosas bien desde la primera vez, buscando siempre resultados de alto nivel.

**Desarrollo:** Establecemos acciones tendientes a alcanzar el grado de madurez o perfección deseado.

**Aprendizaje:** Promovemos una cultura de aprendizaje a partir del reconocimiento de nuestros aciertos, errores, éxitos y fracasos.

**Trabajo en Equipo:** Estamos dispuestos a apoyarnos unos a otros, consolidándonos como un grupo de colaboradores que trabajan en equipo.

**Integridad:** Actuamos con rectitud en la práctica de nuestros valores personales y laborales.

**Respeto y Confianza:** Reconocemos y respetamos las creencias de los demás tanto como las nuestras y en consecuencia mantenemos un trato amable.

**Visión Corporativa:** Pensamos y actuamos con una visión integradora que nos permite trabajar en función de todas las empresas y negocios de la corporación.

### **2.3 MANDATOS DE LA ORGANIZACIÓN.**

A la fecha la corporación Alpina fundamenta su filosofía corporativa bajo la siguiente Misión, Visión Principios y Valores.

#### **MISION (propósito superior)**

Ser Líderes en la satisfacción de las necesidades del consumidor con alimentos y bebidas saludables, con atributos de confianza, cercanía y valor agregado; con responsabilidad frente a los accionistas, colaboradores, medio ambiente y la sociedad.

#### **VISION**

Brindar la mejor experiencia de sabor y placer a los consumidores con productos alimenticios saludables y nutritivos.

#### **PRINCIPIOS Y VALORES**

1. El consumidor, es nuestro punto de partida.
2. Nuestro éxito se fundamenta en la calidad, servicio y competitividad.
3. Nuestra gente e imagen, factores generadores de éxito.
4. Nuestro estilo de trabajo está basado en liderazgo y en equipos auto dirigidos.
5. Nuestra fuente de renovación es la innovación permanente.
6. Nuestro desafío es ser una organización ágil, eficiente y flexible.
7. Actuamos con responsabilidad, respeto y honestidad de acuerdo con nuestra Misión. Visión, Principios y Valores.

### 3. DIAGNOSTICO ESTRATEGICO

#### 3.1 VALORACION DEL ENTORNO EXTERNO

Estudio de factores externos que la Corporación no puede controlar pero que de alguna manera impactan el normal desarrollo de sus actividades comerciales a nivel nacional y para nuestro plan estratégico, en el departamento de Nariño, Sur del Cauca y Putumayo.

Tabla 8. Factores del medio ambiente de los negocios que impactan a la Corporación.

<i>PRODUCTOS</i>	<i>ENTORNO</i>	<i>INFLUENCIA</i>
Producción Comercialización Distribución	Económico, demográfico, social, político, tecnológico	Diferencias de ingreso por región, cambios poblacionales, hábitos de compra, actitud hacia el servicio, estilos de vida de la población, ambiente interurbano, tecnología en el sector, nivel de tecnología, inversión en tecnología, importación de la tecnología, diferenciación de tecnología, Variación del dólar, capacidad de inversión, bajo poder adquisitivo de Colombia, Tratado de libre comercio, Competencia regional, Proliferación de marcas regionales.

*Fuente: esta investigación*

#### 3.1.1 Perfil de Oportunidades y Amenazas del medio

##### 3.1.1.1 Análisis de Factores Entorno Económico

- **Disponibilidad de crédito**

Según datos estadísticos de DANE la economía del país crece por encima del 4.6%, dentro de este crecimiento es de vital importancia el aporte del sector comercio con un crecimiento por encima del 14%, dicho crecimiento está fundamentado por el alto desempeño de la venta de vehículos que crece al 46%. El crecimiento en ventas del comercio en lo corrido del año, atribuibles a la variación en las tasas de cambio, las promociones, los buenos precios y un buen flujo de crédito de consumo, ha contribuido a impulsar la economía colombiana. Si bien, el departamento de Nariño y su capital Pasto sufrieron hace unos dos años problemas serios en su economía dado por el fenómeno de la “pirámides”, la

economía en el presente año se ha visto en alza y es así como el sector de la construcción se ha convertido en el foco de impulso a la economía de la región lo cual redundará en notables mejorías para la misma, de igual manera el flujo de dinero mediante la obtención de créditos a bajas tasas de intereses han favorecido en gran medida el comercio y con ello el buen desempeño de la actividad comercial de Alpina Productos Alimenticios S.A.

- **Propensión a consumir**

El ser humano de por sí necesita alimentarse, es una necesidad que ha estado con él desde sus inicios. Esta es una oportunidad de alto impacto para la Corporación Alpina que ha entendido que desarrollar un diversificado portafolio de alimentos, es fundamental a la hora de capitalizar esas oportunidades brindadas por el mercado.

- **Tendencia del producto interno bruto**

El buen desempeño y recuperación de la economía del país en estos últimos años son clara evidencia del buen momento por el cual atraviesan las empresas nacionales y regionales. Este momento es oportuno para la Corporación Alpina por cuanto existe un buen nivel de compra por parte de los consumidores habituales y potenciales de la marca a los cuales se debe satisfacer con un portafolio diversificado para atender todos los estratos sociales y necesidades identificadas por segmentos en nuestro territorio. Si bien es cierto que la regulación de este indicador es favorable para el consumidor, es de igual manera importante desarrollar productos acordes a la situación real de la economía regional en donde una de las principales variables para tomar la decisión de compra es el precio del producto.

- **Índices de tendencia de desempleo**

Aunque frecuentemente escuchamos del gobierno que los índices de desempleo han disminuido, el indicador sigue siendo elevado si contemplamos que este es un derecho fundamental descrito en nuestra constitución. Las tasas de desempleo superan en 11% en el país y en nuestro departamento es aún más crítico. El desempleo es una amenaza de alto impacto por cuanto genera deterioro de la economía y en algunos casos ocasiona pobreza que obliga a recurrir a otras instancias para conseguir dinero o alimento. El desempleo en nuestra región también está generado por el desplazamiento que a su vez lo genera la violencia de grupos al margen de la ley y que luchan con las fuerzas del gobierno para mantener el dominio de un territorio. Es una amenaza también para la Corporación Alpina por cuanto esto genera más proliferación de marcas regionales bajo el concepto de bajo precio y que en algunos casos ni siquiera cumplen con los lineamientos de las normas colombianas sobre producción de alimentos.



Tabla 9. PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

VARIABLES	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA	ALTA	MEDIA	BAJA
<b>ENTORNO ECONOMICO</b>									
DISPONIBILIDAD DE CREDITO	X						X		
PROPENSION A CONSUMIR	X						X		
TENDENCIA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	X						X		
INDICES DE TENDENCIA DE DESEMPLEO				X			X		
PATRONES Y CAMBIOS DE COMSUMO	X						X		
<b>ENTORNO SOCIAL Y CULTURAL</b>									
INGRESO POR PERSONA	X						X		
ESTILOS DE VIDA	X							X	
HABITOS DE COMPRA					X		X		
ACTITUD CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE	X						X		
ACTITUD CON RESPECTO A LA CALIDAD DEL PRODUCTO	X						X		
<b>ENTORNO POLITICO - GUBERNAMENTAL</b>									
TARIFAS ESPECIALES Y SUBSIDIOS					X			X	
PROTESTAS CONTRA EL GOBIERNO				X			X		
LEYES TRIBUTARIAS Y REFORMAS DE LAS MISMAS MERCADO LABORAL Y MONETARIOS A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL					X			X	
TRATADOS INTERNACIONALES VIGENTES	X	X					X		
<b>FUERZAS TECNOLOGICAS</b>									
EVOLUCION DE LA TECNOLOGIA	X						X		
TECNOLOGIA DE PUNTA	X						X		
ES ESENCIAL LA TECNOLOGIA PARA DIFERENCIARSE	X						X		
CUAL ES LA TECNOLOGIA DE LA COMPETENCIA					X			X	
ES IMPORTANTE LA TECNOLOGIA EN EL GIRO DEL NEGOCIO	X						X		

Fuente: esta investigación

- **Patrones y cambios de consumo**

Hoy en día el consumidor es más preparado, se preocupa por alimentarse sanamente e invertir muy bien sus recursos, el consumidor cada vez hace sentir la necesidad de contar con alimentos listos, fáciles de emplear y consumir, con valor

agregado en nutrientes y sobre todo con un buen respaldo de marca. Esta es una oportunidad de alto impacto para la compañía por cuanto ha logrado descifrar estos cambios en los hábitos de consumo y con ello innovar y desarrollar un portafolio acorde a dichos cambios. La corporación esta focalizada en generar un cambio en la forma de alimentarse a fin de garantizar que el consumidor final obtenga un alimento que de alguna manera contribuya positivamente al desarrollo de su organismo, dicho cambio lo ha denominado la Revolución Alimentaria.

### **3.1.1.2 Entorno Social y Cultural**

- **Ingresos por persona**

Esta variable es considerada como una oportunidad de alto impacto por cuanto se observa un buen desempeño de la economía y una disminución en la tasa de desempleo. Aunque el nivel de ingresos por persona aún no es el mejor y en muchos casos no alcanza un salario mínimo, se contempla esta situación como una oportunidad para desarrollar productos de bajo desembolso y con ello capitalizar un mercado cautivo al momento por la competencia que ha focalizado su estrategia de mercadeo y ventas vía precio.

- **Estilos de vida**

Cada día es más frecuente la promulgación de alimentos que contribuyan de alguna manera a favorecer el buen funcionamiento del organismo, Alpina ha entendido este concepto y es por ello que cada vez se esfuerza por que sus productos sean especializados y estén muy ligados a cuidar la salud de sus consumidores basados en esta premisa.

- **Hábitos de compra**

Cada vez aparecen más marcas regionales que ingresan al mercado a competir de manera directa con las ya consolidadas, Nariño no es ajena a esta situación del mercado de derivados lácteos, lo cual redundo de manera negativa para los intereses de Alpina ya que muchas de ellas salen con productos de bajo precio e incluso algunas sin cumplir con los estándares de calidad en la fabricación y producción de estos alimentos. Las marcas regionales en los últimos años han tomado fuerza en los mercados locales aprovechando la situación económica del país y el bajo poder adquisitivo de los consumidores que cada vez más focalizan su decisión de compra vía precio. Por todo esto, esta variable se ha considerado como una amenaza media con alto impacto.

- **Actitud con respecto al servicio**

Alpina en el 2010 fue considerada como la empresa Número Uno a nivel nacional en servicio al cliente, premio nacional otorgado por la revista portafolio en estudio realizado en la gran mayoría de ciudades del país. La calidad, la innovación y el servicio al cliente de Alpina, una de las más admiradas del país, es un ejemplo de excelencia en esas tres actividades. Su Centro de Servicios Compartidos en 2010 fue galardonado con el Premio a la Excelencia en Centros Servicios Compartidos. Es un reconocimiento a la efectividad y productividad de su back-office internacional. El premio fue otorgado por [IQPC](#) (International Quality & Productivity Center) y la comunidad [SSON](#) (Share Services & Outsourcing Network). Alpina se caracteriza por tener personas en constante actitud de servicio a sus clientes. Por todo lo reflejado en este aparte, se ha considerado esta variable como una oportunidad alta con alto impacto.

- **Actitud con respecto a la calidad del producto**

### **Aplicación del Sistema de Gestión**

El Sistema de Gestión está diseñado para cumplir con todos los requisitos de la norma NTC-ISO 9001 versión 2000, en lo relacionado con el diseño, fabricación y distribución primaria de productos lácteos asépticos, bebidas refrescantes de fruta asépticas, leches fermentadas, yogurt infantil, postres lácteos, arequipe, gelatina, mantequilla, crema de leche y quesos.

Dentro de la aplicación de la norma se excluye la validación de procesos especiales, pues se hace con la liberación de producto mediante pruebas microbiológicas.

Dentro del Sistema de Gestión se encuentra incluida la gestión de inocuidad que obedece a los requisitos HACCP y BPMs, y la gestión de seguridad e integridad de la cadena logística enmarcada en los requisitos del Business Antismuggling Coalition (BASC).

Las instalaciones que comprende el sistema son las Plantas de Sopó y Facatativá, y las oficinas centrales de Bogotá en lo relacionado con las actividades soporte al sistema.

La componente ambiental del Sistema de Gestión está diseñada para cumplir con todos los requisitos de la norma NTC-ISO 14.001 v 1996, en lo relacionado con las actividades que se llevan a cabo dentro de la planta de Facatativá y su relación con el entorno.

Las actividades que se llevan a cabo en la Planta de Facatativá incluyen la planta de producción, almacén materiales y cuarto frío, mantenimiento, laboratorio de

Control de Calidad, seguridad industrial, las instalaciones ambientales, cafetería, zonas administrativas, labores de contratistas y transporte que se lleven a cabo dentro del alcance de la Organización.

La compañía brinda los medios de capacitación, entrenamiento y comunicación para que los colaboradores se comprometan con su papel clave en el aseguramiento de la calidad de sus productos. Las marcas de Alpina son el producto de un trabajo de investigación científica para aportar a la salud de todos sus consumidores. Alpina en el presente año fue catalogada como la empresa número uno en calidad de sus productos por la revista portafolio. Por todo esto, esta variable es considerada una oportunidad Alta con alto impacto.

### **3.1.1.3 Entorno Político - Gubernamental**

- **Tarifas especiales y subsidios**

Esta variable es considerada como una amenaza media de impacto medio debido a las bondades que tienen hoy en día los competidores de derivados lácteos organizados mediante cooperativas las cuales cuentan con beneficios económicos por parte de la legislación tributaria y económica de este país lo que les permite producir a menor costo y con ello focalizar sus estrategias comerciales vía precio con atractivos márgenes a sus intermediarios.

- **Protestas contra el gobierno**

Los constantes problemas de orden público en protesta contra el gobierno por parte de los grupos alzados en armas es una variable de amenaza alta con impacto alto debido a que ello conlleva de manera directa en desabastecimiento de producto en sectores afectados por estos grupos generando deterioro en la economía de la corporación y en general de sus aliados estratégicos como son los clientes o tenderos y consumidor final. Para el caso de este año los constantes problemas de orden público en regiones del Putumayo, Zona costera del departamento y municipios del norte de Nariño han generado graves afectaciones al normal desarrollo de la actividad comercial de la agencia Pasto.

- **Leyes tributarias y reformas de las mismas**

Es una variable de amenaza de impacto medio ya que constantemente los cambios en las políticas económicas del gobierno afectan de manera directa el bolsillo del consumidor colombiano y por ende los productos de la canasta familiar y demás productos alimenticios. Adicional a lo anterior, cada vez se hacen más fuertes los impuestos y tributación al gobierno que los colombianos ya no tienen dinero para satisfacer todas sus necesidades.

- **Mercado laboral y monetarios a nivel regional y nacional**

Como se mencionaba anteriormente los cambios en las tasas de interés que favorecen a los colombianos y la disminución del desempleo son elementos positivos que vislumbran una economía un poco más favorable para las empresas comerciales de la región y del país ya que son éstas las que más reflejan crecimiento en este año. Esta variable es considerada para Alpina como una oportunidad media de impacto medio.

- **Tratados internacionales vigentes**

Los diferentes tratados comerciales internacionales son una oportunidad Alta con Alto impacto para la corporación Alpina ya que la misma cuenta con los más altos estándares de calidad en sus procesos de producción y comercialización lo cual le permite penetrar a los mercados internacionales. Por otra parte el tratado de libre comercio es una oportunidad para Alpina Productos Alimenticios S.A. por cuanto la corporación cumple con muchos estándares nacionales e internacionales que le permitirán ser competitivos en los mercados extranjeros.

#### **3.1.1.4 Fuerzas tecnológicas**

- **Evolución de la tecnología**

Indudablemente la evolución de la tecnología en la corporación Alpina ha sido una constante desde sus inicios hasta el momento, la corporación es consciente que la tecnología es uno de los ejes fundamentales en el desarrollo y crecimiento del negocio y un agente motivador en la innovación de nuevos productos. Pero la tecnología no solo radica en los procesos de producción, también su plataforma de información comercial es de punta, a la vanguardia de las mejores empresas a nivel global. La tecnología empleada por Alpina es básica a la hora de capitalizar las oportunidades del mercado. Alpina Productos Alimenticios S.A. cuenta hoy en día con la más alta tecnología lo que permite asegurar innovación en sus productos con la más alta calidad para que cada consumidor encuentre en los mismos confianza y seguridad. Por todo esto consideramos que esta variable es un oportunidad Alta de impacto Alto.

- **Tecnología de punta**

**¿Es un objetivo para la empresa tener una tecnología de Punta?.** Sin lugar a dudas, la corporación Alpina es consciente de que para poder mantener el liderazgo en el mercado de derivados lácteos y alimentos listos en Colombia es vital contar con tecnología de punta que le brinde la posibilidad de desarrollar productos innovadores y estar a la vanguardia de empresas mundiales. Adicional a lo anterior es vital contar con los últimos avances en términos de tecnología a

nivel mundial en la producción de alimentos y de iguala manera una infraestructura tecnológica de información interrelacionada entre todas sus áreas y negocios a fin de mantener un sistema compartido, eficiente, flexible y a la mano de todos sus colaboradores. Definitivamente esta variable es una oportunidad Alta de alto impacto para la corporación.

- **¿Es esencial la tecnología para diferenciarse?**

Hoy por hoy empresa que desee mantenerse en el complejo mundo competitivo debe contar con excelente tecnología que le permita realizar procesos de producción y desarrollo que la identifiquen en su sector económico. Alpina desde sus inicios ha implementado tecnologías vanguardistas que le han permitido diferenciarse en el entorno comercial de alimentos de la nación y a nivel internacional en el presente y futuro inmediato. Para alpina diferenciarse basado en la utilización de tecnología es una oportunidad con alto impacto.

- **¿Cuál es la tecnología de la competencia?**

La tecnología de la competencia nacional y regional si bien puede ayudar en la fabricación y producción de productos similares a los de Alpina, existen aún vacíos en el toque final de los mismos que los puedan hacer competitivos y ser atractivos para un consumidor cada vez más exigente. La competencia regional ha venido haciendo inversiones importantes en tecnología en los últimos años que de alguna manera se convierten en amenaza media con un impacto medio y que afecta directamente los intereses de la compañía. Cabe destacar que contar con tecnología de punta para la elaboración de productos derivados de la leche y el desarrollo de nuevas alternativas de consumo se requieren elevadas inversiones y un alto riesgo de capital en el desarrollo de sus productos.

- **¿Es importante la tecnología en el giro del negocio?**

Es de vital importancia la tecnología en el giro del negocio ya que los cambios en los hábitos de consumo demandan inversiones en tecnología para poder innovar y desarrollar productos atractivos para el consumidor, además los negocios cada vez se vuelven más diversificados y Alpina necesita importar tecnología para innovar en nuevos mercados hasta ahora no capitalizados.

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factor Externo nos indica que la corporación Alpina se encuentra en un mercado atractivo con grandes oportunidades externas, compite en un sector atractivo en el cual dispone de amplias expectativas y las herramientas para capitalizarlas a nivel regional, nacional e internacional.

Tabla 10. Matriz de evacuación de factor externo

--

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CxP
<b>OPORTUNIDADES</b>			
EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO FAVORECE LA ORGANIZACIÓN	0,07	4	0,28
TENDENCIA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	0,07	4	0,28
PATRONES Y CAMBIOS DE COMSUMO	0,05	4	0,2
ESTILOS DE VIDA	0,07	3	0,21
INGRESO DISPONIBLE PROMEDIO POR PERSONA	0,06	4	0,24
ESPERANZA DE VIDA	0,04	3	0,12
HABITOS DE COMPRA	0,05	4	0,2
CONFIANZA EN EL GOBIERNO	0,06	2	0,12
ACTITUD CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE	0,06	4	0,24
ACTITUD CON RESPECTO A LA CALIDAD DEL PRODUCTO	0,05	4	0,2
MERCADO LABORAL Y MONETARIOS A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL	0,06	3	0,18
INDICES Y TENDENCIA DE DESEMPLEO	0,06	1	0,06
SITUACIONES DE ECONOMIAS EXTERNAS	0,04	3	0,12
DIFERENCIAS DE INGRESOS POR REGION	0,04	3	0,12
TASAS DE NACIMIENTO	0,03	3	0,09
AMBIENTE INTER URBANO	0,03	2	0,06
POBLACION TOTAL Y CAMBIOS DE POBLACIONES POR CIUDAD	0,05	4	0,2
CUAL ES EL NIVEL TECNOLOGICO DE LOS COMPETIDORES	0,06	2	0,12
ES ESENCIAL LA TECNOLOGIA PARA DIFERENCIARSE	0,05	4	0,2
	1		3,24

Fuente: esta investigación

A continuación se indica la Matriz de Evaluación de Factor Externo Futuro

Tabla 11. Matriz de evaluación de factor externo futuro

FACTORES EXTERNOS	PONDERACION	CLASIFICACION	CxP
<b>OPORTUNIDADES</b>			
EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO FAVORECE LA ORGANIZACIÓN	0,07	4	0,28
TENDENCIA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	0,07	4	0,28
PATRONES Y CAMBIOS DE CONSUMO	0,05	4	0,2
ESTILOS DE VIDA	0,07	4	0,28
INGRESO DISPONIBLE PROMEDIO POR PERSONA	0,06	4	0,24
ESPERANZA DE VIDA	0,04	3	0,12
HABITOS DE COMPRA	0,05	4	0,2
CONFIANZA EN EL GOBIERNO	0,06	2	0,12
ACTITUD CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE	0,06	4	0,24
ACTITUD CON RESPECTO A LA CALIDAD DEL PRODUCTO	0,05	4	0,2
MERCADO LABORAL Y MONETARIOS A NIVEL REGIONAL Y NACIONAL	0,06	3	0,18
INDICES Y TENDENCIA DE DESEMPLEO	0,06	2	0,12
SITUACIONES DE ECONOMIAS EXTERNAS	0,04	3	0,12
DIFERENCIAS DE INGRESOS POR REGION	0,04	3	0,12
TASAS DE NACIMIENTO	0,03	3	0,09
AMBIENTE INTER URBANO	0,03	2	0,06
POBLACION TOTAL Y CAMBIOS DE POBLACIONES POR CIUDAD	0,05	4	0,2
CUAL ES EL NIVEL TECNOLOGICO DE LOS COMPETIDORES	0,06	2	0,12
ES ESENCIAL LA TECNOLOGIA PARA DIFERENCIARSE	0,05	4	0,2
	1		3,37

Fuente. Esta investigación

A futuro se observan mayores oportunidades para la corporación Alpina basada en la innovación constante de su portafolio tendiente a satisfacer las necesidades de los consumidores independientemente del costo del producto y al conocimiento detallado de las tendencias globales de consumo en derivados lácteos y alimentos listos.



## 3.2 ANALISIS COMPETITIVO O FUERZAS COMPETITIVAS.

A continuación se realiza el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter, con objeto de analizar los factores presentes que inciden en la industria y que pueden afectar la corporación.

### 3.2.1 Rivalidades entre Empresas

- **Economía de escala.** Continuamente se visualiza en el entorno que las empresas capitalizan oportunidades de mercado ofreciendo escalas de descuentos por volúmenes en ventas, diversificación de portafolio vía extensiones de líneas entre otros.
- **Diferencias propias del producto.** A pesar de que los productos de Alpina son diferenciadores por su calidad, presentación, innovación y sabor, los competidores están en constante imitación de los productos líderes de Alpina para cautivar el mercado.
- **Identidad de la marca.** Todas las empresas ya sean nacionales, internacionales o regionales están en constante construcción de marca para ser identificados y reconocidos por los consumidores, sin embargo este proceso tarda años y requiere mucho capital para la construcción de la misma.
- **Requerimientos de capital.** Las inversiones que se deben hacer en tecnología para ser competitivos en el mercado de derivados lácteos y alimentos listos procesados son muy costosos.
- **Acceso a la distribución.** Si bien es cierto que las empresas regionales hacen buena presencia en los municipios del departamento y en el Putumayo, la distribución porcentual del mercado no alcanza un 50%.
- **Políticas Gubernamentales.** Existen algunas reglamentaciones gubernamentales que de alguna manera favorecen la producción y comercialización de productos, para nuestro caso en Nariño la Cooperativa de Lácteos de Nariño – Colacteos.

### 3.2.2 Poder de Negociación de los Clientes

- **Volumen de negocio.** Nariño y principalmente su capital Pasto es comercial, cada vez más se acentúan negocios comerciales que visualizan un entorno favorable para la corporación. De igual manera la compañía a través de su excelente logística de distribución hace presencia en el 90% de las poblaciones del departamento.

- **Información del cliente.** Los clientes de hoy son informados, se preocupan por la composición y descripción de los productos y toman de una manera más acertada la decisión de compra, esto es favorable para la corporación Alpina por cuanto la misma se preocupa en cada uno de sus productos por el bienestar alimenticio de sus consumidores.
- **Sensibilidad a la tasa de interés.** Es importante ya que si los niveles en las tasas de interés bajan, los clientes tienen la posibilidad de ampliar sus negocios.
- **Tamaño de participación en el mercado.** Alpina actualmente cuenta con más 165.000 clientes y después de los gaseosos es la única CORPORACIÓN que presenta este número de clientes.

Actualmente alpina hace presencia en el 95% del territorio nacional y a través de la agencia Pasto, hace presencia en el 90% del territorio atendido de Nariño y Putumayo quedando por atender solamente algunas zonas costeras de Nariño debido a la dificultad de acceso a las mismas.

### 3.2.3 Barreras de Entrada

- **Diferencias propias del producto / servicio.** La principal barrera de entrada de los productos de la compañía es la variable precio ya que las competencias regionales se han focalizado en cautivar clientes bajo este parámetro.
- **Identidad de marca.** Existe aún un regionalismo marcado en la región Nariñense por sus empresas, sin embargo la construcción de marca requiere mucho tiempo y altas inversiones.
- **Integración vertical.** El actual fortalecimiento financiero por el cual pasa la corporación le permite hacer integración hacia delante o hacia atrás.
- **Ventajas de costo.** El producir productos con alta calidad requiere altos porcentajes en inversión tecnológica, materias primas de calidad, excelentes proveedores lo cual acrecienta los costos, esto implica hacer una excelente gestión en la comercialización y distribución de los mismos.

### 3.2.4 Poder de Negociación de los Beneficiarios

- **Número de proveedores importantes.** Alpina cuenta con proveedores estratégicos de insumos en materias primas como empaques, tecnología,

flota vehicular y lo más importante proveedores de leche. Dentro de sus proveedores se encuentran nacionales e internacionales.

- **Importancia del sector para los proveedores.** Nariño es una región muy atractiva para varias compañías que han focalizado su potencial en el acopio de leche para luego ser procesada en nuestro departamento o ser llevada hacia otros territorios para su procesamiento y posterior comercialización de derivados.
- **Costo de cambio de los productos del proveedor.** Gracias a que la corporación cuenta con varios proveedores en cada uno de sus procesos hace que cambiar un diseño o insumos utilizados como materia prima sea fácil y no genere traumas en la operación.
- **Posibilidad de integración hacia adelante del proveedor.** Esta alternativa no es viable ya que el fin último de la compañía es la comercialización de los productos ya terminados.
- **Rentabilidad del proveedor.** La rentabilidad es atractiva para todos los proveedores con que cuenta la corporación ya que su estado financiero es prenda de garantía y también porque una de las filosofías de la compañía es que las relaciones con sus proveedores sean un gana – gana.

### 3.2.5 Bienes Sustitutos

- **Marcas Regionales.** El sector lácteo a través del tiempo ha sido uno de los sectores más importantes de la economía regional, las marcas regionales que se han focalizado en la producción y comercialización de derivados lácteos son una constante amenaza para la Alpina y más aún para la agencia Pasto.
- **Marcas Nacionales e internacionales.** Al igual que las marcas regionales, éstas son una amenaza para Alpina, aunque su presencia en el área de influencia de la agencia Pasto no es considerable, sin son marcas que se deben monitorear constantemente.
- **Marcas Blancas.** Cada vez más se fortalecen las marcas propias desarrolladas por las grandes cadenas de supermercados afectando directamente la decisión de compra de los consumidores, toda ésta construcción de marcas se viene dando vía precio.

A continuación se relaciona la matriz de las cinco fuerzas competitivas y su impacto para la corporación Alpina. Para el análisis de ésta matriz para el caso de la corporación Alpina básicamente en lo relacionado con la agencia Pasto, se

escogieron los tres principales competidores a nivel regional de los cuales se hace una breve descripción.

## ❖ **COLACTEOS**

**COOPERATIVA DE PRODUCTOS LÁCTEOS DE NARIÑO.** La Cooperativa es una empresa asociativa multi-activa sin ánimo de lucro, creada con el objeto de producir bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados, asociadas y de la comunidad en general”. Está conformada por ganaderos productores de leche de Nariño que sean “personales fundadoras naturales y jurídicas y las que se acepten posteriormente y se sometan a los estatutos, procurando preservar la unidad familiar en el espíritu cooperativo y la unidad de los predios de los cuales los asociados derivan sus ingresos”.

### **MISIÓN:**

Somos una organización cooperativa con alta vocación social que contribuye al desarrollo de sus cooperados y del gremio ganadero de Nariño, nuestros servicios y productos cumplen con estándares de calidad, buscando generar valor para asociados, clientes, empleados, proveedores y el mercado en general; orientando nuestra gestión con ética, responsabilidad y servicio.

### **VISIÓN:**

En el año 2010 ofreceremos un portafolio ampliado desarrollando 3 líneas de nuevos productos y fortaleciendo la imagen corporativa, incrementando la participación en el mercado con crecimientos superiores a los de la industria láctea nacional y generando mayor satisfacción en los asociados.

### **OBJETIVOS INTEGRALES:**

- Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros clientes.
- Mejorar el nivel de satisfacción de nuestros asociados.
- Hacer seguimiento y control de los procesos del sistema de gestión integrado para incrementar la productividad.
- Mejorar la competencia del personal y que se encuentre familiarizado con los procedimientos del sistema de gestión integrado.
- Mejorar la rentabilidad y disminuir costos en la producción y prestación de servicios.
- Cumplir con los requisitos de nuestros clientes mediante la aplicación de sistemas de calidad esencialmente preventivos en las diferentes etapas del proceso productivo.
- Desarrollar y dar cumplimiento a los estándares de la norma de seguridad, que permitan prevenir actividades de contrabando, terrorismo y contaminación con sustancias ilícitas en la producción y comercialización de nuestros productos.

## PRODUCTOS

- Leche Pasteurizada
- Yogur
- Yogur Cereal
- Kumis
- Crema de Leche
- Arequipe
- Quesos Maduros: Parmesano, gratinar, holandés, gouda, edam. sandwichero
- Quesos Frescos: Campesino, Quesillo, Doble Crema, fundido, industrial, fresco, molido
- Mantequilla
- Jugos
- Agua

Estos productos se fabrican en las diferentes plantas con las que Colácteos cuenta ubicadas en Guachucal, Pasto, Pupiales y Cali.

❖ **LACTEOS ANDINOS:** Lácteos Andinos de Nariño es una empresa fundada en octubre de 1982, como resultado de estudios económicos en el departamento, donde los productos lácteos son altamente representativos en el mercado.

En 1984 la empresa Lácteos andinos empieza la producción, con 3 operarios y procesando 3000 litros de leche diarios para su comercialización y la producción de derivados de la leche como quesos, al obtener productos con muy buena calidad y sabor natural, se da a la empresa una mayor proyección, para así en el año 1991 construir una nueva planta de procesamiento, donde se incursiona con la producción de leche pasteurizada, la producción tecnificada de yogurt y la diversificación de la línea de quesos.

Hoy en día la empresa cuenta con 68 empleados directos y 70 indirectos; se tiene una capacidad de pasteurización de leche de 5000 L/H y se procesan diariamente 18000 litros de leche, entre leche pasteurizada, quesos frescos ( molidos, prensados e hilados y maduros), arequipe, crema de leche, yogurt (entero y semidescremado), bebidas lácteas, requesón y queso de untar.

## PRODUCTOS

- Leche
- Yogurt
- Crema de leche
- Arequipe
- Quesos

- Kumis
- Jugos

❖ **LACTEOS LA VICTORIA:** Es una Sociedad familiar que inicio operaciones en 1988 es una empresa Nariñense, dedicada a la elaboración y distribución de productos lácteos. Durante estos años hemos estado en continua mejora en nuestras instalaciones, incorporando equipo, tecnología y sistemas para así mejorar y asegurar la calidad y productividad.

## **MISION**

Producir diversos productos lácteos de la mejor calidad en el gusto de los consumidores a precio justo.

## **VISION**

Mantener nuestra operación en continuo crecimiento a través de nuevos mercados y diversificando nuestras operaciones aplicándonos con la calidad de todo lo que hacemos y comprometidos con clientes, proveedores y todo el personal que hace posible que esto suceda.

## **VALORES**

- **COMUNICACIÓN.** Mantener apertura y fomentando la comunicación de todo lo que pueda afectar nuestra integridad y calidad en todo lo que hacemos.
- **RESPONSABILIDAD.** Asumir nuestra tarea sin necesidad de ser supervisado.
- **CREATIVIDAD.** Mantener nuestra mente e ideas en la mejora continua.
- **HONESTIDAD.** Congruencia y respeto a la propiedad y derecho de los demás en todo momento.
- **RESPECTO.** Tratando a clientes, proveedores y personal como personas que somos.

## **PRODUCTOS:**

- Queso campesino
- Pasteurizado
- Yogurt
- Kumis
- Quesadilla

**Pruebas de Calidad:** Color, Textura, Sabor, Fundido entre otras. 100% de Leche (Contiene 10 lts/kg.). Producido con Leche de un solo establo para control de calidad de la leche. Libre de Conservantes.

Tabla 12. Matriz 5 fuerzas competitivas

FUERZA COMPETITIVA	IMPACTO		
	FUERTE	MEDIO	DEBIL
<b>RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS</b>			
ECONOMIA DE ESCALA		X	
DIFERENCIAS PROPIAS DEL PRODUCTO	X		
IDENTIDAD DE LA MARCA	X		
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL	X		
ACCESO A LA DISTRIBUCION	X		
POLITICAS GUBERNAMENTALS	X		
<b>PODER DE NEGOCIACION CON LOS CLIENTES</b>			
VOLUMEN DEL NEGOCIO	X		
INFORMACION DEL CLIENTE	X		
SENSIBILIDAD A LA TASA DE INTERES	X		
TAMAÑO DE PARTICIPACION EN EL MERCADO	X		
<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>			
DIFERENCIAS PROPIAS DEL PRODUCTO	X		
IDENTIDAD DE LA MARCA	X		
REQUERIMIENTOS DE CAPITAL			X
INTEGRACION VERTICAL		X	
VENTAJAS DE COSTO		X	
<b>PODER DE NEGOCIACION DE LOS BENEFICIARIOS</b>			
NUMERO DE PROVEEDORES IMPORTANTES	X		
IMPORTANCIA DEL SECTOR PARA LOS PROVEEDORES	X		
COSTO DE CAMBIO DE LOS PRODUCTOS DEL PROVEEDOR	X		
POSIBILIDAD DE INTEGRACION HACIA ADELANTE DEL PROVEEDOR			X
RENTABILIDAD DEL PROVEEDOR	X		
<b>BIENES SUSTITUTOS</b>	X		
MARCAS REGIONALES	X		
MARCAS NACIONALES		X	
MARCAS BLANCAS			X

Fuente: esta investigación

Tabla 13. Matriz perfil competitivo – MPC

FUERZAS COMPETITIVAS	PONDERACION	ALPINA		COLACTEOS		ANDINOS		LA VICTORIA	
		CLASIF.	CxP	CLASIF.	CxP	CLASIF.	CxP	CLASIF.	CxP
TAMAÑO Y PARTICIPACION DE MERCADO	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	2	0,2
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4
INVESTIGACION Y DESARROLLO	0,1	4	0,4	1	0,1	1	0,1	1	0,1
EFFECTIVIDAD PUBLICITARIA Y LA PROMOCION	0,2	4	0,8	1	0,2	2	0,4	3	0,6
EXPERIENCIA POCISION E INSTALACIONES	0,1	4	0,4	3	0,3	2	0,2	1	0,1
CAPACIDAD DEL PERSONAL	0,2	4	0,8	2	0,4	1	0,2	1	0,2
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4
<b>TOTAL</b>	1		3,8		2,5		2,2		2,0

Fuente: esta investigación

Una vez analizadas las principales variables que consideramos más importantes en el mercado de derivados lácteos a nivel regional, se detectó que el principal competidor de Alpina en la región Sur Colombiana es Colácteos, ésta empresa ha ganado participación de mercado principalmente focalizados sus esfuerzos vía precios, viene desarrollando mejoras en su portafolio y sobre todo muestra un buen desarrollo en su línea de quesos. Si bien es cierto que esta empresa es una amenaza importante a tener en cuenta, la misma aún presenta debilidades en algunas áreas importantes las cuales son fundamentales a la hora de capitalizar clientes, tal es el caso de investigación y desarrollo.

Para finalizar, las todas las competencias regionales han focalizado sus estrategias de penetración de mercado vía precios bajos lo cual puede redundar en el corto plazo en una amenaza importante para las mismas teniendo en cuenta el potencial que está despertando en otras marcas que de igual manera pueden capitalizar clientes vía ésta misma estrategia con mejor cobertura del mercado.

### 3.3 VALORACION DEL AMBIENTE INTERNO

La corporación Alpina se ha caracterizado por ser fuerte internamente, es decir, su estructura organizacional al igual que sus modelos gerenciales se basan principalmente en el desarrollo de sus colaboradores como personas y como profesionales, este ha sido considerado su talón de Aquiles para alcanzar el éxito a lo largo de sus historia.



A continuación se detalla una serie de interrogantes tendientes a establecer la situación actual de la corporación.

### **3.3.1 Planeación**

**3.3.1.1 La Gerencia.** La gerencia desde sus inicios en la corporación y a través del tiempo se han caracterizado por tener focos estratégicos acordes a los cambios que se ha suscitado en el mercado, esto le ha permitido ser siempre competitiva y líder del sector de derivados lácteos en el país. A nivel regional estas mismas políticas se han llevado a cabo por parte de la agencia Pasto desde 1991 a la fecha permitiendo de igual manera ser líderes del sector.

- **¿Posee una estrategia general para competir en la industria?** Indudablemente se general políticas para competir en la industria y no solo para estar en ella sino para ser la corporación líder. En este aspecto podemos mencionar las políticas de calidad tanto en sus procesos de producción, comercialización, manejo de aguas residuales, armonía con el medio ambiente y la sociedad, pero sobre todo políticas de servicio en donde lo primordial para la corporación es el cliente.
- **¿Se Controla y predicen las tendencias en medio político, social y tecnológico?** Es vital para la corporación mantener un foco claro de hacia donde están tendiendo las oportunidades a fin de poder capitalizarlas. En le caso del Gobierno Alpina en este año participó de manera activa en los programa fomentados por el gobierno en cuanto a inversiones locales y generación de empleo. De igual manera se predicen los cambios sociales ya sean demográficos o económicos que se han presentado a través del tiempo para así poder dar respuesta a las necesidades de los consumidores y con ello ser competitiva en el mercado. En lo tecnológico Alpina siempre ha estado a la vanguardia a fin de lograr colocar en el mercado productos innovadores y de calidad.

Tabla 14 Matriz de evaluación del factor interno

FACTORES INTERNOS CLAVES	PONDERACION	CLASIFICACION	CxP
<b>GERENCIA</b>			
Las metas y objetivos están claramente definidos	0,06	4	0,24
Posee una estrategia general para competir en la industria	0,05	4	0,2
Se anticipa a las necesidades de los clientes, proveedores, accionistas y empleados claves	0,05	4	0,2
Tiene la empresa un sistema de control financiero de ventas de inventarios en general	0,03	4	0,12
Sistema de control de computador	0,03	4	0,12
Posee la organización un Dpto. de recursos humanos	0,02	4	0,08
Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial	0,02	3	0,06
<b>MERCADEO</b>			
Se encuentra el sistema de inteligencia de mercado entregando información exacta, suficiente y oportuna con respecto a desarrollo de mercado en relación con clientes y clientes potenciales distribuidores competidores proveedores y diversos tipos de públicos	0,06	4	0,24
Están las personas encargadas de la toma de decisiones solicitando suficiente investigación de mercadeo, está utilizando los resultados	0,04	4	0,16
Empleo la empresa los mejores métodos para el pronóstico de ventas y mercados	0,03	3	0,09
Cuál es la rentabilidad de los diferentes productos, mercados y canales de distribución de la compañía	0,03	3	0,09
Cuáles son los objetivos de la línea de productos - son estos objetivos acertados, cumple la actual línea de productos con los objetivos	0,02	4	0,08
<b>FINANCIERA</b>			
Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero	0,04	4	0,16
Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas	0,04	4	0,16
Ha aumentado la liquidez y la rentabilidad con respecto a los promedios de la industria	0,03	4	0,12
El crecimiento a aumentado con el tiempo	0,03	4	0,12
El apalancamiento a aumentado con el tiempo	0,03	2	0,06
La liquidez ha aumentado con el tiempo	0,02	4	0,08
<b>PRODUCCION</b>			
Son apropiadas las condiciones de trabajo luz ,aseo, cómodos	0,03	3	0,09
Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama	0,03	3	0,09
Posee y usa la organización descripciones escritas de los cargos	0,03	4	0,12
Son las cargas de la organización significativas estimulantes y bien remuneradas	0,03	4	0,12
Posee y usa el manual de control interno	0,03	3	0,09
Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios	0,03	4	0,12
<b>INVESTIGACION Y DESARROLLO</b>			
Posee la compañía Dpto. de I.D	0,03	4	0,12
Tiene la empresa un plan anual de productos nuevos	0,03	4	0,12
Comparado con el mercado se posee tecnología de punta	0,03	4	0,12
Que tanto pesa la tecnología como ventaja competitiva	0,05	4	0,2
Es importante la tecnología en el giro del negocio	0,05	4	0,2
<b>TOTAL</b>	1,0		3,77

- **¿Tiene la Corporación metas y objetivos Claros definidos?** Si, a nivel corporativo se establece cada año metas y objetivos para determinar el horizonte que debe seguir la compañía en aras de alcanzar los objetivos planteados. Los objetivos y metas se comunican en cascada con todos los colaboradores con el objeto de que exista una sincronía entre todos y los resultados sean la satisfacción a lo planteado.
- **¿Se anticipa y controla la organización las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?** Esta es una fortaleza de Alpina ya que en el transcurrir de cada año se monitorean permanentemente las acciones de la competencia, se analiza su participación en el mercado, volúmenes de venta, desarrollos de portafolio y sobre todo se anticipa a dichas estrategias para defender su mercado cautivo y con ello seguir siendo el líder del sector.
- **¿Tiene la organización una declaración escrita de su misión?** Es parte de su estructura corporativa tener una misión, visión, unos principios y valores sobre los cuales se deben orientar sus colaboradores en el normal desarrollo de sus actividades. Todos los colaboradores deben colocar su granito de arena para que los fundamentos corporativos se cumplan.

Para el caso de ser exitosa en el mercado, Alpina año tras año consolida todos sus esfuerzos en la búsqueda de satisfacer necesidades de los consumidores. Se diseñan constantemente planes de mercadeo tendientes a identificar en el mercado potenciales desarrollos que le garanticen a la organización ser exitosos, perdurable y rentables en el tiempo.

### 3.3.1.2 Organización

- **¿Hay en la corporación una clara estructura organizativa que se evidencia mediante un organigrama formal?** Si, esta es una fortaleza ya que todo el personal de la compañía conoce e identifica la importancia de cada área dentro de la corporación y el papel que desempeñan.
- **¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?** Este es un procedimiento claro para todos los colaboradores y se sigue de acuerdo a los lineamientos hechos por la compañía.
- **¿Posee y usa la organización descripciones escritas de cargos?** Efectivamente, cada cargo dentro de la corporación viene acompañado con un manual de funciones, el rol dentro de la compañía, la importancia del cargo, los requisitos para aspirar a ese cargo, perfil de la persona que aspire a ese cargo, entre otros indicadores. Esta es una fortaleza en la compañía.

- **¿Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados?** Esta es una fortaleza de la corporación ya que cada cargo es acorde con la actividad que desarrolla un colaborador a la vez que todos muy bien remunerados frente a cargos similares en el mercado laboral.
- **¿Posee la organización manual de procedimientos administrativos y de control interno?** Cada procedimiento que se ejecute dentro de la corporación viene acompañado con su respectivo manual e identificado por un código para poder ser consultado de una manera mucho más fácil en los sistemas de información. Esta es una fortaleza.

### 3.3.1.3 Motivación Dirección

- **¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?** Alpina cada año realiza una medición de clima a fin de permitir que sus colaboradores convivan en un ambiente agradable, en dicha medición se determinan áreas de oportunidad para mejorar el clima laboral de la corporación. Es una fortaleza.
- **¿Se emplea un estilo gerencial participativo?** Alpina es consciente de que las mejores decisiones pueden surgir de la participación de los colaboradores que inciden en el proceso sobre el cual se vaya a determinar una acción. La participación del colaborador es clave en un proceso de mejoramiento continuo. Es una fortaleza ya que las opiniones son siempre escuchadas.
- **¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?** El aplicar y seguir la mayoría de recomendaciones de seguridad industrial en el desarrollo de actividades inherentes al cargo por parte de los colaboradores de Alpina, han permitido tener un número muy reducido de ausentismo en la Organización. Es una fortaleza.
- **¿Son los coeficientes de rotación de personal bajos?** Esta es una fortaleza que tiene la compañía ya que es considerada al interior por sus colaboradores como una compañía paternalista a la vez que desarrolla planes de crecimiento profesional de sus colaboradores como son las líneas de carrera.
- **¿Son buenos líderes los gerentes de la organización?** Efectivamente, el lograr posicionar la marca como líder en el mercado y generar espacios de desarrollo personal y profesional de sus colaboradores hacen que los gerentes sean considerados como excelentes líderes. Es una fortaleza.

#### **3.3.1.4 Selección de Personal**

- **¿Posee la organización un departamento de Recursos Humanos o un Jefe de Personal?** La Corporación Alpina cuenta con un Departamento de Recursos Humanos enfocado en brindar todo el soporte necesario a los colaboradores para que sus objetivos sean alcanzados con éxito. A la vez realizan funciones de acompañamiento a todos los líderes de las diferentes áreas y/o departamentos a nivel regional y nacional. Es una fortaleza.
- **¿Contrata la organización a sus empleados solo después de cuidadoso reclutamiento, selección, entrevista y pruebas?** Sí, la selección de personal en la corporación es un proceso minucioso a fin de contratar al mejor participante dentro de un gran grupo de aspirantes a un cargo, esto sin duda alguna le permite a la organización contar con el mejor personal laboral dentro de su entorno. Fortaleza.
- **¿Suministra la organización programas de adiestramiento y desarrollo gerencial?** Alpina invierte una buena parte de sus utilidades en programas de desarrollo educativo de sus colaboradores a fin de garantizar bienestar individual, familiar y social. Para Alpina, el talento humano es el secreto, es la magia y el encanto que protege y proyecta el saber hacer las cosas y hacerlas bien. Alpina también cuenta con un centro educativo en Sopó para los hijos de los colaboradores y sus familias, ha realizado convenios con varias instituciones de educación superior a fin de capacitar a sus ejecutivos en sus diferentes áreas. Por todo esto, es una fortaleza.
- **¿Proporciona la organización prestaciones favorables?** Sí, Alpina cuenta con un excelente sistema de remuneración extralegal que contribuye en gran medida al bienestar de sus colaboradores. Adicional tiene pacto colectivo con sus trabajadores pactado a tres años y renovable por periodos iguales que favorecen en gran medida el desarrollo profesional del colaborador y su familia.
- **¿Posee la organización un código de ética?** Sí, la corporación cuenta con un código de conducta para todo sus colaboradores el cual garantiza que las acciones de los mismos estén basadas en los lineamientos de la compañía.

#### **3.3.1.5 Control**

- **¿Tiene la organización un sistema efectivo de control financiero?** Efectivamente cuenta con un buen sistema de control financiero el cual le permite monitorear en cualquier momento el estado de sus recursos financieros.

- **¿Posee la organización un sistema efectivo de control de Ventas?** La razón de Alpina son las ventas y por ende cuenta con un excelente sistema de control que le permite determinar el volumen de ventas, el costo de las mismas y el valor generado por éstas. Actualmente la compañía cuenta con un sistema de seguimiento a ventas mediante la herramienta de BSC. Este sistema le permite realizar un control diario de ventas. Es una fortaleza.
- **¿Cuenta la organización con un sistema efectivo de inventarios?** Esta es una fortaleza del sistema comercial que tiene la corporación ya que todo está conectado en línea con todas las operaciones a fin de establecer demandas acordes a las necesidades del mercado y mantener un excelente control sobre la mercancía.
- **¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?** Esta es una fortaleza que tiene la compañía, dentro de sus sistemas de control de calidad podemos mencionar: NTC-ISO 9001 versión 2000, HACCP y BPMs, NTC-ISO 14.001 v 1996, BASC, entre otras. La calidad es una política fundamental en la corporación y por ende los sistemas de control cumplen con todo lo necesario para ser competitivos en el mercado de alimentos y garantizar al consumidor final un excelente producto con condiciones higiénicas saludables y aptas para el consumo.
- **¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?** Sí, cuenta con un buen sistema que le garantiza a las directivas de la corporación tener un control diario sobre los gastos generados por centros de costos, por departamentos, áreas e incluso colaborador. Es una fortaleza para un adecuado manejo y control de los recursos.

### 3.3.2 Auditoría de Mercadeo

- **¿Está el sistema de planificación de mercadeo bien concebido? Es efectivo?** Definitivamente el departamento de mercadeo de la corporación Alpina está bien definido, sus estrategias para ser los líderes en el mercado, establecer los canales de comercialización, identificar los productos a desarrollar y determinar qué productos vender son algunas de las razones por las cuales este departamento ha cumplido con éxito sus metas. Actualmente Alpina cuenta con 6 canales de ventas discriminados así:

Canal institucional: clientes institucionales, droguerías, casinos, restaurantes.

Canal tradicional; tiendas panaderías, misceláneas

Canal supermercados: grandes superficies

Canal mini mercados: supe retes, tiendas de conveniencia

Canal distribuidores: zona urbana, poblaciones, tiendas, panaderías.

Canal auto venta: especializado en distribución de leche bolsa.

Adicional a los anteriores, actualmente la corporación cuenta con un canal de ventas denominado nuevos canales, el cual está focalizado en encontrar nuevas alternativas de comercialización de los productos de la compañía en los mercados regionales, nacionales e internacionales.

Alpina actualmente cuenta con más de 165.000 clientes ocupando el segundo lugar en numérica de clientes después de las empresas de gaseosas. A nivel nacional Alpina llega al 95% del territorio y a nivel regional en lo que refiere la atención a través de la agencia Pasto, se hace presencia en el 90% del territorio bajo su responsabilidad quedando por atender algunas zonas costeras de Nariño debido a la dificultad de acceso a las mismas.

- **¿Se fijan las cuotas de ventas sobre bases apropiadas?** Efectivamente la corporación tiene establecidos los procedimientos para determinar los volúmenes de ventas a colocar en el mercado, dicho proceso inicia con la estimación del plan anual de ventas de toda la corporación, luego se baja por unidades de consumo y así sucesivamente hasta llegar a los diferentes canales de ventas de las agencias. Las estimaciones se basan en datos estadísticos de ventas de los últimos tres períodos de ventas y proyecciones teniendo en cuenta el comportamiento del mercado, tendencias de consumo, desarrollo de nuevos productos y actividades comerciales a desarrollarse en un período de tiempo determinado. Se considera una fortaleza.
- **¿Son los procedimientos de control adecuados para asegurar el logro de las metas anuales?** Sí, los controles se llevan diariamente a fin de conseguir que al final del periodo, el logro de la meta simplemente haya sido la consecución de la meta diaria. Los controles también están asociados al acompañamiento a la fuerza de ventas en el desarrollo de sus actividades comerciales, se brindan de igual manera las herramientas necesarias para que la meta final sea alcanzada. Por todo esto se considera una fortaleza.
- **¿Se lleva a cabo correctamente la medición del potencial del mercado y la predicción de ventas?** Alpina Productos Alimenticios S.A. dentro de sus estudios de mercado cuenta con el apoyo constante de AC Nielsen quienes realizan periódicamente estudios de mercado no solo del comportamiento de la compañía sino de las demás marcas que pueden afectar el normal desarrollo de ventas de la compañía. Las mediciones y proyecciones se determinan mensualmente y bimensualmente dependiendo de la categoría de productos.

### 3.3.3 Auditoría Financiera

#### 3.3.3.1 Razones de Liquidez

- **¿Ha aumentado liquidez, la rentabilidad con respecto a los promedios de la industria?** Alpina en lo que va corrido de este año ha crecido un 10.07% en ventas, crecimiento que está por encima del sector lácteo que según información del mismo está creciendo a tasas del 3%. El EBITDA de la compañía a cierre junio de 2011 fue del 10.6% con un crecimiento del 26.6% vs mismo periodo de 2010 y con una rentabilidad del 10.5%. Para el caso de la agencia Pasto el crecimiento en ventas a cierre agosto de 2011 es del 8.0% vs el mismo periodo del 2010, con un margen de rentabilidad del 9.1%, indicador que durante el primer semestre del año estuvo afectado por problemas de orden público en el departamento de Nariño y Putumayo. Estos indicadores se convierten en una fortaleza alta para la compañía

**Razón Acida.** Bajo los parámetros obtenidos de crecimientos rentables de las ventas y los márgenes excelentes de utilidad, la corporación Alpina Productos Alimenticios S.A. puede cumplir sus obligaciones financieras en el corto plazo con sus acreedores sin tener que recurrir a la venta de sus activos. Al momento se considera como fortaleza alta.

**3.3.3.2 Razones de Cobertura.** La corporación Alpina Productos Alimenticios S.A. refleja en lo corrido del año utilidades antes de impuestos e intereses del 17.4%, lo cual hace a la compañía cumplir con sus obligaciones anuales sin afectar su rentabilidad final. Es una fortaleza que tiene la compañía en la actualidad.

#### 3.3.3.3 Razones de Actividad.

- **Rotación de Inventarios:** En comparación con la industria la corporación Alpina Productos Alimenticios S.A. posee una excelente rotación de inventarios sin tener que recurrir a inventarios altos que inciden de alguna manera en elevación de costos, la rotación es el reflejo de la buena aceptación que tienen los productos para los consumidores. Es una fortaleza alta.
- **Rotación de Activos Fijos:** las ventas de la compañía en lo corrido del año alcanzan cumplimientos presupuestales del 101.61%, este cumplimiento ha sido posible dado la adquisición, modernización y montaje de nuevas plantas en el territorio nacional. La rotación de activos fijos es una fortaleza alta de la compañía.
- **Periodo promedio de Cobro.** La compañía tiene establecido como meta en de cobro en las ventas tipo crédito dependiendo del canal de ventas, por ejemplo; canal Distribuidores la venta es de contado, canal supermercados a 30 días, canal mini mercados a 8 días y canal tradicional de contado. Como podemos

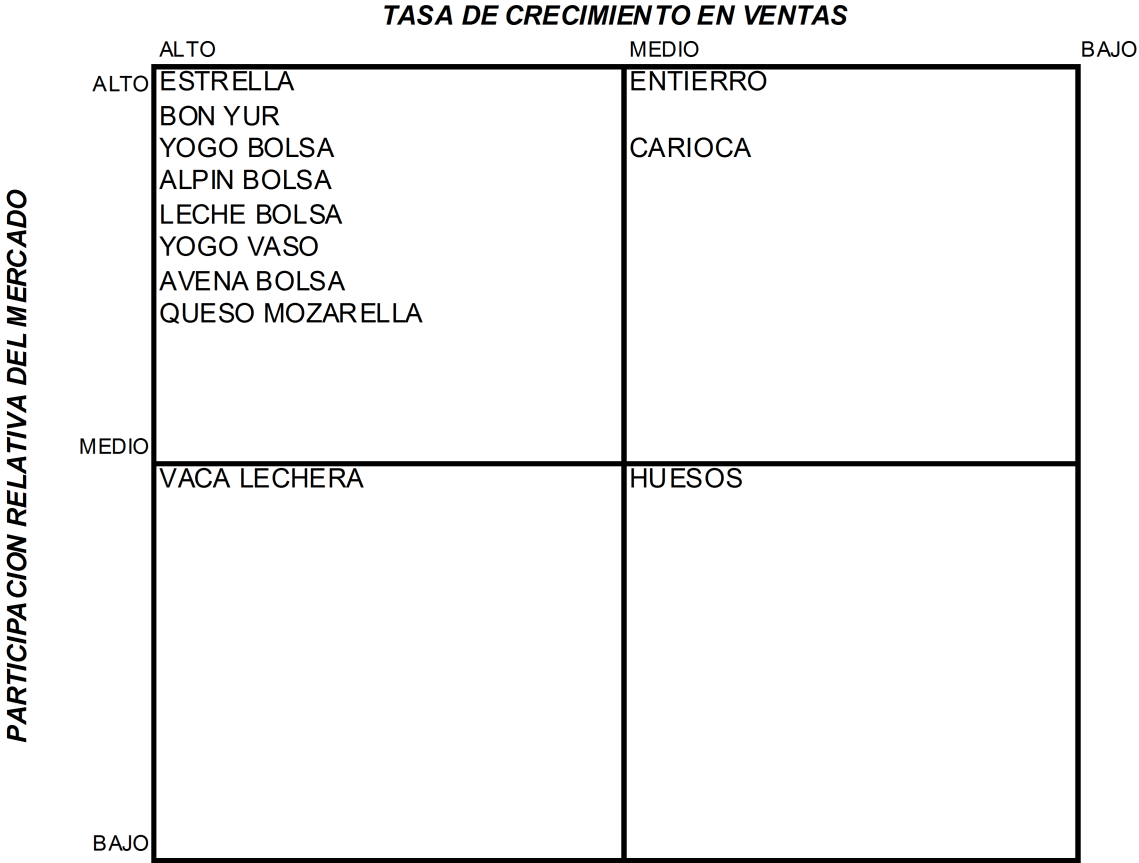


apreciar la rotación de cartera es muy buena lo cual le permite a la compañía tener un flujo de caja efectivo para cumplir con sus obligaciones y generar utilidades.

#### 3.3.3.4 Razones de Rentabilidad

- **Margen bruto de utilidad:** cierre a junio de 2011 el margen de utilidad de bruta es del 39.1% lo cual le permite a la compañía cubrir gastos operativos y generar utilidades. Es una fortaleza lata.
- **Margen de Utilidad Operativa.** Las utilidades antes de impuesto con cierre a junio del presente año se encuentran en un 5.4%. Fortaleza alta.
- **Margen Neto de Utilidad:** las utilidades netas del primer semestre del año 2011 son del 2.67%. Fortaleza alta en la corporación.
- **Participación en el mercado:** Según los últimos estudios realizados por AC Nielsen, la corporación Alpina Productos Alimenticios S.A. tiene una participación en el mercado del 69.2% lo cual la ubica como la empresa líder en el sector de derivados lácteos en Colombia. En el ámbito regional la participación en el mercado es del 70% manteniendo de igual manera el liderazgo. Actualmente las ventas promedio de la agencia Pasto ascienden a 1.860 millones de pesos mensuales con un crecimiento en ventas del 6.22%, este crecimiento se encuentra afectado por situaciones de orden público presentadas durante el primer semestre del año. Definitivamente el desarrollar un portafolio de bajo desembolso para la región de Nariño es una alternativa Estrella por cuanto presenta un alto potencial de crecimiento en ventas y su participación en el mercado es elevado.
- **Crecimiento de la Demanda:** La demanda de productos de bajo precio cada vez presentan mayor demandantes debido a la situación económica del país, dicho crecimiento aflora por que la gran mayoría de empresas regionales han focalizado sus estrategias de mercadeo vía precio. Par el caso de Nariño es vital para la corporación Alpina Productos Alimenticios S.A. desarrollar productos de bajo desembolso con calidad para
  - poder capitalizar las oportunidades brindadas por este tipo de productos. Por esto se considera una unidad de negocio como ESTRELLA para la compañía.

Grafica 2. Matriz grupo consultivo de BOSTON – MGC



## 4 ASUNTOS ESTRATEGICOS

Actualmente la empresa se encuentra en un ambiente sano tanto a nivel interno como externo, sin embargo existe la preocupación por la proliferación de marcas regionales que de alguna manera se convierten en amenazas permanentes para la corporación, estas marcas han focalizado todas sus estrategias de mercadeo basadas en desarrollo de productos de bajo precio, lo cual les posibilita la oportunidad de competir en el mercado y capitalizar nuevos clientes. Este desarrollo parte de la situación económica por la que atraviesa el país que si bien ha mejorado en los últimos años, aún no logra una estabilidad económica.

Ante esta situación de mercado es necesario buscar alternativas que le permitan a la corporación Alpina agencia Pasto minimizar el impacto logrado por las marcas regionales y es así que relacionamos a continuación un marco general de posibilidades a desarrollar:

**¿Que Haremos?** En primera instancia rediseño de empaques que permitan disminución en los costos de producción sin afectar la calidad del producto y con ello minimizar el impacto de las marcas regionales.

Establecer modelo de seguimiento y control a ventas a través de Balanced Scorecard o BSC.

**¿Qué será de Hacer?** Desarrollo de un portafolio basado en empaques plásticos tales como bolsas que permitan brindar precios de bajo desembolso al consumidor y con ello capitalizar las oportunidades brindadas por el mercado sin afectar la calidad de los productos. Diversificación de portafolio.

**¿Por qué será de Hacerlo?** Para combatir las marcas regionales que vienen ganando participación de mercado en el segmento de Bebidas lácteas en el departamento de Nariño y Putumayo.

**¿Quién lo Hará?** La corporación Alpina a través de su departamento de mercadeo y producción tendiente a minimizar el impacto de las marcas regionales.

**¿Quién se beneficiará?** Inicialmente el consumidor quien podrá optar por consumir productos de bajo desembolso con la calidad y respaldo de la marca Alpina. La corporación por cuanto aumentará su participación en el mercado de productos de bajo precio e incrementará su volumen de ventas y con ello su rentabilidad.

## 5 FORMULACION DE ESTRATEGIAS

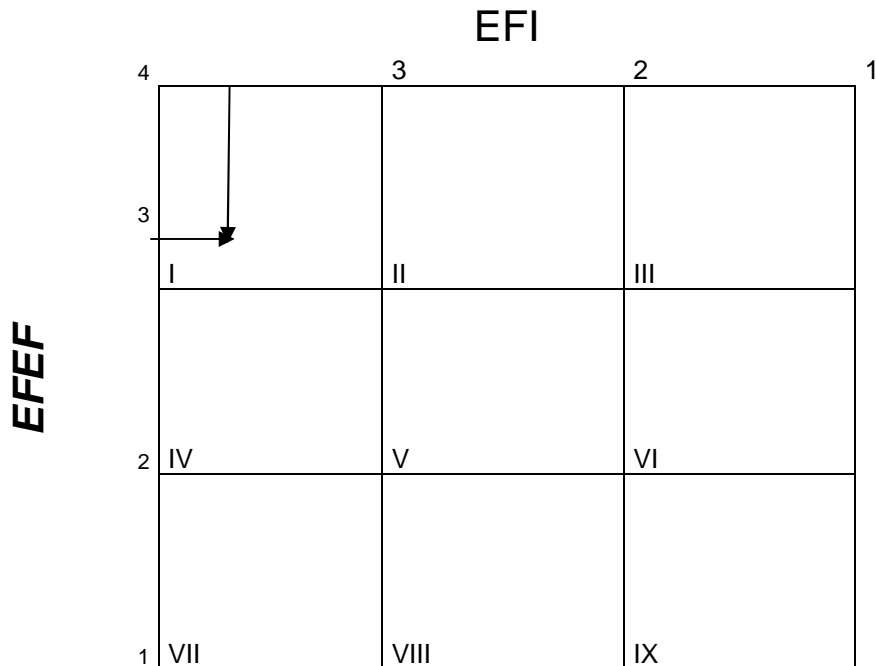
Las estrategias a desarrollar son enfocadas a ganar participación de mercado en los productos de bajo desembolso en el departamento de Nariño, Putumayo y Sur del Cauca, para esto nos apoyaremos en las siguientes matrices que nos muestran el impacto positivo que se logrará al implementar estas estrategias.

### 5.1 MATRICES

#### 5.1.1 Matriz I – E (Interna – Externa)

**Figura 2. MATRIZ INTERNA Y EXTERNA**

REPRESENTACION DE FACTORES INTERNOS EXTERNOS



Los resultados de la matriz nos dice que la Corporación Alpina presenta una posición interna fuerte y unos factores externos con alto potencial. La recomendación es una estrategia de desarrollo tanto de producto como de mercado, aprovechando las fortalezas en cobertura de territorio y liderazgo de la marca, estas fortalezas deberán estar encaminadas en realizar penetración de mercado y diversificación horizontal y vertical.

**5.1.2 Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de la Acción).** Esta matriz indica si una estrategia agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera – FF y ventaja competitiva- VC) y dos

externas (estabilidad del ambiente- EA y fuerza de la industria- FI). Estos cuatro factores son los más importantes de la posición estratégica global de la organización.

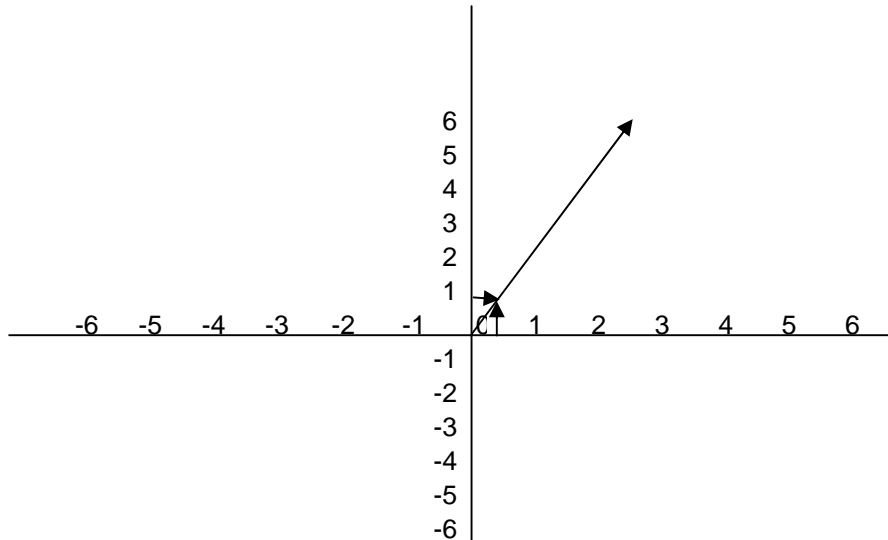
Para efectos de construir la matriz PEYEA, se consideran los siguientes factores en las dimensiones anteriormente citadas:

Tabla 15. Matriz de posición estratégica y evolución de la acción

<b>MATRIZ ESTRATEGICA Y PLANEACION DE ACCION</b>			
<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>			
TIR	5	<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>	NEG
APALANCAMIENTO	4	CAMBIOS TECNOLOGICO	-5
LIQUIDEZ	5	TASA DE INFLACION	-3
CAPITAL DE TRABAJO	5	VARIABILIDAD EN LA DEMANDA	-4
FLUJO DE CAJA	5	BARRERAS DE ENTRADA	-3
RIESGO	4	PRECION COMPETITIVA	-4
FACILIDAD DE SALIDA	5	ELASTICIDAD PRECIO	-4
	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>--3,8</b>
	4,7		
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	<b>NEG</b>	<b>FORTALEZAS DE LA INDUSTRIA</b>	
PARTICIPACION DE MERCADO	-5	POTENCIAL DE CRECIMIENTO	5
CALIDAD DE PRODUCTO	-5	POTENCIAL DE UTILIDADES	5
CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO	-4	ESTABILIDAD FINANCIERA	5
LEALTAD DE COMSUMIDOR	-4	UTILIZACION DE RECURSOS	5
CONOCIMIENTO TECNOLOGICO	-5	INTENSIDAD DE CAPITAL	5
	<b>PROMEDIO</b>	<b>PROMEDIO</b>	<b>5,0</b>
	4,6		
F,F	4.71		
V,C	(-4.2)		
E.A	(-3.83)		
F.I	4		
X	V,C + F.I		
X	(-4.6)+ 5		
<b>X</b>	<b>0,4</b>		
Y	F,F+E,A		
Y	(4.71)+(-3.83)		
<b>Y</b>	<b>0,93</b>		

Los datos anteriores son llevados a una matriz, así:

### Grafica 3 Matriz PEYEA



Resultados de la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción: La empresa tiene excelente posición en el mercado de utilizar sus fortalezas internas con el objetivo de aprovechar oportunidades externas, penetración de productos, desarrollo de mercado, integrativas hacia delante, hacia atrás, integración horizontal diversificación concéntrica.

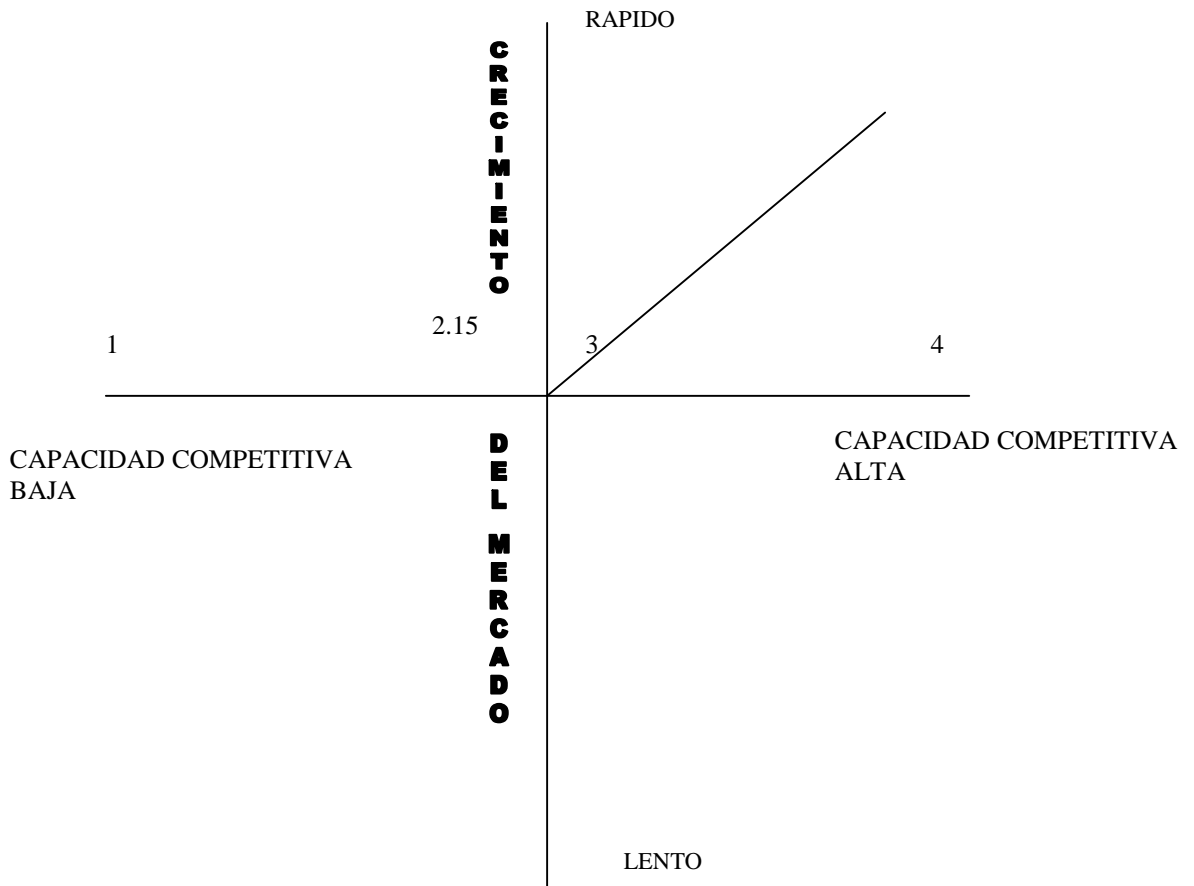
#### 5.1.3 Matriz de la Gran Estrategia

La matriz de la gran estrategia permite formular estrategias empresariales, se basa en dos dimensiones, posición competitiva y crecimiento del mercado.

Con base en la matriz de la gran estrategia se recomiendan las siguientes estrategias:

- a. Desarrollo de mercado
- b. Desarrollo de producto
- c. Integración hacia atrás
- d. Diversificación concéntrica
- e. Penetración de mercado.
- f. Integración horizontal

Grafica 4. Matriz IGOR ANSOF



Estrategia de penetración

Tabla 16. Matriz de IGORD ANSDOF

### PENETRACION

		PRODUCTOS SERVICIOS TECNOLOGICOS	
		ACTUALES	NUEVOS
CLIENTES	ACTUALES	MEJORAR LA COBERTURA DE TODA LA REGION NARIÑO PUTUMAYO Y MUNICIPIOS DEL SUR DEL CAUCA	REALIZAR COBERTURA DE YOGURT ALPINA CAMBIAR LA PRESENTACION ACTUAL DE 200GR POR UNA PRESENTACION MAS ECONOMICA DE 150GR Y 100GR. INCLUIR EN ESTA ESTRATEGIA EL KUMIS ALPINA.
	NUEVOS	DESARROLLAR NUEVAS TIPOLOGIAS DE NEGOCIOS EN LA REGION CASO COLEGIOS FONDOS DE EMPLEADOS.	DESARROLLO DE NUEVOS NICHOS DE MERCADO O INCURSIONAR EN OTRAS CATEGORIAS DE PRODUCTOS TALES COMO YOGO BOLSA Y ALPIN BOLSA

### DESARROLLO DE PRODUCTO

		PRODUCTOS SERVICIOS TECNOLOGICOS	
		ACTUALES	NUEVOS
CLIENTES	ACTUALES	MEJORAR COBERTURAS DE PRESENTACIONES EN BOLSA YA QUE NARIÑO SE CARACTERIZA POR CONSUMIR ESTE TIPO DE PRODUCTOS	LOGRAR UNA COBERTURA DEL 95% DE LAS TIENDAS DE NARIÑO BUSCANDO NUEVOS ESQUEMAS DE ATENCION
	NUEVOS	BUSCAR OTROS MOMENTOS DE CONSUMO DE BEBIDAS REFRESCANTES CASO HOTELES Y RESTAURANTES	DESARROLLAR LAS VENTAS DE OFICINA REALIZANDO ALIANZAS CON PANADERIAS

### DESARROLLO DE MERCADO

		PRODUCTOS SERVICIOS TECNOLOGICOS	
		ACTUALES	NUEVOS
CLIENTES	ACTUALES	MEJORAR LA EXHIBICION DE LOS PRODUCTOS EN CLIENTES PARETOS REALIZANDO PROMOCIONES ESPECIALES PARA MEJORAR EL CONSUMO DE POSTRES. DESARROLLAR PLAN TIENDA IDEAL	REALIZAR PROGRAMAS DE FIDELIZACION DE CLIENTES CONOCIENDO SUS HOBIIS Y NECESIDADES PARA DESARROLLAR PROGRAMAS DE RELACIONES DURADERAS
	NUEVOS	MONTAR UN SISTEMA DE VENTAS DONDE ALPINA VENDA DIRECTAMENTE A LOS HOGARES Y NO GENERE TRAUMA CON EL VENDEDOR MINORISTA	DESARROLLO DE EMPAQUES INSTITUCIONALES PARA ATACAR LAS MARCAS REGIONALES



Tabla 17 Descripción general o global de las opciones macroestrategicas de la Corporación Alpina

ESTRA T.	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS(En miles de pesos x año)				CRONOGRAMA												RESPON SABLE	BENEFICIOS		
			Finan.	Logis	Human.	Otros	Meses													Renta	Utilid.	Ot
							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
<b>NOVACION</b>	POSICIONAR EL YOGURT Y KUMIS ALPINA COMO EL PRODUCTO QUE PRESENTA LA MEJOR CALIDAD AL MENOR PRECIO	Actividad promocional para mejorar cobertura	3.000		1.000	1.000													área comercial llegar al 100% de los clientes		X	
	DESARROLLAR NUEVAS TIPOLOGIAS DE NEGOCIOS EN LA REGION CASO COLEGIOS, FONDOS DE EMPLEADOS, HOGARES	Desarrollo de multiempaques con descuentos	10.000	2.000															área comercial vender en el 100% de colegios y fondos que hay en el departamento		X	
	DESARROLLO DE NUEVOS NICHOS DE MERCADO O INCURSIONAR EN OTRAS CATEGORIAS DE PRODUCTOS	Muestreo de productos	4.000																Mercadeo Y Ventas			X

DESCRIPCIÓN GENERAL O GLOBAL DE LAS OPCIONES MACROESTRATEGICAS DE LA CORPORACION ALPINA																						
ESTR AT.	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS(En miles de pesos x año)				CRONOGRAMA												RESPONSA BLE	BENEFICIOS		
			Finan.	Logis.	Human.	Otros	Meses													Rent a	Utilid.	Otr
D E S A R R O L L A R E M P A Q U E S I N S T I T U C I O N A L E S P A R C O N T R A R R E S T A R L A S M A R C A S R E G I O N A L E S	PRODUCCION					Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic					
	MEJORAR EXHIBICION DE PORTAFOLIO EN CLIENTES PARETO CON OBJETO DE AMPLIAR PARTICIPACION DE LA MARCA EN PUNTO DE VENTA.	Trabajar visibilidad en punto de venta. Plan tienda y panadería ideal.	12.000		3.000	2.000													Departament o del trade marketing	X	X	
	MONTAR UN SISTEMA DE VENTAS DONDE ALPINA VENDA DIRECTAMENTE A LOS HOGARES Y NO GENERAR TRAUMA CON EL VENDEDOR MINORISTA	Montar carro de venta directa para hogares de Pasto de mejores ingresos estrato 4 y 5 y unidades residenciales.		36.000	3.800	1.000													Equipo comercial y área logística	X		
	REALIZAR PROGRAMAS DE FIDELIZACION CON CLIENTES CONOCIENDO SUS HOBYS Y NECESIDADES PARA MANTENER RELACIONES DURADERAS	Montar C.R.M en los 800 clientes pareto de ventas de Nariño y Putumayo.		1000		5000													Area comercial y departament o de mercadeo		X	
	DESARROLLAR EMPAQUES INSTITUCIONALES PARA CONTRARRESTAR LAS MARCAS REGIONALES	Identificar el consumo real de clientes institucionales en el dpto. Realizar estudio de mercado para identificar el mercado objetivo	30.000	5.000	5.000														Area comercial, mercadeo y nuevos canales			X

DESCRIPCIÓN GENERAL O GLOBAL DE LAS OPCIONES MACROESTRATEGICAS DE LA CORPORACION ALPINA																						
ESTR AT.	METAS	ACTIVIDADES	RECURSOS(En miles de pesos)				CRONOGRAMA												RESPONSA BLE	BENEFICIOS		
			Finan.	Logis.	Human.	Otros	Meses													Renta	Utilid.	Otro
							Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic				
D E S A R R O L L A R V E N T A E N O F I C I N A S E N P A S T O E I P I A L E S	MEJORAR LA COBERTURA DE PRESENTACIONES EN BOLSA YA QUE NARIÑO SE CARACTERIZA POR CONSUMIR ESTE TIPO DE PRODUCTOS	Realizar actividades promocionales para bloquear competencia. Posicionar nuevas presentaciones.	10.000																Mercadeo y Ventas			X
	BUSCAR OTROS MOMENTOS DE CONSUMO DE BEBIDAS REFRESCANTES CASO HOTELES Y RESTAURANTES	Realizar degustaciones en estos negocios	4.000		2.000														Departamento de mercadeo			X
	LOGRAR UNA COBERTURA DEL 90% EN BEBIDAS LACTEAS EN NARIÑO Y PUTUMAYO CUYO FOCO SON PRODUCTOS DE BAJO DESEMBOLSO.	Concurso a fuerza de ventas. Atención a través de doble fuerza de ventas (preventa y auto venta).	12.000			1.000													Area Comercial	X		
	DESARROLLAR VENTA EN OFICINAS EN PASTO E IPIALES..	Montar bodega satélite en el centro de la ciudad. Realizar Visita diaria. Descuentos especiales para fondos de empleados. Alianzas con panaderías	10.000	2.000															Area Comercial			X

Fuente: esta investigaci

### 5.1.5 Matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE)

Tabla 18 Alternativas estratégicas							
FACTORES	ESTRATEGIA A			ESTRATEGIA B		ESTRATEGIA C	
CLAVE	PENETRACION. REALIZAR COLOCACION DE EMPAQUES ECONOMICOS EN EL MERCADO			DESARROLLO DE PRODUCTO. DESARROLLO DE EMPAQUES I PARA ATACAR LAS MARCAS REGIONALES		DESARROLLO MERCADO. MEJORAR LA COBERTURA DE PRESENTACIONES EN BOLSA YA QUE NARIÑO SE CARACTERIZA POR CONSUMIR ESTE TIPO DE PRODUCTOS	
	CLA SIF	P.A	T.P.A	P.A	T.P.A	P.A	T.P.A
<b>INTERNOS</b>							
POSEE UNA ESTRATEGIA GENERAL PARA COMPETIR EN LA INDUSTRIA	4	3	12	4	16	4	16
SE ANTICIPA A LAS NECESIDADES DE LOS CLIENTES, PROVEEDORES, ACCIONISTAS Y EMPLEADOS CLAVES	3	2	6	4	12	0	0
TIENE LA EMPRESA UN SISTEMA DE CONTROL FINANCIERO DE VENTAS DE INVENTARIOS EN GENERAL	3	0	0	0	0	0	0
SE ENCUENTRA EL SISTEMA DE INTELIGENCIA DE MERCADO ENTREGANDO INFORMACION EXACTA,SUFICIENTE Y OPORTUNA CON RESPECTO A DESARROLLO DE MERCADO EN RELACION CON CLIENTES Y CLIENTES POTENCIALES DISTRIBUIDORES COMPETIDORES PROVEEDORES Y DIVERSOS TIPOS DE PUBLICOS	3	4	12	4	12	4	12
ESTAN LAS PERSONAS ENCARGADAS DE LA TOMA DE DECCIONES SOLICITANDO SUFICIENTE INVESTIGACION DE MERCADEO, ESTA UTILIZANDO LOS RESULTADOS	3	4	12	4	12	1	3
CUAL ES LA RENTABILIDAD DE LOS DIFERENTES PRODUCTOS, MERCADOS Y CANALES DE DISTRIBUCION DE LA COMPAÑÍA	4	4	16	4	16	4	16
CUALES SON LOS OBJETIVOS DE LA LINEA DE PRODUCTOS - SON ESTOS OBJETIVOS ASERTADOS, CUMPLE LA ACTUAL LINEA DE PRODUCTOS CON LOS OBJETIVOS	4	4	16	3	12	1	4
POSEE LA ORGANIZACIÓN UN SISTEMA EFECTIVO DE CONTROL DE VENTAS	4	1	4	0	0	4	16
HA AUMENTADO LA LIQUIDEZ Y LA RENTABILIDAD CON RESPECTO A LOS PROMEDIOS DE LA INDUSTRIA	3	3	9	0	0	4	12
EL CRECIMIENTO A AUMENTADO CON EL TIEMPO	3	4	12	0	0	4	12
POSEE LA COMPANIA DPTO DE I.D	4	2	8	1	4	1	4
TIENE LA EMPRESA UN PLAN ANUAL DE PRODUCTOS NUEVOS	4	2	8	0	0	0	0
COMPARADO CON EL MERCADO SE POSEE TECNOLOGIA DE PUNTA	4	2	8	0	0	0	0

QUE TANTO PESA LA TECNOLOGIA COMO VENTAJA COMPETITIVA	4	3	12	1	4	0	0
<b>EXTERNOS</b>							
TENDENCIA DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO	4	3	12	1	4	4	16
PATRONES Y CAMBIOS DE COMSUMO	3	2	6	2	6	4	12
ESTILOS DE VIDA	3	1	3	0	0	0	0
INGRESO DISPONIBLE PROMEDIO POR PERSONA	4	4	16	4	16	4	16
ESPERANZA DE VIDA	3	1	3	0	0	1	3
HABITOS DE COMPRA	3	1	3	4	12	4	12
CONFIANZA EN EL GOBIERNO	3	0	0	0	0	1	3
ACTITUD CON RESPECTO AL SERVICIO AL CLIENTE	3	0	0	4	12	4	12
ACTITUD CON RESPECTO A LA CALIDAD DEL PRODUCTO	3	4	12	3	9	4	12
INDICES Y TENDENCIA DE DESEMPLEO	4	4	16	4	16	4	16
DIFERENCIAS DE INGRESOS POR REGION	4	2	8	4	16	4	16
AMBIENTE INTER URBANO	3	2	6	4	12	2	6
POBLACION TOTAL Y CAMBIOS DE POBLACIONES POR CIUDAD	3	0	0	4	12	4	12
CUAL ES EL NIVEL TECNOLOGICO DE LOS COMPETIDORES	4	3	12	4	16	4	16
ES ESENCIAL LA TECNOLOGIA PARA DIFERENCIARSE	3	1	3	0	0	1	3
			235		131		250

Esta matriz indica en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas, con base en los análisis de las matrices anteriores, en especial de los factores críticos para el éxito tanto interno como externo ya identificados. La matriz MCPE determina el atractivo relativo a desarrollar los empaques en bolsas para la región

Con base en el análisis de la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MCPE), de todas las estrategias la de desarrollo de mercado es la alternativa más recomendable para la empresa, pero también las estrategias de penetración y de Desarrollo de Producto son recomendables para la empresa.

#### 5.1.6 Matriz DOFA

Con base en las estrategias descritas en la matriz DOFA siguientes, se definirían los siguientes objetivos:

- a. Aumentar la venta de productos alpina desarrollando las presentaciones en bolsa

b. diseñar nuevos empaques más económicos.

c. Atacar las marcas regionales e internacionales desarrollando productos de bajo desembolso.

Tabla 19. Matriz DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<p>A1. BAJO PODER ADQUISTIVO DE LOS COLOMBIANOS</p> <p>A2. ORDEN DE DISTRIBUCIÓN</p> <p>A3. PROLIFERACIÓN DE MARCAS REGIONALES</p> <p>A4. MALA VIAL</p> <p>A5. NORMA "CONDICIONES DE REFRIGERACIÓN EN VEHÍCULOS"</p> <p>A6. CAMBIOS CLIMÁTICOS</p>	<p>O1. TRATADO DE LIBRE COMERCIO</p> <p>O2. AUMENTO DE POBLACIÓN INFANTIL</p> <p>O3. TENDENCIA A CONSUMIR PRODUCTOS SIN PRESERVANTES</p> <p>N AZÚCARES</p>
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS FO
<p>F1. INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS</p> <p>F2. CALIDAD EN PRODUCTOS</p> <p>F3. SERVICIO AL CLIENTE CONSUMIDOR</p> <p>F5. VARIEDAD DE PRODUCTOS</p> <p>F6. CULTURA ORGANIZACIONAL DE ALPINA</p> <p>F7. TECNOLOGÍA</p> <p>F8. LINEA DE CARRERA</p>	<p>A1, F1: Desarrollar productos de bajo desembolso y/o presentaciones o empaques económicos.</p> <p>A2, F1: Mejorar la vida de los productos para mantener inventario de seguridad en zonas críticas</p> <p>A3, F3: Diseñar campañas promocionales que acerquen al cliente - consumidor a la marca</p> <p>A6, F2, F7: Garantizar los estándares de calidad de la calidad colombiana</p> <p>A6, F5: Diseñar Campañas publicitarias, fomentando la importancia de consumir productos Alpina calóricos</p>	<p>O1, F3: Diseñar planes publicitarios para que prefieran la marca Colombiana.</p> <p>O2, F1: Desarrollar productos para población adulta.</p> <p>O3, F1: Desarrollar productos de acuerdo a la tendencia de salud.</p>
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DA	ESTRATEGIAS DO
<p>D1. VIDA ÚTIL DEL PRODUCTO</p> <p>D2. COBERTURA DE TERRITORIO (DISTRIBUCIÓN)</p>	<p>D1, A4: Desarrollar productos con una vida útil más larga</p> <p>D2, A3: Garantizar un cubrimiento total de la zona. Definir nuevos modelos de distribución.</p>	<p>D1, O1: Desarrollar productos de alta mundial.</p> <p>D2, O1: Implementar planes de cobertura en todo el territorio, en especial zonas de frontera y puertos.</p>

Fuente: esta investigación

## 6 REDIRECCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

### 6.1 HORIZONTE DE TIEMPO

El plan estratégico será desarrollado para el año 2011 a 2015 una vez lo apruebe el director de la zona

### 6.2 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- **Respeto por el Cliente:** Las necesidades de nuestros clientes siempre deben ser atendidas integral y oportunamente.
- **Compromiso con la excelencia:** Debemos estar en permanente desarrollo para hacer y hacerlo mejor.
- **Todos somos vendedores:** Aquí todos somos importantes, en el trabajo de cada uno de nosotros, es fundamental para el éxito de nuestro equipo
- **La diferencia está en el servicio:** la diferencia se encuentra en cómo llegan los productos a nuestros clientes consumidores a si como en la forma como los tratamos.
- **Pasión por el trabajo:** Cada día debemos entregar lo mejor de nosotros.
- **Lideramos con ejemplo:** La mejor forma de enseñar es mostrando cómo se hacen las cosas.
- **Trabajo en equipo:** el triunfo es el resultado de la excelente labor de un equipo de personas altamente capacitadas, entrenadas y motivadas, trabajando juntas por un objetivo común: ser la mejor red de ventas y distribución en el país.
- **Orientación al logro:** somos un equipo de ganadores, orientados a obtener siempre los mejores resultados, el éxito no necesita ninguna explicación.
- **La acción está en la calle:** Debemos concentrar todo nuestro trabajo y esfuerzo a realizar un excelente trabajo de calle y en el punto de venta.

- **Respeto por el producto:** Debemos ser conscientes que el daño del producto no solo ocasiona pérdidas a nuestra CORPORACIÓN, sino que también nos genera pérdidas de clientes y consumidores.
- **Actuamos con responsabilidad, respeto y honestidad de acuerdo con nuestra Misión, Visión, Principios y Valores.**

### **6.3 MISION AGENCIA PASTO AL 2015**

Comercializar alimentos y bebidas saludables garantizando la presencia permanente de las marcas en la región, brindando un excelente servicio a nuestros clientes y consumidores de una manera rentable, con personal calificado, con acciones que generen confianza y cercanía acordes con la misión de la Corporación Alpina.

### **6.4 VISION AGENCIA PASTO AL 2015**

Ser la agencia modelo en el área comercial y procesos logísticos encaminados a satisfacer las necesidades del consumidor regional según los principios y valores de Alpina.

### **6.5 OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

- Mejorar la competitividad de Alpina, dentro del mercado regional, fortaleciendo la preferencia del consumidor, con volúmenes y rentabilidad adecuada a las necesidades de la CORPORACIÓN.
- Fortalecer las percepciones favorables de la Imagen de la Corporación.
- Incrementar demanda, fortalecer posicionamiento y mejorar competitividad de las marcas.
- Defender la posición de nuestras marcas dentro de cada uno de los mercados internos y externos a la Corporación.
- Posicionar en la región productos de bajo desembolso ajustados a las necesidades de nuestros consumidores con la calidad que nos identifica.



## 6.6 POLITICAS DE ORGANIZACIÓN

- **Liderazgo:** En Alpina trabajamos personas que orientamos nuestros objetivos a la consecución de logros estratégicos.
- **Servicio al cliente:** Nos caracterizamos por ser personas en constante actitud de servicio.
- **Orientación al logro:** En Alpina trabajamos personas que realizamos nuestra labor a conciencia y dando lo mejor de sí.
- **Comunicación:** En Alpina fluye la información clara y oportunamente permitiéndonos trabajar en equipo y establecer relaciones afectivas.
- **Flexibilidad:** Estamos dispuestos a trabajar eficientemente ajustándonos a las demandas y condiciones cambiantes.
- **Innovación:** Trabajamos diariamente por ofrecer ideas innovadoras que contribuyan al mejoramiento de procesos, productos y servicios.
- **Bienestar y Calidad de vida:** nos preocupamos por generar un ambiente que ofrezca bienestar y promueva una mejor calidad de vida.
- **Responsabilidad:** De manera responsable apoyamos el desarrollo sostenible de la CORPORACIÓN, el individuo y la comunidad.
- **Calidad:** Hacemos las cosas bien desde la primera vez, buscando siempre resultados de alto nivel.
- **Desarrollo:** Damos lo mejor nosotros buscando siempre nuestro desarrollo integral.
- **Aprendizaje:** Promovemos una cultura de aprendizaje a partir del reconocimiento de nuestras acciones, errores, éxitos y fracasos.
- **Trabajo en equipo:** Estamos dispuestos apoyarnos unos a otros consolidándonos como un grupo de colaboradores que trabajan en equipo.
- **Integridad:** Actuamos con rectitud en la práctica de nuestros valores personales y laborales.

- **Respeto y confianza:** Reconocemos y respetamos las creencias de los demás tanto como las nuestras y en consecuencia mantenemos un trato saludable.
- **Visión Corporativa:** Pensamos y actuamos con una visión integradora que nos permite trabajar en función de todas las empresas y negocios de la Corporación.

## 6.7 DECISION ESTRATEGICA

Considerando los datos resultantes de las matrices que nos dicen que la Corporación Alpina presenta unas condiciones de mercado favorables y unos factores externos con oportunidad de crecimiento, con unas competencias regionales que hay que atacar para tenerlas controladas, se propone la estrategia de desarrollo de productos de bajo desembolso ya que las mismas han focalizado sus esfuerzos bajo este criterio.

## 6.8 ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias de marketing focalizadas a persuadir al consumidor para que compre productos de Alpina son:

- Realizar actividades regionales de marca para que el consumidor no prefiera precio sino atributos como nutrición y salud.
- Toma de colegios para realizar actividades de marca para que el consumidor sienta la marca yogo bolsa más cerca de la región.
- Destacar el beneficio de nutrición de toda la línea de bebidas lácteas y reforzar acercamiento y calidez hacia alpina.
- Justificar el valor del producto destacando calidad, nutrición y trayectoria en el mercado.
- Desarrollar empatía y acercamiento con el canal supermercados a través de un menú lonchera.
- Continuar desarrollando el programa de visita médica.
- Optimizar espacios en puntos de venta, logrando protagonismo y compromiso en las exhibiciones.

- Despertar sentimientos y emociones que fortalezcan la cercanía con el consumidor y generen impacto mediante innovación
- Generar valores agregados, racionales y emocionales que aumenten la cercanía, es decir, la preferencia y fidelidad por las marcas de Alpina
- Mantener competitividad con las segundas marcas y marcas regionales a través de ofertas que generen valor agregado al consumidor.
- Tener los mejores niveles de puntuación en las evaluaciones organolépticas.
- Innovar en empaques que permitan comercializar productos novedosos y de bajo desembolso para capitalizar las oportunidades que da el mercado basado en el poder adquisitivo de la población colombiana son elementos a la hora de contrarrestar a las marcas regionales.
- Desarrollar nuevas categorías vía segmentación, diferenciación y ampliación de portafolio.
- Implementar plan tienda y panadería ideal en clientes pareto de la marca en las ciudades de Pasto, Ipiales y Tuquerres.

## **6.9 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS**

**6.9.1 Penetración de Mercado:** Desarrollo de nuevos productos que satisfagan una necesidad específica del mercado que aún no ha comprado nuestros productos, para Alpina, desarrollo de leches saborizadas de bajo desembolso y citrus punch.

**6.9.2 Diversificación:** ampliación de portafolio a través de extensiones de línea o creación de nuevos productos que permitan conquistar mercados distintos a los actuales. Para Alpina, desarrollo de productos con endulzantes naturales.

**6.9.3 Estrategia de desarrollo de producto:** cambio de presentación en yogo bolsa por 150gr: Hay Compañías lecheras que han incursionado en el negocio de derivados lácteos, con menores costos de distribución, mayor frecuencia de visita a las tiendas y trayectoria / reconocimiento regional. Es claro que representan una seria amenaza para Alpina como compañía, en la actualidad la fortaleza de los competidores regionales se da en presentación

de bebida láctea con contenido de 150gr, que trabajan la variable precio (muy importante en la decisión de compra para este segmento).

Desarrollo de extensiones de línea de yogur bolsa y yogur vaso incentivando el consumo en las niñas (presentación femenina).

Desarrollo presentación yogurt con cereal x 150gr con precios competitivos que permitan frenar el desarrollo de las presentaciones actuales de las marcas regionales.

Desarrollo de nuevas referencias y presentaciones en la categoría de citrus punch, categoría que en los últimos años ha ganado participación en todos los canales de venta.

- Existe un alto grado de atraktividad en el mercado para Alpina ya que el consumo masivo en derivados lácteos y en refrescos cada vez toma más fuerza en los consumidores colombianos, esto garantiza que sus productos puedan ser fácilmente comercializados.
- Las tendencias del mercado son otra área de oportunidad para la corporación ya que cuenta con capacidad de inversión en tecnología y desarrollo de productos innovadores acordes a las necesidades del consumidor.
- Alpina cuenta con óptimos canales de distribución que le permiten llegar a un alto grado de consumidores a nivel nacional lo que garantiza disponibilidad del producto para los mismos, en este sentido, fortalecer frecuencia de visita a través del canal auto venta especializados en la comercialización de leche.

## **6.10 ANALISIS COMERCIAL**

### **6.10.1 Proyección de ventas**

Teniendo en cuenta el portafolio de los productos de la compañía durante el año 2009 se alcanzaron ventas por el orden de los 18.960 millones de pesos y en el 2010, 21.840 millones: En la tabla siguiente se hace el cálculo para el periodo del presente plan

Tabla 20 Proyección ventas

<b>AÑO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>PROYECCION VENTAS(miles)</b>	20.520	22.982	25.740	28.829	32.289

Para la proyección se tiene en cuenta que uno de los objetivos de la organización crecer en ventas a dos dígitos, cálculo para el plan de ventas del 12%, lo que implica un mayor número de unidades.

### 6.10.2 Costo de ventas

Tabla 21 Proyección costo de venta

<b>AÑO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>COSTO DE VENTA</b>	13.338	14.939	16.731	18.739	20.988

Fuente: ésta investigación

La proyección de costos de venta se realiza teniendo en cuenta el histórico calculado para la operación de la agencia Pasto. Costo promedio del 65%

### 6.10.3 Utilidades

Tabla 21 Proyección utilidad bruta

<b>AÑO</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>
<b>PROYECCION VENTAS</b>	20.520	22.982	25.740	28.829	32.289
<b>COSTO DE VENTA</b>	13.338	14.939	16.731	18.739	20.988
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	7.182	8.044	9.009	10.090	11.301

Fuente: ésta investigación

En la tabla anterior se describen las utilidades brutas para los años de ejecución del plan y con ello se puede determinar claramente que la estrategia planteada de desarrollo de nuevos productos focalizados en bajo desembolso con la concepción de nuevos empaques son la alternativa para frenar la dinámica que traen las marcas regionales. Por otro lado, el fortalecimiento del mercado basado en coberturas es otro pilar fundamental para garantizar que la corporación Alpina siga siendo líder en el mercado de derivados lácteos a escala regional y nacional.

## CONCLUSIONES

Una vez diseñado el plan estratégico para la agencia Pasto vigencia 2011 al 2015, se concluye que lo planteado en éste es viable dado las condiciones actuales de mercado en el cual se desempeña la corporación.

Las condiciones actuales del entorno interno y externo son favorables para los intereses de la compañía por lo cual las estrategias diseñadas en el plan estratégico permitirán mantener y fortalecer el liderazgo en la región.

De acuerdo al análisis realizado a las marcas regionales y su estado de competitividad se determina que su grado de amenaza hacia la marca Alpina es media pues su estrategia principal de mercadeo está basada en la variable precio. En este sentido es importante realizar actividades regionales de marca para que el consumidor no prefiera precio sino atributos como salud y nutrición.

Según el portafolio de productos de las empresas regionales y de acuerdo a la participación de mercado, las referencias de bebidas lácteas en bolsa, yogurt con cereal y yogurt en vaso son las principales amenazas para los intereses de la corporación Alpina agencia Pasto, pues éstas se están posicionando gracias a la situación económica de la región y el bajo poder adquisitivo de los consumidores, en este sentido es fundamental la estrategia de desarrollo de producto en la categoría de bebidas lácteas para controlar su crecimiento y fortalecimiento en los diferentes canales de venta.

Por su alta capacidad de innovación e inversión tanto en investigación como en desarrollo de productos y de mercados, las estrategias formuladas en el plan estratégico permitirán a Alpina agencia Pasto recuperar e incrementar su participación en el mercado regional durante los próximos cinco años.

La innovación en empaques que permitan comercializar productos innovadores y de bajo desembolso para capitalizar las oportunidades que da el mercado basado en el poder adquisitivo de la población colombiana, son elementos clave a la hora de contrarrestar las marcas regionales.

El plan de acción definido para la agencia Pasto determina el camino a seguir en los próximos cinco años y dimensionar el rumbo de la compañía en la agencia Pasto para mantener el liderazgo en la zona.

## RECOMENDACIONES

De acuerdo al desarrollo del plan estratégico propuesto para la corporación Alpina agencia Pasto, se recomienda comenzar lo antes posible un rediseño de empaques que permitan a la organización flexibilidad en los costos de producción para poder frenar el desarrollo de productos de bajo desembolso de las marcas regionales presentes en el departamento de Nariño y Putumayo, así mismo se recomienda afianzar los modelos de frecuencia y distribución con lo cual se garantizaría disponibilidad del portafolio en los puntos de venta en el momento adecuado.

Levantar lo antes posible una auditoria de presencia de mercado y volúmenes de marcas regionales en los departamentos de Nariño y Putumayo a través de la fuerza de ventas en las referencias de yogurt con cereal, yogurt económico en vaso, bebida láctea en bolsa y citrus punch, datos con los cuales podríamos determinar volúmenes y participación de mercado de cada una de ellas y establecer el potencial de crecimiento y desarrollo para las marcas Bon Yurt, Yogo Yogo, Yogo Vaso y Carioca a través de la estrategia de desarrollo de nuevos productos o extensiones de línea competitivas en precio.

Recomendamos establecer nuevos modelos de atención a clientes con tipologías distintas a las tradicionales como es el caso de oficinas, hoteles, restaurantes, fondos de empleados y hogares pues en éstos existe un alto potencial de crecimiento para la corporación, son clientes que a hoy muy pocas marcas están llegando con un portafolio y acuerdos comerciales adecuados.

Bloquear el desarrollo y penetración de las tiendas de la ciudad de Pasto, Ipiales y Tumaco por parte de las marcas regionales a través de la fuerza de ventas “auto ventas” quienes realizan visita diaria a los diferentes puntos de venta con portafolio focalizado en los productos pareto de la competencia como son: yogo vaso, yogo bolsa, yogo cereal y carioca.

Montar plan de fidelización con clientes pareto del departamento de Nariño y putumayo con estímulos comerciales vía ofertación y plan de puntos en las marcas Yogo Yogo, Bon Yurt, yogurt Alpina, Kumis Alpina, leches saborizadas y Carioca, con este plan se puede minimizar el impacto de las principales referencias colocadas por marcas regionales en este tipo de cliente en donde hacen su gran volumen.

## BIBLIOGRAFIA

ALPINA, informe de gestión 2010, 2011

ÁLVAREZ, Juan Luis, Jurgenson Gayou (2003). Como hacer investigación

ANSOFF, H. Igor. Estrategia empresarial. Ed. Mac Graw Hill, Washington, 1977

CLAUSEWITZ, Karl V. De la guerra. 1992.

DAVID, Fred R. Conceptos de administración estratégica, quinta edición, México: Editorial Prentice – Hall Hispanoamericana, S.A., 1997

FORTIN, Marie-Fabienne (2000) El proceso de investigación: de la concepción a la realización. Mc Graw-Hill Interamericana. Madrid.

FRED, R. David. La Gerencia Estratégica. Fondo Editorial LEGIS. Edición enero de 1994.

MÉNDEZ, Carlos E. Metodología – diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 2003

\_\_\_\_\_. Metodología – diseños y desarrollo del proceso de investigación, tercera edición, Santa Fe de Bogotá: Editorial Mc Graw Hill. 2003

PORTER, Michael E. Estrategia y ventaja competitiva, Ed. Deusto, Colombia, 2006

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planificación Estratégica. Grupo Editorial Norma. Colombia 2007.

RODRIGUEZ, G.; Gil Flores, J. y García Jiménez, E. (1996) Metodología de la Investigación Cualitativa. Ediciones Aljibe. Málaga. España

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica, novena edición, Santa Fe de Bogotá: Editores 3R. 2006

TAYLOR, Bernard, Harrison John. Planeación Estratégica Exitosa. Legis Editores, Serie empresarial, Bogotá. 1991



## NETGRAFIA

Disponible en

<http://www.alpina.com.co>

<http://www.amauta-international.com/PELF/Alpina-TC.html>

[www.danielfernandopeiro.com](http://www.danielfernandopeiro.com)

<http://es.scribd.com/doc/5914363/Las-5-Fuerzas-de-Porter-Diamante-de-Porter>

El Arte de Pensar Estratégicamente. [www.pfdf.org](http://www.pfdf.org)

<http://www.fenalco.com.co/contenido/1775/Colombia%20prograsa%20de%20la%20mano%20del%20comercio%20>

<http://www.gerencie.com/diagnostico-estrategico-organizacional.html>

<http://www.joseacontreras.net/direstr/cap57d.htm>

Managing Quietly-Henry Mintzberg.[www.fastcompany.com](http://www.fastcompany.com)

<http://www.misiontriunfo.com/index.php?page=el-proposito-superior>  
[www.mentco.com.mx](http://www.mentco.com.mx)

<http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>

<http://www.portafolio.co/negocios/las-10-empresas-productos-mas-alta-calidad-el-pais>

[www.3w3search.com](http://www.3w3search.com)- Alfred Chandler, the "Father" of Strategy