

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
LACTEOS CHAMBU

HEIDY DAMARIS CASANOVA M
MARTHA EDITH SANCHEZ M

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2002

PLAN ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA
LACTEOS CHAMBU

HEIDY DAMARIS CASANOVA M
MARTHA EDITH SANCHEZ M

PLAN DE INVESTIGACION PARA OPTAR EL TITULO
DE ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director
OSCAR HERNANDO BENAVIDES PAZ

UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO

2002

AGRADECIMIENTOS

A Oscar Benavides Paz. Director de la investigación, por su orientación y compromiso para la realización de este trabajo.

A Milton Montenegro Mier. Gerente y propietario de la empresa Lácteos Chambú, por su colaboración para el logro de este objetivo.

A las entidades e instituciones que nos facilitaron toda la documentación y material referente al estudio.

Y finalmente a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	
PRESENTACION	1
1. PROBLEMA DE INVESTIGACION	3
1.2 OBJETIVOS	5
1.2.1 Objetivo General	5
1.2.2 Objetivos específicos	5
2. DESCRIPCION GENERAL DE LACTEOS CHAMBÚ	6
2.1 RESEÑA HISTORICA	6
2.2 MISION ACTUAL	16
2.3 VISION ACTUAL	16
2.4 OBJETIVOS	17
2.5 EXPECTATIVAS	17
3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE	18
3.1 ENTORNO DEMOGRAFICO	18
3.1.1 Crecimiento poblacional	18
3.1.2 Evolución de la población	18
3.1.3 Distribución de la población	19
3.1.4 Población ocupada y desocupada	20

3.1.5	Población económicamente activa	20
3.1.6	Tasa de natalidad	21
3.2	ENTORNO ECONOMICO	21
3.2.1	Producto interno bruto	22
3.2.2	Empleo e ingresos	22
3.2.3	Inflación	23
3.3	ENTORNO SOCIOCULTURAL	26
3.3.1	Estilo de vida de la población	28
3.3.2	Educación	29
3.4	ENTORNO POLITICO	29
3.5	ENTORNO JURIDICO	30
3.6	ENTORNO GEOGRAFICO	31
3.6.1	Vías de comunicación	31
3.7	ENTORNO TECNOLOGICO	33
3.8	PROVEEDORES	34
3.9	CLIENTES	34
3.10	ENTORNO COMPETITIVO	35
3.10.1	Competidores directos principales	36
3.10.2	Productos sustitutos	36
3.10.3	Portafolio de productos de Lácteos Chambú	37
3.10.4	Factores claves de éxito	38
3.10.5	Matriz de perfil competitivo	39
3.11	PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)	43
3.12	FACTORES CLAVES EXTERNOS	43
3.12.1	Amenazas (Altas de impacto alto)	43
3.12.2	Oportunidades (Altas de impacto alto)	45
3.13	MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO	45

3.13.1 Análisis de la Matriz de evaluación de factor externo	46
4. ANALISIS INTERNO	48
4.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO	48
4.1.1 Planeación	48
4.1.2 Organización	49
4.1.3 Dirección	52
4.1.4 Control	52
4.2 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA	53
4.2.1 Mercadeo	53
4.2.2 Producción	56
4.2.3 Financiera	58
4.2.4 Talento humano	64
4.2.5 Investigación y desarrollo	65
4.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA	65
4.4 EVALUACION DEL FACTOR INTERNO	66
4.5 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO	66
5. ANALISIS DE DATOS	69
5.1 ANALISIS DE ENCUESTAS A CONSUMIDORES	69
5.2 ANALISIS DE ENCUESTAS A DETALLISTAS	81
5.3 ANALISIS DE ENCUESTAS A SUPERMERCADOS	92
6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	102
6.1 MISION	102
6.2 VISION	102
6.3 FORMULACION DE OBJETIVOS ORGANIZACIONALES	102
7. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	104

7.1	MATRIZ DOFA	104
7.2	MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEEA)	106
7.3	MATRIZ I E	110
7.4	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	111
7.5	MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON	114
7.6	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (MCPE)	119
7.6.1	Descripción de estrategias	122
8.	INDICADORES DE GESTION	126
9.	PLAN OPERATIVO	128
10.	DIFUSION DEL PLAN	143
	CONCLUSIONES	
	RECOMENDACIONES	
	BIBLIOGRAFIA	
	ANEXOS	

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Producción de leche en la comunidad Andina.	13
Cuadro 2. Proyección de la población urbana y rural, Pasto 1995-2005.	19
Cuadro 3. Natalidad Municipio de Pasto, 1973-1999.	21
Cuadro 4. Comparativo del IPC 1988-2001.	25
Cuadro 5. Matriz de Perfil Competitivo.	42
Cuadro 6. Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).	44
Cuadro 7. Matriz EFE.	47
Cuadro 8. Participación en el mercado.	54
Cuadro 9. Perfil de Capacidad Interna.	67
Cuadro 10. Matriz de Evaluación del Factor Interno.	68
Cuadro 11. Actividad Actual.	69
Cuadro 12. Edad.	70
Cuadro 13. Estado civil.	71
Cuadro 14. Ingreso familiar mensual.	71
Cuadro 15. Consumo de Productos lácteos.	72
Cuadro 16. Productos que consume.	73
Cuadro 17. Frecuencia de consumo.	73

Cuadro 18. Lugar de compra.	74
Cuadro 19. Marcas más conocidas.	75
Cuadro 20. Razones de preferencia.	76
Cuadro 21. Publicidad.	76
Cuadro 22. Consumo de Lácteos Chambú.	77
Cuadro 23. Opinión de los productos.	78
Cuadro 24. Productos que prefiere.	79
Cuadro 25. Medios publicitarios mas adecuados.	80
Cuadro 26. Venta de productos lácteos.	81
Cuadro 27. Marcas que ofrecen los detallistas.	81
Cuadro 28. Frecuencia de pedidos.	82
Cuadro 29. Forma de pago.	83
Cuadro 30. Motivo de preferencia.	84
Cuadro 31. Razones de oferta.	84
Cuadro 32. Marcas mas reconocidas por los clientes.	85
Cuadro 33. Conocimiento de Lácteos Chambú.	86
Cuadro 34. Productos de Lácteos Chambú que ofrecen los detallistas.	87
Cuadro 35. Probabilidad de adquirir productos de Lácteos Chambú.	87
Cuadro 36. Lo que esperan de Lácteos Chambú.	89
Cuadro 37. Nivel de aceptación.	90
Cuadro 38. Publicidad.	90
Cuadro 39. Medios mas adecuados para llegar al consumidor.	91
Cuadro 40. Venta de productos lácteos.	92
Cuadro 41. Marcas que ofrecen los detallistas.	92
Cuadro 42. Frecuencia de pedidos.	93
Cuadro 43. Forma de pago.	94
Cuadro 44. Motivo de preferencia.	94

Cuadro 45. Razones de oferta.	95
Cuadro 46. Marcas mas reconocidas por los clientes.	95
Cuadro 47. Conocimiento de Lácteos Chambú.	96
Cuadro 48. Productos de Lácteos Chambú que ofrecen los detallistas.	97
Cuadro 49. Probabilidad de adquirir productos de Lácteos Chambú.	97
Cuadro 50. Lo que esperan de Lácteos Chambú.	99
Cuadro 51. Nivel de aceptación.	100
Cuadro 52. Publicidad.	100
Cuadro 53. Medios mas adecuados para llegar al consumidor.	101
Cuadro 54. Matriz DOFA	105
Cuadro 55. Unidades de negocio de Lácteos Chambú.	115
Cuadro 56. Matriz CPE.	121
Cuadro 57. Indices de gestión.	127
Cuadro 58. Ejecución del proceso administrativo.	132

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama actual	51
Figura 2. Participación en el mercado	54
Figura 3. Actividad Actual	70
Figura 4. Consumo de productos lácteos	72
Figura 5. Lugar de compra	74
Figura 6. Consumo de lácteos Chambú	77
Figura 7. Opinión de los productos	78
Figura 8. Marcas que ofrecen los detallistas	82
Figura 9. Marcas más reconocidas por los clientes	85
Figura 10. Conocimiento de Lácteos Chambú	86
Figura 11. Probabilidad de adquirir productos de Lácteos Chambú	88
Figura 12. Lo que esperan de Lácteos Chambú	89
Figura 13. Conocimiento de Lácteos Chambú	96
Figura 14. Probabilidad de adquirir productos de Lácteos Chambú	98
Figura 15. Lo que espera de Lácteos Chambú	99
Figura 16. Matriz PEEA	108
Figura 17. Matriz IE	110
Figura 18. Matriz de la Gran Estrategia	113

Figura 19. Matriz CGB	117
Figura 20. Estructura funcional proyectada	129

LISTA DE ANEXOS

- Anexo A. Encuesta dirigida a consumidores
- Anexo B. Encuesta dirigida a tiendas y supermercados inscritas ante la Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto.
- Anexo C. Entrevista dirigida a colaboradores de la empresa Lácteos Chambú.
- Anexo D. Estados financieros de la empresa Lácteos Chambú.
- Anexo E. Tabulación entrevista a colaboradores

GLOSARIO

AMENAZAS: Consiste en aquellas tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como hechos que son potencialmente dañinos para la posición competitiva presente o futura de una organización.

ANALISIS DEL PORTAFOLIO DEL PRODUCTO: Filosofía que establece que la tasa de crecimiento de mercado y su participación relativa de mercado son importantes en su estrategia de Marketing.

CLIENTES EXTERNOS: Individuos que frecuentan una organización.

CLIENTES INTERNOS: Personas que forman parte de una organización.

COMPETENCIA: Consideración que da la empresa a otras que ofrecen productos similares o sustitutos a los mismos mercados.

COMPETITIVIDAD: Producir a bajos costos con mejor calidad, hacer las cosas mejor que la competencia.

CULTURA: Conjunto de normas, creencias y costumbres que son aprendidas por la sociedad y llevan pautas de comportamiento comunes, determinan el modo de vida de una comunidad, que incluye técnicas, pautas sociales, lenguaje, sistemas sociales, económicos, políticos y religiosos.

DEBILIDADES: Es un término que se refiere a actividades de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo que limitan o inhiben el éxito general de una organización.

EFICACIA: Se refiere a como actúan las organizaciones, tomando en cuenta el medio ambiente externo así como las actividades internas de la organización. Es decir la eficacia se mide respecto al éxito que tenga la empresa en su labor.

ENTORNO EXTERNO: Comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos competitivos, sociales, políticos, económicos y tecnológicos claves que afecten de alguna manera a la organización. Las tendencias y hechos externos son factores que una organización no puede controlar.

ENTORNO INTERNO: Todos los factores físicos, psicológicos y sociales, situaciones, acontecimientos o relaciones que rodean y afectan a una empresa y sus trabajadores los cuales la organización los puede controlar.

ESTRATEGIA: Plan de utilización y de asignación de recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y de volver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.

FORTALEZAS: Se refiere a actividades internas de una organización que se llevan a cabo especialmente bien.

GERENCIA ESTRATEGICA: Puede definirse como el proceso de formulación, dirección de la ejecución y evaluación de las acciones que le permitirán a la alta gerencia orientar una organización hacia el logro de sus objetivos. La G.E. se constituye en un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones de una entidad, en el que con base en una información cualitativa y cuantitativamente organizada, se generan parámetros para tomarlas en un ambiente con circunstancias de incertidumbre.

La G.E. esta basada en el criterio de que una organización debería verificar en forma continua todos los hechos y las tendencias internas y externas. Una empresa debe llevar a cabo estrategias que le posibiliten obtener beneficios de las fortalezas internas, que aprovechen las oportunidades externas, que contrarresten las debilidades internas y eviten o aminoren las amenazas externas.

MERCADO: Conjunto de personas u organizaciones que tienen una necesidad, poseen capacidad de compra y están dispuestas a comprar.

META: Punto de referencia o aspiración que una organización debe lograr, con el objeto de alcanzar en el futuro objetivos a un plazo mas largo. Deben ser medibles, cuantitativas, realistas, estimulantes, coherentes y prioritarias.

MISION: Razón de ser de la empresa. Revela el concepto de una organización, su principal producto o servicio y las necesidades principales del cliente que la firma se propone satisfacer.

OBJETIVO: Se puede definir como el resultado a largo plazo que una organización aspira lograr a través de su misión básica.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS: Resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

OPORTUNIDADES: Se refiere a las tendencias económicas, sociales, políticas, tecnológicas y competitivas, así como a hechos que podrían de forma significativa beneficiar a una organización en el futuro.

PLANEACION ESTRATEGICA: Proceso por el cual los dirigentes designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo de tal forma que se puedan alcanzar uno o varios objetivos.

POSICIONAMIENTO: Lugar que ocupa un producto o marca, según las percepciones de los consumidores, con relación a otros productos o marcas competitivas a un producto ideal.

RENTABILIDAD: Es la medida de la utilidad proporcionada por un título en relación con el capital invertido en su adquisición. Capacidad de un proyecto de inversión de producir más del costo que ocasiona.

SEGMENTACION DEL MERCADO: Es el proceso de clasificar grupos de individuos o entidades que tienen características. Necesidades o pautas de comportamiento similares.

TACTICAS: Se puede definir como la forma por medio de la cual las estrategias fijadas van a lograrse.

VENTAJA COMPETITIVA: Diferencia positiva de los productos propios respecto de los de la competencia. Esta diferencia puede consistir en una mejor calidad, menor precio, sistema de distribución, imagen de marca, tecnología, equipo humano etc.

VISION: Es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa quiere y espera ser en el futuro. Señala el camino que le permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

RESUMEN EJECUTIVO

CODIGO: 043

PROGRAMA ACADÉMICO: Administración de Empresas, Universidad de Nariño.

AUTORES: CASANOVA MORCILLO, Heidy Damaris; SANCHEZ MONTENEGRO, Martha Edith.

ASESOR: BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando.

TITULO: Plan Estratégico para la empresa Lácteos Chambú.

DESCRIPCION

Trabajo de grado que se propone a través de la formulación de un Plan Estratégico plantear estrategias que de ser aplicadas incrementen el nivel de competitividad de Lácteos Chambú en el sector lácteo de la ciudad.

El problema radica en la falta de estrategias efectivas para atraer al cliente, la escasa tecnología y el desconocimiento de los productos por parte de los consumidores, lo

cual ha traído como consecuencia una baja participación en el mercado y la falta de posicionamiento afectando su nivel de competitividad y rentabilidad.

Con el fin de mejorar esta situación, se realiza un diagnóstico interno y externo que permite un efectivo planteamiento de estrategias adecuadas hacia la penetración en el mercado, desarrollo de mercado y desarrollo de producto que conlleven en el largo plazo a incrementar la competitividad, la rentabilidad y el crecimiento de la empresa.

CONTENIDO

Una vez establecido y formulado el problema, se procede a establecer los objetivos. El objetivo general consiste en formular un Plan Estratégico para la empresa Lácteos Chambú.

Los objetivos específicos son los siguientes: Analizar el medio en el cual actúa Lácteos Chambú para el estudio de entornos, económico, social, político, etc. identificando las oportunidades y amenazas; realizar un diagnóstico interno de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades; definir la misión y visión para la empresa Lácteos Chambú; analizar y priorizar los aspectos del diagnóstico que permitan establecer parámetros de competitividad; establecer estrategias corporativas acordes a la capacidad de la empresa; proponer el plan anual operativo.

En el Capítulo de descripción general se presenta la Reseña Histórica, que da a conocer el origen de la empresa, como esta conformado, así como la misión, visión y el portafolio de productos que esta ofrece.

El Capítulo de Análisis del Macroambiente comprende la identificación y evaluación de tendencias y hechos demográficos, económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos, jurídicos y competitivos, dando a conocer las oportunidades y amenazas que rodean a Lácteos Chambú.

El Capítulo de Análisis Interno presenta una breve descripción del proceso administrativo, de la cultura organizacional y de las funciones de la empresa, para identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.

En el Capítulo de Direccionamiento Estratégico se integran la misión, visión y objetivos organizacionales en los que se enmarcan los objetivos y estrategias.

Los capítulos restantes incluyen el análisis, selección y descripción de estrategias, indicadores de gestión y la formulación del Plan Operativo y difusión del mismo, que incrementan la competitividad y desarrollo de la empresa Lácteos Chambú.

METODOLOGIA

En la investigación se aplicó información de tipo cualitativo y cuantitativo. Se realizaron entrevistas al personal que labora en la empresa y encuestas al consumidor final a detallistas y supermercados.

Respecto a la información bibliográfica, se utilizó información que existe en textos, revistas, estudios realizados, documentación variada sobre administración y planeación estratégica y periódicos.

Se realizaron 196 encuestas a consumidores, 196 encuestas a detallistas y 16 a supermercados.

CONCLUSIONES

- La implementación de una buena Planeación Estratégica permite a la empresa anticiparse al cambio del entorno, es decir, ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; usando sus fortalezas venciendo sus debilidades aprovechando las oportunidades y eludiendo las amenazas que enfrenta en el medio.
- Lácteos Chambú cuenta con las herramientas necesarias para fortalecer su posición en el mercado y lograr un crecimiento en cuanto a las ventas, permitiéndole de esta manera una mayor generación de utilidades.
- Con base en el desarrollo de las matrices y en los resultados obtenidos en las mismas, se concluye que Lácteos Chambú está en capacidad de competir utilizando eficientemente sus recursos e implementando estrategias que le permitan a la empresa mayor participación, crecimiento y rentabilidad.
- Esta herramienta se convierte en un material de apoyo que le permitirá cumplir con los objetivos propuestos en pro del cumplimiento de su misión y visión, además será un mecanismo que le garantice desenvolverse en el ambiente competitivo e imponer acciones efectivas y eficaces para mejorar su situación actual y abrir expectativas buscando siempre su desarrollo y fortalecimiento.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones se sugiere a Lácteos Chambú tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Asegurarse de que la misión, visión, y objetivos organizacionales los conozcan todos los colaboradores de la empresa; generando compromiso por parte del personal y de esta manera hacer más fácil la ejecución del plan.
- Es necesario aplicar el Benchmarking (compararse con los mejores) para lograr vender los productos con mayores beneficios, por ejemplo ofrecer tanto a consumidores finales como a detallistas la docena de catorce. Esta promoción es aplicada por Lácteos la Victoria y ha dado muy buenos resultados ya que atrae a un mayor número de consumidores y los mantiene satisfechos.
- Intensificar y mejorar la comercialización, distribución, promoción y publicidad de los productos para evitar ser desplazados por la competencia y lograr crecer y mejorar su posicionamiento.
- Hacer una reestructuración organizacional y administrativa para precisar mejor la existencia y el buen funcionamiento de la empresa.
- Es importante aplicar mecanismos de seguridad industrial y salud ocupacional (SISO) con el fin de lograr el bienestar de todos los trabajadores y la prevención de riesgos y accidentes. Además la idea de seguridad ayuda al mejoramiento de la calidad del producto, disminución de los tiempos de producción y mayor provecho en el desempeño de sus labores.

ABSTRACT

CODE: 043

ACADEMIC PROGRAM : Administration of Enterprises, University of Nariño.

AUTHORS: CASANOVA MORCILLO, HEIDY DAMARIS; SANCHEZ MONTENEGRO, MARTHA EDITH.

ADVISORY: BENAVIDES PAZ, Oscar Hernando.

TITLE: Strategic plan for the Lácteos Chambú company.

DESCRIPTION

Degree work that intends, through the formulation of a Strategic Plan, to outline strategies that it increase the level of competitiveness of Lácteos Chambú in the milky sector of the city when being applied.

The problem resides in the lack of effective strategies to attract to the customer, the scarce technology and the no knowledge of the products on the part of the consumers,

which has had as resulted a low participation in the market and the lack of positioning affecting its level of competitiveness and profitability.

With the purpose of improving this situation, we have carried out a diagnose internal and external that allows an effective position of appropriate strategies toward the penetration in the market, market development and product development that address to increase the competitiveness, the profitability and the growth of the company in a long term.

CONTENT

Once established and formulated the problem, we proceed to establish the objectives. The general objective consists on formulating a Strategic Plan for the Lácteos Chambú company.

The specific objectives are the following ones: To analyze the means in which Lácteos Chambú acts for the study of environments, economic, social, political, etc. identifying the opportunities and threats; to carry out a diagnose internal of the company identifying their strengths and weaknesses; to define the mission and vision for the Lácteos Chambú company; to analyze and to prioritize the aspects of the diagnosis that allow to establish parameters of competitiveness; to establish strategies corporate according to the capacity of the company; to propose the operative annual plan.

In the I Surrender of general description the Historical Review is presented that shows the origin of the company, how it is conformed, as well as the mission, vision and the briefcase of products that this offers.

The chapter of Analysis of the Macroambiente contain the identification and evaluation of tendencies and demographic, economic, social, political, cultural, technological, juridical and competitive facts, showing the opportunities and threats that surround Lácteos Chambú.

The chapter of Internal Analysis presents a brief description of the administrative process, of the organizational culture and of the functions of the company, to identify the strengths and weaknesses of the company.

In the chapter of Strategic Addressing are integrated the mission, vision and organizational objectives in which the objectives and strategies are framed.

The remaining chapters include the analysis, selection and description of strategies, administration indicators and the formulation of the Operative Plan and diffusion of the same one that increase the competitiveness and development of the Lácteos Chambú company.

METHODOLOGY

In the investigation, information of qualitative and quantitative type was applied. Interviews were carried out the personnel that works in the company and surveys to the final consumer, to retailers and supermarkets.

Respect to the bibliographical information, information that exists in texts, magazines, tesis, documentation varies on administration and strategic plan and newspapers were used.

We carried out 196 surveys to consumers, 196 surveys at retailers and 16 to supermarkets.

CONCLUSIONS

- The implementation of a good Strategic Plan allows to the company to be early to the change of the environment, that is to say, to be proactive instead of reactive in the formulation of its future; using their strengths, conquering their weaknesses taking advantage of the opportunities and avoiding the threats that faces in the environment.

- Lácteos Chambú has the necessary tools to strengthen its position in the market and achieve a growth for the sales, allowing it a bigger generation of utilities.
- With base in the development of the wombs and in the results obtained in the same ones, we conclude that Lácteos Chambú is in capacity of competing using its resources efficiently and implementing strategies that allow to the company bigger participation, growth and profitability.
- This tool becomes a support material that will allow it to fulfill the objectives proposed in pro of the execution of its mission and vision, it will also be a mechanism that guarantees it to be unwrapped in the competitive atmosphere and to impose effective and effective actions to improve its current situation and to open expectations always looking for its development and invigoration.

RECOMMENDATIONS

As recommendations, it is suggested to Lácteos Chambú to keep in mind the following aspects.

- To Make sure that the mission, vision, and organizational objectives be known by all the collaborators of the company; generating commitment on the part of the personnel and this way to make easier the execution of the plan.

- Is necessary to apply the Benchmarking (to be compared with the best) to be able to sell the products with more benefits, for example to offer as much to final consumers as to retailers the dozen of fourteen. This promotion is applied for Milky the Victoria and it has given very good results since it attracts to a bigger number of consumers and it maintains them satisfied.
- To Intensify and to improve the commercialization, distribution, promotion and publicity of the products to avoid to be displaced by the competition and to be able to grow and to improve their positioning.
- To Make an organizational restructuring and office worker to specify the existence and the good operation of the company better.
- It is important to apply mechanisms of industrial security and occupational health (ISOH) with the purpose of achieving the well being of all the workers and the prevention of risks and accidents. The idea of security also helps to the improvement of the quality of the product, decrease of the times of production and bigger profit in the acting of its labors.

PRESENTACION

No pasa un día sin que las organizaciones se enfrenten a grandes cambios en su entorno, por lo que se hace necesario proponer alternativas de acción, las cuales se dirijan al cumplimiento de un conjunto específico y definido de objetivos acordes a las necesidades específicas de cada empresa.

La formulación de un Plan Estratégico para la Empresa Lácteos Chambú tiene como propósito esencial explotar las ventajas competitivas y mantenerlas en el largo plazo, que de ser aplicadas permitirán aprovechar las oportunidades y crear recursos adicionales a favor de la empresa abriendo una brecha entre esta y sus competidores.

El concepto de Planeación Estratégica será el marco central para la realización de este trabajo. Dicho concepto puede definirse como el proceso de crear y mantener una relación viable entre la organización y su medio ambiente a través de la definición de propósitos, objetivos y metas de la empresa, estrategias de crecimiento y planes para las operaciones de toda compañía. Cuando la empresa ha evaluado su entorno externo (amenazas, oportunidades) e interno (fortalezas, debilidades), entonces puede desarrollar estrategias que le permitan alcanzar sus metas y objetivos generales.

Si estas estrategias son implementadas, controladas y evaluadas de manera apropiada contribuirán al logro de los objetivos y a sus metas.

Se pretende que este Plan Estratégico sea el que señale los mejores caminos para incrementar la competitividad de la Empresa Lácteos Chambú, asegurando así su supervivencia y desarrollo a mediano y largo plazo.

1. PROBLEMA DE INVESTIGACION

La empresa Lácteos Chambú en sus 10 años de operación ha logrado mantenerse económicamente, obteniendo un nivel de ganancias aceptable para sus intereses, sin embargo actualmente, la empresa se siente estancada en su accionar, sólo se está manteniendo, pero realmente no esta creciendo comercialmente.

Además la falta de planeación y organización, la escasa tecnología y el desconocimiento de los productos que ofrece la empresa, han traído como consecuencia una baja participación en el mercado y un bajo posicionamiento en la ciudad en relación a otras empresas dedicadas a la misma actividad.

Por esta razón la empresa quiere tener la posibilidad de obtener un crecimiento comercial y financiero trabajando por una mayor captación en la demanda de productos con el fin de alcanzar un mayor nivel de competitividad dentro del sector lácteo y así aumentar sus ventas obteniendo mayores ingresos para la organización.

Las condiciones antes mencionadas, sumadas al continuo aumento de la competencia, pueden llevar a la empresa a disminuir sus ingresos y utilidades afectando sus operaciones, por tal motivo es importante que la empresa amplíe sus horizontes de planificación, formulando, ejecutando y evaluando a tiempo estrategias adecuadas que

le sirvan de base para tomar decisiones bajo grados de incertidumbre cada vez menores.

De esta manera se hace necesario la formulación de un Plan Estratégico que facilite la adaptación de cambios y que al aplicarlo le permita a Lácteos Chambú una mayor productividad del personal, identificar las estrategias de la competencia, un funcionamiento de equipo entre gerente y empleados y mayor objetividad de asignación de recursos y reducción de conflictos internos, para lograr así el éxito.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo general

Formular un Plan Estratégico para la empresa Lácteos Chambú.

1.2.2 Objetivos específicos

- Analizar el medio en el cual actúa Lácteos Chambú para el estudio de entornos, económico, social, político, etc. identificando las oportunidades y amenazas.
- Realizar un diagnóstico interno de la empresa identificando sus fortalezas y debilidades.
- Definir la misión y visión para la empresa Lácteos Chambú.
- Analizar y priorizar los aspectos del diagnóstico que permitan establecer parámetros de competitividad.
- Establecer estrategias corporativas acordes a la capacidad de la empresa.
- Proponer el plan anual operativo.

2. DESCRIPCION GENERAL DE LACTEOS CHAMBU

2.1 RESEÑA HISTORICA

El mercado de la leche es el resultado de la interacción entre los procesos de producción, transformación y consumo; dicha interacción no es armónica.

La producción evoluciona, dependiendo de los condicionamientos de la comercialización, industrialización y consumo. La no-correspondencia en los procesos produce desajuste en el mercado, sobrantes y faltantes.

En cuanto a la evolución histórica de los desequilibrios del mercado, hasta hace pocos años, el mercado nacional era deficitario, seguramente los sistemas de comercialización industriales dirigían más de su actividad en función de la distribución y el acopio, pero en algunas zonas, las condiciones se invertían en más ventas y consumos, que en producción.

La base primaria de la conformación de los mercados locales, era la presencia de un centro de consumo alrededor del cual se definían una zona productiva que cumpla funciones de abastecimiento.

En el proceso de industrialización del sector lácteo sobresalen aspectos como:

- ♣ Problemas de eficiencia técnica, por lo común la maquinaria y equipo y la mayoría de las plantas eran antiguas y obsoletas.
- ♣ Problemas de localización; la excesiva concentración de empresas en ciertas zonas del país. Este problema se presenta en la región pacífica y oriental.

Unas de las alternativas más fuertes para ampliar la capacidad de pasteurización era la descentralización de sistema de ventas que permitieran la distribución de leche pasteurizada en ciudades intermedias y algunos pueblos.

En la década de los 60, la industria de la leche pasteurizada creció a tasas bastante elevadas (9.26% promedio anual), durante la década de los 70 alcanzó apenas 1.13% promedio anual.

Mientras tanto la producción de leche pasteurizada se estancaba, la de derivados y aún la de leche en polvo aceleraba considerablemente su ritmo de crecimiento. Así de 1972 a 1980, la producción industrial de queso blanco aumentó a una tasa anual promedio de 19.1 %; la leche en polvo 7.9 % y la de derivados como yogurt y kumis en un 33.5 % promedio anual.

El proceso de desplazamiento relativo de la leche en estado líquido por sus derivados podría tener dos explicaciones generales:

- ♣ Pérdida de competitividad de la leche líquida principalmente de la pasteurizada frente a sus derivados, esta pérdida de competitividad estaba ligada en parte a la política de control de precios hasta 1988 sobre la leche pero no sobre los derivados, hasta

el año 1979 esto trajo para la industria una menor rentabilidad de la leche líquida en comparación con la producción de derivados lácteos.

- ♣ La segunda explicación se encuentra relacionada con la demanda por alcanzar la leche líquida unos precios por encima del nivel asequible a la población de menores ingresos, frente a esta reducida demanda de la leche líquida la alternativa era la ampliación de las ventas a través de la creación de nuevas formas de consumo; esto implicaba trabajar con base en el mismo grupo o estrato social de consumidores, mediante la creación de necesidades ya que en esta situación se encuentra un gran número de pasteurizadoras incursionando en el mercado de derivados a nivel regional.

En realidad los elevados precios de los derivados impedían la ampliación de su consumo; en la práctica las empresas que lograron una mayor venta lo hicieron quitándole mercado a la competencia pero no captando un nuevo mercado.

En el caso de la leche líquida se ha dado un caso de desplazamiento de cruda por leche pasteurizada, de 1977 a 1983 aumentó 54.9% mientras que la leche cruda aumentó 1%¹.

Este desplazamiento se debe a que la leche pasteurizada y empacada se ajusta más que a la leche cruda a las necesidades del consumidor que habita en centros urbanos, no tanto por consideraciones de calidad como de comodidad de compra y conservación.

¹ Cifras determinadas por IMPA NESTLE.

El mayor número de plantas y mayor capacidad industrial de pasteurización, se concentro en las ciudades de Santa fe de Bogotá, Cali, Medellín durante las décadas pasadas. Sin embargo a partir de 1977, las nuevas empresas han tendido a localizarse en ciudades intermedias como Santa Marta, Pereira, Ibagué y Pasto. Pero en estas ciudades intermedias no se ha completado el proceso de sustitución de la leche cruda por pasteurizada.

De acuerdo con los datos de la encuesta nacional de hogares del DANE, el consumo total de productos lácteos, creció a nivel nacional a una tasa media anual del 6.1%.

Entre 1972 y 1981 los mayores crecimientos de consumo se presentaron en la región Atlántica (11.40% anual) y Pacífica (12.15% anual)².

En cuanto a la industria de derivados lácteos, desde su origen hasta nuestros días ha venido evolucionando en forma continua.

La gente necesitaba conservar las cualidades nutritivas de la leche y también necesitaba tenerla más a mano. El simple proceso de aplicarle cultivos o fermentos, le permitía transformar la leche en un producto que podría almacenarse o intercambiarse con seguridad. Estas comidas cultivadas antiguas, lo que hoy llamaríamos productos lácteos tuvieron una buena aceptación de los consumidores y se convirtieron en básicas para la dieta de las primeras civilizaciones.

A través de los siglos, la tecnología para estos alimentos se ha hecho más sofisticada, y la calidad y variedad de los productos ha mejorado.

² Cifras determinadas por IMPA NESTLE.

Hace 5 años el sector se veía como intermediario en la compra y venta de leche, pero empezó a pensar en la generación de valor y eso lo volvió interesante. Un paseo por la sección de alimentos de cualquier supermercado es la mejor demostración de lo que ocurre en el sector. Mientras hace algunos años las empresas ofrecían básicamente leche y unos pocos productos, hoy la oferta se ha diversificado hasta el punto de encontrar arequipe, quesos frescos, maduros y semimaduros, suero de leche, avena, kumis, yogurt natural y de sabores, leche entera, magra y deslactosada, de larga duración o para consumo inmediato, y bebidas achocolatadas, entre muchas otras opciones. Con una gran ventaja: la calidad, que según la presidenta de la Asociación Nacional de Productores de Leche, (Analac) María Cristina Uribe, no tiene nada que envidiarle a la que se consume en los países desarrollados.

Empresas nacionales como Alpina y Colanta, y multinacionales como Parmalat y Nestlé, entre otras, son las que más han avanzado en esa dirección y podrían entrar a mandar en el mediano plazo³.

Alpina con un gran esfuerzo en diversificación y un indudable éxito comercial, hace dos años intento hacerse a un socio extranjero, esfuerzo que no prosperó pero que podrían volver a intentarlo. De lograrlo, consolidaría su posición actual, que ya es importante respaldada por su imagen corporativa y calidad de sus productos.

Colanta, por su parte, gracias a una alianza con inversionistas de la Costa Atlántica, compró varias cooperativas pequeñas y hoy se encuentra en posición dominante tanto en Antioquia, su lugar de origen, como en el norte del país. Sin contar, claro está, con su creciente presencia en otras regiones, incluyendo a Bogotá.

La multinacional italiana Parmalat, que ingresó mediante la compra, primero, de Lecheboy, en la localidad de Tuta, Boyacá, y posteriormente con la compra de Proleche, es hoy un competidor fuerte, no solo por los volúmenes de leche que está manejando sino por su creciente diversificación, que ya incluye productos típicos del país como el arequipe.

Nestlé, finalmente, es el mayor importador del país (cerca del 57% del total de compras externas del sector) y tiene su fuerte en productos industriales como la leche en polvo.

EL SECTOR LACTEO EN CIFRAS

⇒ Actualmente existen alrededor de 100 plantas procesadoras de leche en el país, que generan cerca de 15.000 empleos directos. Algunas de ellas todavía tienen tecnologías de los años 60, pero en general se considera que se ha hecho un buen esfuerzo de modernización.

⇒ Por activos, en cifras del 2000. Las más grandes son: Nestlé de Colombia (\$259.945 millones); Alpina (\$231.440 millones); Colanta (\$173.682 millones); Cicolac (\$128.250 millones); Procesadora de leches (\$79.633 millones); La Alquería (\$47.051 millones); Parmalat Colombia (\$43.103 millones) y Meals de Colombia (\$42.280 millones).

³ Revista la nota económica. Edición Noviembre 2001.

- ⇒ La producción del sector sumó \$2.01 billones en 1998, equivalente al 4.2% de la producción industrial. El sector creció a una tasa del 7% anualmente entre 1975 y 1998. El consumo per cápita en el país es de 137 litros anuales.
- ⇒ Los esfuerzos de calidad por parte de los ganaderos han llegado a tal nivel que en algunos hatos de la sabana de Bogotá se obtiene leche con apenas 8.000 bacterias, es decir, casi pasteurizada. En países con ganaderías avanzadas, como Argentina, el nivel es de 200.000 bacterias.
- ⇒ El hato lechero del país se compone de 996.830 cabezas, de las cuales 857.032 son hembras. A éste habría que sumarle la ganadería de doble propósito (carne y leche), que suma 9.139.308 cabezas, de las cuales 6.343.134 son hembras.
- ⇒ La producción genera alrededor de 430.000 empleos directos, que tienen la ventaja de no ser estacionales (pues requieren los 365 días del año), de ocupar familias y no trabajadores solos, y de permitir una buena nutrición a quienes laboran.
- ⇒ En los últimos 8 años la leche absorbió el empleo de muchos sectores en problemas. De hecho, muchas hectáreas de café en el Eje Cafetero, de algodón en el sur del Cesar, de trigo y cebada en el altiplano cundiboyacense y Nariño, de arroz en el Tolima y aun de soya en el Valle, se convirtieron a la leche. "Este sector impidió que la crisis del agro fuera más grave", según María Cristina Uribe, presidenta de Analac.

Colombia se considera el principal productor de leche de los países de la comunidad andina, mostrando un gran dinamismo en los últimos años.

Cuadro 1. Producción de leche en la Comunidad Andina
(millones de litros anuales)

AÑO	COLOMBIA	ECUADOR	PERU	VENEZUELA
1992	4.344	1.644	767	1.602
1993	4.561	1.724	802	1.713
1994	4.768	1.822	830	1.385
1995	5.078	1.927	857	1.413
1996	5.332	1.951	904	1.448
1997	5.540	1.928	948	1.475
1998	5.717	1.922	998	1.484
1999	5.710	1.931	1.013	1.311

Fuente: [www. Bebeleche.com/](http://www.Bebeleche.com/)

A nivel regional, en 1977 fue fundado COPROLACTEOS lanzando al mercado leche pasteurizada con el nombre de la ÑAPANGUITA, sin embargo, la falta de experiencia en el manejo del mercado hicieron que fracasara. En 1981 saca al mercado derivados que tuvieron excelente aceptación y hoy en día tienen un mercado estable.

En 1984 lanza nuevamente al mercado leche pasteurizada, esta vez con el nombre de COPROLACTEOS, inicialmente en Pasto, pero dada su demanda amplió su radio de acción a todo el departamento. Se amplía la planta de procesamiento de queso y derivados.

En 1985 arrienda en Cali, la planta pasteurizadora MILZER, que posteriormente adquiere en propiedad.

En 1987 inicia la producción de yogurt y kumis con excelentes resultados y que hoy se presentan como el renglón de mayor demanda.

En 1988 lanza la marca COLACTEOS, para todos sus productos, nombre que se mantiene hasta hoy. En la actualidad, sus principales mercados se encuentran en ciudades como: Pasto, Bogotá, Medellín, Cali, Pereira, Popayán, Barranquilla e Ibagué.

LACTEOS BELLA SUIZA, LACTEOS LA CABAÑA, FRIESLAND COLOMBIA, MANJAR CAUCANITO, LACTEOS MUY RICO- DE LA FRU, LACTEOS ANDINOS Y LACTEOS LA VICTORIA son empresas dedicadas a la elaboración de los derivados lácteos, tienen ubicados sus productos en la ciudad de Pasto y los dos últimos también los comercializan en el Valle.

LACTEOS CHAMBU

La empresa Lácteos Chambú es una empresa dedicada a la producción y comercialización de derivados lácteos, fundada en marzo de 1990, como resultado del esfuerzo e iniciativa del Ingeniero de Alimentos MILTON MONTENEGRO MIER quien hace realidad este proyecto después de tener una experiencia laboral de cuatro años y medio en Colácteos. La planta está ubicada desde su inicio en el barrio Las Violetas I, en la calle 15 No. 12 - 71.

Lácteos Chambú inicia con un capital propio (\$ 500.000) sin necesidad de recurrir a créditos, en estos 10 años se han venido haciendo unos cambios lentos, entre los más significativos están:

⌘ 1990. Inicia sus actividades con la elaboración de quesos (doble crema, mozzarella, tajado, etc.), para la venta en negocios de comidas rápidas. En cuanto a personal inicia con un solo operario y su esposa Hilda Duarte, bacterióloga, la cual se desempeña como jefe de control de calidad.

⌘ 1995. Diversificación al nivel de producción: en vista de que los quesos eran productos poco rentables decide producir yogurt, iniciando con una presentación en bolsa; el cual le ha permitido adaptar el precio del producto y llegar a un mercado netamente popular. Como consecuencia de esto clasifica sus productos en dos líneas:

Línea líquida: yogurt y kumis.

Línea sólida: quesos y tortas.

⌘ 1996. Apertura de un nuevo punto de venta en el Km. 7 salida al Sur Catambuco, el cual lleva el nombre de "HELADERIA SABOR LATINO", el cual es atendido por tres vendedores. Aquí se ofrecen productos tanto de la empresa como también postres y dulces.

⌘ 2001. Contrata 8 vendedores estacionarios los cuales se identifican con un chaleco y gorra verdes con el nombre de la empresa. Hoy en día sus colaboradores ocupan los siguientes cargos:

⌘ Gerente.

⌘ Jefe de control de calidad.

⌘ Jefe de producción.

- ⊞ Contador.
- ⊞ Auxiliar de ventas.
- ⊞ Secretaria.
- ⊞ Operarios.
- ⊞ Vendedores.

Lácteos Chambú ofrece los siguientes productos: Queso doble crema, queso mozzarella, queso tajado fresco, quesadilla, matrimonio, cuajada torta, requesón, torta de queso, ponqué junior, mini - ponqué, yogurt garrafa, yogurt vaso, yogurt bolsa x 150 gr., kumis garrafa, kumis vaso y lonchitas.

La empresa no cuenta con estrategias claramente definidas, a veces recurre a alianzas con mayoristas los cuales obtienen descuentos y establecen su propio sistema de ventas.

2.2 MISION ACTUAL

Producción de derivados lácteos atendiendo a una buena parte del mercado de acuerdo al nivel de producción y a las necesidades.

2.3 VISION ACTUAL

Proyectar la empresa dentro de una estructura empresarial más dinámica que le permita lograr reconocimiento y una mayor participación en el mercado regional por medio de la producción y diversificación de sus productos.

2.4 OBJETIVOS

Lograr minimizar costos al máximo los cuales le permitan obtener mayor rentabilidad y un mayor crecimiento.

2.5 EXPECTATIVAS

Crecimiento de la empresa, logrando solidez y solvencia.

3. ANALISIS DEL MACROAMBIENTE

3.1 ENTORNO DEMOGRÁFICO.

La demografía es el estudio estadístico de la población humana y sus características de distribución.

Es importante para la realización de este estudio debido a que son las personas quienes constituyen el mercado.

3.1.1 Crecimiento poblacional. Pasto es un municipio que se ha caracterizado en los últimos 50 años por un crecimiento progresivo hacia lo urbano, debido a migraciones de grupos de poblaciones provenientes del departamento de Nariño principalmente; en efecto, el 67.53 % de la población pastusa son nacidos en el mismo municipio, el 25.3 % provienen de diferente municipios del departamento de Nariño y 6.1% de otros departamentos, según Censo de 1993 realizado por el DANE.⁴

3.1.2 Evolución de la población. La población en el municipio de Pasto en el año 2000 era 387.263 habitantes llegando en el 2001 a 396.007, según proyecciones del DANE siendo la mayoría una población joven, por ser una región en vía de desarrollo. En el año 2005 la población será de 431.144 habitantes (Ver cuadro 2).

⁴ Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE.

Cuadro 2. PASTO: Proyección Población urbana y rural. 1995 - 2005

Años	Urbana	Rural	Total
1995	300.195	43.666	343.861
1996	308.158	44.325	352.483
1997	316.172	44.970	361.142
1998	324.234	45.595	369.829
1999	332.396	46.210	378.606
2000	340.474	46.789	387.263
2001	348.650	47.357	396.007
2002	356.867	47.907	404.774
2003	365.121	48.436	413.557
2004	373.405	48.945	422.350
2005	381.712	49.432	431.144

Fuente: DANE. Año 2001.

Lo cual significa que el ritmo de crecimiento demográfico se acerca al 2.42% anual tomando como base el periodo entre los años 1995 a 1998.

Una proporción importante de los habitantes de la ciudad está por debajo de los 19 años, situación que marca una dinámica del municipio en diferentes aspectos como composición de la fuerza de trabajo; en la oferta y demanda de educación, en las necesidades de prevención para salud y tratamiento médico, modelos de conducta y forma de ver el mundo.

3.1.3 Distribución de la población. La distribución de la población por sexo y edad constituye un marco de referencia que permite planificar la producción de bienes y servicios.

Según el Censo de 1993 el mayor número de población se encuentra entre los 0 y 19 años con una participación porcentual superior a 42.01%, siguiendo el grupo ente 20 y 29 años con un porcentaje superior al 15.95%. Las personas mayores de 60 años tienen el menor porcentaje, el cual es inferior a 7.23%.

El tamaño de la población y su composición por sexo y edad son componentes de análisis en la oferta de trabajo.

El crecimiento poblacional en Pasto ha sido el resultado del descenso rápido de la natalidad y efectos en la inmigración determinando un incremento en la proporción de la población en edad de trabajar⁵.

3.1.4 Población ocupada y desocupada. Al analizar comparativamente los resultados del censo poblacional de 1993 se encuentra que en el municipio de Pasto la participación porcentual de la población ocupada fue de 43.80% y que la población desocupada fue de 3.04%, según datos suministrados por el DANE.

3.1.5 Población económicamente activa. La estructura de la PEA en el nivel municipal indica que el 51.67% del total son hombres y que el 48.23% son mujeres. Siendo mayor el número de personas que cuentan con secundaria ya que el 41% alcanzan este nivel educativo. El porcentaje de la población que no posee ningún nivel educativo es bastante bajo, aproximadamente el 2% de esta población no cuenta con el nivel primario. Por otra parte 23.43% posee enseñanza superior⁶.

⁵ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño. 1998-2000.

⁶ Departamento Administrativo Nacional de Estadística - DANE

La población económicamente activa en la ciudad de Pasto se caracteriza por su vinculación muy temprana al mercado laboral, (12 años).

3.1.6 Tasa de natalidad. Con base en el número de nacidos vivos en el municipio, se observa que la tendencia es hacia una disminución en las tasas, al pasar de 3.28% en 1978 a 2.56% en 1997 (Ver cuadro 3), siendo esta tasa menor que el promedio Nacional y Departamental.

Cuadro 3. Natalidad Municipio de Pasto. 1973 - 1999

Años	Población	Nacimientos	Tasa
1973	162.656	3.986	2.45
1975	174.981	4.605	2.63
1976	181.489	4.640	2.56
1978	195.242	6.396	3.28
1988	267.083	9.486	3.55
1989	272.266	9.575	3.52
1992	288.386	9.353	3.24
1994	318.943	10.335	3.24
1995	343.861	8.692	2.53
1997	361.142	9.230	2.56
1998	369.829		
1999	378.606		

Fuente: Anuarios Estadísticos de Planeación Municipal.

3.2 ENTORNO ECONOMICO

Las personas solas no constituyen un mercado, deben tener dinero para gastar e intenciones de gastarlo. En consecuencia, las condiciones de la economía son una

fuerza significativa que afecta el sistema de mercadeo de cualquier organización. Por tal motivo es importante analizar los siguientes conceptos:

3.2.1 Producto interno bruto. El Producto Interno Bruto (PIB) es una medida general de la producción o posición económica de una nación, desde el punto de vista del valor de mercado de la producción total de bienes y servicios producidos por esa nación durante un determinado período.

Para Cuentas Regionales de Nariño, la evolución del PIB para el periodo 1989 - 1994, a precios constantes de 1990, obtuvo un máximo de crecimiento en 1993, al alcanzar el 9.18 %, originado en el desempeño del sector agrícola, que evolucionó el 6.9%, la mejor del período para esta actividad, presentando además la mayor ponderación económica. Para 1998, la producción del sector sumó \$2.01 billones, equivalentes al 4.2 % de la producción industrial. El sector creció a una tasa del 7% anual entre 1975 y 1998⁷.

3.2.2 Empleo e ingresos. Los principales sectores que generan empleo en el municipio son: comercio, agropecuario, servicios y construcción.

Sin embargo se encuentra que las personas inactivas representan más de la mitad de la población del mercado laboral, lo cual se ha visto reflejado en la tasa de desempleo de Pasto que es del 18.6%⁸ como producto de fenómenos estructurales del orden nacional asociados a la baja inversión, falta de industria, y poca transformación que deje mayor valor agregado.

Respecto a los ingresos de los habitantes del municipio de Pasto, estos son bajos. Se estima que más del 39% reciben ingresos menores a dos salarios mínimos.

⁷ Revista La Nota Económica, Edición Noviembre 2001.

⁸ Departamento Nacional de Estadística - DANE.

Lo anterior ha conllevado a que se genere un excedente de mano de obra que se ve obligado a recurrir a actividades no convencionales como el empleo informal (ventas callejeras, servicio domestico, etc.) para poder sobrevivir.

Las actividades informales se caracterizan por su bajo grado de mentalidad empresarial, su escala reducida en la producción, fácil entrada y salida de los trabajadores, dependencia de recursos locales, utilización de tecnología intensiva en mano de obra y el no-cumplimiento de reglamentaciones laborales.

En contraste una pequeña proporción recibe ingresos superiores a los cuatro salarios mínimos (10.2%), situación que dificulta la generación de una demanda que dinamice la economía del municipio.

Pasto, dada su estructura económica, no ofrece la posibilidad de incrementar el número de empleados acorde con el crecimiento de la población debido a la carencia de un sector moderno competitivo que aunque potencialmente existen muchos consumidores, presenta una baja demanda como producto del nivel de ingresos⁹.

3.2.3 Inflación. Se define como el alza continua y persistente en el nivel general de precios, por lo tanto es uno de los factores claves para controlar el crecimiento real de la economía.

Al terminar el primer trimestre del año 2001 la inflación alcanzó un 4.49%, el segundo nivel mas bajo en los últimos 29 años. Según las cifras divulgadas por el DANE, el IPC

⁹ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño. Dimensión Económica 1998-2000

correspondiente al mes de diciembre fue de 0.34% inferior al mismo mes del año pasado (0.46).

Con estas variaciones, la inflación anualizada en Colombia fue del 7.65%, inferior en 2.08 puntos porcentuales a la registrada en el año 2000.

En el último mes del año del 2001, el grupo de alimentos presentó una variación de 0.72% por encima del 0.35% del mismo mes del año pasado. En este grupo, las alzas en los productos lácteos, obtuvieron un 1.71% en el mes de diciembre siendo el grupo que mayores incrementos presentó en el año¹⁰.

Durante el último trimestre del 2001, el grupo de ingresos altos registró la más elevada variación anual, 11.54%, seguida por la de ingresos bajos 9.48% y el grupo de ingresos medios, 8.86%¹¹.

El índice de precios al consumidor ha tenido el siguiente comportamiento según datos recopilados por el DANE (Ver Cuadro 4).

Cuadro 4. Comparativo del Índice de Precios al Consumidor, 1988 - 2001

¹⁰ Diario Económico Portafolio, Diciembre 21 del 2001.

¹¹ La República. Diciembre 6 del 2001.

Años	Inflación Nacional	Inflación Pasto	Pasto – Nacional
1988	28.12	25.98	(2.14)
1989	26.12	29.23	3.11
1990	32.36	33.34	0.98
1991	26.82	19.62	(5.51)
1992	25.13	22.94	(2.19)
1993	22.60	21.96	(0.64)
1994	22.59	23.47	0.88
1995	19.46	19.74	0.28
1996	21.63	29.52	7.89
1997	17.68	17.60	(0.08)
1998	16.70	17.97	1.27
1999	9.23	10.88	1.65
2000	9.73	10.53	0.8
2001	7.65	8.15	0.5

Fuente: DANE.

Este comportamiento esta asociado al relativo peso que ejercen en la canasta familiar de Pasto y de la región el consumo de aquellos productos expresado en los grupos de salud, educación, transporte, otros gastos, frente al papel que desempeñan el grupo de alimentos, vivienda y vestuarios ponderado en la canasta vigente hasta el 2001¹².

3.3 ENTORNO SOCIOCULTURAL.

¹² Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño. 1998-2000.

La presencia de jóvenes se resalta en el municipio pero no ha sido debidamente evaluada y aprovechada para fortalecer la transformación de éste.

El cambio progresivo en la composición de la población pastusa, tiene una serie de implicaciones de índole social y económica al variar la oferta de la mano de obra, demanda por cupos escolares, vivienda, utilización de servicios de salud, consumo de energía y obras de infraestructura.

El estado civil es una variable relacionado con aspectos biológicos, sociales, económicos, legales y religiosos. La formación de pareja bien sea de tipo legal, religioso condicionan variables como mortalidad, natalidad, y morbilidad.

En Pasto, la mayor proporción de personas mayores a 15 años son solteras con una participación superior al 49% para los últimos 13 años, en contraste con la disminución en la proporción de casados de 39.51% en 1985 a 32.80% en 1997 debido a un aumento en unión libre y de casi el doble en el porcentaje de separados o divorciados entre 1985 y 1995, lo cual refleja que aunque se conserva la formación de pareja tradicional en el municipio están ocurriendo transformaciones sociales, económicas y culturales en los últimos 12 años que se relacionan con las diferentes conformaciones de estructuras familiares¹³.

Por otra parte, las condiciones de empleo que posee Pasto, se están deteriorando con el paso del tiempo, pues el subempleo ascendió de 26.8% en el 2000 a 31.5% en el 2001 o sea 39.633 empleados que no generan ingresos suficientes o que su vínculo laboral es por fracción de jornada.

¹³ Diagnostico Económico. Dimensión Social

Lo anterior se explica porque Pasto carece por un lado, de un sector moderno competitivo debido a la falta de recursos físicos, de talento humano, financieros y sobre todo de cultura empresarial y por otro, a una deficiente demanda de efectivo, bajo nivel de ingresos de una gran parte de la población que no les permite adquirir sino un escaso número de bienes, esto agudiza paulatina y significativamente el desempleo en la ciudad así como el nivel de ahorro de la gente.

Según la encuesta realizada por Fedesarrollo, al menos el 80% de los jefes de hogar considera que la calidad del empleo es cada vez es mas deteriorada y por tanto los ingresos obtenidos no son suficientes, y las personas deben recurrir entonces a vender sus activos, pues la incertidumbre del ingreso futuro no les permite recurrir a créditos. Además el empleo que actualmente tienen no proporciona las condiciones necesarias para garantizar el bienestar del hogar, los hogares menos satisfechos con las condiciones de su empleo son los de estrato bajo (60%), aunque para los estratos medios y altos esta cifra es también elevada: 50.1% y 44.4% respectivamente¹⁴.

Por otra parte la violencia y seguridad en Pasto, se ha visto seriamente afectada en los últimos años, las estadísticas así lo demuestran. En Pasto, siguen creciendo los índices delincuenciales, no obstante que instituciones oficiales han tratado de controlarlos mediante la aplicación de diferentes planes y programas con lo que se demuestra que el manejo convencional de la seguridad no es garantía de éxito¹⁵.

Sumado a esto, en el ámbito nacional se han presentado "protestas populares y desobediencia civil" como actos de violencia. Los bloqueos de vías públicas, la

¹⁴ Diario del Sur, Publicación Noviembre 26 del 2001.

¹⁵ Estudio de Mercado de Trabajo Regional y su Area de Influencia.

utilización de funcionarios estatales como rehenes, los sabotajes de servicios públicos, la disputa territorial entre grupos al margen de la ley entre otros, han generado un clima de zozobra que aleja a inversionistas, turistas y demás visitantes.

En el ámbito social se cree que esta situación no será fácil de modificar a largo plazo debido a los índices de violencia, inestabilidad política y crisis económica que sufre el país en la actualidad.

En cuanto a los factores culturales se puede afirmar que existe una cultura de calidad en la región esto a pesar de los bajos ingresos, dejando de lado como factor de compra el precio, la tendencia hacia este aspecto, es que en un futuro los consumidores buscarán productos más saludables con mayor valor agregado y con altos estándares de calidad.

3.3.1 Estilo de vida de la población. Dada la actual situación y pese a que Nariño es un departamento subdesarrollado, las tendencias en los últimos años han cambiado, la mujer que ocupaba un rol de ama de casa y el hombre un papel de generador de ingresos se ha ido desplazado dando lugar a la participación de la mujer en el mercado laboral. Esto permite que las personas tengan mayor capacidad adquisitiva e incluyan dentro de su canasta familiar productos que faciliten el diario vivir de las mismas y que a la vez posean propiedades nutritivas, esto con el fin de ahorrar tiempo y dedicarles un poco de este a sus hijos.

Además la estructura familiar tradicional ha pasado a un segundo plano, ya que es común encontrar madresolterismo, donde la mujer asume toda la responsabilidad como cabeza de familia y en la toma de decisiones en los procesos de compra.

Los gustos en la gente también han tenido un vuelco total a la hora de elegir lo que van a consumir, es por ello que la población actual busca productos naturales que garanticen beneficios a su organismo como es el caso de los derivados lácteos, productos en los que se destaca su materia prima (leche), la cual ofrece un alto valor nutritivo.

3.3.2 Educación. Las tendencias culturales orientadas a la adquisición de nuevos conocimientos a la especialización en ciertas actividades económicas ofrecen al campo industrial y empresarial un doble beneficio, ya que fortalecen el mercado laboral, al tiempo que contribuyen a la generación de mayores ingresos, lo que conlleva a un incremento en la demanda de productos de calidad.

3.4 ENTORNO POLITICO

La falta de credibilidad en el gobierno, le resta gobernabilidad, y esta situación frena la inversión productiva no solo en el ámbito nacional sino también internacional, que a su vez producen consecuencias negativas en otras variables como empleo, ventas, rentabilidad, productividad y competitividad.

Los negocios en Colombia se encuentran en un ambiente negativo, ya que se han dado una variedad de hechos que reafirman esta situación como son: la situación violenta del país, la cual genera incertidumbre en el mundo de los negocios por la intranquilidad que se vive; la ofensiva guerrillera y paramilitar de los últimos meses contra los organismos de seguridad del Estado y la población civil que señalan el bajo poder del gobierno y las fuerzas militares.

Además para Nariño específicamente no existen dirigentes realmente representativos en el ámbito nacional que trabajen por el mejoramiento competitivo de la región, no existe compromiso con sus cargos y la misión que tienen, la burocratización, el clientelismo siempre han sido problemas de gran relevancia que no permiten el desarrollo del departamento. Sin embargo se está pasando por un periodo donde surgen nuevos líderes que pueden sacar adelante el departamento y sus municipios.

Por otra parte el gobierno trata de implementar nuevos tributos para tapar el hueco fiscal que se originó años atrás por el desmesurado gasto público y el alto nivel de deuda externa e interna que se adquirió, es por ello que se presenta un panorama en el que un día pueden decretarse nuevas leyes o decretos tributarios y al día siguiente abolirse porque no existe una clara y constante política sobre el tema. El gobierno ha tratado de implementar políticas a corto plazo que pueden reflejarse de manera negativa hacia un largo plazo afectando directamente a los sectores productivos y en sí a la economía nacional.

3.5 ENTORNO JURIDICO

Una empresa para iniciar sus labores con eficiencia debe seguir un conducto por medio del cual se establezca como legal frente al medio que lo rodea.

Lácteos Chambú está constituida por escritura pública o minuta de constitución, de acuerdo con el artículo 110 del Código de Comercio.

La empresa cumple con los requisitos solicitados por la Secretaria de Gobierno Municipal para obtener su licencia de funcionamiento la cual fue obtenida en marzo de

1990, teniendo como objeto social la producción, distribución y comercialización de productos lácteos; estos requisitos son:

- Certificado de Cámara de Comercio.
- Paz y Salvo Municipal.
- Certificado de Cuerpo de Bomberos.
- Certificado SAYCO y ACIMPRO.
- Patente de Sanidad.
- Pago de Impuesto de Industria y Comercio.

Lleva registro al día de los libros de contabilidad: Auxiliares, Diario Columnario, Mayor y Balances, Inventarios, de igual manera paga el aporte correspondiente de inscripción al Régimen Común (IVA), además del certificado de seguridad y licencia de funcionamiento; solicitud práctica de inspección técnica y expedición de certificado de seguridad al Cuerpo de Bomberos Voluntarios los cuales realizan una revisión de la planta física.

Actualmente la empresa no cuenta con un registro sanitario sino con un concepto sanitario, esto quiere decir que únicamente los puede comercializar en Nariño impidiéndole llevar sus productos a otros Departamentos.

3.6 ENTORNO GEOGRAFICO

3.6.1 Vías de comunicación. El desarrollo vial del departamento no ha desarrollado una planificación concertada de tipo inter-institucional, debido a la inexistencia de un Plan Vial Departamental, por lo que el desarrollo de ejes viales ha respondido a la

coyunturalidad de los gobiernos locales y regionales, a excepción de algunas vías del orden nacional, cuya planeación y asignación se hacen desde el gobierno central.

Existe la necesidad de formular políticas que conduzcan a mejorar la conexión de los principales centros poblacionales y productivos tendiendo a conformar o a terminar circuitos viales que permitan una mejor integración y un flujo continuo del tráfico en la región.

La integración del Departamento con el resto del país es muy frágil. La vía Panamericana, que atraviesa de sur a norte el Departamento es la única vía de primer orden que conecta el centro del país con el Departamento y única vía de integración entre Colombia y Ecuador.

Aproximadamente el 85% de la malla vial se encuentra en regular y mal estado. Esta situación genera para los usuarios elevados costos operacionales y dificulta el desarrollo socioeconómico de la población del Departamento. Aunque buena parte de la red nacional se encuentra en buen estado, existen tramos de saturación por volúmenes de tráfico vehicular, lo cual se traduce en un incremento de la accidentalidad y bajos niveles de servicio¹⁶.

La situación descrita anteriormente tiende a agravarse, si no se realizan los correctivos oportunos en los referente al mantenimiento, mejoramiento y rehabilitación de la red vial.

3.7 ENTORNO TECNOLÓGICO

¹⁶ Plan Estratégico de Desarrollo de Nariño. 1998-2000

Hoy en día, las empresas se encuentran presionadas por las recientes tendencias del mercado que las obligan a reducir los costos de operaciones y aumentar la participación de la economía global.

Para enfrentar estas nuevas demandas de cambio, las empresas necesitan tener soluciones que a través del uso de la tecnología existente aseguren la calidad del producto y la eficiencia.

Los cambios tecnológicos pueden llegar a afectar los productos, servicios, mercados, proveedores, distribuidores, competidores, clientes, procesos de producción, prácticas de mercadeo y la posición competitiva de una organización.

Adicionalmente la tecnología facilita a las empresas, la posibilidad de crear nuevos mercados, producir proliferación de nuevos productos mejorados, alterar las posiciones competitivas de costos de una empresa y volver obsoletos los productos existentes.

Actualmente existen alrededor de 100 plantas procesadoras de leche en el país, que generan cerca de 15.000 empleos directos. Algunas de ellas todavía tienen tecnologías de los años 60, pero en general se considera que se ha hecho un gran esfuerzo de modernización¹⁷.

En los últimos 5 años se ha registrado un importante proceso de actualización en el sector. Hoy existen plantas muy modernas en diversas zonas del país, al tiempo que se ha avanzado en la dotación de laboratorios e instalaciones de frío, elementos

¹⁷ Revista La Nota Económica. Publicación Noviembre del 2001.

fundamentales para mejorar la calidad en toda la cadena, desde los hatos hasta la industria.

El sector Lácteo ha desarrollado importantes avances tecnológicos en el proceso de pasteurización a través de la línea de vapor con un grado de contaminación y desperdicio mínimo permitiendo que las empresas ofrezcan a los clientes productos de mejor calidad y más saludables.

3.8 PROVEEDORES

Las relaciones de apoyo a largo plazo con los proveedores, e incluso con los proveedores de los proveedores, producen enormes beneficios en términos de calidad y de un mejor servicio al cliente.

El plazo pactado entre la empresa y los proveedores sirve como un punto de apoyo para recuperar la inversión. La empresa Lácteos Chambú realiza los pagos a proveedores de materia prima (leche) cada 15 días mediante la modalidad de cheque o efectivo según el monto. Y semanalmente el pago a proveedores de insumos complementarios como bocadillo y cereal.

3.9 CLIENTES

Para una empresa un cliente exigente constituye una amenaza cuando no se cuenta con los medios necesarios para satisfacer sus expectativas y al mismo tiempo en una oportunidad cuando dicha exigencia obligue a la empresa a mejorar su calidad de producto garantizando en cierto modo la lealtad del cliente y poder utilizarlo como medio de difusión hacia otros posibles clientes.

3.10 ENTORNO COMPETITIVO

Ser competitivos significa estar a la vanguardia en cada uno de los factores que integran la empresa, como son los recursos humanos, tecnología, mercado, producto y capital.

Para Lácteos Chambú, el ubicarse en esta región tiene tanto ventajas como desventajas. Nariño no es una zona industrializada, ello hace difícil que la empresa tenga acceso a tecnología de avanzada que permita no solo agilizar el proceso de producción sino además optimizar la calidad de los productos e incursionar en la elaboración de nuevas líneas.

En cuanto a la materia prima afortunadamente la región desarrolla su economía en base a la actividad agropecuaria, con ello se tiene asegurada gran parte de la producción de leche la cual es considerada de alta calidad, afirmación que se sustenta con el hecho de ser llevada a otras regiones para ser procesada.

En el ámbito regional, la competencia está determinada por:

- COLACTEOS
- LACTEOS ANDINOS
- LACTEOS LA VICTORIA
- LACTEOS BELLA SUIZA
- LACTEOS LA CABAÑA
- LACTEOS MUY RICO DE LA FRU
- FRIESLAND COLOMBIA S.A
- MANJAR CAUCANITO

- COOPERATIVA LECHERA INDIGENA EL SOL DE LOS PASTOS

A escala nacional existen marcas reconocidas como:

- ALPINA
- YOPLAIT
- COLANTA

Y Se destacan multinacionales como:

- PARMALAT
- NESTLE

3.10.1 Competidores directos principales. Los competidores de Lácteos Chambú son todas aquellas existentes en la ciudad de Pasto, sin embargo para este estudio hemos considerado las empresas que estén a un mismo nivel competitivo y estructura organizacional, estas son:

- LACTEOS ANDINOS
- LACTEOS LA VICTORIA
- LACTEOS LA CABAÑA

3.10.2 Productos sustitutos. La industria de las bebidas alimenticias es bastante amplia, es decir la empresa no solo enfrenta agresivamente a las empresas productoras y distribuidoras de lácteos sino también a aquellas empresas que ofertan productos sustitutos como jugos, gaseosas, bebidas hidratantes, entre otros.

Lácteos Chambú, debe enfrentarse a puntos fuertes de sus competidores tales como la publicidad intensiva, un amplio portafolio de productos, un merchandising fuerte y una

alta capacidad de investigación y desarrollo de productos tanto de empresas nacionales como Alpina y regionales como Colacteos.

3.10.3 Portafolio de productos de Lácteos Chambú.

- ◆ Queso Doble Crema Bloque 5 Lbs.
- ◆ Queso Mozzarella. Bloque 5 Lbs.
- ◆ Queso Tajado Fresco Bloque 5 Lbs.
- ◆ Queso Tajado Fresco Lb.
- ◆ Quesadilla
- ◆ Matrimonio
- ◆ Cuajada Torta 400 grs.
- ◆ Requesón
- ◆ Torta de Queso
- ◆ ponqué Junior
- ◆ Mini-Ponqué
- ◆ Yogurt Garrafa 4000 grs.
- ◆ Yogurt Garrafa 1750 grs.
- ◆ Yogurt vaso 200 grs.
- ◆ Yogurt bolsa 150 grs.
- ◆ Kumis Garrafa 4000 grs.
- ◆ Kumis Garrafa 1750 grs.
- ◆ Kumis vaso 200 grs.

3.10.4 Factores claves de éxito. Los factores claves que actualmente han contribuido a la empresa se sostenga en el mercado local son pocos. Sin embargo,

estos factores han sido importantes para que Lácteos Chambú se haya mantenido en un nivel estable por más de 10 años.

Entre las variables de mayor importancia están: La calidad de sus productos, los bajos precios de los mismos, el talento humano con que cuenta y la capacidad financiera.

Haciendo un análisis de las diferentes empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos se han escogido algunos factores que pueden ser considerados los más importantes para ser competitivo en el sector Lácteo.

- **COMPETITIVIDAD POR PRECIO:** Cuando el comercializador hace énfasis en el precio como un aspecto que iguala o supera los precios de los competidores, la competencia de precios da flexibilidad a un comercializador y los precios pueden alterarse para explicar los cambios en los costos de la empresa o en la demanda del producto.
- **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:** Las diferentes opciones que tenga el cliente para escoger de acuerdo con sus necesidades, deseos, expectativas, calidad, precio y beneficios.
- **NIVEL DE SATISFACCIÓN:** Cumplimiento de las necesidades, deseos y expectativas de los clientes por parte de la organización.
- **CALIDAD DEL PRODUCTO:** Características generales de un producto que le permiten que se desempeñe como se espera para satisfacer las necesidades del cliente.

- **FUERZA DE VENTAS:** Calidad, habilidad y creatividad de los vendedores para convencer al cliente.
- **PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN:** Mensajes publicitarios claros, creativos, innovadores para que sean percibidos, comprendidos y atractivos en el mercado.
- **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:** Cobertura de distribución, ubicación de puntos minoristas, territorios de ventas, ventas al por mayor y detal, es decir los medios que la empresa utiliza para llegar con sus productos a los consumidores.
- **DISPONIBILIDAD DE INSUMOS:** Poseer los productos que necesita el consumidor con el fin de distribuirlos y lograr satisfacer a estos.
- **TECNOLOGÍA:** Implementación y modernización en equipos.
- **POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO:** Medidas que se toman para que el producto ocupe en la mente del consumidor objetivo un sitio definido, singular y deseable con respecto a productos de la competencia.

3.10.5 Matriz del perfil competitivo. El siguiente paso para el estudio de la competencia a la cual se ve enfrentada la empresa Lácteos Chambú, es la recolección, análisis e interpretación de aspectos que informan sobre las fortalezas y debilidades particulares de los competidores más cercanos. Para este fin se desarrolla la Matriz de Perfil Competitivo para la cual se siguieron los siguientes pasos:

1. Identificación de los competidores directos de la Empresa.

2. Establecimiento de factores de éxito en el sector Lácteo (factores que pueden variar en el tiempo).
3. Ponderación de cada factor de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor en el entorno competitivo. Esta ponderación puede variar de 0.0 (poco importante) a 1.0 (muy importante), las ponderaciones asignadas se aplican a todos los competidores; la columna de ponderaciones debe sumar uno (1).
4. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito, en donde 1 = debilidad grave; 2 = debilidad menor; 3 = fortaleza menor y 4 = fortaleza mayor.
5. El cálculo del promedio de las ponderaciones de todos los competidores para cada factor; la suma del cual tampoco debe ser mayor que uno (1).
6. La multiplicación de la ponderación promedio asignada a cada factor por la clasificación correspondiente para cada competidor y obtener así un resultado parcial de cada empresa.
7. La suma de la columna de resultados parciales para cada competidor. Cuyo resultado indique el competidor mas fuerte y el más débil, para determinar en que posición se encuentra Lácteos Chambú. Los totales pueden variar entre uno (1) y cuatro (4), para los puntajes más bajos y altos respectivamente, siendo el puntaje promedio de 2.5.

En el cuadro No. 5 se presentan los resultados de la matriz del perfil competitivo de 4 empresas dedicadas a la elaboración de productos lácteos incluida Lácteos Chambú.

Según los resultados obtenidos se presenta la relación de empresas según su grado de competitividad.

1. LACTEOS ANDINOS	3.19
2. LACTEOS LA VICTORIA	2.92
3. LACTEOS LA CABAÑA	2.57
4. LACTEOS CHAMBU	2.33

Como se observa, la empresa mas fuerte es LACTEOS ANDINOS con un resultado total ponderado de 3.19, la cual presenta una alta fortaleza en cuanto a la capacidad financiera, tecnología y posicionamiento en el mercado; sus debilidades son la fuerza de ventas y escasa publicidad y promoción. LACTEOS LA VICTORIA es mas fuerte en cuanto a competitividad por precio y canales de distribución y débil en aspectos como portafolio de productos, escasa publicidad y promoción y bajo posicionamiento en el mercado. LACTEOS LA CABAÑA presenta fortalezas en cuanto a disponibilidad de insumos y tecnología y debilidades en aspectos como la fuerza de ventas, publicidad y promoción y canales de distribución.

Cuadro 5. Matriz de Perfil Competitivo

FACTORES DE ÉXITO	PONDERACION	L. CHAMBU		L. ANDINOS		L. VICTORIA		L. CABAÑA	
		Clasificación	Parciales	Clasificación	Parciales	Clasificación	Parciales	Clasificación	Parciales
Capacidad financiera	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	3	0.3
Competitividad por precio	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32	2	0.16
Portafolio de productos	0.05	2	0.1	3	0.15	2	0.1	2	0.1
Nivel de satisfacción	0.09	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27
Calidad del producto	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33
Fuerza de ventas	0.08	3	0.24	2	0.16	3	0.24	1	0.08
Publicidad y promoción	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08
Canales de distribución	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	1	0.09
Disponibilidad de insumos	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28
Tecnología	0.13	1	0.13	4	0.52	3	0.39	4	0.52
Posicionamiento en el mercado	0.12	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36
TOTAL	1		2.33		3.19		2.92		2.57

Fuente: Esta investigación.

En cuanto a LACTEOS CHAMBU tiene mayor fortaleza en competitividad por precio y debilidades como bajo nivel tecnológico, escasa publicidad y promoción, en portafolio de productos, bajo nivel de satisfacción y disponibilidad de insumos. Es decir presenta mayor número de debilidades que fortalezas, tiene el menor puntaje y se ubica por debajo del promedio.

3.11 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

Después de analizar el entorno de la organización es importante desarrollar el POAM, puesto que permite identificar de manera mas precisa los factores que influyen favorable o desfavorablemente en las actividades que realiza la empresa.

A continuación se presenta el esquema en donde se determinan los factores que pueden ser una amenaza u oportunidad para la empresa (Ver cuadro 6).

3.12 FACTORES CLAVES EXTERNOS

La evaluación del factor externo se elaboró tomando del análisis situacional variables ambientales decisivas del Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM como también de los resultados de las encuestas y entrevistas.

3.12.1 Amenazas (Altas de Impacto Alto)

- ❖ Creación de nuevos impuestos
- ❖ Alto índice de desempleo.
- ❖ Bajo nivel de ingresos.
- ❖ Altos costos de tecnología.

Cuadro 6. Perfil de oportunidades y amenazas del medio (POAM)

FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDAD			AMENAZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
DEMOGRAFICOS									
Crecimiento poblacional	X						X		
Edad de la población		X						X	
Población ocupada y desocupada			X					X	
Nivel de educación			X				X		
Tasa de natalidad	X						X		
ECONOMICOS									
Crecimiento del P.I.B		X						X	
Tendencia a reducir la inflación		X					X		
Creación de nuevos impuestos				X			X		
SOCIAL – CULTURAL									
Crecimiento índice de desempleo				X			X		
Bajo nivel de ingreso				X			X		
Incremento de violencia					X			X	
Hábitos de consumo	X						X		
Incremento de inseguridad					X			X	
POLITICO									
Política del país					X			X	
Falta de credibilidad en la clase dirigente						X			X
Proceso de Paz		X							X
TECNOLOGICO									
Acceso a la tecnología				X				X	
Altos costos de tecnología				X			X		
Talento humano especializado			X						X
COMPETENCIA									
Competencia Informal				X			X		
Publicidad atractiva					X			X	
Capacidad financiera				X				X	
Capacidad tecnológica					X			X	
Capacidad del talento humano					X			X	
Nuevos competidores				X			X		
GEOGRAFICO									
Estado de las vías				X				X	
Tráfico vehicular						X			X
JURIDICO									
Requisitos de funcionamiento de la empresa		X					X		
PROVEEDORES									
Plazo de pago de insumos	X						X		
CLIENTES									
Exigente				X			X		
Leal a una marca					X			X	

Fuente: Esta investigación.

- ❖ Nuevos competidores.
- ❖ Competencia Informal.
- ❖ Clientes exigentes.

3.12.2 Oportunidades (Altas de Impacto Alto)

- ❖ Crecimiento poblacional.
- ❖ Tasa de natalidad.
- ❖ Hábitos de consumo.
- ❖ Pago a proveedores.
- ❖ Crecimiento de instituciones educativas.

3.13 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTOR EXTERNO.

Por medio de esta matriz se pretende conocer el efecto que las fuerzas externas ejercen sobre el funcionamiento de la empresa. Los pasos a seguir para la construcción de esta matriz son:

1. Establecimiento de una serie de oportunidades y amenazas para la empresa.
2. Asignar una ponderación que oscila entre 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) a cada factor. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1.0.
3. Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3), o una oportunidad importante (4) a la empresa.

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
5. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización. El total puede variar entre uno (1.0) y cuatro (4.0) y el promedio es 2.5.

En el cuadro 7 se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Externos y sus resultados.

3.13.1 Análisis de la matriz de evaluación de factor externo. De acuerdo con el resultado obtenido por la aplicación de la matriz se puede decir que Lácteos Chambú obtiene 2.25 puntos, es decir se encuentra por debajo del promedio general (2.5). El mercado en el que se encuentra la empresa le presenta un mayor número de amenazas que oportunidades, especialmente por la gran cantidad de competidores y las características que estos presentan como la capacidad tecnológica y financiera. Otra fuerte amenaza son los costos de la tecnología ya que es un factor determinante de la calidad del producto. El nivel de satisfacción de los clientes también juega un papel importante para el éxito de una organización.

Cuadro 7. Matriz de evaluación del factor externo

Factor Externo Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Crecimiento poblacional	0.08	3	0.24
Tasa de natalidad	0.05	3	0.15
Creación de nuevos impuestos	0.1	1	0.1
Hábitos de consumo	0.09	4	0.36
Alto índice de desempleo	0.09	2	0.18
Bajo nivel de ingresos	0.09	2	0.18
Costos de tecnología	0.11	1	0.11
Nuevos competidores	0.1	1	0.1
Competencia informal	0.05	2	0.1
Clientes exigentes	0.07	2	0.14
Pago a proveedores	0.09	3	0.27
Crecimiento instituciones educativas	0.08	4	0.32
TOTAL	1		2.25

Fuente: Esta investigación.

4. ANALISIS INTERNO

Este análisis ha sido el resultado de entrevistas con el personal administrativo y colaboradores de la empresa, con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de Lácteos Chambú.

4.1 DIAGNOSTICO DEL PROCESO ADMINISTRATIVO

4.1.1 Planeación. La planeación se constituye en un proceso racional para el logro de los objetivos y la preparación para el futuro que requiere de un desempeño eficaz de las personas que trabajan en equipo. Ninguna empresa puede alcanzar buen éxito si no tiene una administración competente. Un administrador debe planear los esfuerzos con el objeto de alcanzar los resultados deseados.

- **PROPOSITO O MISION:** La misión de LACTEOS CHAMBU es la producción de lácteos atendiendo a una buena parte del mercado de acuerdo a las necesidades. Esta es reconocida por su propietario más no por sus colaboradores.
- **PRESUPUESTO:** El presupuesto lo realiza haciendo un seguimiento de las ventas del año anterior el cual lo difiere a 12 meses para sacar un presupuesto mensual y basándose en este se proyecta para el siguiente año, aspirando un crecimiento de 2 ó 5 puntos por encima del índice de inflación.
- **FIJACION DE OBJETIVOS:** En cuanto a esta actividad se puede afirmar que debido a la falta de información, la administración no puede colocar de antemano actividades y objetivos que determinen la mejor marcha de la empresa.

- **DESARROLLO DE ESTRATEGIAS:** Se debe en forma análoga a la administración relacionarla con el aspecto comercial y concluir que no hace uso de ningún tipo de estrategias que lleven a alcanzar los objetivos, tanto comerciales como administrativos.
- **POLITICAS :** En la empresa esta actividad se realiza en forma subjetiva dependiendo de la voluntad del propietario, estas políticas como ejemplo la de descuento a las compras al por mayor se realiza teniendo en cuenta la posición que tenga el propietario respecto al cliente.

Estos aspectos de la planeación no se llevan por escrito sino de una manera informal, lo cual conduce a una mala interpretación en la definición tanto de metas como de objetivos.

4.1.2 Organización.

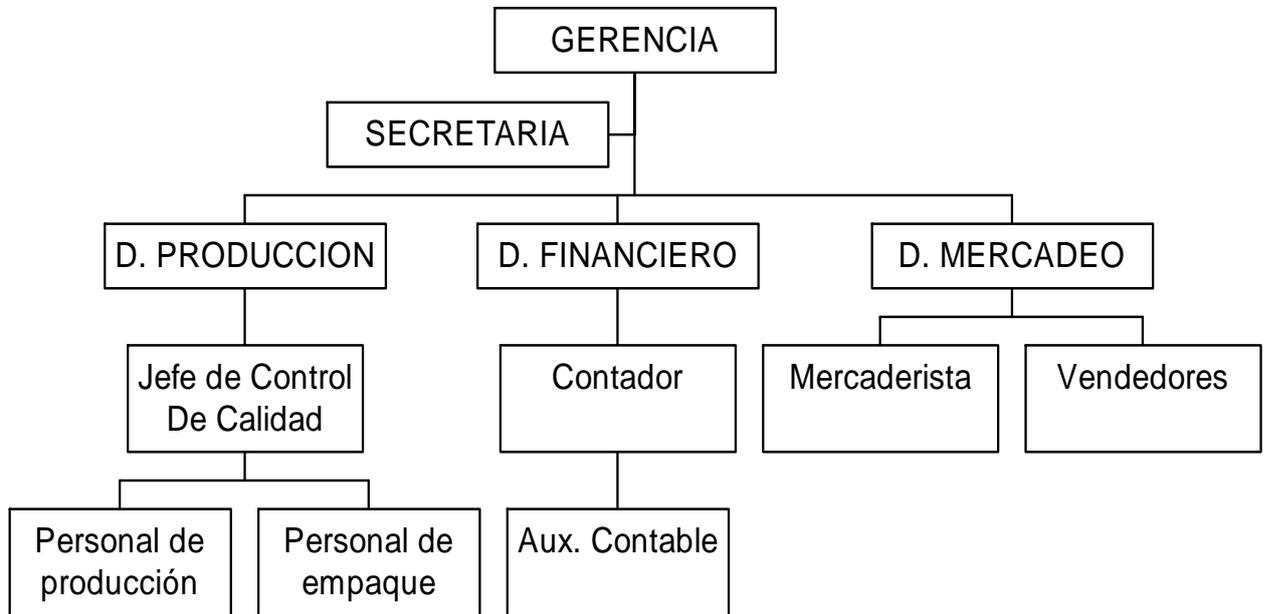
- **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:** La empresa cuenta con una estructura administrativa simplificada en sus tres departamentos: el de producción cuenta con dos secciones, la de empaque y la de producción, este departamento es coordinado a través de la gerencia; el departamento financiero encargado de llevar cuentas y balances mensuales a cargo del contador y su auxiliar y el departamento de mercadeo el cual se encarga de hacer los respectivos contactos para las ventas de los productos a través de una mercaderista y tres vendedores. En la actualidad cuenta con 14 personas trabajando en la empresa (ver figura 1).

- **MANUAL DE FUNCIONES:** No existe un manual de funciones definido las funciones se asignan a cada empleado directamente es decir son concertadas y no hay variación en estas, cada empleado sabe exactamente lo que tiene que hacer.
- **REQUERIMIENTO PARA CADA PUESTO:** En este aspecto debido a su pequeño tamaño y a la misma actividad de la empresa no se exigen demasiados conocimientos y experiencia a los empleados, cada vez que un nuevo colaborador entra a formar parte de la empresa recibe una capacitación por un periodo de prueba de 15 días dentro de los cuales si demuestra capacidades para el cargo este es contratado mínimo por 6 meses. En la actualidad existen personas que por su eficiencia han logrado permanecer en la empresa por más de 3 años (Ver anexo 5).

Figura 1

LACTEOS CHAMBU

ORGANIGRAMA ACTUAL



4.1.3 Dirección.

- **MOTIVACION** : La motivación en la empresa se la puede considerar como buena ya que los empleados se sienten satisfechos en su trabajo al encontrar estabilidad laboral y un clima organizacional que les permite que su trabajo sea interesante

(Ver anexo E, cuadro 10) dando como resultado un alto nivel de responsabilidad de los colaboradores, además la confianza que el gerente deposita en ellos hace que los trabajadores cumplan con sus labores oportunamente.

- **COMUNICACION:** Es directa, sin puentes, ni papeleos, cuando el gerente quiere hablar con los empleados va hasta el sitio de trabajo dialoga y soluciona problemas ya sea de producción, ventas, etc.

Igualmente sucede al nivel de clientes externos, tiene mucho diálogo con los vendedores mayoristas, considerándolos como un equipo adicional de ventas.

- **ESTILO DE DIRECCION:** Podemos decir que la gerencia maneja un estilo de dirección participativo, considera que es mejor la concertación, el diálogo y recibir opiniones de sus colaboradores.

4.1.4 Control. En la empresa Lácteos Chambú se llevan a cabo los siguientes controles:

- **CONTROL DE CALIDAD:** Este se lo realiza contratando un análisis de laboratorio particularmente o cuando la Secretaria de Salud los exige en cuanto a higienización de planta, de materia prima, etc. Estos también toman una muestra y reportan los resultados, si hay problemas se concertan medidas de lo contrario se sigue con la distribución. Hasta el momento la Empresa no ha tenido problemas en cuanto a la calidad del producto se refiere.
- **CONTROL DE INVENTARIOS:** Lleva un control de inventarios mensualmente de artículos de aseo y embalaje como son, vasos, garrafas, etiquetas, etc.

- **CONTROL DE HORARIOS:** El gerente es el encargado de supervisar que los colaboradores lleguen puntualmente al trabajo, jornada que empieza a las 7:30 a.m. y finaliza a la 5 p.m. jornada continua, y de una hora para almorzar.

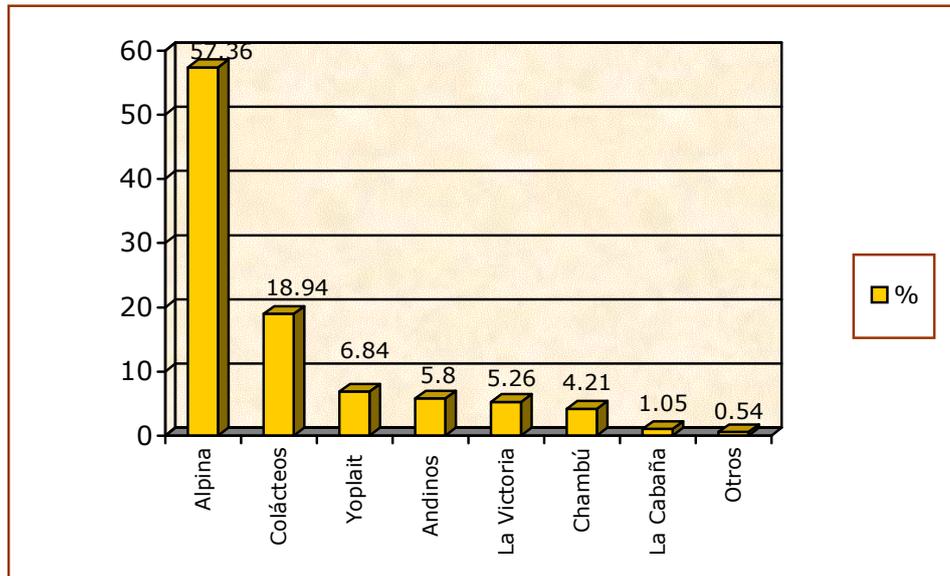
4.2 ANALISIS DE LA GESTION DE LAS FUNCIONES DE LA EMPRESA

4.2.1 Mercadeo.

- **CUOTA DE MERCADO:** Es innegable el hecho de que el mercado de productos lácteos en Pasto está manejado principalmente por Alpina con un 57.36%, seguido por Colácteos con un 18.94% en tercer lugar se encuentra Yoplait con el 6.84%, Lácteos Andinos con el 5.8%, con un 5.26% Lácteos la Victoria, Lácteos Chambú tiene un 4.21% del mercado, Lácteos la Cabaña el 1.05% y otros el 0.54% (Ver Figura 2, cuadro 8).
- **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:** El conocimiento y definición del mercado meta conducen a diseñar una estrategia especial de mercadeo, por ello es importante analizar la segmentación del mercado.

Figura 2. Participación en el mercado

Cuadro 8. Participación en el mercado



EMPRESAS	%
Alpina	57.36
Colácteos	18.94
Yoplait	6.84
Andinos	5.80
La Victoria	5.26
Chambú	4.21
La Cabaña	1.05
Otros	0.54
Total	100

Fuente: Esta investigación. Encuestas realizadas a consumidores.

La segmentación del mercado se realiza buscando la agrupación de una serie de clientes que tienen diferentes aspectos en común. Esto hace que la empresa se especialice en satisfacer las necesidades específicas del cliente brindando un tratamiento homogéneo a varios clientes, buscando una diferenciación en el mercado.

Los principales segmentos del mercado de Lácteos Chambú son:

- ◇ Niños: Este segmento lo constituye la población infantil entre 4 y 14 años.
- ◇ Jóvenes: Segmento constituido por personas entre 15 a 25 años.
- ◇ Adultos de 26 a 54 años.

Principalmente se dirige a mercados netamente populares de estratos 1, 2 y 3.

- CANALES DE DISTRIBUCIÓN: Lácteos Chambú posee 3 tipos de canales de comercialización:
 1. Canal nivel cero: llamado también canal directo, consiste en la venta directa del fabricante a los consumidores finales, en este caso representada por el punto de venta en el kilómetro 7 vía a Catambuco el cual se distingue con el nombre de "HELADERIA SABOR LATINO".
 2. Canal de un nivel: Ya que distribuye sus productos a minoristas, en este caso tiendas y heladerías de la ciudad.
 3. Canal de dos niveles: Utiliza para la venta un intermediario mayorista el cual se encarga de vender sus productos en supermercados como Macroeconómico, Calidad, la Economía y Surtieconómico en Pasto y Supermercado Estrella en Ipiales. Esta labor la realiza el auxiliar de ventas el cual visita a los clientes una vez a la semana, esto como consecuencia de la falta de camionetas y de personal, situación que les ha impedido cubrir un amplio porcentaje de tiendas (86.7%). (Ver cuadro 33, Figura 10)

El área de mercadeo se ha visto afectada con los cambios en el mercado y las diferentes situaciones del macroentorno, esto le ha permitido recurrir a actividades con miras a lograr beneficios tanto para la empresa como para el consumidor.

Como resultado de este análisis la empresa está estableciendo otros canales de distribución como son los vendedores estacionarios en diferentes puntos de la ciudad, actualmente cuenta con ocho vendedores identificados con gorras y chalecos que llevan el logotipo de la empresa los cuales le permiten conocer más el mercado, como son sus gustos y expectativas y así mismo dar a conocer al público los productos que la empresa ofrece. Por otro lado se ha visto en la necesidad de contratar una mercaderista que se encargue de buscar clientes a través del sistema de preventa.

4.2.2 Producción. Lácteos Chambú utiliza 1.000 litros de leche en su producción diaria, en promedio el 50% de la materia prima está destinada a la producción de yogurt y el 50% restante se la destina a la producción de quesos. Estos son procesados de acuerdo a la demanda de los productos teniendo en cuenta las épocas del año (producción estacionaria). En este aspecto se ve directamente afectada por la época escolar, es decir en esta época se destina un 70% a la producción del yogurt y se disminuye la del queso a un 30% y en tiempo de vacaciones sucede lo contrario.

La capacidad productiva con relación a la demanda real del mercado, se considera muy baja, sobre todo en lo que se refiere a la línea de yogurt.

El proceso de transformación se realiza en el barrio las Violetas I, resultando beneficioso para distribución de los productos a sus clientes y mantener así costos bajos.

La tecnología que se utiliza para la producción es antigua, maneja un sistema de gas y de marmitas. Además se desarrolla una etapa que aún es manual, como es la de llenar vasos con el producto, haciendo menos productivo el proceso.

La distribución de la planta física de la empresa no es la mas adecuada ya que solo tiene una sola entrada es decir por donde entran los insumos y son procesados salen los productos terminados. El control de la materia prima se realiza al momento en que llega a la planta con el fin de medir la densidad, volumen y consistencia, de no cumplir con los requisitos se la rechaza y se devuelve al proveedor. En la adquisición de materia prima no se utiliza intermediarios ello asegura el cumplimiento en la entrega.

Dentro de cada etapa del proceso de producción se lleva a cabo procesos de control de calidad para garantizar la calidad del producto final. Esta actividad la desarrolla un laboratorio el cual se encarga de verificar que todo se encuentre dentro de las normas de producción, al finalizar el proceso se toma una muestra aleatoria para aprobar su contenido, finalmente se ubica en cuartos fríos de acuerdo a lotes de producción.

El mantenimiento de la maquinaria la realiza un operario, el cual tiene conocimiento sobre los equipos que se manejan, esto le permite mantenerlos en buen estado a fin de que no se presenten problemas en los procesos de producción.

4.2.3 Financiera. La empresa Lácteos Chambú arrojó en el año 2000, un promedio de utilidades anuales de \$10.334.899, además maneja excelentes relaciones con el Banco Santander y BANCAFE, los cuales le dan facilidad en caso de adquirir un crédito.

Los pagos a proveedores de materia prima (leche) se realizan cada 15 días mediante la modalidad de cheque o efectivo según el monto. Y el pago a proveedores de insumos

complementarios como bocadillo y cereal lo realiza semanalmente. El plazo pactado entre la empresa y los proveedores sirve como un punto de apoyo para recuperar la inversión.

La cartera que maneja la empresa es baja, ya que solo se otorgan créditos a clientes que adquieren volúmenes altos como supermercados y colegios. Se puede considerar esta situación una debilidad porque de hacer viables los créditos para otro tipo de clientes podrían motivar a comprar mayores volúmenes, conformando un capital de inversión y posicionamiento de los productos.

A pesar de la disponibilidad de inversión por parte de la empresa y de las buenas relaciones con las entidades bancarias la inversión externa es baja por el temor al riesgo y falta de visión futurista.

A continuación se presenta las razones de liquidez, endeudamiento y rentabilidad, obtenidas de los estados financieros de la empresa del año 2000 ¹⁸.

- RAZONES DE LIQUIDEZ.

Estos indicadores sirven para medir la capacidad que tiene la empresa para cancelar sus obligaciones a corto plazo.

A. RAZON CORRIENTE = ACTIVO CORRIENTE/ PASIVO CORRIENTE

¹⁸ Estados Financieros Lácteos Chambú, año 2000 (Anexo D)

$$\frac{81.828.384}{6.366.141} = 12,85$$

6.366.141

Esto quiere decir que por cada peso (1\$) que la empresa deba en el Corto Plazo cuenta con doce pesos ochenta y cinco centavos (\$12,85) para respaldar sus obligaciones. Este análisis demuestra que la empresa en el corto plazo está en capacidad de cubrir sus deudas sin recurrir a créditos externos. Tiene un exceso de capital de trabajo lo que significa que la empresa tiene un capital ocioso consecuencia de un manejo conservador de las finanzas, el indicador recomienda la relación 2:1.

B. CAPITAL DE TRABAJO NETO = ACTIVO CORRIENTE – PASIVO CORRIENTE

$$81.828.384 - 6.366.141 = 75.462.243$$

La empresa Lácteos Chambú tiene un capital disponible después de pagar sus deudas de \$75.462.243, capital neto de trabajo para realizar inversiones o autofinanciación en el corto plazo.

C. RAZON ACIDA

$$\frac{\text{ACTIVO CORRIENTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{81.828.384 - 22.249.637}{6.366.141} = 9.35$$

La capacidad de pago de Lácteos Chambú para enfrentar las deudas a corto plazo sin contar con los inventarios y otros activos circulantes de poca o mínima liquidez es de \$9.35.

- RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.

Tienen como objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa.

a. RAZON DE ENDEUDAMIENTO EXTERNO = PASIVO TOTAL / ACTIVO TOTAL

$$\frac{6.366.141}{200.744.960} \times 100 = 3.17 \%$$

b. RAZON DE ENDEUDAMIENTO INTERNO = PATRIMONIO / ACTIVO TOTAL

$$\frac{194.378.819}{200.744.960} \times 100 = 96.83 \%$$

c. CONCENTRACION DEL ENDEUDAMIENTO A CORTO PLAZO

$$\frac{\text{PASIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO TOTAL}} \times 100 = \frac{6.366.141}{6.366.141} = 100 \%$$

Se aprecia que el 3.17% de los activos han sido financiados por terceros (acreedores), en consecuencia el grado de endeudamiento interno es del 96.83% y ha sido financiado por los dueños y del total de deudas el 100% son a corto plazo. Generalmente esta información es utilizada por los bancos y corporaciones para el otorgamiento de créditos.

- RAZONES DE ACTIVIDAD.

Llamados también de rotación y tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de la recuperación de los valores aplicados en ellos.

A. ROTACION DEL INVENTARIO DE MERCANCIAS

$$\frac{\text{COSTO DE VENTAS}}{\text{INVENTARIO DE MERCANCIAS}} = \frac{323.698.726}{22.249.637} = 14.54 \text{ veces}$$

- PERIODO PROMEDIO DE ROTACIÓN DEL INVENTARIO

$$\frac{\text{Días del periodo}}{\text{Número de rotaciones}} = \frac{360 \text{ días}}{14.54} = 25 \text{ días}$$

El inventario de mercancías rotó 14.54 veces y se vendió cada 25 días en promedio.

B. ROTACION DE ACTIVOS TOTALES

$$\frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{362.275.468}{200.744.960} = 1.80 \text{ veces}$$

En la Empresa Lácteos Chambú los activos totales rotaron 1.80 veces en el 2000, o sea, que cada peso invertido en activos generó ventas por \$ 1.80 pesos

- RAZONES DE RENTABILIDAD.

A. MARGEN NETO DE UTILIDAD

$$\text{UTILIDAD NETA} = \frac{10.334.899}{362.275.468} = 0.0285 \approx 2.85\%$$

$$\text{VENTAS NETAS} \quad 362.275.468$$

Para Lácteos Chambú la utilidad neta es un 2.85% de las ventas netas. Lo que significa que por cada peso que se vendió, se generó una utilidad de \$ 0.0285 para el 2000.

B. RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO

$$\text{UTILIDAD NETA} = \frac{10.334.899}{194.378.819} = 0.053$$

$$\text{PATRIMONIO} \quad 194.378.819$$

Para Lácteos Chambú la utilidad neta corresponde a \$0.053 sobre cada peso del patrimonio. Esto quiere decir que su propietario obtuvo una utilidad sobre su inversión de \$0.053 por cada peso en el 2000.

C. RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL

$$\text{UTILIDAD NETA} = \frac{10.344.899}{200.744.960} = 0.051$$

$$\text{ACTIVO TOTAL} \quad 200.744.960$$

Para Lácteos Chambú la utilidad neta con respecto al activo total corresponde al 5.1%. Lo que quiere decir que por cada peso invertido en activo total generó una utilidad de \$0.051 en el 2000.

- RAZÓN DE DUPONT

Es una forma de integrar un indicador de rentabilidad con otro de actividad para establecer si el rendimiento de la inversión proviene de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

A. RENDIMIENTO DE LA INVERSION

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS}} \times \frac{\text{VENTAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}} =$$

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{10.344.899}{200.744.960} = 0.051 \approx 5.1\%$$

Para Lácteos Chambú las ventas dejan un margen de utilidad del 5.1% para el año 2000.

Actualmente no cuenta con ningún crédito bancario, pero está en trámite uno con el Banco Santander.

4.2.4 Talento humano. Es importante analizar el talento humano en la Organización por que indudablemente son las personas las que contribuyen en los cambios y determinan de manera sustancial su desarrollo, crean, innovan y responden por la

administración de los recursos físicos y financieros, y por que su bienestar debe ser el principio fundamental de la misión de la Empresa.

La calidad del talento humano en la empresa Lácteos Chambú, corresponde a las necesidades y expectativas de medio, aunque los colaboradores poseen un nivel de escolaridad medio, en su mayoría sin terminar bachillerato conocen y desarrollan su trabajo de una manera eficiente debido a su experiencia y capacitación. Es importante mencionar que la empresa ofrece a sus colaboradores la oportunidad de estudiar ya que para la gerencia es muy importante la superación de los mismos.

El clima de trabajo es bueno debido a que la estructura propicia un ambiente acogedor y participativo haciendo que el personal se mantenga motivado (Ver anexo E, cuadro 10) y sus relaciones se fundamenten en el respeto, facilitando la creación de grupos informales que fomentan la integración y mejor utilización del tiempo libre.

El personal de la empresa está agrupado de acuerdo a cada área funcional, sin embargo esto no ha impedido que exista una interacción entre ellos, además el número reducido de empleados hace más fácil la comunicación y los lazos de compañerismo tanto entre ellos como con la gerencia ya que el trato que él les da se lo considera muy bueno (Ver anexo E, cuadro 12).

La empresa no cuenta con un departamento de recursos humanos en donde se organicen procesos de reclutamiento, selección, inducción de personal y capacitaciones (Ver anexo E, cuadro 16) cuyas funciones las ha tomado la gerencia en forma sencilla y no estructurada, la inducción del nuevo personal es de quince días dentro de los cuales si demuestra capacidades es contratado mínimo por seis meses.

Las políticas salariales de los recursos humanos van acordes con la ley, ofreciendo estabilidad laboral de acuerdo al comportamiento y desempeño en el trabajo, de igual forma ha determinado un sistema de asensos como reconocimiento a su desempeño laboral (Ver anexo E, cuadro 15).

4.2.5 Investigación y desarrollo. Lácteos Chambú ha descuidado la investigación y desarrollo de productos realmente nuevos que satisfagan otro tipo de necesidades, la empresa imita productos que su competencia introduce al mercado y se rige a la acogida de este. Así mismo el 64.3% de los colaboradores afirman que no son suficientes los productos que ofrece la empresa (Ver anexo E, cuadro 7).

La empresa no asigna presupuesto para esta actividad por lo tanto no influye en los planes operativos, es de carácter ocasional.

4.3 PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA PCI

Después de haber realizado el análisis interno de la organización, con sus respectivas variables se muestra a través del Perfil de Capacidad Interna PCI, algunos aspectos claves que afectan a Lácteos Chambú y que deben tenerse en cuenta para ser reafirmados o por el contrario aplicar los correspondientes correctivos. (Ver cuadro 9)

4.4 EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

Para el análisis del factor interno se escogieron factores claves que a criterio del gerente y las investigadoras, representan para la empresa en estudio, fortalezas y debilidades altas de impacto alto definitivas para el éxito.

4.5 MATRIZ DE EVALUACION DEL FACTOR INTERNO

El propósito de esta matriz es el de evaluar las fortalezas y debilidades claves de la empresa. A través de este estudio, se asignó una ponderación a cada variable con 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante). La sumatoria de la ponderación debe ser igual a 1.

Se clasificó cada factor de 1 a 4 tomando como gran debilidad = 1; debilidad menor = 2; fortaleza menor = 3; fortaleza mayor = 4, se multiplicó la ponderación de cada factor por su clasificación y se estableció un resultado ponderado para cada variable cuya sumatoria es el total ponderado, siendo 2.5 el resultado promedio.

Una vez analizados los factores claves para la evaluación del factor interno se llegó a un resultado ponderado total de 2.50 (Ver cuadro 10), señalando que la empresa se encuentra dentro del resultado promedio de la posición estratégica interna global. Teniendo como fortalezas la motivación del talento humano, el sentido de pertenencia de los colaboradores y las excelentes relaciones financieras de la empresa con los bancos. Entre las debilidades más significativas están el bajo nivel tecnológico, posicionamiento bajo y la planta física deficiente.

Cuadro 9. Perfil de capacidad interna

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Imagen de la empresa					X			X	
Conocimiento del medio externo		X						X	
Flexibilidad en la estructura organizacional				X					X

Comunicación	X						X		
Agresividad para enfrentar la competencia			X						X
Sistemas de control					X			X	
Toma de decisiones					X			X	
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Instalaciones Físicas				X			X		
Capacidad de innovación					X		X		
Valor agregado al producto					X			X	
Nivel tecnológico				X			X		
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a capital cuando lo requiere		X						X	
Rentabilidad retorno de la inversión					X				X
Liquidez, disponibilidad de fondos internos		X					X		
Buenas relaciones financieras	X						X		
Habilidad para competir con precios	X						X		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Calidad del producto		X						X	
Lealtad y satisfacción del cliente					X			X	
Participación en el mercado				X			X		
Posición competitiva				X			X		
Portafolio de productos	X						X		
Inversión en Investigación & Desarrollo				X			X		
Publicidad				X			X		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Experiencia Técnica			X					X	
Estabilidad	X						X		
Rotación		X						X	
Ausentismo	X						X		
Pertenencia	X						X		
Motivación	X						X		
Nivel de remuneración		X					X		
Oportunidad de ascensos		X						X	
Capacitación		X							X
Trabajo en equipo		X						X	

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 10. Matriz de evaluación del factor interno

Factor Interno Clave	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Comunicación entre las áreas	0.07	3	0.21
Bajo nivel tecnológico	0.1	1	0.1
Habilidad para competir con precios	0.08	3	0.24

Portafolio de productos	0.1	3	0.3
Motivación del talento humano	0.08	4	0.32
Planta física deficiente	0.1	1	0.1
Sentido de pertenencia	0.07	4	0.28
Baja participación en el mercado	0.08	2	0.16
Posición competitiva baja	0.07	1	0.07
Investigación y desarrollo	0.06	2	0.12
Escasa publicidad	0.08	2	0.16
Buenas relaciones financieras	0.11	4	0.44
TOTAL	1		2.5

Fuente: Esta investigación.

5. ANALISIS DE DATOS

5.1 ENCUESTAS A CONSUMIDORES

El análisis de las encuestas realizadas a los consumidores permite obtener los siguientes resultados:

El 39.81% de los encuestados son estudiantes, la segunda actividad en orden de importancia corresponde a empleados con un 28.06%, las personas cuyas actividades se catalogan como independientes (18.36%) ejercen actividades de tipo comercial o en talleres propios y el 13.77% corresponde al grupo de amas de casa, teniendo en cuenta que el rol de la mujer ha tenido un cambio profundo en el último cuarto de siglo pasando a ser generadora de ingresos.

Estos resultados permiten determinar que la mayoría de los encuestados son personas que posiblemente están devengando un ingreso lo cual facilita su capacidad de compra (Ver cuadro 11, Figura 3).

Cuadro 11. Actividad actual

OPCIONES	%	CANTIDAD
Estudiante	39.81	78
Empleado	28.06	55
Ama de casa	13.77	27
Independiente	18.36	36
Total	100	196

Fuente: Esta investigación.

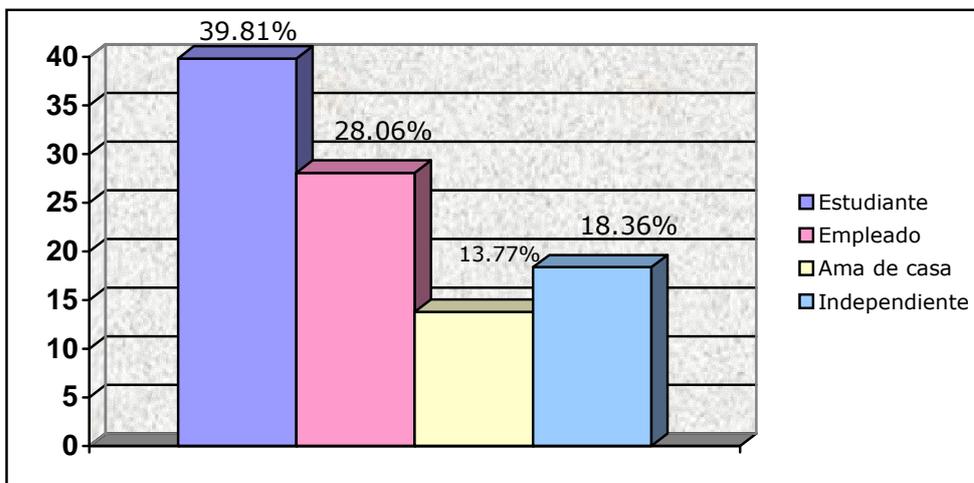


Figura 3. Actividad actual

Según la edad, el 42.85% se encuentran entre los 18 y 26 años de edad, el 23% entre 26 y 35 años, el 16.87% entre 35 y 50 años, un 12.23% más de 50 años y un 5.10% personas con menos de 18 años. De los cuales el 37.24% son hombres y el 62.76% son mujeres (Ver cuadro 12).

Cuadro 12. Edad

OPCIONES	%	CANTIDAD
Menos de 18 años	5.10	10
18 a 26 años	42.85	84
26 a 35 años	23	45
35 a 50 años	16.87	33
Mas de 50 años	12.23	24
Total	100	196

Fuente: Esta investigación.

Teniendo en cuenta el estado civil de los encuestados, se encontró que el 58.16% son casados, el 27.55% son solteros, un 8.16% están separados, el 5.10% viven en unión libre y el 1.03% son viudos (Ver cuadro 13).

Cuadro 13. Estado civil

OPCIONES	%	CANTIDAD
Soltero	27.55	54
Casado	58.16	114
Unión libre	5.10	10
Separado	8.16	16
Viudo	1.03	2
Total	100	196

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 14. Ingreso familiar mensual promedio

OPCIONES	%	CANTIDAD
Menos de 1 salario min.	21.41	42
De 2 a 3 salarios min.	49	96
De 3 a 4 salarios min.	19.89	39
4 o más salarios min.	9.70	19
Total	100	196

Fuente: Esta investigación.

De acuerdo al nivel de ingreso familiar de los encuestados, el 49% percibe entre 2 y 3 salarios mínimos, el 21.41% gana menos de 1 salario mínimo, el 19.89% entre 3 y 4 salarios mínimos y el 9.7% gana mas de 4 salarios mínimos.

Los resultados arrojados por la investigación favorecen a las empresas productoras de lácteos ya que el 97% de los encuestados acostumbran a consumirlos y solo un 3% no los consume (Ver cuadro 15, Figura 4).

Cuadro 15. Consumo de productos lácteos

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	97	190
No	3	6
Total	100	196

Fuente: Esta investigación.

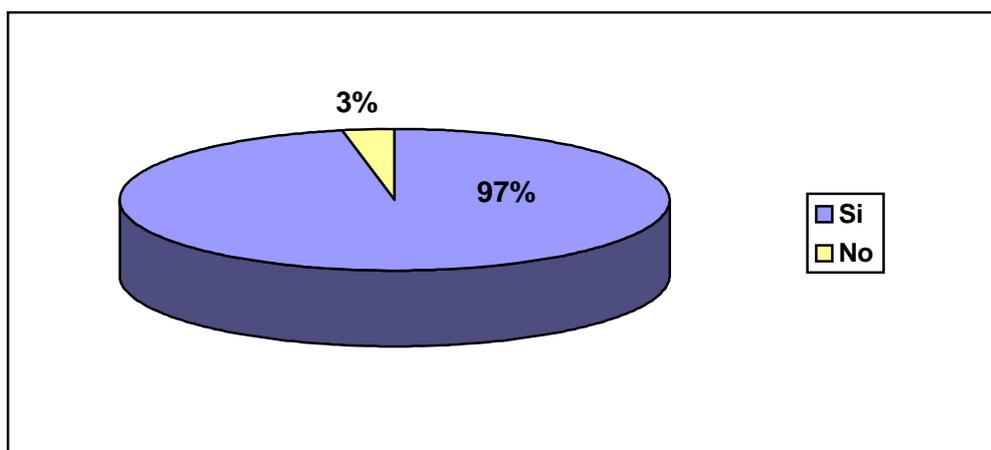


Figura 4. Consumo de productos lácteos

Los productos que más se consumen son el yogurt con un 90%, seguido por el queso con un 79.47%, el Kumis con un 38.42%, el 33.68% se inclina por la cuajada y el 21.57% consume además otros productos como arequipe y crema de leche.

Esto indica que Lácteos Chambú tiene una oportunidad muy alta ya que los principales productos que ofrece son el yogurt y el queso (Ver cuadro 16).

Cuadro 16. Productos que consume

OPCIONES	%	CANTIDAD
Yogurt	90	171
Kumis	38.42	73
Queso	79.47	151
Cuajada	33.68	64
Otro	21.57	41

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 17. Frecuencia de consumo

OPCIONES	%	CANTIDAD
Diariamente	20	38
Semanalmente	60	114
Quincenalmente	10.53	20
Mensualmente	9.47	18
Total	100	190

Fuente: Esta investigación.

En cuanto a la frecuencia de consumo de productos lácteos, el 60% de los encuestados lo hace semanalmente, un 20% diariamente, el 10.53% los consume quincenalmente y un 9.47% mensualmente.

Cuadro 18. Lugar de compra

OPCIONES	%	CANTIDAD
Tienda	50	95
Granero	10.50	20
Supermercado	36	70
Otro	3.50	7
Total	100	190

Fuente: Esta investigación.

El 50% de lo encuestados compra los productos lácteos en las tiendas, tipo de negocio más común en la ciudad donde los consumidores pueden satisfacer rápida y fácilmente esta clase de deseos y necesidades. El 36% compra en los supermercados y un 10.50% compra en graneros (Ver Figura 5).

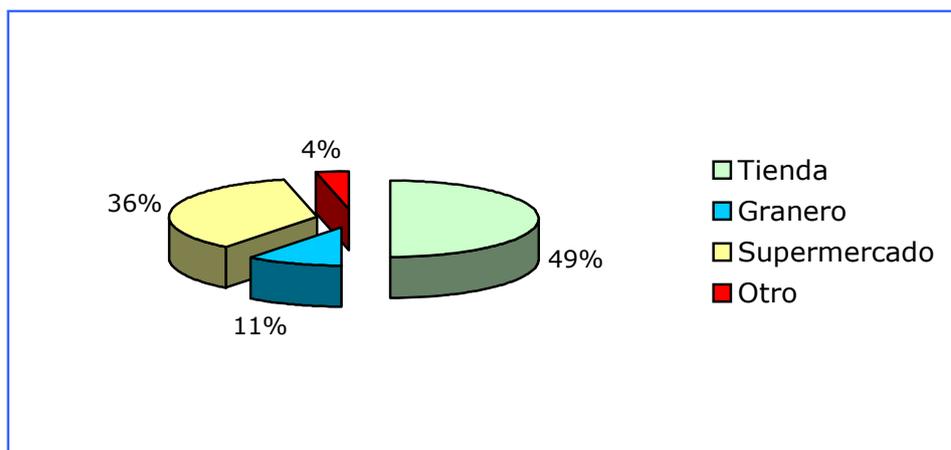


Figura 5. Lugar de compra

De las diferentes marcas de productos lácteos las mas conocidas entre los consumidores es Alpina con un 83.68%, seguida por Colacteos con el 74.74%, le sigue Yoplait con el 50.53%, un 41.58% prefiere Lácteos Andinos, el 36.32% Lácteos la Victoria, un 20% Lácteos Chambú, Lácteos la Cabaña el 17.89% y otros el 4.21% como Otoño y Tapioka (Ver cuadro 19).

Cuadro 19. Marcas Conocidas

OPCIONES	%	CANTIDAD
Alpina	83.68	159
Yoplait	50.53	96
Lácteos Chambú	20	38
Lácteos Andinos	41.58	79
Lácteos la Victoria	36.32	69
Lácteos la Cabaña	17.89	34
Colácteos	74.74	142
Otro	4.21	8

Fuente: Esta investigación.

Respecto a las razones de preferencia para el consumo de lácteos, las características más atractivas son la calidad con un 75.26%, seguida por el precio con el 14.74%, Otras razones de compra son el sabor, consistencia con un 10% y la característica menos favorable es el empaque el cual les es indiferente al momento de comprar (Ver cuadro 20).

Cuadro 20. Razones de preferencia

OPCIONES	%	CANTIDAD
Calidad	75.26	143
Precio	14.74	28
Empaque	0	0
Otro	10	19
Total	100	190

Fuente: Esta investigación.

La publicidad juega un papel determinante para dar a conocer un producto, una marca, un servicio, etc. Al preguntarles a los encuestados si han visto publicidad de la empresa Lácteos Chambú el 91.58% respondió que no y solo el 8.42% contestó que si, información que se ha dado a conocer solo a través de páginas amarillas. Este aspecto representa una debilidad puesto que se deja de captar una parte importante del mercado (Ver cuadro 21).

Cuadro 21. Publicidad

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	8.42	16
No	91.58	174
Total	100	190

Fuente: Esta investigación.

El 79% de los encuestados no ha consumido los productos de Lácteos Chambú debido al desconocimiento de la empresa a pesar de que lleva 10 años en el mercado y solo el 21% si los ha consumido (Ver cuadro 22, Figura 6).

Cuadro 22. Consumo de Lácteos Chambú

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	21	40
No	79	150
Total	100	190

Fuente: Esta investigación.

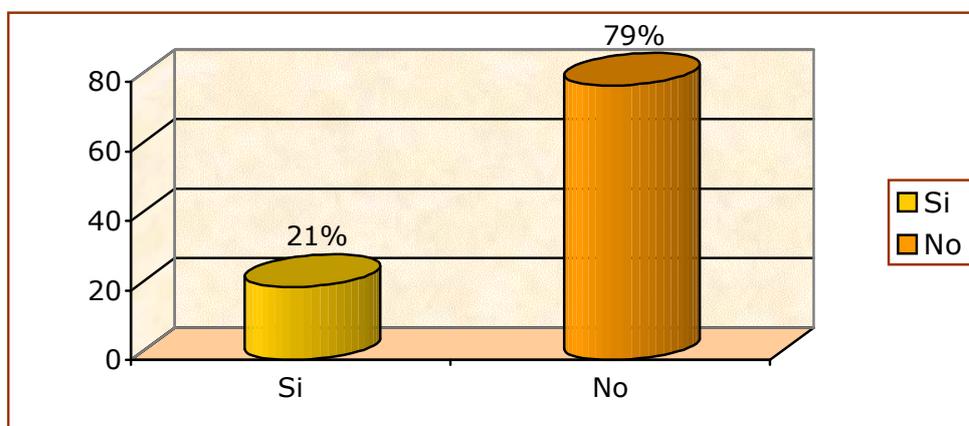


Figura 6. Consumo de Lácteos Chambú

De los encuestados que han consumido Lácteos Chambú, un alto porcentaje 67.5% opina que los productos son buenos, el 25% los califica como excelentes y un porcentaje mínimo (7.5%) les parecen regulares (Ver cuadro 23, Figura 7).

Cuadro 23. Opinión de los productos

OPCIONES	%	CANTIDAD
Excelente	25	10
Bueno	67.50	27
Regular	7.50	3
Malo	0	0
Total	100	40

Fuente: Esta investigación.

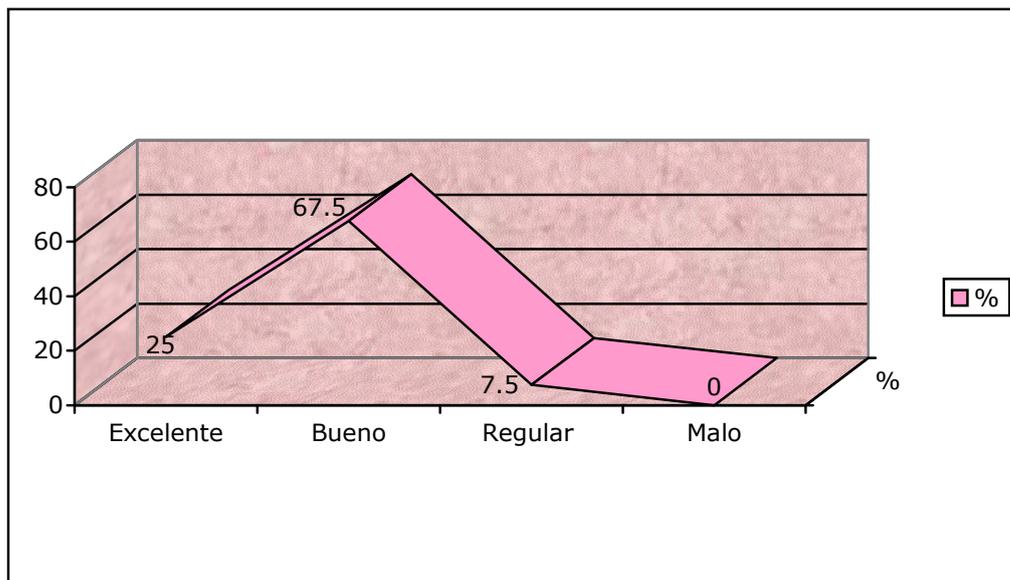


Figura 7. Opinión de los productos

Cuadro 24. Producto que prefiere

OPCIONES	%	CANTIDAD
Yogurt	62.5	25
Quesadilla	25	10
Queso	0	0
Kumis	5	2
Yogurt con cereal	7.5	3
Otro	0	0
Total	100	40

Fuente: Esta investigación.

De los productos que ofrece la empresa, el de mayor preferencia por los encuestados es el yogurt con un 62.5%, en segundo lugar esta la quesadilla con el 25%, el yogurt con cereal con el 7.5% y finalmente el kumis con el 5%.

Los encuestados creen que el medio mas adecuado para llegar a ellos es a través de la degustación (56.32%), ya que ellos desean saber qué es lo que se les está ofreciendo, en segundo lugar se encuentran las promociones con un 46.32% ya que los incentivos son un medio para atraer clientes nuevos y mantener los actuales, en tercer lugar está la radio con un 40.53% por ser este un medio masivo que llega a todo tipo de consumidores, con un 30% la televisión regional, en un menor porcentaje(13.16%) la prensa y otros como el Perifoneo, Afiches, pasacalles y volantes con un 7.89% (Ver cuadro 25).

Cuadro 25. Medios publicitarios más adecuados

OPCIONES	%	CANTIDAD
Televisión regional	30	57
Prensa	13.16	25
Degustación	56.32	107
Radio	40.53	77
Promociones	46.32	88
Perifoneo	4.74	9
Otro	3.15	6

Fuente: Esta investigación.

5.2 ANALISIS ENCUESTA A DETALLISTAS

El resultado de las encuestas realizadas a detallistas fue el siguiente:

De los 196 establecimientos encuestados el 96% ofrece productos lácteos y el 4% restante no los ofrece (Ver cuadro 26).

Cuadro 26. Venta de productos lácteos

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	96	188
No	4	8
Total	100	196

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 27. Marcas que ofrecen los detallistas

OPCIONES	%	CANTIDAD
Alpina	66.50	125
Yoplait	18.10	34
Colacteos	58	109
Lácteos Andinos	24.50	46
Lácteos la Victoria	33	62
Lácteos Chambú	9.04	17
Otro	15	28

Fuente: Esta investigación.

Entre las diferentes marcas de productos lácteos que los tenderos o detallistas ofrecen a sus clientes están: Alpina con un 66.5%, seguida por Colacteos con el 58%, Lácteos la Victoria con 33%, Lácteos Andinos con 24.5%, Yoplait con un 18.1%, con un 9.04% Lácteos Chambú y el 15% ofrecen otras marcas como Tapioka, la Campiña, Otoño, etc. (Ver Figura 8).

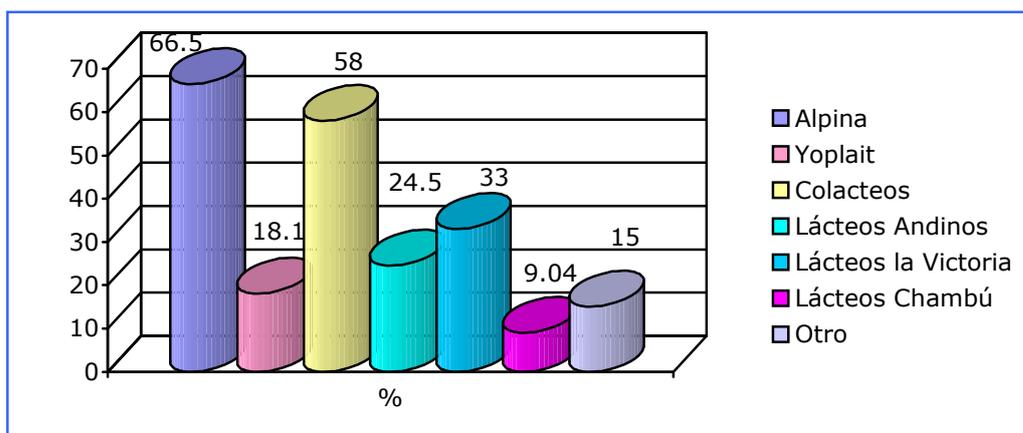


Figura 8. Marcas que ofrecen los detallistas

Teniendo en cuenta la frecuencia de pedidos, el 86.7% de las tiendas lo hace semanalmente, un 8% hace sus pedidos a diario y un 5.3% quincenalmente (Ver cuadro 28).

Cuadro 28. Frecuencia de pedidos

OPCIONES	%	CANTIDAD
Diariamente	8	15
Semanalmente	86.70	163
Quincenalmente	5.30	10
Otro	0	0
Total	100	188

Fuente: Esta investigación.

De acuerdo a la forma de pago, los detallistas en su gran mayoría lo realizan de contado (95.74%). El 3.2% pertenece a los que tienen crédito con sus proveedores a 30 días y el 1.06% restante cancela sus facturas cada 15 días (Ver cuadro 29).

Cuadro No. 29 Forma de pago.

OPCIONES	%	CANTIDAD
Contado	95.74	180
15 días	1.06	2
30 días	3.20	6
45 días	0	0
Otro	0	0
Total	100	188

Fuente: Esta investigación.

En cuanto a las preferencias por determinadas marcas, un gran número de tiendas se inclinan por la entrega oportuna (70.21%), el 3.19% por descuentos que ofrecen sus proveedores, el 1.60% por la facilidad de pago y el 25% restante prefieren ciertas marcas por petición de los clientes o simplemente porque no tienen conocimiento de otras marcas (Ver cuadro 30).

Según las razones que los detallistas tienen para ofrecer los productos, la calidad se califica como el factor más importante al momento de ofrecerlo, ya sea en la consistencia o en la conservación del mismo, a este atributo le corresponde el 79.26%, en segundo lugar está el precio con el 11.70%, le sigue el sabor con 5.84% y el último lugar lo ocupan otras razones como el de mayor acogida entre los clientes con un 3.2% (Ver cuadro 31).

Cuadro No. 30 Motivo de preferencia

OPCIONES	%	CANTIDAD
Entrega oportuna	70.21	132
Facilidad de pago	1.60	3
Ofrece descuentos	3.19	6
Otro	25	47
Total	100	188

Fuente: Esta investigación.

Cuadro No. 31 Razones de oferta

OPCIONES	%	CANTIDAD
Calidad	79.26	149
Precio	11.70	22
Empaque	0	0
Sabor	5.84	11
Otro	3.20	6
Total	100	188

Fuente: Esta investigación.

Entre las marcas, la de mayor posicionamiento sin lugar a duda es Alpina con el 60% la cual se destaca por el despliegue de medios publicitarios importantes como radio, televisión, afiches, etc. Con menor porcentaje le sigue Colácteos con el 16%, Lácteos la Victoria se ubica en un tercer lugar con el 11.23%, Yoplait tiene una acogida del 5.32% al igual que Lácteos Andinos y por último marcas como Tapioka, la Campiña, Otoño y el Sol con un 2.13% (Ver cuadro 32, Figura 9).

Cuadro No. 32 Marcas mas reconocidas por los clientes

OPCIONES	%	CANTIDAD
Alpina	60	113
Yoplait	5.32	10
Colácteos	16	30
Lácteos Andinos	11.23	10
Lácteos la Victoria	5.32	21
Lácteos Chambú	0	0
Otro	2.13	4
Total	100	188

Fuente: Esta investigación.

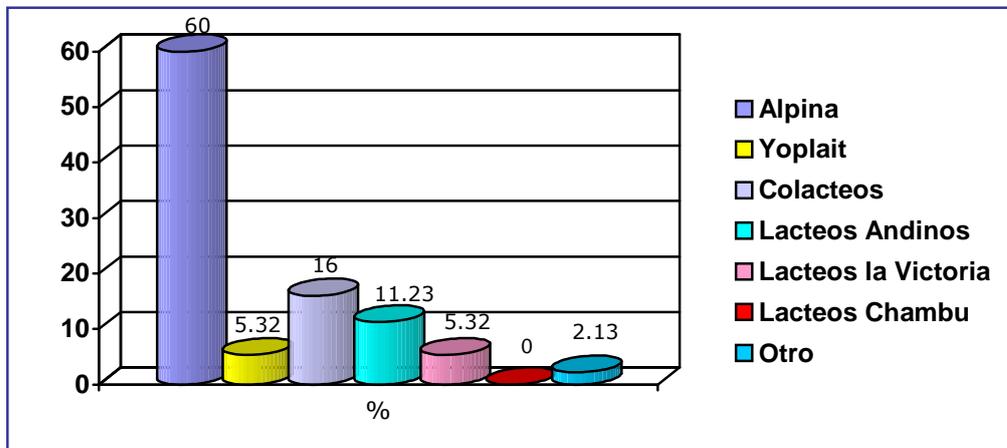


Figura 9. Marcas mas reconocidas por los clientes

Del total de tiendas encuestadas, el 86.7% no conoce la marca Lácteos Chambú por cuanto no se han implementado estrategias que difundan la existencia de estos productos en el mercado local y solo un 13.3% conoce los productos de la empresa (Ver cuadro 33, Figura 10).

Cuadro 33. Conocimiento de Lácteos Chambú

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	13.3	25
No	86.7	163
Total	100	188

Fuente: Esta investigación.

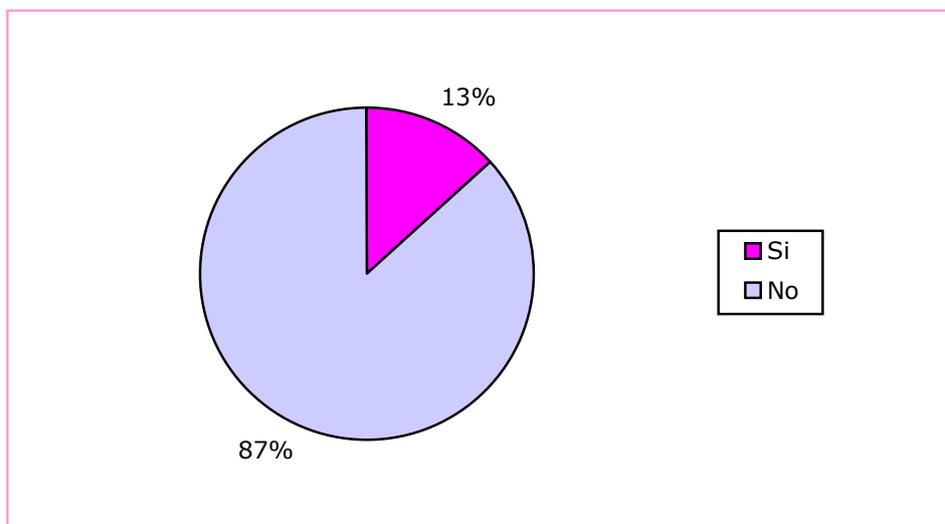


Figura 10. Conocimiento de Lácteos Chambú

De los productos de Lácteos Chambú que ofrecen los detallistas a los consumidores, los mas solicitados son: Yogurt con el 76%, Quesadillas con un 20%, el 8% pide Yogurt con Cereal y el 4% Kumis (Ver cuadro 34).

Cuadro 34. Productos de Lácteos Chambú que ofrecen los detallistas

OPCIONES	%	CANTIDAD
Yogurt	76	19
Kumis	4	1
Queso	0	0
Cuajada	0	0
Quesadilla	20	5
Yogurt con Cereal	8	2

Fuente: Esta investigación.

La probabilidad de adquirir los productos de Lácteos Chambú entre las tiendas que desconocen esta empresa es relativamente alta (78.5%) y solamente un 21.5% no les interesaría comprarlo. Oportunidad que la empresa debe aprovechar para darse a conocer en el mercado (Ver cuadro 35, Figura 11).

Cuadro 35. Probabilidad de adquirir productos de Lácteos Chambú

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	78.50	128
No	21.50	35
Total	100	163

Fuente: Esta investigación.

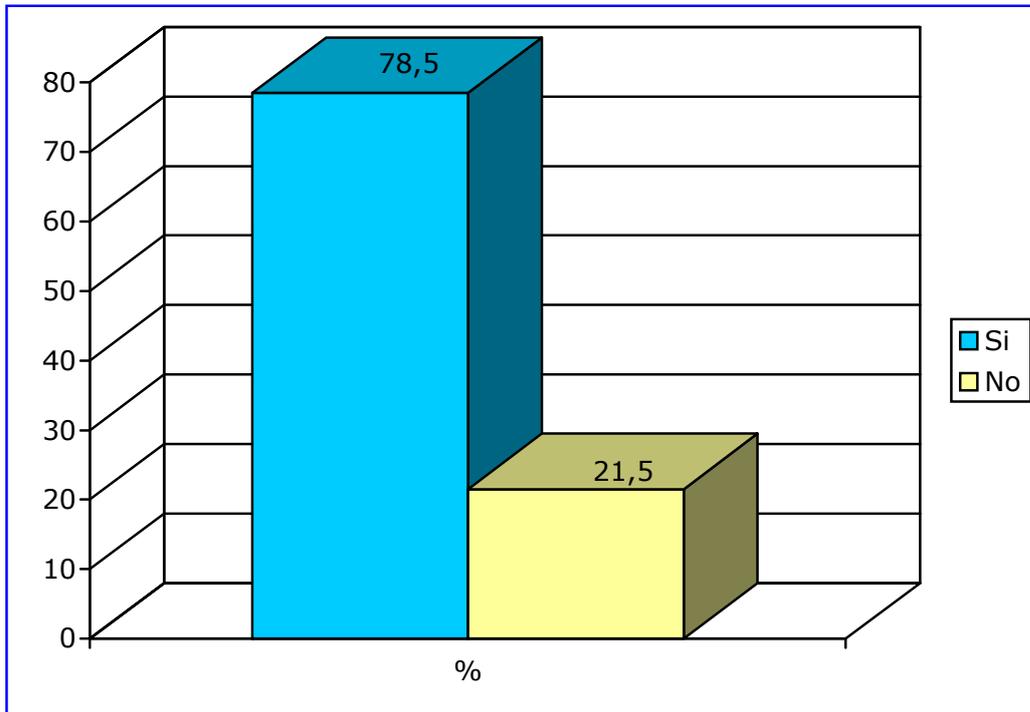


Figura 11. Probabilidad de adquirir productos de Lácteos Chambú

De las tiendas que probablemente adquirirían los productos de Lácteos Chambú, el 30.5% les gustaría que les ofrezcan descuentos adicionales por volumen, el 23.45% diferentes referencias, el 21.85% considera que la entrega oportuna es primordial, un 11% la presentación o empaque, el 6.20% prefiere la variedad de sabores y otros (7%) creen que deberían incluir las devoluciones y cambios de productos vencidos (Ver cuadro 36, Figura 12).

Cuadro 36. Lo que esperan de Lácteos Chambú

OPCIONES	%	CANTIDAD
Descuentos adicionales por volumen	30.50	39
Mejor presentación	11	14
Diferentes referencias	23.45	30
Entrega oportuna	21.85	28
Variedad de sabores	6.20	8
Devoluciones y cambios	7	9
Total	100	128

Fuente: Esta investigación.

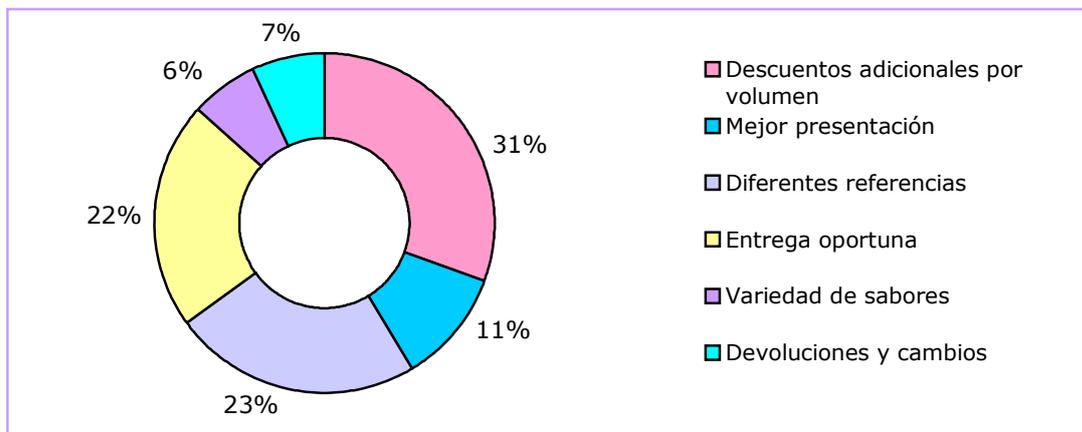


Figura 12. Lo que esperan de Lácteos Chambú

De acuerdo al nivel de aceptación, el 86.70% de los detallistas encuestados opina que es bajo ya que no se ha dado a conocer por medios publicitarios; algunos de los que conocen los productos de esta empresa consideran que se encuentra en un nivel medio (11.17%) y sólo el 2.13% califican a la misma en un nivel de aceptación alto (Ver cuadro 37).

Cuadro 37. Nivel de aceptación

OPCIONES	%	CANTIDAD
Alto	2.13	4
Medio	11.17	21
Bajo	86.70	163
Total	100	188

Fuente. Esta investigación

La publicidad determina el éxito o fracaso de un producto, ya que esta despierta el deseo y la expectativa de los consumidores para adquirir los productos. En este aspecto el 94.15% no ha visto ni escuchado publicidad de Lácteos Chambú, en cambio un porcentaje mínimo (5.85%) dicen haber visto alguna clase de aviso publicitario (Ver cuadro 38).

Cuadro No. 38 Publicidad

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	5.85	11
No	94.15	177
Total	100	188

Fuente: Esta investigación.

El 40.43% piensa que la televisión regional es un medio efectivo para darse a conocer, le sigue la radio con un 36.17%, la degustación con el 33.50%, un 32% opina que a

través de promociones, la prensa el 10.64%, el perifoneo un 6% y otros (2.13%) recomiendan afiches, volantes, venta puerta a puerta, etc. (Ver cuadro 39).

Cuadro 39. Medios mas adecuados para llegar al consumidor

OPCIONES	%	CANTIDAD
Televisión regional	40,43	76
Radio	36,17	68
Prensa	10,64	20
Perifoneo	6,00	11
Degustación	33,50	63
Promociones	32,00	60
Otro	2,13	4

Fuente: Esta investigación.

5.3 ANALISIS ENCUESTA A SUPERMERCADOS

Cuadro 40. Venta de productos lácteos

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	100	16
No	0	0
Total	100	16

Fuente: Esta investigación.

El 100% de los supermercados encuestados ofrece a los clientes productos lácteos.

Cuadro 41. Marcas que ofrecen los Supermercados

OPCIONES	%	CANTIDAD
Alpina	100	16
Yoplait	43.75	7
Colacteos	93.75	15
Lácteos Andinos	68.75	11
Lácteos la Victoria	62.50	10
Lácteos Chambú	25	4
Otro	56.25	9

Fuente: Esta investigación.

Entre las marcas que los Supermercados ofrecen a los clientes, el 100% ofrece Alpina, un 93.75% Colacteos, el 68.75% Lácteos Andinos, Lácteos la Victoria el 62.50%,

Yoplait lo ofrecen un 43.75%. Otras marcas como Tapioka, la Campiña, etc. el 56.25% y el 25% de ellos ofrece Lácteos Chambú.

Según la frecuencia con que los Supermercados hacen los pedidos, el 68.75% adquiere los productos lácteos a sus proveedores semanalmente y el 31.25% hace sus pedidos a diario (Ver cuadro 42).

Cuadro 42. Frecuencia de pedidos

OPCIONES	%	CANTIDAD
Diariamente	31.25	5
Semanalmente	68.75	11
Quincenalmente	0	0
Otro	0	0
Total	100	16

Fuente: Esta investigación.

Teniendo en cuenta la modalidad de compra, el 50% de los Supermercados realizan el pago de contado, el 25% a 15 días, un 12.5% a 45 días, el 6.25% cancela a 30 días y otros (6.25%) realizan el pago cada 8 días (Ver cuadro 43).

Entre las razones de preferencia que los Supermercados tienen para adquirir productos lácteos está en primer lugar la facilidad de pago con un 37.5%, seguido por la entrega oportuna y otras características como la acogida entre los clientes con el 31.25% cada una (Ver cuadro 44).

Sin embargo, en un alto porcentaje (87.5%) manifestaron que lo que tienen en cuenta para ofrecer los productos es la calidad, factor determinante para la venta y un 12.5% los ofrecen por otras razones (Ver cuadro 45).

Cuadro 43. Forma de pago

OPCIONES	%	CANTIDAD
Contado	50	8
15 días	25	4
30 días	6.25	1
45 días	12.5	2
Otro	6.25	1
Total	100	16

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 44. Motivo de preferencia

OPCIONES	%	CANTIDAD
Entrega oportuna	31.25	5
Facilidad de pago	37.50	6
Ofrece descuentos	0	0
Otro	31.25	5
Total	100	16

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 45. Razones de oferta

OPCIONES	%	CANTIDAD
Calidad	87.50	14
Precio	0	0
Empaque	0	0
Sabor	0	0
Otro	12.50	2
Total	100	16

Fuente: Esta investigación.

Los productos de mayor preferencia por los clientes son los de Alpina con el 93.75%, mientras que el 6.25% responde que otras marcas. (Ver cuadro 46)

Cuadro No. 46 Mayor preferencia por los clientes

OPCIONES	%	CANTIDAD
Alpina	93.75	15
Yoplait	0	0
Colacteos	0	0
Lácteos Andinos	0	0
Lácteos la Victoria	0	0
Lácteos Chambú	0	0
Otro	6.25	1
Total	100	16

Fuente: Esta investigación.

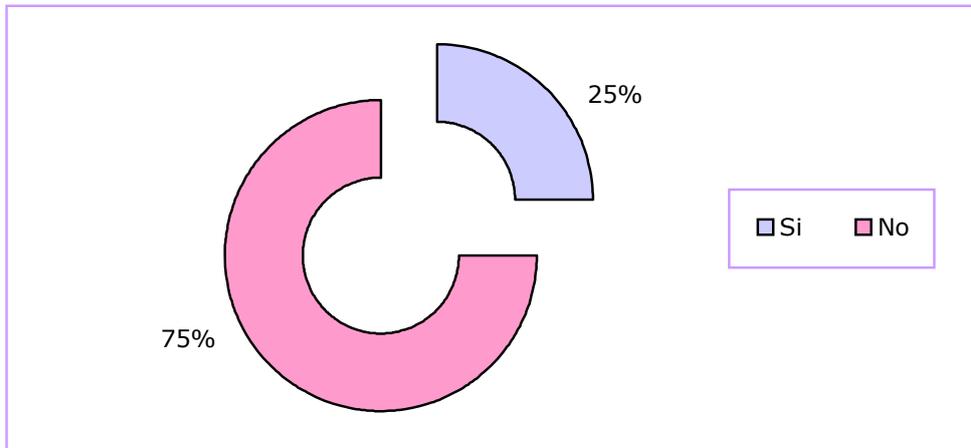


Figura 13. Conocimiento de Lácteos Chambú

Respecto al conocimiento de los productos de Lácteos Chambú, el 75% de los Supermercados censados no los conoce, y sólo un 25% tiene conocimiento de esta marca (Ver cuadro 47).

De los Supermercados que adquieren los productos de Lácteos Chambú el 100% incluye en sus pedidos el Yogurt, el 50% Quesadilla y Kumis respectivamente y otros correspondientes al 100% adquieren Yogurt con cereal (Ver cuadro 48).

Cuadro 47. Conocimiento de Lácteos Chambú

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	25	4
No	75	12
Total	100	16

Fuente: Esta investigación

Cuadro 48. Productos que adquiere de Lácteos Chambú

OPCIONES	%	CANTIDAD
Yogurt	100	4
Kumis	50	2
Queso	0	0
Cuajada	0	0
Quesadilla	50	2
Otro	100	4

Fuente: Esta investigación.

Cuadro 49. Probabilidad de adquirir productos de Lácteos Chambú

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	75	9
No	25	3
Total	100	12

Fuente: Esta investigación.

El 75% de los Supermercados que no conocen los productos de Lácteos Chambú si están dispuestos a adquirirlos, mientras que el 25% restante no están dispuestos (Ver Figura 14).

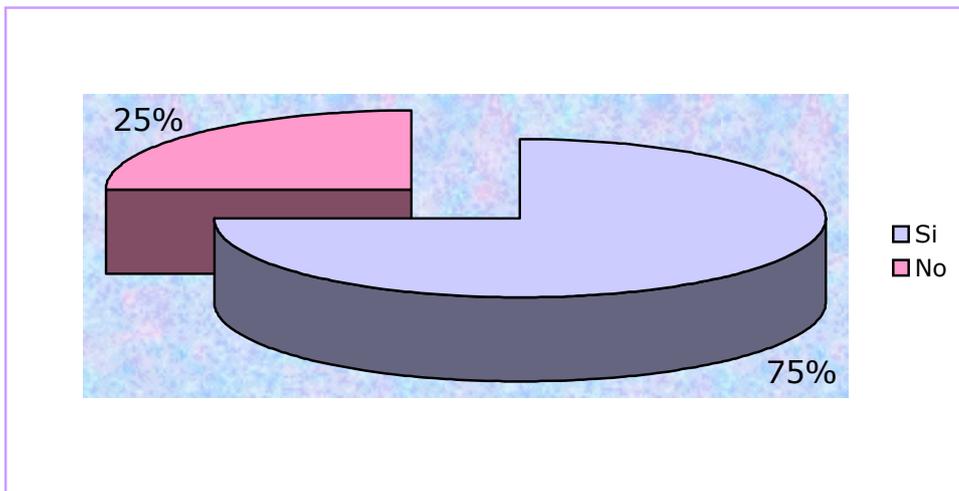


Figura 14. Probabilidad de adquirir productos de Lácteos Chambú

Teniendo en cuenta los supermercados que están dispuestos a adquirir los productos de Lácteos Chambú, a estos les gustaría que la empresa les ofrezca descuentos y entrega oportuna con el 33.33% cada una, y en igual porcentaje (11.11%) les gustaría una mejor presentación, diferentes referencias y variedad de sabores (Ver cuadro 50, Figura 15).

Por falta de conocimiento de la empresa, la mayoría de los Supermercados creen que el nivel de aceptación de Lácteos Chambú es bajo (75%) y el 25% opina que esta en un nivel medio (Ver cuadro 51).

Cuadro 50. Lo que esperan de Lácteos Chambú

OPCIONES	%	CANTIDAD
Descuentos adicionales por volumen	33.33	3
Mejor presentación	33.33	3
Diferentes referencias	11.11	1
Entrega oportuna	11.11	1
Variedad de sabores	11.11	1
Total	100	9

Fuente: Esta investigación.

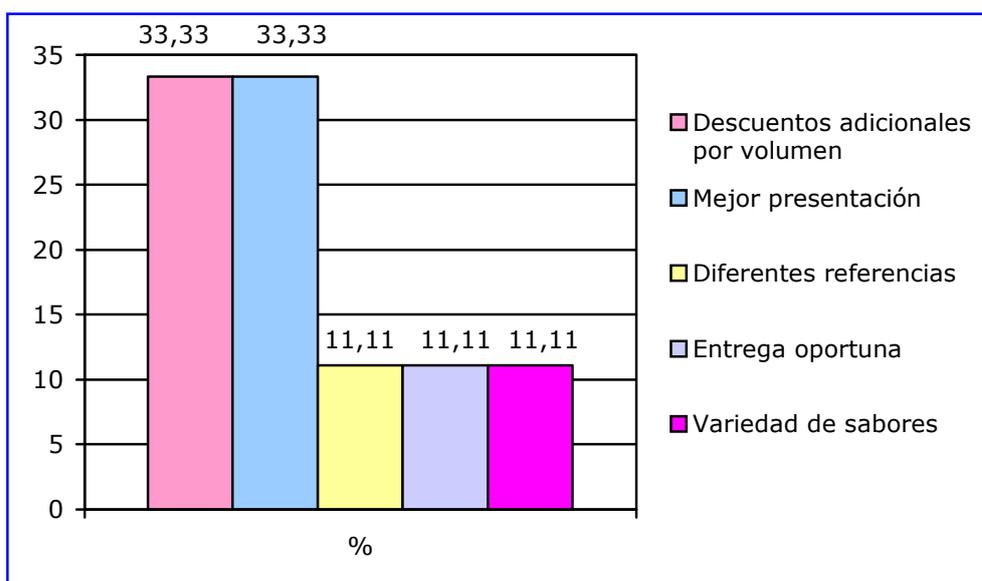


Figura 15. Lo que esperan de Lácteos Chambú

Cuadro 51. Nivel de aceptación

OPCIONES	%	CANTIDAD
Alto	0	0
Medio	25	4
Bajo	75	12
Total	100	16

Fuente: Esta investigación.

Por otra parte el 100% de los Supermercados no han visto ni escuchado publicidad de Lácteos Chambú, los cuales consideran que es un factor determinante para el éxito de la empresa ya que contribuye a un mayor posicionamiento (Ver cuadro 52).

Cuadro 52. Publicidad

OPCIONES	%	CANTIDAD
Si	0	0
No	100	16
Total	100	16

Fuente: Esta investigación.

Entre los medios mas adecuados para llegar a los consumidores estos consideran que las mas efectivas son las promociones con un 50%, le sigue la radio con un 43.75%, también son importantes las degustaciones según el 31.25%, un 12.50% opina que la televisión regional y en igual porcentaje la prensa y por último el perifoneo con un 6.25% (Ver cuadro 53).

Cuadro 53. Medios mas adecuados para llegar al consumidor

OPCIONES	%	CANTIDAD
Televisión regional	12.50	2
Radio	43.75	7
Prensa	12.50	2
Perifoneo	6.25	1
Degustación	31.25	5
Promociones	50	8
Otro	0	0

Fuente: Esta investigación.

6. DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

6.1 REFORMULACION DE LA MISION

La misión de la empresa LACTEOS CHAMBU es la producción, distribución y comercialización de productos lácteos de calidad y competitivos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes actuales y futuros a través de la mejora e innovación continua de nuestros recursos tecnológicos, económicos y humanos; propiciando a través de su actividad la prosperidad de la empresa, colaboradores y de la sociedad.

6.2 REFORMULACION DE LA VISION

Ser reconocida por el mercado como la empresa líder en la producción, comercialización y distribución de productos lácteos a nivel regional orientada a crecer y penetrar en el mercado nacional, proporcionando suficiente rentabilidad que garantice la solidez de la empresa, generando beneficios a propietarios y colaboradores.

6.3 FORMULACION DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES

- ❖ Buscar el desarrollo integral de la organización a través de una eficiente gestión gerencial.
- ❖ Posicionar a Lácteos Chambú en el mercado del sector lácteo como una de las mejores en calidad y eficiencia.
- ❖ Garantizar el crecimiento y supervivencia de la empresa.
- ❖ Ampliar la cobertura de Lácteos Chambú en la región.

- ❖ Ofrecer nuevos y mejores productos acordes a las necesidades de la población.
- ❖ Ser altamente competitiva.

7. ANALISIS Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

7.1 MATRIZ DOFA

Esta es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO (Fortalezas - Oportunidades) se basan en el uso de las fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Estrategias DO (Debilidades – Oportunidades) tienen como objetivo mejorar las debilidades internas valiéndose de las oportunidades externas. Estrategias FA (Fortalezas – Amenazas) se basan en la utilización de las fortalezas de la empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Estrategias DA (Debilidades – Amenazas) Tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales, se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo.

Para el desarrollo de esta matriz se debe tener en cuenta la información proveniente de la Matriz de Evaluación de Factor Interno, Externo y de Perfil Competitivo con el propósito de generar estrategias alternativas factibles. A continuación se presenta la matriz DOFA con el desarrollo de las estrategias.

Cuadro 54. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	1. Precio Económico 2. Variedad de productos y	1. Bajo nivel tecnológico 2. Planta física deficiente.

	<ul style="list-style-type: none"> referencias 3. Distribución oportuna 4. Solvencia económica 5. Motivación de talento humano. 6. Buenas Relaciones Financieras. 	<ul style="list-style-type: none"> 3. Baja participación del mercado. 4. Publicidad escasa y deficiente. 5. Canales de distribución deficientes. 6. Posicionamiento bajo
OPORTUNIDADES	FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> 1. Crecimiento poblacional. 2. Tasa de natalidad. 3. Hábitos de consumo. 4. Plazos para pagos a proveedores. 5. Apertura de nuevos mercados. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Penetración en el mercado por medio del precio y crédito (F1, O3, O5). 2. Desarrollo del mercado: cobertura del mercado a diferentes regiones del departamento (F4, O1, O3, O5). 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Mejorar la posición competitiva dando a conocer los valores nutricionales de los productos (D3, D6, O3, O5). 2. Distribución intensiva mediante el mejoramiento del sistema de transporte (D3, D5, O5). 3. Desarrollo de programas promocionales (D3, D4, D5, D6, O1, O3, O5).
AMENAZAS	FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> 1. Creación de nuevos impuestos. 2. Altos costos de tecnología. 3. Nuevos competidores. 4. Bajo nivel de ingreso. 5. Competencia informal 6. Recesión económica. 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Realizar descuentos por volumen en tiendas y supermercados de la ciudad (F1, A4). 2. Ampliar la planta de producción (F5, F6, A2, A5). 	<ul style="list-style-type: none"> 1. Desarrollo de un programa publicitario (D3, D4, D6, A3, A5). 2. Incrementar la fuerza de ventas (D5, A3, A5). 3. Participación directa en eventos culturales, recreativos o educativos de la ciudad (A3, D6). 4. Mejoramiento tecnológico (D1, D2, D3, A3, A5).

Fuente: Esta investigación.

7.2 MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION (PEEA)

Esta matriz se utiliza para determinar, que tipo de estrategias requiere la empresa: Agresivas, Conservadoras, Defensivas y Competitivas.

Los ejes de esta Matriz son: La dimensión interna compuesta por la Fortaleza Financiera (FF) y Ventaja Competitiva (VC), y la dimensión externa compuesta por Estabilidad Ambiental (EA) y fortaleza de la Industria (FI).

Para la construcción de esta Matriz se asigna un valor numérico para la Fortaleza Financiera (FF) y Fortaleza de la Industria (FI) que oscile entre +1 (el peor) y +6 (el mejor), a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones. Para la Estabilidad Ambiental (EA) y la Ventaja Competitiva (VC) se asigna un valor numérico que vaya de -1 (el mejor) a -6 (el peor) a cada una de las variables que comprendan estas dimensiones.

Se calcula un resultado promedio para FF, VC, FI y EA sumando las clasificaciones de factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.

Posteriormente se procede a marcar los resultados promedios para FF, VC, FI y EA en el eje correspondiente en la Matriz PEEA, se suman los resultados sobre el eje X (horizontal) y se marca el punto resultante sobre el eje X; igualmente con el eje Y. Finalmente se marca la intersección del nuevo punto XY y desde el origen de la Matriz PEEA se traza un vector que pase por el punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategias, si este se localiza en el cuadrante I se recomiendan estrategias agresivas, en el cuadrante II estrategias conservadores, en el cuadrante III estrategias defensivas y en cudrante IV estrategias de tipo competitivo.

POSICION ESTRATEGICA INTERNA

FORTALEZA FINANCIERA

CALIFICACION

• Liquidez	+4
• Capital de trabajo	+5
• Apalancamiento	+5
PROMEDIO FF	4.6

FORTALEZA EN LA INDUSTRIA

• Potencial de crecimiento	+4
• Comportamiento de utilidades	+3
PROMEDIO FI	3.5

ESTABILIDAD AMBIENTAL

• Cambios tecnológicos	-3
• Variación de la demanda	-2
• Presión competitiva	-4
• Tasa de inflación	-3
PROMEDIO EA	-3

VENTAJA COMPETITIVA

• Participación en el mercado	-5
• Precio del producto	-2
• Calidad del producto	-3
PROMEDIO VC	-3.3

Eje X: $VC + FI = (-3.3) + (3.5) = 0.2$

Eje Y: $FF + EA = (4.6) + (-3.0) = 1.6$

VECTOR: (0.2,1.6)

F.F

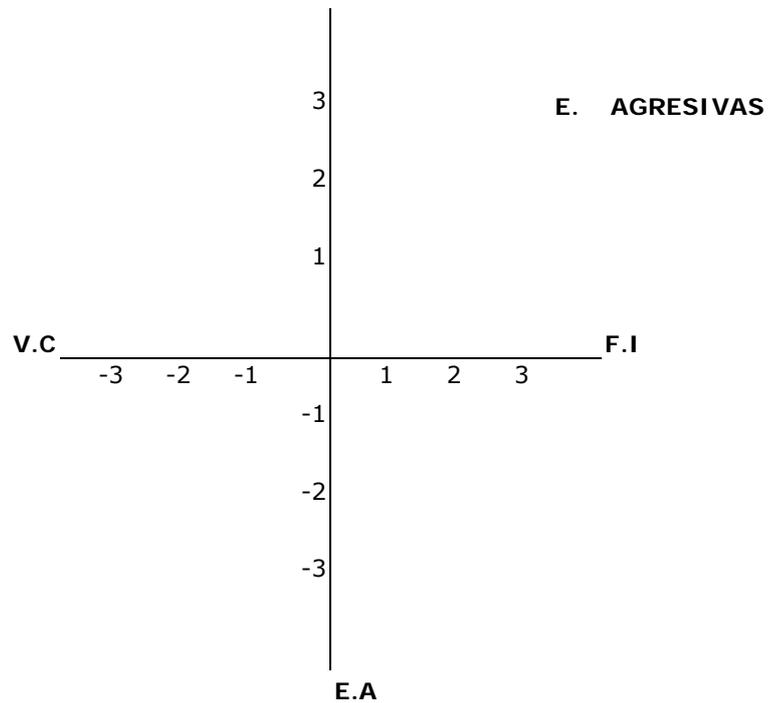


Figura 16. Matriz PEEA

Al seguir el procedimiento en referencia estipulado para la empresa Lácteos Chambú, se observa que el vector direccional se ubica entre FF y FI espacio de las estrategias agresivas. Esto significa que la empresa está en una excelente posición para utilizar fortalezas internas con el propósito de aprovechar las oportunidades externas, vencer las debilidades internas y eludir las amenazas externas. Las estrategias que se recomiendan son las Agresivas, esto le permitirá a la empresa:

- ❖ Penetración en el mercado: Buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo.
- ❖ Desarrollo del mercado: Introducir productos actuales a nuevas áreas geográficas.

- ❖ Desarrollo de productos: Buscar mayores ventas mejorando o modificando el producto actual.
- ❖ Integración hacia delante: Ganar la propiedad o un mayor control sobre distribuidores o detallistas.
- ❖ Integración hacia atrás: Buscar la propiedad o un mayor control sobre proveedores.
- ❖ Integración horizontal: Buscar la propiedad o un mayor control sobre los competidores.
- ❖ Diversificación: Añadir nuevos negocios o líneas de negocios a los ya existentes, adquiriendo, comprando o controlando otras organizaciones o creando esa línea de negocios en la misma organización.

7.3 MATRIZ INTERNA – EXTERNA (IE)

	FUERTE	PROMEDIO	DEBIL
EFE	4.0	3.0	2.0
	1.0	2.0	3.0

ALTO	3.0		
MEDIO	2.0	V	
BAJO	1.0		
		EFI	

Figura 17. Matriz I - E

El resultado de la Matriz de Evaluación de Factores Externos para Lácteos Chambú es de 2.25 (cuadro 7) y de la Matriz de Factores Internos es 2.5 (cuadro 10). Al ubicar los factores en la Matriz IE, tenemos que la empresa se encuentra en la casilla V, donde sus factores tanto Internos como Externos están en un nivel promedio y medio respectivamente.

Al encontrarse la empresa en esta casilla (V) está manifestando que se puede administrar mucho mejor, si se implementan estrategias de tipo RESISTIR; esto quiere decir que hay que mejorar todas las condiciones que se tienen en este momento: en el aspecto financiero se tienen que llegar a una mayor liquidez, se tienen que buscar mayores utilidades, mejores ingresos, se debe disminuir los costos y los gastos especialmente los gastos operacionales, se debe buscar la forma de invertir, de buscar inversiones que produzcan utilidades para la misma empresa, se debe administrar siguiendo una planeación específica que lleve al desarrollo, no solamente financiero sino también tecnológico y humano.

Las estrategias para esta casilla son de Penetración en el Mercado y Desarrollo del Producto.

7.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

La Matriz de la Gran Estrategia se ha vuelto una herramienta popular para la formulación de estrategias empresariales. En efecto, todas las organizaciones pueden estar ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la Matriz de La Gran Estrategia, así como también cada una de las divisiones o unidades de negocio de una firma.

Esta Matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: Posición competitiva y crecimiento del mercado; Los cuadrantes que componen la matriz de la Gran Estrategia, especifican estrategias adecuadas para una gran organización así:

El primer cuadrante invita a crecer, la firma que se ubica en este cuadrante puede darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, puede asumir riesgos de manera agresiva cuando lo considere necesario.

El segundo cuadrante invita a buscar posibilidades para aumentar la competitividad, en este cuadrante la empresa necesita evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado ya que a pesar de que el mercado crece rápidamente, la empresa es incapaz de competir efectivamente; se requiere determinar la razón de ineffectividad de la misma y la mejor forma de mejorar su posición competitiva.

Las organizaciones que se encuentran en el tercer cuadrante compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil, es decir, invita a reducir o eliminar.

Finalmente las empresas del cuarto cuadrante poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas de diversificación ya que los niveles de ingreso o de efectivo que obtienen son altos y sin embargo tienen capacidades limitadas de crecimiento interno.

Sobre el eje de las X se ubica la estimación de la posición competitiva que puede ser débil o fuerte, y sobre el eje de las Y se ubica el crecimiento de ingresos o el crecimiento de mercados que puede ser rápido o lento.

CRECIMIENTO RAPIDO DEL MERCADO

200

**POSICION
COMPETITIVA
DEBIL**

II
Lácteos
Chambú

I

**POSICION
COMPETITIVA
FUERTE**

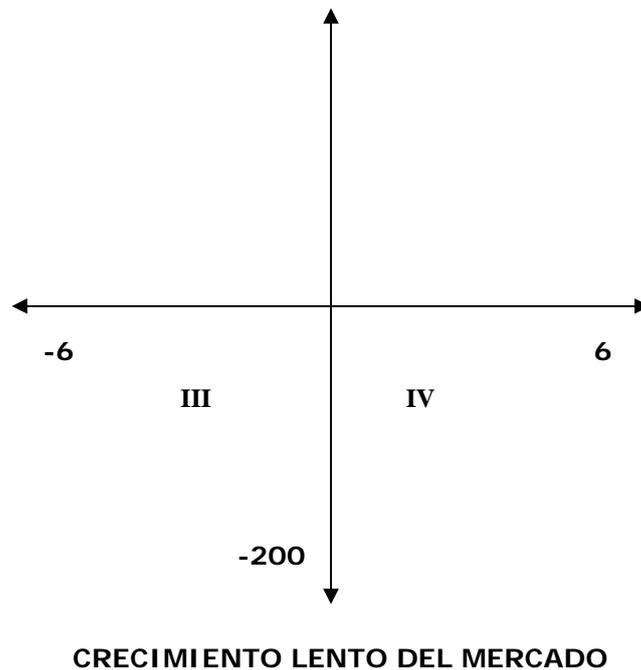


Figura. 18 Matriz de la Gran Estrategia

Respecto a la posición que ocupó Lácteos Chambú (cuadrante II), se puede concluir que esta empresa necesita evaluar su actual enfoque con respecto al mercado. Aunque su industria es creciente, es incapaz de competir efectivamente. Se requiere determinar la razón de ineffectividad de la empresa y la forma de mejorar su posición competitiva.

Las estrategias por las cuales optar de acuerdo a esta posición son:

- ❖ Desarrollo del Mercado.
- ❖ Penetración en el Mercado.
- ❖ Desarrollo de Productos.
- ❖ Integración Horizontal.

- ❖ Venta: la venta puede suministrar fondos necesarios para el desarrollo de actividades empresariales alternativas.
- ❖ Liquidación: es una admisión incuestionable de fracaso, pero es una alternativa a la quiebra.

7.5 MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (CGB)

La Matriz del Grupo Consultor de Boston permite el análisis del portafolio de productos o servicios de una empresa.

Las divisiones autónomas (Centros de Utilidades) de una organización comprenden lo que se denomina el portafolio empresarial. Es necesario, cuando existen divisiones, desarrollar una estrategia separada para cada uno de los negocios. La matriz CGB, tiene como objetivo mejorar los esfuerzos de una empresa para mejorar estrategias y muestra, en forma gráfica las diferencias entre divisiones, en términos de porcentaje de participación en el mercado y de tasa de crecimiento industrial de cada división. Permite entonces a una organización, manejar su portafolio empresarial mediante el examen de la posición relativa de los aspectos anteriormente citados.

Para elaborar esta matriz se estableció el siguiente procedimiento:

1. Se elabora un cuadro donde aparecen los ingresos y utilidades del año 2000 con su correspondiente porcentaje de participación, frente a las unidades de negocio que tiene Lácteos Chambú en su conjunto (Ver cuadro 55).

Cuadro 55. Unidades de negocio de Lácteos Chambú

PRODUCTOS	INGRESOS	%	UTILIDAD	%	% PARTICIPACION MERCADO	% TASA DE CRECIMIENTO
1. Yogurt vaso	144,910,187	40	3,410,517	33	55	15
2. Yogurt bolsa	90,568,867	25	3,100,470	30	52	8
3. Kumis	79,700,604	22	1,963,631	19	20	4
4. Quesadilla	28,982,037	8	1,136,839	11	70	-10
5. Quesos	18,113,773	5	723,442	7	2	-17
TOTAL	362,275,468	100	10,334,899	100		

Fuente: Esta investigación.

Las unidades de negocio serian: Yogurt vaso, Yogurt bolsa, Kumis, Quesadilla y Quesos.

En el plano cartesiano se enumera el eje de las X de 0.0 a 1.0, fijando en 0.50 el punto medio, el cual corresponde a una división poseedora de la mitad de la participación en el mercado de la firma más importante de la industria. El eje Y representa la tasa de crecimiento de la industria en cuanto a ventas, medida en términos de porcentaje. Los porcentajes de tasa de crecimiento en el eje Y, oscilan entre -20 % y +20%, siendo 0.0 el punto medio; de esa manera, se organizan cuatro cuadrantes que son los que nos van a señalar en donde se encuentra cada una de las unidades de negocio de Lácteos Chambú.

Los cuadrantes de los círculos tienen las siguientes denominaciones:

Cuadrante 1, llamado interrogantes, Cuadrante 2, llamado estrellas, Cuadrante 3, llamado vacas lecheras y Cuadrante 4, llamado huesos (Ver figura 19).

En la matriz establecida, aparece, en los diferentes cuadrantes, una serie de círculos que están representando las divisiones de negocio que tiene la empresa separadamente; el tamaño del círculo corresponde a la proporción de ingresos empresariales generados por dicha unidad empresarial; en cada círculo se indica la proporción de utilidades empresariales generada por esa división.

La matriz CGB permite a la dirección general analizar, mediante una representación esquemática, las relaciones entre todas sus divisiones; el análisis proporciona una base para identificar estrategias administrativas.

Explicación de los cuadrantes:

1. Productos "Interrogantes". Los productos ubicados en este cuadrante (I) se considera que contribuirán de manera importante a corto plazo en el crecimiento de la empresa, pues generan mayor cobertura del mercado, pero no generarán mayores utilidades por lo menos en dicho plazo.

Estos productos deben ser fortalecidos mediante estrategias de desarrollo de mercado y penetración en el mercado.

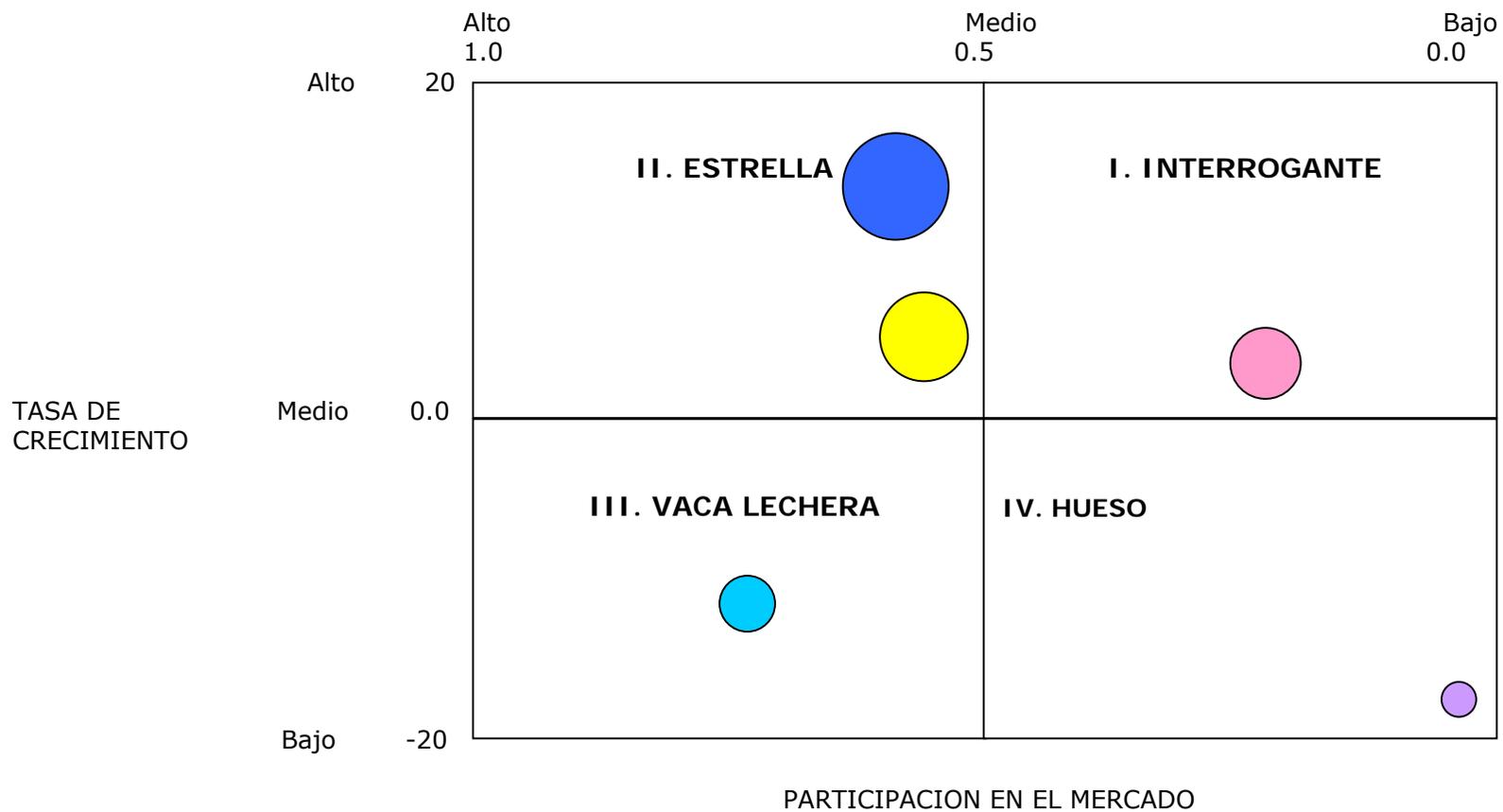


Figura 19. Matriz Grupo Consultor de Boston

- Yogurt vaso
- Yogurt bolsa
- Kumis
- Quesadilla
- Quesos

El producto interrogante para la empresa es el Kumis.

2. Productos “Estrella”. Los productos ubicados en el Cuadrante II, representan las mejores oportunidades a largo plazo para la empresa en cuanto a crecimiento y utilidades. Son aquellos que tienen una alta participación relativa en el mercado, así como una alta tasa de desarrollo industrial.

Estos productos son de gran importancia para Lácteos Chambú, pues son considerados el verdadero negocio y son vitales para ella, representando la mayor oportunidad para que la organización crezca y mejore sus utilidades.

Estos productos son Yogurt Vaso y Yogurt bolsa. Todos tienen igual importancia para Lácteos Chambú pues son los que permiten utilidades a la empresa.

La penetración en el mercado, el desarrollo del mercado y de producto son herramientas apropiadas para estas divisiones.

3. Productos “Vaca Lechera”. Las divisiones situadas en el cuadrante III, poseen una proporción relativamente alta del mercado, pero compiten en un sector de bajo crecimiento. Debido a su baja necesidad de recursos adicionales estos negocios generan más efectivo que el necesario; por eso, con frecuencia se les ordeña. La administración de estas divisiones debería ser tal que mantengan la fortaleza de su posición por el mayor tiempo posible; es conveniente añadir que se hacen necesarias, para los negocios en este cuadrante, diversificaciones o desarrollo de productos como estrategias atractivas.

En la actualidad en la empresa el producto dentro de esta clasificación es la Quesadilla.

4. Productos "Hueso". En este cuadrante (IV) se han ubicado la línea de quesos, debido a su bajo porcentaje de participación en el mercado.

Debido a la falta de conocimiento de la empresa su demanda es escasa y por lo tanto su crecimiento de ventas de la industria es relativamente bajo. La estrategia que se recomienda es el desarrollo del producto a través de un proceso de modificación de estos productos.

7.6 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACION ESTRATEGICA (CPE)

Esta Matriz forma la etapa del marco analítico de formulación de estrategia y sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Esta Matriz utiliza información de las matrices de Perfil Competitivo, de Factor externo, de Factor interno, DOFA, el análisis PEEA, la matriz GCB, la IE y la de la Gran Estrategia. Esta matriz es una técnica que permite evaluar cuantitativamente las estrategias alternativas con base en limitaciones y capacidades organizativas específicas(Ver cuadro 56).

Los pasos a seguir para la elaboración de esta matriz son:

1. Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas. Esta información se debe tomar directamente de las matrices de evaluación de factor interno y externo.
2. Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave. Estas clasificaciones son idénticas a las de las matrices de evaluación de factor interno y externo.

3. Analizar las matrices DOFA, PEEA, GCB, IE y Matriz de la Gran Estrategia e identificar estrategias alternativas que la empresa proyecte llevar a cabo.
4. Determinar los puntajes de atracción. Se los define como 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, donde: 1= la estrategia no es aceptable, 2= la estrategia es posiblemente aceptable, 3= la estrategia es probablemente aceptable y 4= la estrategia es muy aceptable.
5. Calcular los puntajes totales de atracción. Estos se definen como el producto de multiplicar las clasificaciones por los puntajes de atracción en cada fila. Los puntajes totales indican la atracción relativa de cada estrategia alternativa, teniendo en cuenta solamente el impacto del factor interno o externo adyacente.
6. Calcular la suma total de puntajes de atracción. Es la sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. En una columna de estrategia de la matriz CPE, estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas. Entre mas alto sea el puntaje, más atractivas serán las estrategias, teniendo en cuenta todos los factores internos y externos pertinentes que podrían afectar las decisiones estratégicas.

Como se puede observar en la Matriz CPE la estrategia con mayor puntaje es la de penetración en el mercado con 171 puntos seguida por la de desarrollo del mercado con 158 puntos y finalmente desarrollo del producto con 147 puntos.

Cuadro 56. Matriz CPE

FACTORES CLAVES	CLASIFICACION	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DESARROLLO DEL MERCADO		PENETRACION DEL MERCADO	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
<u>FACTORES EXTERNOS</u>							
- Crecimiento Poblacional	3	3	9	4	12	4	12
- Tasa de natalidad	3	2	6	3	9	4	12
- Creación de nuevos Impuestos	1	1	1	2	2	2	2
- Hábitos de consumo	4	3	12	4	16	4	16
- Alto índice de desempleo	2	1	2	2	4	2	4
- Bajo nivel de ingresos	2	1	2	2	4	2	4
- Altos costos de ecnología	1	1	1	1	1	1	1
- Nuevos competidores	1	4	4	2	2	2	2
- Competencia informal	2	4	8	2	4	2	4
- Pago a proveedores	3	4	12	3	9	4	12
- Crecimiento de instituciones educativas	4	3	12	4	16	4	16
<u>FACTORES INTERNOS</u>							
- Comunicación entre las Áreas	3	3	9	3	9	4	12
- Bajo nivel tecnológico	1	1	1	1	1	0	0
- Habilidad para competir con precios	3	3	9	3	9	3	9
- Portafolio de productos	3	3	9	3	9	3	9
- Motivación talento Humano	4	3	12	3	12	4	16
- Planta física deficiente	1	1	1	1	1	0	0
- Sentido de pertenencia	4	3	12	3	12	4	16
- Baja participación en el Mercado	2	1	2	2	4	2	4
- Posición competitiva baja	1	1	1	2	2	2	2
- Investigación y desarrollo	2	1	2	0	0	0	0
- Escasa publicidad	2	2	4	2	4	1	2
- Buenas relaciones Financieras	4	4	16	4	16	4	16
SUMA TOTAL PUNTAJE DE ATRACCION		147		158		171	

Fuente: Esta investigación.

- PA : 1 No es aceptable
 2 Posiblemente aceptable
 3 Probablemente aceptable
 4 Muy aceptable

7.6.1 Descripción de estrategias. Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado a la empresa Lácteos Chambú, cuáles estrategias le favorecen en el sentido de aprovechar las oportunidades y sacarle partido a las fortalezas que posee en la actualidad, se han seleccionado tres grandes estrategias.

La penetración en el mercado: Consiste en buscar mayor participación en el mercado para los productos actuales en los mercados existentes, mediante mayores esfuerzos de mercadeo. Para desarrollar esta estrategia se recomiendan las siguientes acciones.

- ❖ Promoción de ventas: Incursionar en la promoción de docena de catorce tanto para detallistas como para supermercados.
 - ❖ Contratar personal de ventas capacitado que promueva los diferentes productos en tiendas y supermercados donde se ofrezcan.
 - ❖ Realizar degustaciones en Colegios, Supermercados y tiendas ya que a través de esta se puede dar a conocer los productos y el consumidor los adquiere cuando puede garantizar su calidad y sabor.
 - ❖ Publicidad: Este es un ingrediente que se utiliza para informar, convencer y recordar al mercado meta la existencia de la empresa y sus diferentes productos. Para esto se debe tener en cuenta.
- Publicidad corporativa. Incrementar la publicidad de Lácteos Chambú en la ciudad de Pasto con el fin de lograr un mayor posicionamiento en el mercado y mejorar su

imagen. Para esto se debe utilizar medios de comunicación que lleguen especialmente a los estratos 1,2 y 3 como la radio, afiches, volantes, entre otros.

- Clases de mensajes sugeridos. Utilizar anuncios y mensajes atractivos, agresivos, fuera de lo común, que resalten los beneficios y necesidades que satisfacen los productos de la empresa y así posicionarla en la mente del consumidor mejor que la competencia.

- ❖ Incentivos: Es importante motivar al cliente a través de pequeños detalles que no solamente lo hacen sentir importante sino que también lo incentivan al consumo de los productos.

- ❖ Merchandising: Una adecuada distribución de los productos en el punto de venta (Catambuco) lo hace mas atractivo al momento de comprar; así como también es importante la decoración del local haciéndolo más llamativo y amplio para lograr que los clientes tengan un sitio agradable que induzca al consumo de los productos que se ofrece.

Desarrollo del Mercado: Esta estrategia consiste en conseguir nuevos clientes para los productos actuales.

Esta estrategia se la puede realizar de los siguientes modos.

- a. Abrir mercados en otras regiones geográficas (Expansión regional).
 - b. Atraer a otros segmentos del mercado.
-
- ❖ Teniendo en cuenta estos aspectos se recomienda a la empresa Lácteos Chambú, introducir los productos a otras regiones del Departamento, ya que las empresas

competidoras han ampliado su mercado y la empresa debe hacerlo para ser más competitiva.

- ❖ También es necesario cambiar el nombre del punto de venta de Catambuco de "Heladería Sabor Latino" por el de Lácteos Chambú, de esta manera se posiciona la empresa en los consumidores ya que la gran mayoría no tiene conocimiento de la existencia de esta empresa.
- ❖ En cuanto a la fuerza de ventas: vendedores claves que den a conocer el portafolio de productos de la empresa y que comprometan al detallista a adquirirlos, para esto es necesario personal bien presentado y capacitado, vehículos para incrementar la capacidad de distribución y cubrimiento del mercado y realizar 2 visitas por semana a los detallistas, esta es una manera de asegurar la disponibilidad de productos al consumidor.

Desarrollo de productos: Mediante esta estrategia la empresa puede aumentar sus ventas mejorando o modificando los productos actuales para ser ofrecidos también a clientes actuales.

- ❖ Sacar al mercado la línea de queso campesino. Modificando alguna de las líneas que actualmente tiene baja rotación, ya que teniendo en cuenta el análisis de encuestas a consumidores finales, uno de los productos que más se consume es esta clase de queso, el cual estaría dirigido a atraer clientes de estratos 3 y 4 compitiendo con empresas como Colácteos y Andinos.

- ❖ El lanzamiento de esta línea debe ir acompañado de un plan de mercadeo, estrategias publicitarias, ampliación de los canales de distribución y apoyado en la investigación de mercados.
- ❖ El desarrollo de producto se puede implementar también, mejorando los productos actuales que se encuentran en una etapa de madurez. Por esta razón se recomienda mejorar la presentación del empaque utilizando colores llamativos y colocando en él su composición totalmente natural.

8. INDICADORES DE GESTION

El desempeño de una empresa debe medirse en términos de resultados, los resultados se expresan en índices de gestión.

Los índices de gestión son una unidad de medida gerencial que permite evaluar el desempeño de una organización frente a sus metas y objetivos.

Los índices de gestión aplicables al plan operativo de la empresa Lácteos Chambú son los índices corporativos o macroíndices que permiten monitorear el comportamiento total de la organización.

Considerando que la empresa opte por la implementación de las estrategias:

1. Penetración en el mercado.
2. Desarrollo del mercado.

Esta deberá tener en cuenta los siguientes índices de gestión. Cuadro 57

Cuadro 57. Indicadores de Gestión.

CONCEPTO	ITEM DE CONTROL	ESTANDAR
INDICADORES DE EFICIENCIA		
Participación en el mercado	$\frac{\text{Ventas totales de Lácteos Chambú}}{\text{Ventas totales del sector}}$	25%
Crecimiento de ventas	$\frac{\text{Ventas actuales} - \text{Ventas anteriores}}{\text{Ventas periodo anterior}}$	15%
INDICADORES DE EFICACIA		
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	2.5 veces
Prueba ácida	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{inventarios}}{\text{Pasivo corriente}}$	2.5 veces
Nivel de endeudamiento	$\frac{\text{Total pasivos}}{\text{Total activos}}$	15%
Rotación de Activos fijos	$\frac{\text{Ventas netas}}{\text{Activo total}}$	3 veces
Rendimiento del patrimonio	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$	20%
Margen de utilidad neta	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$	30%
INDICES DE EQUIDAD		
Ejecución presupuestal en capacitación	$\frac{\text{Inversión en capacitación}}{\text{Ejecución presupuestal en capacitación}}$	2% de la utilidad
INDICES DE IMPACTO		
Indices de reclamos	$\frac{\text{No. Reclamos por mes}}{\text{Clientes atendidos por mes}}$	0%
Indice de visitas a supermercados	No. De supermercados visitados al mes	12
Indice de no calidad	$\frac{\text{No. Unidades defectuosas}}{\text{Total unidades producidas}}$	0%
Indice de respuesta al mercado	$\frac{\text{No. De pedidos recibidos}}{\text{No. De pedidos atendidos}}$	100%

Fuente: Esta investigación.

9. PLAN OPERATIVO

Se refiere a la implementación del Plan Estratégico en forma práctica, para lo cual se tiene en cuenta la participación de todo el personal en todas las actividades que se plantean. El compromiso y sentido de pertenencia que cada miembro de la organización demuestre son fundamentales para llevar a cabo los objetivos propuestos.

Cada una de las actividades formuladas se plantean teniendo en cuenta los objetivos, eficiencia, rentabilidad y recursos para su ejecución.

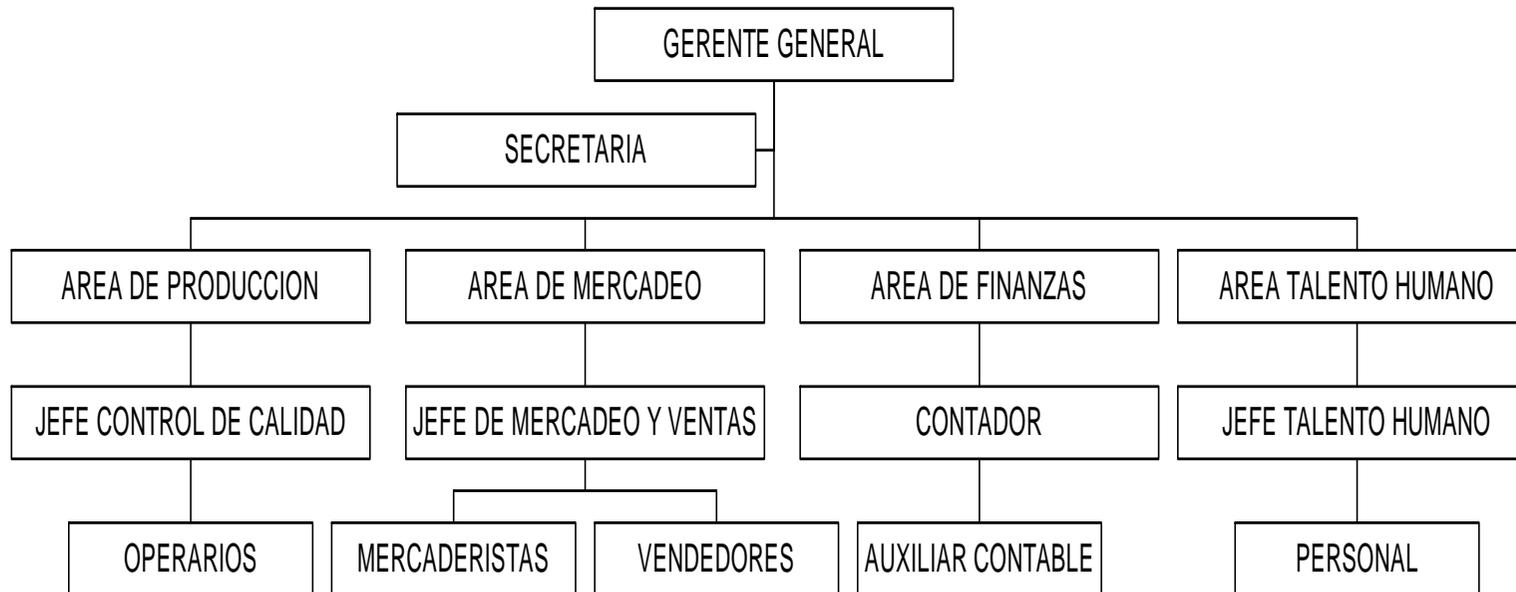
Mediante estas actividades específicas se busca materializar la misión, la consecución de los objetivos y el posicionamiento de la empresa en el mercado.

El primer aspecto a tratar dentro del plan Operativo son los cambios en el área funcional empresarial con respecto a la ejecución de nuevas estrategias.

La Estructura Organizacional proyectada que se adecua a las estrategias planteadas en este estudio, es la ESTRUCTURA FUNCIONAL, teniendo en cuenta su sencillez y bajo costo.

En la figura 36 se ilustra la estructura funcional proyectada de la empresa Lácteos Chambú.

Figura 20. Estructura Funcional Proyectada



Dicha estructura esta claramente definida, adecuándose a las necesidades de la empresa y al desarrollo de sus actividades.

En la estructura orgánica se resalta la creación del área de talento humano, la cual debe estar dirigida por un jefe inmediato que se encargue del reclutamiento, selección, inducción, vinculación, evaluación del desempeño, promoción y bienestar de los colaboradores como también de coordinar las actividades de los mismos y velar por el cumplimiento de las funciones, deberes y responsabilidades, así como los derechos de cada uno de ellos. Esta delegación de funciones ayudará a eliminar el problema presentado actualmente en la empresa de sobrecarga de funciones, sobre todo en lo que se refiere al área administrativa y de mercadeo, la cual las desempeña la gerencia.

Es fundamental que los miembros de la institución participen activamente en el diseño de la estructura orgánica, pero para ello es necesario complementar este proceso con la aplicación de un sistema de comunicación abierta que permita el flujo de la información por toda la empresa sin que exista obstáculo alguno y en todas las direcciones de la cadena jerárquica.

También es necesario la elaboración de un MANUAL DE FUNCIONES Y PROCEDIMIENTOS que faciliten la ejecución de las labores encomendadas de manera coordinada, secuencial y sistémica permitiendo el trabajo en equipo. Los manuales son una herramienta fundamental en el logro de la eficiencia de los empleados de Lácteos Chambú.

EL MANUAL DE FUNCIONES: Debe ser una guía de consulta y apoyo para cada una de las personas que trabajan en Lácteos Chambú desde el cargo de mayor

conocimiento y especialización hasta el de menor nivel organizacional ya que en este se encuentran consignadas y descritas las funciones que se realizan para llegar a un determinado propósito o cumplir un fin y alcanzar un objetivo.

Cada cargo incluye un conjunto de tareas que se relacionan entre sí, donde se establece en forma clara la responsabilidad de cada colaborador y su ámbito de trabajo. El manual de funciones requiere de una permanente revisión para su actualización y adaptación periódica de su contenido a los cambios que se puedan presentar en los diferentes cargos. El desempeño de las actividades descritas en este manual es de estricto cumplimiento puesto que con ello se logra la eficiencia de las tareas.

Complementario al manual de funciones debe realizarse el **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS** el cual indica los pasos y caminos secuenciales que debe seguir un trabajador para desarrollar cierta actividad o procedimiento de manera eficiente.

Este Manual permite agilizar los procesos ahorrando tiempo y dinero, mejorando la calidad del trabajo y reduciendo el número de errores a la hora de ejecutar las labores. En él existen alternativas de decisión que facilitan la escogencia de un camino a seguir si el empleado se encuentra ante una situación en la que deba decidir un Si o un No, indicándole las actividades a seguir tras esta decisión.

DESARROLLO DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO: En la empresa Lácteos Chambú existe un potencial enorme que bien administrado puede influir positivamente sobre el comportamiento sin alterar las actitudes o la personalidad de los empleados. La creación del área del Talento Humano, debe tener como misión, propender por el desarrollo de los empleados ocupándose de los aspectos que los beneficien con el

propósito de lograr la satisfacción de sus necesidades y la ejecución de actividades que le permitan mantener un personal eficiente a la organización.

Esta dependencia se encargaría de liderar procesos como la selección, vinculación, inducción, evaluación del desempeño, motivación y capacitación del personal, a las cuales no se les ha dado la suficiente importancia.

EJECUTAR EL PROCESO ADMINISTRATIVO: Propendiendo porque la Gerencia aplique las funciones de *PLANEACION, ORGANIZACIÓN, DIRECCION Y CONTROL* que han sido relegadas a un segundo plano por parte del Gerente.

Cuadro 58. Ejecución del Proceso Administrativo.

PLANEACION	ORGANIZACION	DIRECCION	CONTROL
1. Fijación de objetivos.	1. Diseño organizativo.	1. Comunicación, liderazgo y motivación del personal.	1. Definición de estándares para medir el desempeño, corregir desviaciones y garantizar que se realice la planeación.
2. Diseño de estrategias.	2. Descripción de cargos.	2. Delegación de autoridad.	
3. Fijación de metas.	3. Unidad de mando y coordinación.	3. Grupos de trabajo.	

Fuente: Esta investigación.

Lácteos Chambú es una organización que como todos los sistemas sociales abiertos, debe interactuar con su medio ambiente externo para lograr una respuesta positiva y oportuna a los cambios que suceden a su alrededor. Es conveniente que la gerencia

aplique el principio de Desarrollo Organizacional, el cual es un proceso planeado de modificaciones culturales y estructurales, de tal manera que la organización quede habilitada para diagnosticar, planear e implementar estas modificaciones tanto a su entorno interno como externo.

El Desarrollo Organizacional es una respuesta de la organización a los cambios. Es un esfuerzo educacional muy complejo, destinado a cambiar las actitudes, valores, los comportamientos y la estructura de la organización, de tal modo que ésta pueda adaptarse mejor a las nuevas coyunturas, mercados, tecnologías, problemas y desafíos que surgen constantemente.

Un programa de Desarrollo Organizacional es destinado a propiciar y mantener nuevas formas de organización, como también de desarrollar procedimientos eficientes de planeación y determinación de metas, de toma de decisiones y de comunicación. Abarca el sistema total de una organización y modificación planeada, para aumentar la eficacia y eficiencia de la empresa.

A través del Desarrollo Organizacional la empresa Lácteos Chambú puede percibir oportunamente y con claridad lo que está ocurriendo en su ambiente interno como externo, analizando y decidiendo que debe cambiarse y como intervenir para introducir el cambio, haciendo la organización más eficaz, perfectamente adaptable a los cambios y conciliando las necesidades humanas fundamentales con los objetivos y metas organizacionales.

El segundo paso a tratar dentro del plan operativo son los objetivos, estrategias específicas y tácticas.

Objetivo 1

Lograr un buen posicionamiento de la empresa Lácteos Chambú en el sector lácteo de la ciudad de Pasto, a partir del año 2002.

- **Estrategia 1**

Mejorar la imagen de la empresa Lácteos Chambú, dando a conocer sus ventajas competitivas.

Tácticas

- Incrementar la publicidad para incentivar el consumo de los productos.
- Aumentar la disposición de compra demostrando los beneficios básicos de los productos (valor nutritivo, buen precio, 100% naturales).
- Contratar personal de ventas para promocionar los productos en tiendas, supermercados y en el punto de venta.
- Realizar degustaciones en eventos importantes de la ciudad.
- Promocionar los productos con pequeños juguetes o útiles atractivos para los consumidores.

Tiempo

Esta estrategia se llevará a cabo durante el año 2002.

Costo

CONCEPTO	VALOR (Mensual)
Contratación Personal de Ventas	1.200.000
Juguetes de promoción	1.500.000
TOTAL	2.700.000

Responsables

Gerente

Jefe Area Mercadeo y Ventas

Secretaria

- **Estrategia 2**

Incrementar el nivel de satisfacción de los clientes.

Tácticas

- Capacitar al personal de ventas en atención y servicio al cliente.
- Escuchar el punto de vista de los clientes atendiendo quejas, reclamos y sugerencias.
- Entregar los pedidos de los clientes a tiempo.
- Mantener la competitividad en los precios.
- Ofrecer descuentos o rebajas por volumen de compra.
- Establecer condiciones de pago a 8, 15 y 30 días.
- Incentivar a los clientes mediante el sistema docena de catorce (unidades).

Tiempo

Esta estrategia debe realizarse permanentemente.

Responsables

Gerente

Jefe Area de Talento Humano

Jefe Area de Mercadeo y Ventas

Vendedores.

Objetivo 2.

Incrementar la participación en el mercado de Lácteos Chambú en un 25%, con respecto a la competencia regional durante el año 2002.

- **Estrategia 1**

Difundir los productos que ofrece Lácteos Chambú, buscando nuevos clientes.

Tácticas

- Incrementar la publicidad de la empresa de tal forma que de a conocer los beneficios y ventajas de consumir productos lácteos.
- Asistir a eventos importantes como ferias estudiantiles, culturales o de otra índole.
- Colocar casetas en puntos estratégicos de la ciudad para promocionar los productos o un producto en particular de Lácteos Chambú.
- Ampliar la distribución a tiendas y supermercados.
- Contratar personal que se encargue de la promoción de los productos.

Tiempo

La estrategia se llevara a cabo durante el primer semestre de año 2002.

Costo

CONCEPTO	VALOR
Publicidad (prensa y radio)	1.560.000
Casetas de exhibición	1.800.000
TOTAL	3.360.000

El personal será el mismo que se contrate para ventas.

Responsables

Gerente

Jefe área de Mercadeo y Ventas

Personal de ventas

- **Estrategia 2**

Ampliar la distribución en el mercado local y regional.

Tácticas

- Planear por lo menos 2 visitas semanales a cada establecimiento.
- Incrementar el número de vehículos y vendedores.
- Llevar los productos a colegios y universidades.
- Dar a conocer los productos y sus beneficios a los clientes actuales y potenciales.
- Llevar el producto a otras zonas del Departamento.

Tiempo

La estrategia se llevara a cabo en el segundo semestre del año 2002.

Costos

CONCEPTO	VALOR
Vehículo	19.000.000
Publicidad y promoción	2.000.000
Personal de ventas	1.200.000
TOTAL	22.200.000

Responsables

Gerente.

Jefe Area de Mercadeo y Ventas.

Vendedores.

Objetivo 3.

Incrementar las ventas de los productos en la ciudad en un 10% durante el año 2002.

Estrategia 1

Fortalecer la fuerza de ventas

Tácticas.

- Reforzar la organización de ventas con elementos de apoyo y capacitación.
- Identificar a los vendedores con uniformes que tengan el logotipo de la empresa.
- Utilizar el personal contratado para las ventas.
- Incentivar al personal con bonificaciones y comisiones.

Tiempo

Esta estrategia se realizará durante el año 2002.

Costo

CONCEPTO	VALOR
Uniformes	150.000
TOTAL	150.000

Responsables

Gerente

Jefe Area de Talento Humano

Jefe Area de Mercadeo y Ventas

Jefe Area Contable

Vendedores

Estrategia 2

Incrementar el contacto con el cliente.

Tácticas

- Motivar al cliente a través de incentivos o pequeños detalles como llaveros, calendarios, gorras, entre otros.
- Dar importancia a los buenos clientes teniendo en cuenta fechas especiales.
- Realizar un seguimiento al cliente a través de la investigación de mercados.

Tiempo

El tiempo que requiere esta estrategia es continuo.

Costos

CONCEPTO	VALOR
Incentivos y Detalles	600.000
Contratación Personal de encuestas	150.000
TOTAL	750.000

Responsables

Gerente

Jefe Area de Mercadeo y Ventas

Vendedores

Objetivo 4.

Capacitar al recurso humano en todos los niveles de la organización.

Estrategia 1

Patrocinar programas de promoción social y capacitación de los empleados.

Tácticas

- Financiar los cursos de capacitación de los colaboradores.
- Apoyar los procesos de aprendizaje otorgando los respectivos permisos en los horarios de trabajo.
- Afiliarse a entidades como Acopi, Sena, Acodres, entre otras con el fin a acceder a cursos de capacitación.

Tiempo

El tiempo que requiere esta estrategia es continuo.

Costos

CONCEPTO	VALOR (anual)
Afiliación a Corporaciones	290.000
Capacitación del personal	400.000
TOTAL	690.000

Responsables

Gerente

Jefe Area Talento Humano

Jefe Area Contable

Objetivo 5.

Adquirir nueva tecnología que permita hacer más productivo el proceso.

Estrategia 1

Incrementar el nivel de calidad de los productos.

Tácticas

- Realizar un programa de control de calidad para los diferentes productos que la empresa ofrece.
- Mejorar la productividad para reducir los costos de producción.
- Establecer estándares que aseguren la calidad.
- Especializar la mano de obra.

Tiempo

Esta estrategia se llevará a cabo en el año 2003

Costos

CONCEPTO	VALOR
Adquisición de nueva tecnología	60.000.000
TOTAL	60.000.000

Responsables

Gerente

Jefe de Area de Producción

Jefe de Area Contable

10. DIFUSION DEL PLAN

Para la correcta ejecución del plan es fundamental obtener la disponibilidad de trabajo y colaboración de todos los miembros de la empresa y esto se logra cuando cada miembro del grupo esté completamente informado sobre los aspectos que contiene el plan. Por lo tanto se deben definir mecanismos que ayuden a la transmisión y difusión del mismo.

En primer lugar se debe divulgar los pormenores del Plan Estratégico, explicando los puntos del mismo y aclarando dudas que los trabajadores tengan sobre su contenido. Se debe asignar las responsabilidades a cada uno de los trabajadores y organizar comités que sirvan de apoyo para la implantación del plan. Es importante definir un cronograma de actividades de estricto cumplimiento que incluya la realización de reuniones periódicas durante los 3 años de gestión del Plan donde se controlen los avances, se corrijan errores, se planteen nuevamente algunas estrategias, objetivos y recursos y se evalúen los resultados con el fin de garantizar la efectividad del Plan Estratégico.

CONCLUSIONES

- La implementación de una buena Planeación Estratégica permite a la empresa anticiparse al cambio del entorno, es decir, ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro; usando sus fortalezas venciendo sus debilidades aprovechando las oportunidades y eludiendo las amenazas que enfrenta en el medio.

- Lácteos Chambú cuenta con las herramientas necesarias para fortalecer su posición en el mercado y lograr un crecimiento en cuanto a las ventas, permitiéndole de esta manera una mayor generación de utilidades.
- Con base en el desarrollo de las matrices y en los resultados obtenidos en las mismas, se concluye que Lácteos Chambú está en capacidad de competir utilizando eficientemente sus recursos e implementando estrategias que le permitan a la empresa mayor participación, crecimiento y rentabilidad.
- Esta herramienta se convierte en un material de apoyo que le permitirá cumplir con los objetivos propuestos en pro del cumplimiento de su misión y visión, además será un mecanismo que le garantice desenvolverse en el ambiente competitivo e imponer acciones efectivas y eficaces para mejorar su situación actual y abrir expectativas buscando siempre su desarrollo y fortalecimiento.

RECOMENDACIONES

Con base en este trabajo se recomienda a Lácteos Chambú tener en cuenta los siguientes aspectos.

- Asegurarse de que la misión, visión, y objetivos organizacionales los conozcan todos los colaboradores de la empresa; generando compromiso por parte del personal y de esta manera hacer más fácil la ejecución del plan.

- Es necesario aplicar el Benchmarking (compararse con los mejores) para lograr vender los productos con mayores beneficios, por ejemplo ofrecer tanto a consumidores finales como a detallistas la docena de catorce. Esta promoción es aplicada por Lácteos la Victoria y ha dado muy buenos resultados ya que atrae a un mayor número de consumidores y los mantiene satisfechos.
- Intensificar y mejorar la comercialización, distribución, promoción y publicidad de los productos para evitar ser desplazados por la competencia y lograr crecer y mejorar su posicionamiento.
- Hacer una reestructuración organizacional y administrativa para precisar mejor la existencia y el buen funcionamiento de la empresa.
- Es importante aplicar mecanismos de seguridad industrial y salud ocupacional (SISO) con el fin de lograr el bienestar de todos los trabajadores y la prevención de riesgos y accidentes. Además la idea de seguridad ayuda al mejoramiento de la calidad del producto, disminución de los tiempos de producción y mayor provecho en el desempeño de sus labores.

BIBLIOGRAFIA

BENAVIDES, Oscar H. Plan Estratégico Financiero. Universidad de Nariño 1998

DAVID, Fred R. La Gerencia Estratégica. Santafé de Bogotá. Editorial Legis 1994

FLEITMAN, Jack. Evaluación Integral. Editorial Mc Graw Hill 1994

GODSTEIN, Leonardo D. Planeación Estratégica Aplicada. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 2000

JANNY CASTRO, José Nicolás. Investigación Integral de Mercados: Un enfoque Operativo. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1994

KOONTZ, Harold. Elementos de Administración. Editorial Mc Graw Hill 1995

MENDEZ, Carlos. Metodología de la investigación para ciencias económicas, Contables y Administrativas. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1994

NORMAS TECNICAS ICONTEC (Normas Técnicas Colombianas). Presentación y elaboración de Tesis de Grado. Santafé de Bogotá 2001

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica. Santafé de Bogotá. Editorial Tercer Mundo 1994

ROSENBERG. J.M. Diccionario de administración y finanzas. Editorial Océano.

SALLENAVE, Jean Paul. Gerencia y Planeación Estratégica. Editorial Norma 1997

SERNA, Humberto. Planeación y gestión estratégica. Editorial Norma 1998

STEINER, George A. Planeación Estratégica: Lo que todo director debe saber. México. Editorial Continental 1996

STORNER, James A.F y FREEMAN, R Edward. Administración. Mexico. Prentice hall, 1994

WELLINGTON, Patricia. Como Brindar un Servicio Integral al Cliente. Santafé de Bogotá. Editorial Mc Graw Hill 1998

Anexo A. Encuesta dirigida a consumidores

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información útil para la formulación de un Plan Estratégico para la empresa Lácteos Chambú.

La información será tratada con carácter estrictamente confidencial, utilizada tan solo para nuestra investigación.

INFORMACION GENERAL

FECHA _____

1. ACTIVIDAD ACTUAL

Estudiante

Empleado

Ama de casa

Independiente

Otro

Cuál? _____

2. SEXO: Masculino

Femenino

3. EDAD:

Menor de 18

De 18 a 26

De 27 a 35

De 35 a 50

Mas de 50

4. ESTADO CIVIL:

Soltero

Casado

Viudo

Separado

Unión libre

5. INGRESO FAMILIAR MENSUAL PROMEDIO:

Menos de 1 salario mínimo

De 2 a 3 salarios mínimos

De 3 a 4 salarios mínimos

4 o más

INFORMACION ESPECIFICA

6. ACOSTUMBRA A CONSUMIR PRODUCTOS LACTEOS?

Si

No

(si responde NO termina la encuesta)

7. QUE PRODUCTOS CONSUME?

Yogurt Kumis Queso Cuajada Otro

Cuál? _____

8. CON QUE FRECUENCIA LOS CONSUME?

Diariamente Semanalmente Quincenalmente

Mensualmente

9. GENERALMENTE DONDE LOS COMPRA?

Tienda Granero Supermercado Otro

Cuál ? _____

10. QUE MARCAS DE ESTOS PRODUCTOS CONOCE ?

Alpina Yoplait Chambú L. Andinos

La Victoria La Cabaña Colácteos Otro

Cuál ? _____

11. DE LAS ANTERIORES MARCAS CUAL PREFIERE? _____

12. POR QUE LA PREFIERE?

Por Calidad Por precio Por empaque Otro

Cuál? _____

13. POR ALGUN MEDIO HA VISTO PUBLICIDAD DE LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LACTEOS CHAMBU?

Si No

14. HA CONSUMIDO LOS PRODUCTOS QUE OFRECE LACTEOS CHAMBU?

Si No (si responde NO pasar a la pregunta 18)

15. SI SU RESPUESTA ES POSITIVA. CUALES HA CONSUMIDO?

Yogurt Kumis Queso Yogurt con cereal

Quesadilla Otro Cuál? _____

16. DE LOS ANTERIORES CUAL ES EL DE SU PREFERENCIA ?

17. QUE OPINION TIENE ACERCA DE ESTOS PRODUCTOS ?

Excelente Buena Regular Mala

18. QUE MEDIOS CREE QUE SON LOS MAS ADECUADOS PARA LLEGAR A USTED?

T. V. Regional Radio Prensa Perifoneo

Degustación Promociones

Anexo B. Encuesta dirigida a tiendas y supermercados inscritas ante la

Cámara de Comercio de la ciudad de Pasto.

OBJETIVO: La presente encuesta tiene como finalidad recolectar información útil para la formulación de un Plan Estratégico para la empresa Lácteos Chambú.

La información será tratada con carácter estrictamente confidencial, utilizada tan solo para nuestra investigación.

FECHA : _____

RAZON SOCIAL: _____ DIRECCION: _____

INFORMACION ESPECIFICA

1. OFRECE EN SU NEGOCIO PRODUCTOS LACTEOS?

Si No (si responde NO, termina la encuesta)

2. CON QUE FRECUENCIA COMPRA PRODUCTOS LACTEOS?

Diariamente Semanalmente Quincenalmente Otro

Cuál? _____

3. QUE PRODUCTOS OFRECE A SUS CLIENTES?

Alpina Yoplait L. Chambú Colácteos

L. Andinos La Victoria Otro Cuál? _____

4. CUAL ES LA MODALIDAD DE COMPRA?

Contado A 15 días A 30 días A 45 días Otro

Cuál? _____

5. POR QUE LO PREFIERE?

Entrega oportuna Facilidad de pago Ofrece descuentos

Otro Cual? _____

6. POR QUE LOS OFRECE?

Por calidad Precio Empaque Sabor Otro

Cuál? _____

7. DE LAS MARCAS QUE USTED OFRECE, CUAL ES LA DE MAYOR PREFERENCIA POR SUS CLIENTES?

Alpina Yoplait L. Chambú Colácteos

L. Andinos La Victoria Otro Cuál? _____

8. CONOCE LOS PRODUCTOS DE LACTEOS CHAMBU?

Si No (si no los conoce por favor pasar a la pregunta 10)

9. CUALES ADQUIERE CON MAYOR FRECUENCIA?

Yogurt Kumis Queso Cuajada Quesadilla

Otro Cuál? _____ (pasar a la 11)

10. ESTARIA DISPUESTO A ADQUIRIR ESTOS PRODUCTOS PARA SUS CLIENTES?

Si No (si responde no pasar a la 12)

11. QUE LE GUSTARIA QUE LE OFREZCA LACTEOS CHAMBU ?

Descuentos adicionales por volumen

Entrega oportuna

Mejor presentación

Variedad de sabores

Diferentes referencias

Devoluciones y cambios

12. PARA UD. LACTEOS CHAMBU TIENE UN NIVEL DE ACEPTACION:

Alto

Medio

Bajo

13. POR ALGUN MEDIO HA VISTO O ESCUCHADO PUBLICIDAD DE LACTEOS CHAMBU ?.

Si

No

Cuales? _____

14. QUE MEDIO CREE UD. QUE ES EL MAS ADECUADO PARA LLEGAR A LOS CONSUMIDORES ?

T.V Regional

Radio

Prensa

Perifoneo

Degustación

Promociones

Otro

Cuál? _____

Anexo C. Entrevista dirigida a colaboradores de la empresa Lácteos Chambú

La Universidad de Nariño en convenio con la empresa Lácteos Chambú esta realizando una investigación con el fin de incrementar su nivel de competitividad. En este momento se encuentra realizando un Plan Estratégico, para lo cual le agradecería su colaboración contestando las siguientes preguntas:

1. Hace cuanto tiempo trabaja usted con la empresa Lácteos Chambú?

2. En su concepto se garantiza la satisfacción de los clientes a través de los productos de Lácteos Chambú?

Si No

3. Que técnicas de difusión publicitaria le gustaría que aplique la empresa teniendo en cuenta las siguientes opciones. (marque una opción)

a. Motivar a los clientes a que incrementen el consumo de uno o varios productos.

b. Hacer frente a la competencia.

c. Cubrir un mayor porcentaje del mercado.

d. Mantener el interés del cliente en el consumo de los productos.

e. Ayudar a crear una imagen positiva de la empresa.

4. En su concepto que le hace falta a la empresa para atraer más clientes?

Mayor Producción

Publicidad

Mejorar los canales de distribución

Otro

Cuál? _____

5. Cómo piensa usted que la empresa debe motivar al cliente?

Con Promociones

Degustaciones

Variedad de sabores

Otro Cuál? _____

6. En su opinión, el nivel de aceptación que tiene la empresa frente a la competencia es:

Alto

Medio

Bajo

7. Cree usted que los productos que ofrece la empresa son suficientes?

SI

NO

8. Piensa que es importante formular un Plan Estratégico para esta empresa?

SI

NO

9. De las siguientes empresas: La Victoria, Andinos, La Cabaña. Cuáles cree usted que son los mayores competidores de Lácteos Chambú y cuál es el mejor en cuanto a:

Calidad _____

El mejor _____

Tecnología _____

El mejor _____

Planta Física _____

El mejor _____

Variedad de Productos _____

El mejor _____

10. Usted como colaborador de la empresa, qué tan motivado está:

Muy motivado

Motivado

Poco motivado

Desmotivado

11. La remuneración es:

Excelente

Buena

Regular

Mala

12. El trato por parte de su jefe es:

Excelente

Buena

Regular

Malo

13. Su trabajo es:

Retador

Interesante

Rutinario

14. Existe reconocimiento por la labor realizada?

Si

No

15. Hay oportunidad de ascensos?

Si

No

16. Cree usted que la capacitación que se les brinda es suficiente?

Si

No

17. Indique dos recomendaciones que usted daría para que la empresa
mejore?

a. _____

b. _____

Anexo D. Estados financieros de Lácteos Chambú

❖ ESTADO DE RESULTADOS CONSOLIDADO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

INGRESOS OPERACIONALES

Elaboración de productos lácteos	324.931.492	
Comercio al por mayor y menor	38.109.776	
- Devoluciones en ventas	765.800	365.275.468
- COSTO DE VENTAS		<u>323.698.726</u>

UTILIDAD BRUTA OPERACIONAL		38.576.742
- GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACIÓN		
Gastos de personal	3.555.602	
Honorarios	2.750.000	
Contribuciones y afiliaciones	20.000	
Diversos	<u>372.817</u>	6.698.419
- GASTOS OPERACIONALES DE VENTAS		
Gastos de personal	9.413.233	
Impuestos	98.282	
Servicios	3.587.663	
Legales	116.100	
Mantenimiento y reparaciones	1.058.214	
Diversos	<u>1.672.758</u>	15.944.240
+ INGRESOS NO OPERACIONALES		
Financieros	<u>469.459</u>	469.459
- GASTOS NO OPERACIONALES		
Financieros	5.224.156	
Diversos	<u>177.487</u>	<u>5.401.643</u>
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS		11.001.698
- Provisión de renta y complementarios		667.000
UTILIDAD LIQUIDA		<u>10.334.899</u>
❖ BALANCE GENERAL CLASIFICADO A 31 DE DICIEMBRE DEL 2000		

ACTIVO		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		
Caja	\$1.270.820	
Bancos	<u>9.811.134</u>	\$11.081.954
DEUDORES		
Clientes	26.586.675	
Provisión	- 640.000	
Anticipo y avances	1.640.000	
Depósitos	10.000.000	
Anticipo de impuestos y contribuciones	646.794	
Cuentas por cobrar a trabajadores	263.324	
Préstamo a particulares	<u>10.000.000</u>	\$48.496.793
INVENTARIOS		
Materias primas	3.566.999	
Productos en proceso	365.478	

Productos terminados	3.172.677	
Mercancías no fabricadas por la empresa	2.018.326	
Envase y empaque	<u>13.126.157</u>	\$22.249.637
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		\$81.828.384
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Terrenos	50.250.000	
Maquinaria y equipo	39.891.489	
Equipo de oficina	6.897.540	
Equipo de computación y comunicación	6.979.240	
Flota y equipo de transporte	33.800.000	
- Depreciación acumulada	<u>- 18.901.693</u>	\$118.916.576
TOTAL ACTIVO		<u>\$200.744.960</u>
PASIVO		
PASIVO CORRIENTE		
PROVEEDORES		
Nacionales	<u>2.127.570</u>	<u>\$2.127.570</u>
CUENTAS POR PAGAR		
Retenciones y aportes de nómina	250.000	
Acreedores varios	<u>1.678.843</u>	\$1.928.843
IMPUESTOS GRAVAMENES Y TASAS		
Impuesto de renta y complementarios	830.000	
Iva por pagar	42.000	
De industria y comercio	<u>550.000</u>	\$1.422.000
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES		
Para obligaciones laborales	<u>887.728</u>	<u>\$887.728</u>
TOTAL PASIVO CORRIENTE		\$6.366.141
TOTAL PASIVO		6.366.141
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		
Aporte de personas naturales	<u>184.043.920</u>	\$184.043.920
RESULTADO DEL EJERCICIO		
Utilidad del ejercicio	<u>10.334.899</u>	\$10.334.899
TOTAL PATRIMONIO		\$194.378.819
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO		<u>\$200.744.960</u>

Anexo E. Tabulación entrevista a colaboradores

Cuadro 1. Tiempo de vinculación con la empresa.

OPCION	CANTIDAD	%
Menos de un año	3	21.43
1 año	4	28.6
2 años	2	14.4
3 años	1	7
Más de 3 años	4	28.57

Total	14	100
-------	----	-----

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 2. Satisfacción de los clientes según colaboradores.

OPCION	CANTIDAD	%
Si	10	71.43
No	4	28.57
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 3. Sugerencia clientes internos

OPCION	CANTIDAD	%
Motivar a los clientes al consumo	6	43
Hacer frente a la competencia	2	14.3
Cubrir mayor porcentaje de mercado	3	21.4
Mantener el interés del cliente	1	7
Crear imagen positiva de la empresa	2	14.3
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 4. Lo que le hace falta a Lácteos Chambú

OPCION	CANTIDAD	%
Mayor producción	3	21.42
Publicidad	9	64.3
Mejorar canales de distribución	1	7.14
Otro	1	7.14
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 5. Motivación de la empresa hacia el cliente

OPCION	CANTIDAD	%
Promociones	2	14.3
Degustación	5	35.7
Variedad de sabores	2	14.3
Otro	5	35.7
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 6. Posicionamiento de la empresa frente a la competencia

OPCION	CANTIDAD	%
Alto	2	14.3
Medio	12	85.7
Bajo	0	0
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 7. Son suficientes los productos de la empresa

OPCION	CANTIDAD	%
Si	5	35.7
No	9	64.3
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 8. Importancia de un Plan Estratégico

OPCION	CANTIDAD	%
Si	14	100

No	0	0
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 9. Mayor competidor en:

OPCION	ANDINOS		LA VICTORIA		LA CABAÑA	
	Cantidad	%	Cantidad	%	Cantidad	%
Calidad	13	93	6	43	2	14.3
Tecnología	13	93	6	43	0	0
Planta física	11	79	5	36	0	0
Variedad de productos	13	93	2	14.3	0	0
Total	50		19		2	

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 10. Motivación clientes internos

OPCION	CANTIDAD	%
Muy motivado	5	35.71
Motivado	9	64.29
Poco motivado	0	0
Desmotivado	0	0
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 11. Remuneración colaboradores

OPCION	CANTIDAD	%
Excelente	1	7.14
Buena	13	92.86
Regular	0	0
Mala	0	0
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 12. Trato por parte del jefe

OPCION	CANTIDAD	%
Excelente	6	42.86
Buena	7	50
Regular	1	7.14
Mala	0	0
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 13. El trabajo en la empresa es:

OPCION	CANTIDAD	%
Retador	0	0
Interesante	9	64.29
Rutinario	5	35.71
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 14. Reconocimiento por la labor realizada

OPCION	CANTIDAD	%
Si	12	85.71
No	2	14.29
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 15. Oportunidad de ascensos

OPCION	CANTIDAD	%
Si	10	71.43
No	4	28.57
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 16. Capacitación Suficiente

OPCION	CANTIDAD	%
Si	6	42.86
No	8	57.14
Total	14	100

Fuente. Esta investigación.

Cuadro 17. Recomendaciones de los colaboradores para mejorar la empresa

OPCION	CANTIDAD	%
Mas publicidad	8	57.14
Elaborar un plan de ventas	5	35.71
Mejorar la planta física	6	42.86
Cambios tecnológicos en	5	35.71
Mejorar la atención al cliente	2	14.29

Fuente. Esta investigación.