

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO  
MOLINOS GALERAS LTDA**

**LAURA MERCEDES OÑATE RUANO  
ALBA MILENA TARAPUEZ GUAITARILLA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA CON ÉNFASIS EN MARKETING  
SAN JUAN DE PASTO**

**2002**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO  
MOLINOS GALERAS LTDA**

**LAURA MERCEDES OÑATE RUANO  
ALBA MILENA TARAPUEZ GUAITARILLA**

**Trabajo presentado en el Diplomado de Alta Gerencia como requisito para  
optar el título de Profesional en Comercio Internacional y Mercadeo**

**Asesor:  
CARLOS ARTURO RAMÍREZ  
Adm. De Empresas y Especialista en Gerencia de Mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
DIPLOMADO DE ALTA GERENCIA CON ÉNFASIS EN MARKETING  
SAN JUAN DE PASTO**

**2002**

Nota de aceptación

---

---

---

---

Presidente del Jurado

---

Jurado

---

Jurado

San Juan de Pasto, Enero 24 del 2002

## DEDICATORIA

Con amor incondicional dedico este logro a mi madre Marina, por darme la vida y permanecer siempre a mi lado entregándome su cariño, confianza y comprensión.

A mi padre José Segundo por tener en él a un amigo, siempre dispuesto a ayudar con esfuerzo.

A mis hermanos Cristina y Javier por su compañía y calidad humana.

A mis familiares quienes han puesto su granito de arena en mi formación personal.

A Manuel Darío mi gran amor por ser siempre tan especial, por compartir conmigo los buenos y malos momentos, por brindarme lo mejor de él.

A mis amigos y demás personas que me han apoyado de alguna u otra forma y a Dios quien me lo ha dado todo, mi guía y la fortalece para seguir a delante.

MILENA

## DEDICATORIA

Es satisfactorio dedicar esta labor cumplida a mi madre María quien más que una madre ha sido una amiga incondicional y mi gran apoyo moral.

A Mi padre Fernando quien con su esfuerzo y empeño hizo realidad mi sueño.

A la memoria de mi hermano Miguel quien siempre estará presente en momentos como este y al resto de mis hermanos Hugo, Luis, Lidia, Rosa y Bertha quienes siempre han tenido una palabra de aliento en los momentos más difíciles.

A mis familiares quienes con cariño colaboraron durante el proceso de mi formación profesional.

A Ramiro por estar siempre a mi lado, acompañándome y dándome los ánimos necesarios en los buenos y malos momentos.

A mis amigos y demás personas quienes con sus criterios de eficiencia y calidad de servicio ayudaron en el desarrollo de mi formación integral.

A Dios por darme la oportunidad de ser una persona más al servicio de la sociedad.

LAURA

## AGRADECIMIENTOS

*Las autoras expresan sus más sinceros agradecimientos a las siguientes personas.*

*Ing. Cristian Harloff Gerente de Molinos Galeras Ltda., quien colaboro y suministro la información indispensable para este trabajo.*

*Tecnóloga en administración Financiera Gloria Milena Rosero, asistente de gerencia por su valiosa colaboración por su valiosa colaboración para la realización de este estudio.*

*Dr. Carlos Arturo Ramírez, asesor de trabajo por su valiosa colaboración.*

*Dr. Gerardo Mesías, Jurado de Trabajo de Grado.*

*Dra. Libia Arturo Aristizabal, Coordinadora del Diplomado Alta Gerencia con Énfasis en marketing Internacional, por su constante interés y culminación satisfactoria del mismo.*

*Dr. Luis Alberto arcos, Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas, por la gestión adelantada en busca de una escalafón más en la calidad humana.*

*Agradecemos a todas las personas que de una u otra forma nos colaboraron para llevar a cabo esta investigación.*

## **GLOSARIO**

**AUDITORIA ORGANIZACIONAL:** Es una evaluación del desempeño de la compañía comparado con el de la competencia.

**AMENAZAS:** Eventos, hechos, o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan el desarrollo operativo.

**ANÁLISIS INTERNO:** Es el procedimiento que permite identificar y evaluar debilidades y fortalezas organizativas en las áreas funcionales de la empresa.

**DEBILIDADES:** Actitudes o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO:** Análisis de fortalezas y debilidades internas de la organización, así como amenazas y oportunidades que enfrenta la institución.

**CULTURA CORPORATIVA:** Incluye los valores, creencias y comportamientos que se consolidan y comparten durante la vida empresarial.

**CALIDAD:** Corresponde a las cualidades constitutivas del ser humano.

**CAPACIDAD INTERNA:** Medio para evaluar fortalezas y debilidades de la compañía e relación con las oportunidades y amenazas del medio externo.

**ESTRATEGIAS OFENSIVAS:** Buscan la consolidación de una empresa en su mercado.

**ESTRATEGIAS DEFENSIVAS:** Se aplican para anticipar los problemas y evitar las catástrofes que pueden afectar a una organización.

**FORTALEZAS:** Actividades y atributos internos de una organización que contribuyen y apoyan el logro de los objetivos de una institución.

**FACTORES COMPETITIVOS:** Son todos aquellos determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio al cliente.

**FORMULACIÓN ESTRATÉGICA:** Consiste en la selección de proyectos estratégicos, áreas estratégicas que integran el plan estratégico corporativo.

**HACCP:** proyecto consistente en el análisis de peligros y puntos críticos de control.

**ÍNDICES DE GESTIÓN:** Es el resultado de confrontar las metas planeadas, los estándares y el desempeño logrado.

**ÍNDICES DE DESEMPEÑO:** Es la meta que se espera lograr en la ejecución de cada acción.

**LÍDER:** Capacidad que tiene una persona para influir en los demás

**MISIÓN CORPORATIVA:** Define con claridad un propósito organizacional.

**METAS:** Puntos de referencia que las organizaciones deben lograr con el objeto de alcanzar en el futuro.

**OBJETIVOS GLOBALES:** Resultados a largo plazo que una organización espera lograr para ser real la misión y la visión de la empresa.

**OBJETIVOS CORPORATIVOS:** Son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión.

**PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** Es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización, obtienen, procesan y analizan información interna y externa para evaluar la situación presente de la empresa.

**PRINCIPIOS CORPORATIVOS:** Son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización.

**PLANES DE ACCIÓN:** Son las tareas que debe realizar cada unidad o área para concretar las estrategias en un plan operativo.

**PUNTAL:** Es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir.

**PROYECTOS ESTRATÉGICOS:** Son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas.

VISIÓN CORPORATIVA: Conjunto de ideas generales, señala el camino que permite a la alta gerencia establecer el rumbo para lograr el desarrollo esperado de la organización en el futuro.

## RESUMEN EJECUTIVO

Con esta investigación buscamos presentar alternativas aplicables a MOLINOS GALERAS LTDA. , para fortalecer su posición competitiva en el mercado como empresa productora y comercializadora de harina “El Panadero” en la ciudad de pasto y posteriormente en todo el departamento de Nariño.

El presente estudio tiene en cuenta los diferentes aspectos que involucran a ciertas empresas ubicadas en el sector y a la situación en la cual se encuentra la organización. Mediante la implementación de un Plan Estratégico de mercadeo, se busca conducir a la organización hacia la manera de pensar ESTRATÉGICAMENTE, comprometiéndolo al talento humano que participa en el.

Por medio del análisis interno se ha identificado diferentes fortalezas que aprovechadas impulsaran el crecimiento de la empresa. Pero también se ha observado debilidades como pocos planes y metas a largo plazo, toma de decisiones centralizadas, sin propiciar la participación de sus miembros, causando poca motivación y bienestar en la institución, más sin embargo son puntos donde la empresa puede mejorar.

Además el reconocimiento y fidelidad de sus clientes, le han permitido fortalecer su imagen corporativa y es otro de los aspectos que debe considerarse en busca de una mejor posición competitiva y por su puesto su crecimiento y desarrollo sostenible en el mercado.

Abstract: With this investigation we look for applicable alternatives to “MOLINOS GALERAS LTDA.” In order to fortify its competitive positions in the market like flour producer and trader company “EL PANADERO” in Pasto city and Nariño Department.

In the present investigation take into account the different aspects which belong to some companies located in the some place and their situations.

By means of use of the MARKET STRATEGIC PLAN we look for guide the organization to STRATEGIC THINKING specially we want to compromise the human been who participate in it through the internal analysis we have identify different strength which let the company to grow up but we have observe some weakness' such us a few plans and gold's to long time.

Take the decisions by some special persons and they don't take in to account the other members participation for that reason there isn't motivation and comfort in the institution, but they can be better.

Moreover the customers' gratitude and fidelity are important aspects to fortify the company corporative image, and this is the other aspect that they must consider to look for the best competitive position in the market.

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
1. PRESENTACIÓN EMPRESA	4
2. MISIÓN, VISION Y OBJETIVOS ACTUALES	9
MISIÓN	9
VISION	9
OBJETIVOS	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos	10
3. PREPARACIÓN DEL PLAN	11
4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO	13
4.1.1. Cultura Organizacional	18
Capacidades	21
Capacidad Directiva	21
Capacidad Competitiva	23
Capacidad Financiera	28
Capacidad Tecnológica	29
Capacidad del Talento Humano	30
Matriz del Impacto de la Capacidad Interna	35

Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI	36
PERFIL DE AMENAZAS Y OPORTUNIDADES POAM	37
4.2.1. Análisis del Entorno Económico	37
4.2.2. Análisis del Entorno Político	38
4.2.3. Análisis del Entorno Jurídico	39
4.2.4. Análisis del Entorno Ecológico	39
4.2.5. Análisis del Entorno social	40
4.2.6. Análisis del Entorno Geográfico	41
4.2.7. Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE	41
4.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO	42
4.4. MATRIZ DOFA	64
4.5. ANALISIS DE VULNERABILIDAD	68
5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	70
5.1 DEFINICIÓN DEL HORIZONTE EN EL TIEMPO	70
5.2. REDIFICINICION DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS	70
5.3. MISIÓN	72
5.4. VISION	72
5.5. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	73
6. FORMULACION ESTRATEGICA	74
6.1 MATRIZ POSICIÓN ESTRATEGICA Y ACCION PEEA	74
6.2. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	76
6.3. MATRIZ POLÍTICA DIRECCIONAL	77
6.4. MATRIZ DE BOSTON	79
6.5. MATRIZ I-E	81
6.6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	82
7. PROYECTOS ESTRATÉGICOS	86

8.	INDICADORES DE GESTION	87
9.	PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO	91
10.	DIFUSIÓN DEL PLAN	98
11.	RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN	99
12.	CONCLUSIONES	103
	BIBLIOGRAFÍA	104

## INTRODUCCIÓN

Con esta investigación buscamos presentar estrategias aplicables a la empresa MOLINOS GALERAS LTDA. Para lograr de una manera su crecimiento y desarrollo como empresa productora y comercializadora de productos derivados del trigo, como principal producto la harina “**El Panadero**”, en el mercado regional, ubicándose dentro del sector industrial harinero.

La investigación realizada se centra fundamentalmente en la elaboración de un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa, mediante el cual se pretende involucrar a todos los miembros de la organización, ya que estos deben asumir responsabilidades en busca de los objetivos, metas y estrategias del molino. La implementación de estrategias no implica crear tensión, o inestabilidad en el ambiente interno de la empresa, por el contrario debe fomentar la participación más activa entre sus miembros con más sentido de pertenencia hacia la organización.

Se ha elegido ha dicha empresa como fuente de nuestra investigación, por que es ella una de las tantas empresas públicas y privadas que conforma el ámbito regional y nacional, afectadas por la recesión en la que se encuentra el país. Deseando contribuir a su fortalecimiento y competitividad a través de la aplicación de nuestros conocimientos y aplicación de un módulo estudiado en el Diplomado GERENCIA ESTRATÉGICA DE MARKETING.

Esta es una entidad que se ha mantenido por más de 50 años en el mercado, tiempo en el cuál se ha logrado permanecer, en el mercado regional, contribuyendo al nivel de vida de sus habitantes y ofreciendo un producto que satisface las necesidades de sus clientes. Cumpliendo con las políticas tributarias y aduaneras exigidas por el país para su desempeño y desarrollo dentro de la Industria Molinera, aportando activamente al crecimiento del sector a través de la aplicación de herramientas esenciales en el proceso productivo, con miras a fortalecer su nivel de desarrollo tecnológico, financiero y socio-económico.

Por tal razón el trabajo gerencial, juega un papel fundamental en toda organización, pretendiendo aprovechar las economías de escala y la implementación de tecnología de punta, garantizando la calidad del producto, mejoramiento de técnicas modernas de gestión y administración de los procesos productivos, nuevos servicios y por ende mejorar el nivel de vida de la población. Por lo tanto es necesario adoptar como punto de partida una estrategia de inteligencia comercial, que conlleve a la ampliación de la demanda a escala regional y nacional.

La elaboración de un plan estratégico, en la EMPRESA MOLINOS GALERAS LTDA, le permite identificar productos, con precios competitivos, fortaleciendo dinámicamente el sector industrial y comercial, y a la vez permite localizar las áreas de eficiencia que posee la empresa, enfatizando en las áreas débiles de la misma, eliminando los obstáculos que impiden la capacidad competitiva de la organización, que le ofrezca a la organización crecer, desarrollar y mantenerse competitivamente en el mercado regional dentro del sector de la industria harinera.

Es así, como la adopción de un plan estratégico en una empresa, se constituye en un compromiso que debe asumir y ejecutar la alta dirección frente al entorno

competitivo, brindando la posibilidad de prepararla de la mejor manera, en búsqueda del gran reto que el entorno actual plantea y perfeccionar sus perspectivas de permanencia. Para lo cual se hace necesario realizar un diagnóstico interno, definir misión, visión y objetivos de la empresa, analizar el organigrama actual, reglamento interno de trabajo, establecer procedimientos y actividades con los administrativos y personal en general; para administrar eficientemente los recursos, analizando el entorno de la empresa, que conllevará a la formulación de metas y estrategias que maximicen optimicen el manejo de los recursos existentes. Se plantearán estrategias publicitarias con el fin de incrementar su participación en el mercado y su eventual posicionamiento, construyendo el plan estratégico final.

Igualmente el proceso de planeación requerirá también la información recolectada en forma directa, implicando las experiencias y opiniones del cliente interno y externo con relación al producto y la empresa.

Finalmente elaborado el proyecto es necesario darlo a conocer a todos los miembros para que sean ellos y la gerencia los que tomen las decisiones convenientes para la organización en cuanto a la aplicación del plan.

## 1. PRESENTACION DE LA EMPRESA

Molinos Galeras LTDA, es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados del trigo, en el año 1948, las instalaciones de la empresa se adecuaron para la manufacturación de sombreros dando inicio a la primera sociedad cuyo propietario era el señor Rafael Palacios de origen panameño, posteriormente el titular decidió montar un molino de baja producción con capacidad de siete bultos por hora, es en ese momento cuando lleva a cabo la constitución de la empresa para continuar con la elaboración y transformación de la materia prima. El 6 de mayo de 1948 Rafael Palacios conformó la sociedad bajo escritura pública No. 550 de Pasto con el nombre de COMPAÑÍA MOLINERA LTDA, cuyos socios eran Juan Brandle de nacionalidad sueca y José María López, colombiano comerciantes e industriales con un capital social de \$100.000=, dividido de la siguiente manera:

Rafael Palacios \$50.000=

Juan Brandle \$26.666=

José M López \$23.334=

De los cuales se destinaron \$21.849= para maquinaria y accesorios según folio No. 55937 del 5 de octubre de 1946. El objeto por el cual fue constituida la empresa es instalación y explotación de la materia prima (trigo) y otros canales para la elaboración y producción de harinas comprando materia prima, como trigo, maíz, centeno, etc.,

industriales del exterior así como los implementos y accesorios para la industria; látigos y lienzos.

Más tarde el señor Rafael Palacios, cedió la parte de su capital a Enrique Benavides de la Espriella procedente de Pasto, quedando como único accionista del molino, este conformó una nueva sociedad con los señores Delfín Guayasamín del Ecuador y José Vicente Enríquez de Pasto, sociedad que recibió el nombre de INTERNATIONAL MILLING COLOMBIA LTDA, bajo escritura pública 564 del 21 de abril de 1957, quienes motivados por el comercio de trigo proveniente del Ecuador decidieron asociarse con los productores de la Libertad provincia del Carchi.

En ese entonces el molino tenía capacidad de molienda de una tonelada por hora, se continuó con el proceso hasta el año 1967 pero debido a aspectos de índole comercial, los señores Enrique Benavides y José Vicente Enríquez dejaron de formar parte de la asociación quedando como único propietario el socio Delfín Guayazamín quien al no tener los recursos financieros suficientes para continuar con el proceso colocó a disposición parte de las acciones de la organización liquidando y cerrando el molino.

El 26 de junio de 1971 los comerciantes de nacionalidad alemana Elmer Schneider y Rodolfo Harloff adquirieron las acciones en venta bajo escritura pública No. 932 de la fecha en curso, renombrando la empresa como MOLINO GALERAS LTDA. fueron ellos en conjunto con Delfín Guayazamín quienes aportaron todos los activos e incluso los bienes inmobiliarios, reivindicando actividades. A mediados de 1980 falleció Delfín Guayazamín haciendo el traspaso de sus acciones a sus herederos, por su parte Elmer Schneider se separó de la sociedad vendiendo sus acciones a

Rodolfo Harloff. Los actuales propietarios continuaron su gestión utilizando estrategias de penetración en el mercado con el fin de incrementar la participación en el segmento dirigido a las panificadoras, pasos que se requerían para cristalizar una empresa de producción y comercialización de harina y subproductos.

En ese tiempo se contaba con 12 empleados distribuidos en el área de producción y administrativa, su volumen de ventas se mantenía estable, representando el 25% de su participación en el mercado nariñense distribuyendo a los municipios de Tumaco y Tuquerres.

En la actualidad Molinos Galeras Ltda., debido a la Apertura Económica adelantada por el Gobierno del Dr. Cesar Gaviria Trujillo, la producción de trigo Nacional disminuyó incrementándose la importación de la materia prima desde otros países como por ejemplo: Canadá, Austria, Argentina y otros grandes productores de cereales en el ámbito mundial, razón por la cual la competitividad en el Departamento conllevó al cierre de algunos molinos que no estaban preparados para afrontar el reto de la Globalización de los mercados, hecho que ocasionó la creación de nuevos molinos en las zonas fronterizas como Barranquilla y Buenaventura, disminuyendo los costos de producción, intermediarios nacionales y disminución en el personal contratado. Como consecuencia de este proceso Molinos Galeras se ha visto en la necesidad de reducir su personal, pasando de 12 empleados a 9, en el momento su principal preocupación es ofrecer productos de calidad, utilizando materia prima certificada por los Laboratorios Nacionales delegados por el INVIMA, los cuales garantizan su continuo monitoreo sancionando y amonestando a aquellos que no cumplan con los requisitos, obligándolos a tomar los correctivos necesarios.

El molino cuenta con una capacidad máxima de producción de 20 toneladas al día de molienda. Normalmente no se utiliza esta máxima capacidad debido a la situación económica del gremio productivo en Nariño, la cantidad normal de molienda es de 7 toneladas al día.

La materia prima utilizada por Molinos Galeras Ltda. se clasifica de la siguiente manera:

**TRIGO DURO:** utilizado para la panificación

- ❖ **Trigo canadiense:** son colorados y duros de tamaño pequeño, proporcionan una harina granulada y viva, propia para la panificación.
- ❖ **Trigo australiano:** limpio y pleno de almidón con pocas impurezas, los granos son grandes, secos y quebradizos de color blanco o amarillo, proporcionan una harina buena y de color cremoso.
- ❖ **Trigo argentino:** son granos pequeños, delgados y colorados, su estructura es dura, la calidad es menor que los anteriores. Su rendimiento en cuanto a la harina es mediano y el color de las harinas es de mediano a bueno.

**TRIGO BLANDO:** utilizado para la repostería.

- ❖ **Trigo Nacional:** generalmente débil, adecuado para la industria galletera, puede mezclarse con trigos duros para mejorar la calidad de la harina.

Un cambio importante que se dio en la empresa fue la comercialización de la harina empaquetada para consumo doméstico, en el año de 1995, adelantada por la gerencia en representación de la Dra. María del Socorro Paredes, administradora de empresas, cuyas presentaciones estaban dadas en libra, kilo, cuarto, arroba a

granel y arrobas en libras, labor que todavía continúa. En el año 2000 se hizo el cambio de gerencia encabezada por el Ingeniero agrónomo Cristian Harloff, hasta el momento.

En el futuro la empresa pretende continuar ofreciendo productos con la calidad que la caracterizan en función de sus clientes con miras a incrementar la participación en el mercado, contribuyendo así mismo a mejorar la calidad de vida de sus integrantes.

## **2. MISIÓN, VISION, OBJETIVOS ACTUALES**

### **2.1. MISIÓN**

La empresa tiene como Misión la producción y comercialización de productos derivados del trigo, que logran satisfacer las necesidades del consumidor con calidad, precios, gustos y excelente servicio y a la vez brindándole a sus empleados mejores condiciones de vida.

Nuestros esfuerzos están orientados a alcanzar una mejor posición competitiva en el mercado, con el fin de incrementar los beneficios para el personal y la organización.

### **2.2. VISION**

La empresa Molinos Galeras Ltda. Pretende ser la empresa líder en producción y comercialización de los derivados del trigo en el Departamento de Nariño, con proyección nacional, esto se logrará a través de la consolidación de una excelente imagen corporativa, acompañada de la calidad en sus productos, mejoramiento continuo de la organización y la satisfacción del cliente.

## **2.3. OBJETIVOS**

### **2.3.1. Objetivo General**

Posicionarse en el mercado regional y nacional, mediante estrategias que le permitan incrementar su participación en el mercado permitiéndole la eficiencia y rentabilidad.

### **2.3.2. Objetivos Específicos**

- Desarrollar programas de mercadeo con el fin de incrementar sus ventas
- Reducir el costo de ventas y adecuarlo competitivamente
- Evaluar periódicamente y lograr la satisfacción del consumidor
- Formular las políticas de ventas para cada periodo y canal de distribución
- Adecuar indicadores que evalúen el desempeño
- Elaborar el presupuesto con base en las necesidades reales
- Identificar periódicamente la situación de la empresa, con el objeto de determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para posteriormente seleccionar determinadas estrategias.

### **3. PREPARACIÓN DEL PLAN**

Actualmente en la ciudad de San Juan de Pasto, existen muchas empresas que carecen de herramientas esenciales para lograr su competitividad, dando como resultado el origen de una administración empírica, asumida en muchas ocasiones por el mismo propietario o empresario.

Por lo tanto el motivo principal de este trabajo es elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo, para una de las empresas que hace parte de la industria harinera en pasto, para ello hemos escogido la empresa Molinos Galeras Ltda. En la cual pretendemos elaborar estrategias que le permitan fortalecer su crecimiento y desarrollo.

Con la elaboración de este plan buscamos que todos sus miembros estén involucrados en la consecución de metas y objetivos propuestos. En este estudio se identifican las fortalezas y debilidades que posee la empresa, teniendo en cuenta sus objetivos, metas y estrategias y si estos están acordes o no se procederá a su posterior replanteamiento. De la misma manera se analizarán las oportunidades y amenazas que rodean a la organización, se elaborará encuestas dirigidas a una determinada población, además se programarán entrevistas con los Gerentes de los siguientes molinos:

1. Molinos Trigalia

2. Molinos Colombia
3. Molinos Nariño
4. Molinos América
5. Molinos San Nicolás

Recolectada la información basada en las fortalezas y debilidades realizaremos el diagnóstico interno de la empresa con el cual se analizará la Misión, Visión y Objetivos corporativos, conoceremos su organigrama actual, reglamento interno de trabajo, normas que posee, su cultura y principios corporativos, así como el análisis que adelanta la gerencia.

Por consiguiente elaboraremos las siguientes matrices, DOFA, MEFE, MEFI, que servirán para conocer el entorno de la empresa.

#### 4. DIAGNOSTICO ESTRATÉGICO

Molinos Galeras es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos derivados de trigo, principalmente la harina, surgió a partir de la idea de sus fundadores Rafael Palacios, en el año de 1948 decidió conformar la sociedad bajo escritura pública No. 550 de Pasto, cuyos socios eran Juan Brandle y José María López comerciantes e industriales, con un capital social de \$100.000= m/cte. , bajo el nombre de COMPAÑÍA MOLINERA LTDA, se dieron varias reformas descritas de la siguiente manera:

- El 21 de abril de 1957 se la nombra como INTERNATIONAL MILLING COLOMBIA LTDA.

SOCIOS: Enrique Benavides, Delfín Guayazamín y José Vicente Enríquez.

- El 26 de Junio de 1971 se la nombra como MOLINOS GALERAS LTDA.

SOCIOS: Elmer Schneider, Rodolfo Harloff y Delfín Guayazamín.

- En 1980 recibe el nombre de MOLINOS GALERAS LTDA.

SOCIOS: Rodolfo Harloff, Rolf Harloff Noguera, Cristian Harloff, Carmen de Wappman, Margarita Guayazamín, Álvaro Guayazamín, Manuel Guayazamín, Zoila Guayazamín y Delia de Guayazamín. Hasta la actualidad.

GERENCIA ENCARGADA

1985-1990: Marco Tulio

1990-1995: María del Socorro Paredes

2000-2002: Cristian Harloff

En los últimos años se trabajó con créditos de corporaciones y con capital propio permitiendo a la empresa continuar y expandir su mercado. De acuerdo a la razón social la empresa cuenta con una junta directiva conformada por nueve socios y que de acuerdo al balance general presentado el año inmediatamente anterior, los aportes sociales según el número de socios se detallan así:

Rodolfo Harloff	38.07%
Rola Harloff Noguera	14.30%
Cristian Harloff	14.50%
Carmen de Wappman	4.42%
Margarita Guayazamín	2.21%
Manuel Guayazamín	2.21%
Zoila de Guayazamín	9.88%
Delia de Guayazamín	12.40%

Y el total de activos es de \$543.770.660,50=, además cuenta con sede propia ubicada en la Carrera No. 21-52 en San Juan de Pasto.

La empresa está constituida legalmente bajo Escritura pública No. 621 de Mayo de 1996 y debidamente registrada ante la Cámara de Comercio. Las entidades que controlan las actividades de la empresa son:

- ⇒ Dirección Nacional de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, pago de impuestos
- ⇒ Bolsa Agropecuaria, otorga trigo negociado en la misma bolsa, asignando trigo de una a dos toneladas.
- ⇒ Federación Nacional de Cereales FENALCE, compra de trigo nacional, quien asigna un 0.75 del valor de la compra.

- ⇒ Instituto Nacional para la Vigilancia de Medicamentos y Alimentos INVIMA, controla la calidad de la harina.
- ⇒ Federación Nacional de Molineros FEDEMOL, controla la calidad del trigo nacional.
- ⇒ CIGSA, intermediario para la importación del trigo, realiza todo el procedimiento de la importación de la materia prima (trigo).

Se puede afirmar que la Misión de Molinos Galeras está actualmente definida así: producir harina de trigo fortificada de buena calidad que satisfaga a todos los clientes, que sea competitiva dentro del mercad, aplicando las normas y leyes que el gobierno exige para la elaboración y manipulación de alimentos.

Entre los principales productos que ofrece son:

Harina el Panadero, Mogolla, Salvado, Afrechillo y Granza.

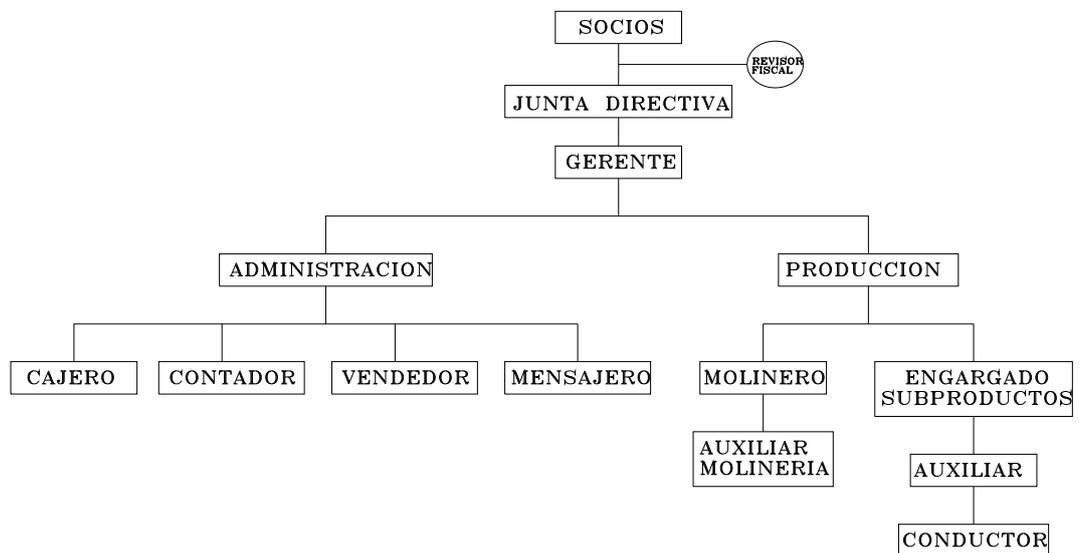
Entre los objetivos que tiene la empresa todos ellos establecidos en forma tácita, tenemos

- Garantizar el cumplimiento y desarrollo de las políticas trazadas por el molino, con el apoyo de su grupo de trabajo.
- Realizar un seguimiento a la producción, empaque y almacenamiento del producto con el fin de detectar puntos críticos.
- Clasificación de puntos críticos para controlar los peligros identificados.
- Establecer procedimientos para monitorear los puntos críticos de control.
- Establecer las acciones correctivas cuando se identifique la desviación, al monitoreo de puntos críticos de control.

Algunos de los aspectos que utilizan para trabajar en forma eficiente son: La distribución adecuada de los productos, la puntualidad en los pedidos y el verdadero sentido de pertenencia del personal con la empresa que motiva la realización eficiente de las actividades.

De igual manera la Gerencia está conciente que le hace falta mejorar e implementar nuevos aspectos en la parte de mercadeo por ejemplo la adecuación de herramientas publicitarias, canales de distribución, puntos de venta y demás estrategias de marketing y en el área de producción en cuanto a la adquisición de nueva maquinaria y capacitación del personal en ésta área.

El organigrama actual de la empresa está conformado de la siguiente manera:



Existe una toma de decisiones centralizada con un estilo predominantemente autocrático, en donde la gerencia y asistente de gerencia son las personas responsables de todas las actividades y movimientos que se hagan dentro de la empresa. Debido a que no existe un manual de funciones establecido se presentan algunas dificultades en las actividades a realizar, ya que los empleados desconocen el grado de responsabilidad de su trabajo. Molinos Galeras está en disposición y capacidad de atender a un determinado segmento, sin embargo existe la tradición de atender al sector panadero, pero también se observa que hay una tendencia a ampliar y cubrir el mercado nariñense tanto con harina a granel como empaquetada. En cuanto al mecanismo de control, el único medio que existe para identificar los resultados de la empresa es la información financiera suministrada por el Balance General y el Estado de Resultados. Hasta el momento la principal estrategia para competir con otros molinos como Harinera del Valle, Molinos Trigalia, Molinos Nariño, Molinos Imperial, Molinos San Nicolás, es la implementación del proyecto HACCP el cual determina los peligros en el área de producción, asociada con las decisiones gerenciales que se tomen y las posibles formas de eliminarlos bajo control, ensayando opciones, corroborando y modificando hipótesis seguido de la calidad de la materia prima importada, desde Canadá y Estados Unidos, su presentación y la prestación del servicio ha satisfacer las necesidades del cliente.

Su principal debilidad es el escaso reconocimiento del producto en el mercado, puesto que los recursos financieros son muy limitados, basándose únicamente en la promoción hecha por los mismos clientes y trabajadores lo cual demuestra que el molino no ha hecho un tipo de inversión importante en esta área de mercadeo la que jalonaría el posicionamiento de la empresa. La asignación y distribución de

recursos se efectúa directamente desde la gerencia que es quien analiza las posibles ventajas y desventajas que tal asignación representa en el presente y futuro de la empresa. De igual forma la gerencia tiene total autonomía en lo que se refiere a la asignación y contratación del personal.

Hemos observado que la asistente de gerencia es una personal idónea la cual colabora con profesionalismo adquiriendo cierta autonomía sobre determinadas actividades, por otra parte el talento humano con el que cuenta es de gran apoyo al asumir con responsabilidad y compromiso las labores.

Cabe anotar que muchas veces la ausencia del Gerente es una causa que limita la formulación de planes a largo plazo representados en planes de acciones concretos, es otro de los motivos que la gerencia reconoce como causa que impide el desarrollo de la organización.

#### **4.1. CULTURA ORGANIZACIONAL**

La información que se suministra en esta área es escasa limitándose a determinados valores que se han establecido a través del tiempo, los cuáles se han complementado con nuevos conocimientos de diferente cargo quien difunde cierta información de la organización a los trabajadores, encaminándolos a un sentido de pertenencia con la empresa, la cual se ha preocupado por establecer algunos valores y principios corporativos.

Molinos Galeras tiene muy claros algunos valores establecidos y difundidos en la organización pero no los tiene impresos para su aplicación, algunos son:

**1. Atención amable al público:** en toda organización se conoce muy bien que el cliente es primero, a ello Molinos Galeras ha suministrado información tomada de seminarios, pequeños talleres, inculcando a sus trabajadores este valor.

**2. Respeto:** la gerencia se ha tomado la tarea de charlar con todos y cada uno de los trabajadores para que en la empresa se labore en un ambiente propicio, acatando las normas y con un sentido de colaboración mutua.

**3. Cumplimiento:** se tiene muy claro que este valor es base para satisfacer al cliente, por eso la entrega oportuna y el pago a proveedores es importante para continuar el proceso.

**4. Solidaridad:** en este punto Molinos Galeras en su área administrativa y productiva se centra en brindar una colaboración en el ámbito laboral, mas sin embargo el compromiso de aportar ideas es bajo, al no tener incentivos apropiados, en cuanto a la junta directiva los socios no muestran un verdadero interés para obtener buenos resultados de la organización tampoco existe el compromiso de aportar recursos financieros para la ampliación de la empresa.

**5. Honestidad:** se entiende y se debe entender como honradez y decencia en la conducta de todos los empleados, en las actuaciones de los directivos, en las operaciones de la empresa y en las relaciones interpersonales y sociales.

Este valor se ha irrigado con fuerza y compromiso en el reglamento interno de trabajo, quienes hacen parte de la organización están convencidos que la honestidad es el factor base para todas las acciones del diario vivir en pro de una mejor imagen corporativa.

**6. Participación:** en este se exigen que tanto la junta directiva como el personal en general, participe en las decisiones y aportes necesarios que se tienen en la empresa. Pero en Molinos Galeras la junta directiva quien es la que posee y aporta el capital de trabajo, mantiene un control de la empresa en un sentido muy aislado, participa en la asunción de riegos económicos, técnicos y financieros pero destinado un bajo porcentaje de inversión a la formación intelectual y personal, incremento de recursos y fondos sociales.

**7. Identidad:** de usuario, empresario, trabajador y socio de la empresa según sea el caso. Sin duda el asociado considera que el aporte a su empresa es real e inmediata y que puede tomar decisiones en cualquier nivel, mientras tanto los empleados en general conocen la labor que desempeñan y la transmiten a su alrededor.

**8. Productividad:** Molinos Galeras gracias a su cambio de gerencia y asistentes que cuentan con el conocimiento necesario, en los últimos años a logrado mejorar el rendimiento en el trabajo e incrementar el volumen de producción.

**9. Competitividad:** el profesionalismo con el que se trabaja en el área administrativa a impulsado a la empresa a obtener un reconocimiento en el mercado, a través de la prestación de un servicio adecuado y el monitoreo continuo del proceso productivo.

**10. Calidad:** la empresa está adelantando un concepto nuevo que implica mejorar desde la gerencia hasta la selección adecuada del personal, a través de un trato amable y sencillo que se promulga en la organización, ayuda a recordar la calidad humana, imprescindible para el desempeño de sus labores.

El proyecto en cuestión busca perfeccionar las políticas de calidad integrando el equipo de trabajo, capacitándolo e identificando soluciones hacia la puesta en marcha del proyecto. Este es un pequeño paso que la organización esta dando en búsqueda de la calidad de su proceso productivo

#### **4.1.1 Capacidades**

**4.1.1.1. Capacidad Directiva.** La función que ejerce la dirección consiste en la selección de estrategias y programas que se ajustan a la situación de la organización y están diseñadas para lograrse objetivos específicos.

En Molinos Galeras Ltda., no se cuenta con el diseño de estrategias a largo, impidiendo desarrollar eficientemente sus objetivos, políticas y metas que le permitirán mejorar su posición competitiva. Mas sin embargo la gerencia a ejercido un control adecuado sobre cada uno de los procesos relativos a la empresa, tal es el caso que se han presentado cambios en cuanto a la comercialización del producto, siendo el impacto significativo dentro de la compañía. Es así como en el año de 1995 se inició el proceso de distribución de la harina en supermercados y tiendas de la ciudad de Pasto, ampliando el número de clientes, desarrollando nuevas formas de organización del negocio en respuesta a las condiciones competitivas y dando origen a nuevos cargos. Se ha transformado, entonces, la función tradicional de la organización.

Molinos Galeras Ltda. No tiene planes anuales definidos que le impiden desarrollar estrategias competitivas, fijación clara de objetivos, desarrollo de políticas y fijación de metas.

Por otra parte, la misión de la empresa está definida, sin embargo sus lineamientos deben orientarse hacia la parte de comercialización, permitiéndole la permanencia en el mercado, esta misión es conocida únicamente por el personal del área administrativa , no de todo el personal restante, ocasionando una cierta descoordinación de las tareas al no conocer el verdadero propósito que persigue la empresa.

La visión que posee no es realmente ambiciosa limitando posibles expectativas que surjan en beneficio del molino. Al igual que la misión y visión el objetivo principal no está debidamente formulado para cumplir con las metas de la organización, su definición no se logra en un tiempo determinado.

Los indicadores de gestión son implementados por el revisor fiscal y la contadora, quienes identifican los términos de desempeño en cada una de las áreas para ser posteriormente evaluados, haciendo que la empresa responda a posibles situaciones de iliquidez; aunque estos no se encuentran plenamente definidos y constituidos.

El cumplimiento con sus obligaciones y servicios a clientes internos y externos a fortalecido su imagen corporativa reflejada en el buen funcionamiento y coordinación de las actividades en desarrollo de las labores diarias.

**4.1.1.2. Capacidad Competitiva.** Respecto a la capacidad competitiva , molinos Galeras ha analizado las principales fuerzas que crean el entorno competitivo de la empresa así:

- **Tamaño y fuerza de crecimiento del molino**, según su naturaleza es de tipo industrial lo que posibilita la ampliación del negocio a pesar de su baja participación en el mercado cubriendo en un 20% del mercado Nariñense.
  
- **Productos sustitutos:** no representan una amenaza relevante debido a que sus usos son limitados comparados con los que brinda la harina que cubren en mayor parte la necesidad del cliente, entre los principales tenemos: Maicena y harina de maíz.
  
- **Proveedores:** forman parte esencial para la presa, ya que son ellos los que proveen de la materia prima y suministros necesarios para obtener el producto final.
  - ⇒ CISGA, intermediario para la importación.
  - ⇒ CIPLAS de Colombia, suministra polietileno.
  - ⇒ FERPLASTICOS LTDA, suministra polietileno.
  - ⇒ ROCHE, provee vitaminas.
  - ⇒ TRIGONAL, asigna trigo nacional.
  - ⇒ ENCIPAN de Colombia, Provee aditivos.

Molinos Galeras ha establecido un convenio con CIGSA, TRIGONAL, FEDEMOL y la Bolsa Agropecuaria, sobre ellos se tiene una buena garantía, debido que hasta el momento no han incumplido el contrato. CORPOTRIGO, delegado de FEDEMOL en

el Departamento de Nariño asignan al molino un cierto porcentaje de financiamiento dependiendo de la cuota importada.

- **Clientes principales:** su principal mercado es el de los panaderos quienes ocupan el 92% de las ventas del molino, seguido de algunos distribuidores mayoristas representados en el 8% de las ventas en la ciudad de Pasto.
- **Fabricación y distribución:** para la fabricación de harina al molino cuenta con tecnología necesaria para procesar una harina industrial con aditivos. Muchas veces el trigo importado es escaso por tal razón se utiliza el trigo nacional, lo que permite la reducción de costos, este tipo de trigo es usado únicamente para galletería y distribuido en el mercado plástico. Se utiliza 2 canales de distribución horizontal Empresa – Intermediario – Cliente, empresa – cliente final, la forma de estos canales no representa un incremento mayor en el precio del producto final.
- **Condiciones Económicas:** en la parte económica, Molinos Galeras posee el capital necesario para mantener el proceso productivo y para afrontar épocas críticas en cuanto a la disminución del volumen de ventas y el desabastecimiento de la materia prima.
- **Control del proceso:** El proceso de verificar las actividades financieras en molinos Galeras, se ejecuta a través del Balance General de Pérdidas y Ganancias y un Estado Financiero del cual esta a cargo el contador y posteriormente es aprobado por el Revisor Fiscal. Con estos indicadores se pretende determinar el grado de utilidad y liquidez que posee la empresa, distribuyendo un cierto porcentaje de capital a las áreas, más importantes. Para

determinar el destino del presupuesto se programan reuniones semanales y mensuales organizadas por la junta directiva y puesta en consideración ante la asamblea para la puesta en ejecución.

El control de ventas se hace a través del seguimiento que hace el Representante de Ventas, apoyado en la información contenida en el Kardex y en los libros de contabilidad. Se utiliza un sistema de cartera y se aplica algunas políticas para recuperar el dinero, este proceso se realiza con el fin de controlar el efectivo de la empresa, manteniendo al día los libros de contabilidad, cumpliendo con las normas establecidas por la Industria y Comercio. Se posee un control de inventario de la mercancía existente en bodegas, teniendo en cuenta los lotes de acuerdo a la llegada de la materia prima, este control se respalda con la factura de venta verificando por el representante de ventas. Los gastos que se efectúan son destinados a los gastos de distribución, administración y financiamiento de acuerdo al presupuesto elaborado cada 6 meses.

La empresa presta los siguientes servicios:

- Servicio puerta a puerta.
- Ofertas de precios a panaderías.
- Servicio de mercadeo en supermercados.

Brindando una mejor atención al cliente satisfaciendo sus necesidades.

Actualmente se está implementando al proyecto HCCP como alternativa para conseguir la certificación basada en las normas ISO 9000, por medio del que se pretende incrementar la calidad de la harina, integrando las actividades relacionadas desde la llegada del trigo a bodegas hasta llegar al producto final. Todos los

procesos descritos están a cargo de la gerencia, quien define las políticas de calidad, integra el equipo de trabajo en busca del mejoramiento, acompañado de una capacitación a través de seminarios, haciendo que el proceso sea más eficiente. Se encarga de analizar los riesgos en el área de producción, modificando el proceso si es necesario, por medio de la formulación y programas especiales, difunde la información tomada, siguiendo día a día el control del proceso.

- En cuanto al monitoreo y proceso logístico de la materia prima para la obtención de la harina y su posterior venta se planea así:

- Se realiza un estudio previo para la compra de materia prima (trigo) a través de la solicitud hecha a CIGANADERA quien realiza todo el proceso de importación desde Canadá y Estados Unidos es desembarcada en el puerto de Buenaventura , para luego ser trasladada a través de modo de transporte carretero, utilizando tracto mulas como medios de transporte, todo esto hace que se incremente los costos de producción y dando como resultado un precio no competitivo del producto en el mercado en comparación con las harinas de la competencia, por tal razón la gerencia está conciente que no se puede competir con precios, pero si con calidad debido a las condiciones de la materia prima. Se procede a monitorear cada uno de los procesos desde el momento en que llega el trigo al puerto hasta que se obtiene el producto final.
- Revisada y almacenada la materia prima se prosigue a su respectivo proceso de transformación.

- ☑ La tecnología utilizada para elaborar la harina es en un 20% de tipo artesanal y en un 80% industrial, presentándose bajos volúmenes de producción sin satisfacer la demanda del mercado.
  - ☑ Siguiendo con el lineamiento que conlleva a la venta del producto; la persona encargada de las ventas lleva un control permanente de las mercancías existentes en bodega y la que es despachada, posteriormente esta información es registrada en los libros de contabilidad.
- **Participación en el mercado:** Molinos Galeras presenta algunas dificultades en cuanto a la comercialización y publicidad de sus productos, debido a que la inversión en este punto es reducida por tanto se procede a atender a los mismos clientes y a buscar otros sin un previo estudio de mercadeo, realizando ventas que perjudican la cartera de la empresa y sus posibilidades de ampliar su mercado.

Los clientes existentes ocupan un porcentaje reducido frente a la competencia, esto hace que la empresa adopte siempre sus mismas estrategias, sin tener en cuenta opciones diferentes. La venta de subproductos es realizada en sus instalaciones, cuyo control está a cargo de la cajera. Muchas veces solicitan el servicio a domicilio para lo cual se emplea un vehículo tomado en alquiler, quien varias veces no está dispuesto para la respectiva distribución lo cual retrasa la venta. La harina para su venta se divide en 2: con aditivos y sin aditivos, exclusiva para panificadoras, la venta se la hace a través del representante de ventas quien visita diariamente a los clientes o cada 3 días según la demanda del producto.

Por otro lado la harina sin aditivos es distribuida a 7 supermercados con los que se ha establecido el contrato de venta y tiendas y graneros de los diferentes barrios. Esta labor es adelantada por el representante de ventas quien visita previamente a los clientes para determinar la cantidad de harina despachada, acompañada de su posterior servicio de mercadeo, encargado de proveer información diaria de la rotación de la mercancía.

Esta área se refleja débil debido a que la gestión gerencia e limitada por el corto presupuesto, por lo tanto no se realizan estudios de mercados eventuales para determinar posibles clientes a identificar cuales son las principales falencias que posee la organización, por lo tanto las decisiones en cuanto a precios, distribución y comercialización no son preestablecidas originando un desequilibrio en el patrimonio de la empresa.

**4.1.1.3. Capacidad Financiera.** Los cambios de políticas de gobierno tales como la apertura Económica han afectado el sector molinero, disminuyendo en gran porcentaje su voluntad de ventas al competir con materia prima importada, que llega con bajos costos, reduciendo la rentabilidad y disminuyendo su liquidez, sin efectuar cambios tecnológicos indispensables que otros molinos han adelantado, acaparando el mercado regional el que cada día es más exigente dejando a la empresa vulnerable frente a la competencia, impidiendo su fortalecimiento y sin posibilidad de crecer.

Sin embargo, Molinos Galeras cumple con los requisitos contables exigidos por las instituciones gubernamentales. Los datos financieros son debidamente organizados

y dotan la información actual de la empresa. El flujo de capital es indispensable en esta empresa debido a su tamaño, de tal forma representación de cartera es baja ya que con este efectivo se puede continuar con el proceso. Las decisiones respecto de su capacidad de endeudamiento son dirigidas, obteniendo créditos pequeños para inversiones y gastos imprescindibles.

**4.1.1.4. Capacidad tecnológica.** Molinos Galeras Ltda. Tiene bien definido su campo de trabajo, desde el momento en que surgió la idea de crear una empresa que se ubicará en el campo de la industrialización de productos agrícolas, perteneciendo así al sector secundario, por tal razón sus actividades están dirigidas hacia la elaboración de un producto de consumo humano, para lo cual el molino ha contratado un laboratorio delegado por el INVIMA, representado por el Instituto Departamental de Salud en el Departamento de Nariño, quien realiza un análisis mensual microbiológico y fisicoquímico de la harina. Para continuar sirviendo a todos sus clientes Molinos Galeras ha destinado el 20% de sus recursos para investigación, desarrollo y el aprovechamiento de nuevas ideas que permitan mejorar el producto en cuanto a la dosificación de la harina, esto lo hace con la colaboración y el apoyo de instituciones encargadas de brindar capacitación en el manejo del talento humano, maquinaria y actualización de la normatividad extranjera para la importación de la materia prima y sobre las licencias nacionales para la legalización de la mercancía.

**4.1.1.5. Capacidad Del Talento Humano.** La Dirección ha elegido cuidadosamente el personal que labora en la institución, teniendo en cuenta sus capacidades

intelectuales y el grado de interés que presenta al desempeñarse en cada uno de sus cargos.

Las responsabilidades y funciones de cada empleado son claramente definidas y puestas en ejecución a partir del momento en el cual el empleado establece el contrato a pesar de que no existe un manual de funciones, los trabajadores han sabido ejecutar de la mejor manera sus funciones, lo que ha servido para que la empresa tenga un buen ambiente laboral.

En la organización se puede ver que los aspectos relevantes en la centralización de la autoridad para la toma de decisiones. La decisión del trabajo se hace teniendo en cuenta los niveles de conocimiento de cada uno de los empleados, los que aportan para que la empresa tenga éxito esperado.

El personal administrativo de apoyo conoce claramente sus funciones y tiene la autoridad necesaria para llevar a cabo sus objetivos, todo dentro de los parámetros establecidos por la autoridad principal, para lo cual se brinda el apoyo necesario a través de cursos de capacitación que permitan el enriquecimiento intelectual del individuo y a la vez sea herramienta para el buen desempeño de su labor.

En la empresa encontramos una estructura organizativa que se acopla a las necesidades y requerimientos de la organización, y en esencia corresponde a los parámetros que en tal sentido establecen los estatutos.

La estructura organizativa comprende.

- **Los Socios:** conformados por 9 accionistas quienes aportan con el capital necesario para el funcionamiento del molino y el nombramiento de la junta directiva.
- **Junta Directiva:** son quienes aprueban o desaprueban las decisiones que se tomen en pro del beneficio de la organización y también tiene como función el nombramiento del Gerente.
- **Gerente:** además de ser el representante legal del molino, es el ejecutor de las decisiones de la asamblea, este con base a la planta de personal hace la provisión de los respectivos cargos, contratos y convenios referentes a la compra de materiales.
- **Cajero:** está dentro del área administrativa, las funciones del cajero están relacionadas con el manejo del dinero que ingresa al Molino producto de la venta de sus productos.
- **Contador:** maneja el área contable, la función de este es mantener al día los estados financieros de la empresa, su contrato se hace por temporadas.
- **Vendedor:** su función está encaminada a la venta de productos y subproductos y buscar nuevos clientes.
- **Mensajero:** encargado de la mensajería, cuando no realiza dichas funciones se encarga de empacar la harina.
- **Molineros:** esta dentro del área de producción, se encarga de dar funcionamiento, calibración y mantenimiento de la maquinaria, además vera la calidad de la harina.
- **Auxiliar de molinería:** Ayuda al molinero, empacar y transportar los productos desde la zona de empaque hasta las bodegas y zonas de carga.
- **Encargado de Subproductos:** s u función es empacar y entregar los subproductos.

- **Auxiliar:** entrega, empaca los productos y subproductos, inspecciona el pesaje del trigo en CORPOTRIGO O ALMACAFE.
- **Conductor:** transporta los productos desde la empresa hasta el sitio requerido por los compradores mayoristas, es contratado por temporadas.

El organigrama claramente refleja el principio de unidad de mando determinada por los socios y el gerente quienes imparten las ordenes y lineamientos a la planta de personal.

El personal que labora en Molinos Galeras se guía a través del manual de control interno que determina los parámetros para hacer cumplir las funciones encomendadas a sus trabajadores. Cada jefe de la organización tiene definidos claramente los rangos de control, es responsabilidad de cada jefe que su área prospere, la creatividad, iniciativa, capacidad para solucionar problemas y el sentido de pertenencia son características de los jefes de las diferentes áreas de molinos Galeras.

- **Habilidad gerencial:** El ambiente laboral es propicio para el desarrollo de las actividades, tanto los trabajadores como los directivos colaboran para que el trabajo no se convierta en monotonía.

El gerente por su parte está dispuesto a escuchar y buscar soluciones inmediatas a las quejas, reclamos y expectativas de sus trabajadores. Así como los empleados ven en el gerente un amigo que los orienta a desarrollar mejor sus tareas, más sin embargo el estilo de liderazgo es transnacional, debido a que las decisiones que se

toman siguen una continuidad y jerarquización de cargos, la comunicación es de una sola vía por lo tanto no existe suficiente retroalimentación.

Por otra parte las políticas que ejecutan los directivos son razonables y apoyan al desarrollo de las metas fijadas lo que conlleva a que los empleados se encuentren satisfechos en lo referente a salarios, prestaciones de ley y seguridad laboral de los trabajadores, esto hace que los empleados satisfagan sus necesidades individuales a través del apoyo que le brinda la empresa.

La rotación del personal es bajo ya que cada trabajador tiene especificadas cada una de sus funciones y la especialización en cada cargo se hace necesaria para Su desempeño.

Los grupos informales en la empresa en tiempos anteriores estaban plenamente identificados y la motivación era alta para su permanencia, pero debido a la crisis que ha afrontado Colombia y la industria molinera en Nariño ha ocasionado la desaparición de estos.

La organización y sus empleados en general han adoptado paulatinamente los cambios, es así como la dirección ha tomado la iniciativa de contratar personal de tiempo completo ajustándose al presupuesto planeado para el área administrativa mientras que en el área de producción se ha visto en la necesidad de reducir de un total de 9 a 4 obreros.

Los trabajadores que laboran en el área de producción como por ejemplo el molinero, posee un alto grado de experiencia y conocimiento en el manejo del proceso productivo y los diferentes auxiliares conocen el movimiento diario a

realizar, poseen habilidades técnicas para el mantenimiento de la maquinaria, manipulación de la mercancía y control de la calidad de la harina.

En el área administrativa se cuenta con un personal técnico y profesional idóneo capaz de llevar a cabo los objetivos, políticas y metas de la empresa.

#### 4.1.1.6. Matriz del impacto de la Capacidad Interna

##### IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES

FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>									
1. Imagen Corporativa		X					X		
2. Planes Estratégicos				X			X		
3. Orientación Empresarial						X		X	
4. Sistemas de control		X						X	
5. Control Gerencial		X						X	
6. Planes de Contingencia				X			X		
7. Indicadores de Gestión					X			X	
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>									
1. Calidad del Producto	X						X		
2. Atención al Cliente		X					X		
3. Portafolio de productos					X			X	
4. Infraestructura					X			X	
5. Tecnología				X			X		
6. Participación en el mercado				X			X		
7. Control de Calidad		X					X		
8. Publicidad y Mercadeo				X					X
<b>CAPACIDAD FINANCIERA</b>									
1. Capacidad de Endeudamiento				X				X	
2. Retorno de la Inversión				X			X		
3. Facilidad para salir del mercado				X			X		
4. Liquidez Financiera		X					X		
5. Precios Competitivos					X		X		
6. Capital Disponible				X			X		
<b>CAPACIDAD TECNOLÓGICA</b>									
1. Investigación y desarrollo					X		X		
2. Habilidad Técnica		X						X	

IDENTIFICACIÓN DE FACTORES INTERNOS, FORTALEZAS Y DEBILIDADES									
FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
3. Nivel de tecnología utilizada				X			X		
4. Sistematización y automatización				X			X		
5. Velocidad en el desarrollo tecnológico				X				X	
6. Resistencia a cambios tecnológicos					X			X	
<b>CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO</b>									
1. Nivel Académico		X						X	
2. Pertenencia		X						X	
3. Estructura Organizativa					X		X		
4. Capacidad del Talento Humano					X			X	
5. Desempeño	X						X		
6. Habilidad Gerencial			X				X		
7. Rotación del Talento Humano					X			X	

**A=ALTO M=MEDIO B=BAJO**

#### 4.1.2.7. Matriz de Evaluación del Factor Interno MEFI

Para la información de la matriz de evaluación del Factor Interno, se contó con la información de la gerencia, quien identifica fortalezas y debilidades.

#### PONDERACIÓN DE FACTORES INTERNOS

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
1. Satisfacción del cliente	0.10	3	0.30
2. Portafolio de productos	0.08	2	0.16
3. Nivel tecnológico utilizado	0.12	2	0.24
4. Capacidad del Talento Humano	0.11	3	0.33
5. Precios competitivos	0.09	2	0.18
6. Publicidad y mercadeo	0.10	1	0.10
7. Investigación y Desarrollo	0.08	2	0.16
8. Participación en el mercado	0.10	2	0.20
9. Imagen corporativa	0.09	3	0.27
10. Capital disponible	0.13	2	0.26
			<b>2.2</b>

## **ANÁLISIS Y COMENTARIOS MATRIZ EFI**

El resultado 2.2, indica que la empresa molinos Galeras se encuentra por debajo del promedio, lo que significa que la empresa presenta una debilidad menor en el ambiente Interno.

Por lo tanto las fortalezas que posee la empresa nos permitirá tomar ventaja sobre las oportunidades y evitar las posibles amenazas.

### **4.2. PERFIL DE AMENAZA Y OPORTUNIDADES POAM.**

**4.2.1 Análisis del Entorno Económico:** El entorno económico es de gran relevancia para la empresa ya que su productividad y desarrollo depende del crecimiento que presenten las industrias del sector secundario, así como los cambios gubernamentales y políticas a nivel local y Nacional.

- La evolución de la economía colombiana en los últimos años ha permanecido en un estado de recesión que afectan a todas las industrias además las políticas establecidas dentro del sector agrícola han influido de manera significativa en la organización, encareciendo la materia prima, sumada a esta la libertad de cambio incrementando sí las importaciones lo que perjudica la industria nacional.
- Las diferentes Variables económicas como tasas de inflación, tasas de interés, desempleo han ocasionado una desestabilizando el sistema financiero, dejando pocas posibilidades de invertir, así mismo la caída de los precios han sido uno

de los factores que han influido para que la rentabilidad de la producción de trigo sea inferior.

- En el Departamento de Nariño existen empresas que han adquirido la tecnología necesaria para competir en el mercado, en el caso de Molinos Nariño, San Nicolás y Harinera del Valle, distribuyéndose entre ellos la mayoría cuota del mercado.

**4.2.2 Análisis del Entorno Político.** Molinos Galeras no es ajeno a las reformas de índole político y económico que han tenido vigencia desde hace más de 10 años, las cuales han estado orientada sobretodo a la modificación del comportamiento social lo que ha llevado al desequilibrio respecto del nivel de ingresos, desorden social, corrupción, violencia, inflación, desempleo, etc, todos estos aspectos ha tenido gran impacto en la pequeña industria la que requiere una cierta estabilidad política que le permita continuar sus procesos sin muchos inconvenientes, de hecho los problemas de índole social y económico siguen en aumento como consecuencia del establecimiento de políticas mal enfocadas que permitan cada día aumentar los niveles de pobreza en Colombia, en Nariño también es evidente y tiene que ver con la fuerte crisis que ha experimentado el sector agrícola a comienzos de la presente década, expresado en una disminución de los ingresos y el desempleo, acompañada de la Apertura Económica que ha traído grandes desventajas para que la pequeña industria, en el sentido en que se tiene que mejorar procesos para obtener productos altamente competitivos, lo que implica una mayor inversión, de modo que muchas industria se han visto en la necesidad de abandonar el mercado dando paso a la llegada de industrias extranjeras que absorban la producción local.

**4.2.3 Análisis del Entorno Jurídico.** Molinos Galeras está legalmente constituida según escritura pública No. 632 de 1996, registrada ante la cámara de comercio, cumple con las disposiciones legales y los aspectos básicos de seguridad industrial y salud ocupacional, los empleados están conformes con los servicios y atención que la empresa les presta, no se ha descuidado ningún punto que ponga y riesgo la salud y el bienestar de los mismos, cumpliendo con los requisitos exigidos según artículo 105 del Código Sustantivo de Trabajo (**CST**), ley 50 del 90 y con los reglamentos de protección ambiental exigidos por CORPONARIÑO, a través del diseño de un plan de manejo ambiental el cual especificará todas las estrategias y medias encaminadas a prevenir, compensar, controlar y mitigar los efectos e impactos que la operación de la fábrica genere sobre los recursos naturales y el ambiente en general.

**4.2.4 Análisis del Entorno Ecológico.** Si bien es posible afirmar que el desarrollo y efectos ambientales negativos coexisten simultáneamente, también es posible reconocer que su prevención y control oportuno permitirán un crecimiento económico sostenible. Para ello Molinos Galeras adelanta gestiones que le permiten evaluar los efectos que en el desarrollo de sus actividades pueden ocasionar perjuicios al medio ambiente, para cumplir con estas expectativas la empresa hace práctico el uso de las normas expedidas a nivel regional por CORPONARIÑO, quien solicita la elaboración y puesta en marcha de un plan de manejo ambiental el cual identifica y evalúa los impactos ambientales generados por la industria en el área de influencia así:

1. Manejo de emisiones a la atmósfera, según artículo 110 Decreto 948 de 1995, mediante el cual se verifica el cumplimiento de normas de emisión de procesos industriales, el rango en que se encuentran las emisiones del Molino según producción / toneladas por hora. La altura de las chimeneas es de 15 metros, cumpliendo así con las normas que regulan estas emisiones.
2. La organización también exige los proveedores la calidad de la materia prima para poder elaborar un producto final que cumpla con los estándares de calidad definidos en gestión del impacto ambiental. El molino hace un seguimiento continuo de toda la cadena de producción para así determinar el impacto ambiental que ocasionará los proveedores de trigo, en cuanto a la extracción, producción, transporte y embalaje. Una de sus principales debilidades es la ubicación de la empresa que podría en un mediano plazo determinar su traslado por presiones de la comunidad y perteneciendo sus actividades al sector industrial donde los consumidores hacen cada vez mejores exigencias ambientales.

**4.2.5. Análisis del Entorno Social.** Los individuos y la sociedad en general están cambiando constantemente, en lo se considera una forma de vida aceptable, así como las características sociales y culturales de una comunidad, región o país influyen directamente en las actitudes de las personas hacia los productos, todas las empresas tienen como propósito la satisfacción del cliente, por tal razón molinos Galeras un esfuerzos con el fin de determinar las expectativas que tiene la población Nariñense, en cuanto al producto la firma a través de la investigación ha detectado la existencia de factores que hacen que la industria Molinera no prospere.

En primera instancia está la baja calidad de vida de la población que hace que no exista un poder adquisitivo equilibrado impidiendo que la demanda de productos que han requerido mayor estudio en cuanto a su elaboración, optando por la adquisición de productos que están por fuera de las expectativas de los clientes. Otro factor es la pérdida de identidad y autonomía del gobierno que ha llevado a que se apoyen los productos extranjeros, dejando desamparada la industria nacional.

**4.2.6. Análisis del Entorno Geográfico.** El Departamento de Nariño posee varias ventajas que le permiten ser competitivo en comparación con otros departamentos, la ubicación le permite desarrollar actividades comerciales con otros países como es el caso del Ecuador, con quien ha tenido un gran dinamismo comercial, le pertenencia de un puerto que hace que se comercialicen productos vía marítima lo que ocasiona la disminución de tiempo, mas sin embargo Nariño no ha podido alcanzar un grado de desarrollo significativo dentro del contexto nacional debido a su marginalidad industrial y a su aislamiento geográfico hacia el interior del país.

En consecuencia Nariño no ha aprovechado las ventajas de su ubicación presentándose rezagado frente a los adelantos que han realizado departamentos vecinos. Molinos Galeras ve la posibilidad de aprovechar estas ventajas para expandir el mercado hacia todo el territorio nariñense.

**4.2.7. Matriz de Evaluación del Factor Externo MEFE.** Esta matriz nos permite realizar un resumen de la valoración de las variables decisivas a través de la información recolectada. La matriz de evaluación del factor externo actual es de gran importancia puesto que con ella se pueden definir estrategias.

## PONDERACIONES DE FACTORES EXTERNOS.

FACTOR IXTERNO CLAVE	PONDERACION	CALIFICACION	RESULTADO
1. Políticas del país.	0.07	2	0.14
2. Reformas y leyes.	0.09	2	0.18
3. Apoyo gubernamental.	0.10	4	0.40
4. Adquisición de nueva tecnología.	0.15	3	0.30
5. Leyes de protección ambiental.	0.09	3	0.27
6. Costo de la mano de obra.	0.07	2	0.14
7. Recursos financieros	0.15	2	0.30
8. Ingreso per. Cápita.	0.07	3	0.21
9. Posición geográfica	0.07	4	0.28
10. Talento humano capacitado.	0.14	2	0.28
<b>TOTAL</b>			<b>2.5</b>

## ANÁLISIS COMENTARIOS MATRIZ MEFE.

Dado que el promedio de 2.5 para la empresa indica que se muestra en un nivel medio – alto, entre oportunidades altas y amenazas menores, por lo tanto es necesario utilizar las oportunidades con el fin de fortalecer la empresa detectando las posteriores amenazas a futuro.

### 4.3. MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO MPC.

Mediante esta matriz se analizan las fuerzas competitivas más importantes que pueden afectar la posición estratégica de la empresa. Identificando los principales competidores, sus fortalezas y debilidades.

Para formulación de esta matriz se siguen el siguiente procedimiento.

1. Se escoge los indicadores de éxito.
2. Se formula una serie de factores tomados de la matriz MEFI y MEFE.
3. Se designa la ponderación a cada factor determinante de éxito para la industria.
4. Se asigna una ponderación entre 0.0 sin importancia y 1.0 muy importante a cada factor clave aplicada a todos los competidores.
5. Se asigna a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor de éxito así:
  1. - debilidad mayor
  2. - debilidad menor
  3. - debilidad menor
  4. - fortaleza mayor.
6. Se multiplica la ponderación asignada a cada factor de éxito para la calificación correspondiente a cada competidor, determinando un resultado ponderado para cada empresa.
7. El resultado ponderado indica la fortaleza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor de éxito.

### MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CLAVES DE ÉXITO	Pond.	MOLINOS GALERAS		MOLINOS TRIGALIA		MOLINOS SAN NICOLAS	
		CALIFICACION	PONDER.	CALIFICACION	PONDER.	CALIFICACION	PONDERAD
		1. Participación en el mercado	0,10	2	0.30	2	0.20
2. Portafolio de productos	0.08	2	0.20	2	0.15	3	0.53
3. Precios competitivos	0.09	2	0.25	3	0.15	4	0.60
4. Publicidad y mercadeo	0.10	2	0.15	1	0.15	4	0.70
5. Nivel de tecnolog. utilizada	0.12	2	0.20	2	0.20	3	0.55
6. Satisfacción del Cliente	0.11	4	0.35	2	0.30	4	0.60
Capacidad de talento humano	0.10	3	0.30	3	0.25	3	0.60
7. Imagen corporativa.	0.09	3	0.35	2	0.30	3	0.50
8. Leyes de protección	0.07	3	0.30	3	0.30	4	0.40

ambiental.	0.14	2	0.20	2	0.15	4	0.60
9. Inversión de capital							
TOTAL	1.00		2.48		2.25		3.61

## **ANALISIS PERFIL COMPETITIVO**

Para este análisis se ha recolectado información procedente de la empresa en estudio y de sus principales competidores así.

Molinos Trigalia, Molinos San Nicolás y Molinos Nariño, a continuación se identifican algunos de los factores que inciden en el entorno competitivo.

## **EMPRESA MOLINOS GALERAS**

### **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO**

La empresa participa con un 10% del total de sus ventas distribuidos en los diferentes establecimientos comerciales, en un 5% en supermercados, graneros y tiendas y el restante en panificadoras.

### **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

Molinos Galeras cuenta con un portafolio de productos basados en derivados del trigo, el principal producto es la harina, “ El panadero”, elaborada con trigo nacional e importado. Seguido de sus subproductos como: Salvado, Mogolla, Afrechillo y Granza.

## PRECIOS COMPETITIVOS.

Molinos Galeras ofrece su portafolio de productos a sus clientes con los siguientes precios:

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PRESENTACION</b>
HARINA	36.000	Bulto a granel 50 Kg
HARINA	37.000	Bulto en ¼ x 20 unidades
HARINA	37.000	Bulto en kilo x 50 unidades
HARINA	18.500	Bulto en libras x 50 unidades
HARINA	9.500	Arroba en libras x 25
HARINA	7.500	unidades
HARINA	4.000	Bolsa de harina x 10 Kg.
HARINA	20.000	Bolsa de harina x 5 Kg. Harina de tercera por 10 Kg.
<b>SUBPRODUCTO</b>	<b>PRECIO</b>	<b>PRESENTACION</b>
Mogolla	16.000	Bulto x 35 Kg
Salvado	10.000	Bulto x 25 Kg
Granza	6.000	Bulto x 30 Kg
Afrechillo	6.000	Bulto x 25 Kg

A este precio también se suma el IVA que es del 16%.

## PUBLICIDAD Y MERCADEO

Molinos Galeras, en esta área no cuenta con estrategias definidas para obtener una posesión en el mercado. Porque la asignación de recursos financieros es bajo. El aporte que realizan los socios no brindan la capacidad de abastecer esta área, limitándolo a abastecer el área de producción.

La inversión en esta área es esencial para el molino ya que le permitirá cubrir una cuota de participación en el mercado, incrementando el nivel de ventas y mejoramiento de rentabilidad.

## **INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA.**

La empresa cuenta con una infraestructura en su mayoría artesanal representada en el 80% y el 20% con maquinaria industrial. Para la fabricación de la harina con aditivos y sin aditivos. Para certificar la calidad de sus productos la organización cuenta con la siguiente maquinaria:

-  Seleccionadora de tamices marca Robinson
-  Mojadora automática con rueda medidora
-  Ventilador extractor centrífugo
-  Ciclonos para la recolección y filtración de polvo
-  Pulidora satinadora
-  Báscula automática
-  Tolva de harina
-  Bancos de limpieza y dobles
-  Afinadores de molienda
-  Desatador
-  Planchister
-  Sasores purificadores de sémola dobles
-  Limpiadoras de salvado
-  Filtro recolector de polvo
-  Dosificador.

En cuanto al pasaje del trigo a granel se cuenta con una báscula que proporciona información de la cantidad de materia prima que ingresa al molino. La organización no posee un laboratorio propio para el control de la calidad por lo tanto este trabajo

lo adelanta el Laboratorio Municipal del Hospital Civil, quien a través del INVIMA, procede a certificar la calidad del producto, además posee 6 bancos de compresión, 4 planchisters, 1 tolva, silos utilizados para la molienda del trigo.

### **SATISFACCION DEL CLIENTE**

De acuerdo a la descripción dada anteriormente en la auditoria gerencial, la organización en el área administrativa cuenta con un personal capacitado con conocimientos amplios que le permiten una mejor atención al cliente. Se tiene un seguimiento de los principales clientes atendiendo sus quejas y sugerencias respecto al producto.

### **CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

Molinos Galeras tiene un personal técnico y profesional para las diferentes áreas los que permite la ejecución eficiente de las labores. En el área de producción el personal recibe una capacitación esporádica en algunos campos por ejemplo: levantamiento de carga, manipulación y empaque del producto. En el área administrativa, únicamente el gerente es quien ha adquirido información referente a su cargo.

### **IMAGEN CORPORATIVA**

En el ámbito regional, la empresa es reconocida por su trayectoria, servicio y atención a la comunidad mas internamente su cultura organizacional no está

claramente definida e impresa; los principios y valores corporativos han sido adoptados por cada individuo como se señaló en la cultura organizacional.

## LEYES DE PROTECCION AMBIENTAL

Molinos Galeras cumple con las siguientes normas:

Elaboración de un plan de manejo ambiental, que consta de los siguientes puntos:

### ☞ VALORACION DEL RUIDO

AREA	EXPUESTOS	INTENSIDAD	TIEMPO	NORMA
Area de motor	2	90	4	90
Área de bancos	2	95	4	95
Área de silos	2	93	4	93

### ☞ EMISIONES DEL MOLINO

Producción horaria en Toneladas del Producto terminado	Zona rural Kilos / Hora	Zona Urbana Kilos / Hora	Altura de referencia en metros
<b>0.1</b>	<b>3.01</b>	<b>1.5</b>	<b>15</b>
<b>0.5</b>	<b>5.96</b>	<b>2.98</b>	<b>15</b>
1	8	4	15
2	14.67	7.33	15
10	60	30	15
20	79.82	41.21	20
50	116.39	62.7	50
500 o más	300.27	180	70

El rango en que se encuentran las emisiones del molino según producción toneladas por hora está entre 0.5 y 1. La altura de las chimeneas es de 15 metros cumpliendo con las normas que se regulan.

## ☞ **EMISIONES CONTAMINANTES A LA ATMÓSFERA**

Según el artículo 40 del decreto 02 de 1982 el método de balance de masas nos muestra que la cantidad de partículas que el molino arroja a la atmósfera es de 2.82 Kg. / hora. El nivel de comparación permitido es de 3.74 Kg. / hora.

## ☞ **RUIDO CONTINUO**

El ruido del impacto según el artículo 45 de la resolución 08321 de 1983 el número de impulsos o impactos permitidos por día se acoge a la norma siendo de 70 db. para la empresa. Límite: 140db.

## **CAPITAL DISPONIBLE**

El capital se distribuye únicamente en el área de producción y administrativa teniendo en cuenta el porcentaje que aportan los socios, mas sin embargo este es muy reducido debido a que los accionistas no han logrado adquirir un verdadero sentido de pertenencia con la empresa, renovando el proceso productivo a través de las utilidades generadas por el molino.

## **EMPRESA MOLINOS TRIGALIA**

Este molino empezó su actividad a partir de 1957 cuya constitución jurídica pertenece a una sociedad limitada.

## **PARTICIPACION EN EL MERCADO**

La participación en el mercado local es muy baja representada en un 2%; su mayor cobertura la realiza en los mercados regionales con una participación del 98%, abasteciendo a los departamentos del Cauca en un 95% y el Huila en un 3%.

## **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

La empresa produce y comercializa los siguientes productos:

Harina de trigo "Reina del Sur" siendo su principal producto, seguido de sus subproductos que genera toda industria molinera como: mogolla, salvado y granza.

## **PRECIOS COMPETITIVOS**

Molinos Trigalia ofrece a sus clientes los siguientes precios:

PRODUCTO	PRECIO \$	PRESENTACION
Harina Reina del Sur	35.000	bulto a granel 50kg.
Harina Reina del Sur	33.600	bulto por 20 cuartos.
Harina Reina del Sur	33.600	bulto por 50 kilos.
harina Reina del Sur	8.400	arroba por 25 libras

SUBPRODUCTO	PRECIO \$	PRESENTACION
Mogolla	16.000	bulto a granel
Salvado	13.100	bulto a granel
Granza	8.100	bulto a granel

## **PUBLICIDAD Y MERCADEO**

El proceso de mercadeo a nivel regional, se realiza a través de distribuidores mayoristas ubicados en el Cauca y Huila mediante los cuales se establecen las condiciones de venta y sus respectivos precios. Para el transporte de la mercancía se contrata furgones quienes complementan él.

A nivel local la distribución de los productos se hace con la ayuda del representante de ventas y un mercaderista quienes se ocupaban de atender a los diferentes graneros y supermercados, debido a aspectos relacionados con la infraestructura y recursos financieros no se pudo continuar con el proceso. En lo relacionado a la publicidad impresa únicamente se cuenta con un anuncio en el directorio telefónico.

## **NIVEL DE TECNOLOGIA UTILIZADA**

En todo molino, el proceso productivo se hace teniendo en cuenta 5 etapas que van desde la revisión de la materia prima hasta el almacenamiento del producto así:

**1. Revisión de la materia prima:** Molinos Trigalia no cuenta con una báscula que permite pesar la materia prima que es transportada en los furgones.

 Los silos no son los adecuados por su continuo deterioro.

**2. Sección de limpieza:** la empresa cuenta con una separadora de avena y una pulidora satinadora, un separador automático para retirar la granza y una mojadora automática de rosca la cual esta obsoleta.

**3. Proceso de molienda:** posee bancos de cilindro respectivo para la trituración del grano, tamizadores de trigo, un savor purificador de sémola, una sepilladora

de salvado, ventilador extractor centrífugo, un filtro recolector de polvo, y un dosificador.

4. **Sección de empaque:** el empaque de la harina se lo hace de forma manual.
5. **Almacenamiento del producto:** no se posee un neumático adecuado para el traslado de los productos a la bodega por lo tanto él arrume es manual, posee dos bodegas pequeñas para almacenar la materia prima y una bodega similar para los productos terminados.

**Nota:** el área de producción es muy reducido y cercano a la planta perjudicando el desempeño laboral de quienes trabajan en ella.

## **SATISFACCION DEL CLIENTE**

Las ventas a escala regional son atendidas por el gerente y sus auxiliares, cuenta con un socio que a la vez comercializa el producto a los departamentos del Cauca y Huila: Inversiones LA HUACA DEL VALLE quienes en conjunto distribuyen el producto a sus respectivos clientes. En la actualidad el mercado local se ha dejado de atender quedando una pequeña parte del segmento representada en un 2%.

## **CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

La empresa al igual que otros molinos nariñenses se ha visto afectada por las reformas adelantadas por del Gobierno, ocasionando un desajuste de las utilidades e ingresos de la empresa, reflejándose en la escasa capacitación del talento humano, mas sin embargo se cuenta con un reducido personal profesional y técnico en las áreas de producción y administración.

## **IMAGEN CORPORATIVA**

El reconocimiento de la empresa a nivel local es bajo, acompañada del desconocimiento de los elementos constitutivos en su diario accionar, que caracterizan el desenvolvimiento de toda empresa como asociación dejando atrás el aprendizaje continuo de los valores y principios corporativos que conforman la cultura organizacional, su imagen corporativa se maneja en forma tradicional guiada por los valores y principios en forma particular.

## **LEYES DE PROTECCION AMBIENTAL**

Molinos Trigalia cumple con los requisitos exigidos por CORPONARIÑO, también posee su plan de manejo ambiental; los procesos de verificación de la calidad de la harina son efectuados a través del laboratorio perteneciente al instituto departamental de salud que hace un análisis mensual microbiológico y fisicoquímico de la harina.

## **CAPITAL DISPONIBLE**

Debido a que es una sociedad limitada esta conformada por 780 cuotas de interés social. El capital esta debidamente suscrito y pagado distribuido así:

Inversiones LA HUACA DEL VALLE posee 351 acciones y 429 acciones distribuidas entre 8 socios que son personas naturales. El capital de trabajo son las utilidades que obtienen los socios, imposibilitando la reinversión en maquinaria.

## **MOLINOS SAN NICOLAS**

La empresa nariñense a venido ofreciendo sus productos a lo largo de 45 años posicionándose en la mente del consumidor superando sus expectativas.

## **PARTICIPACION EN EL MERCADO**

La participación de la empresa en este mercado de la industria harinera es mayor, representado en un 40%, gracias a que dicha empresa hace parte de la Organización Solarte, la cual está conformada por seis molinos ubicados a lo largo del territorio nacional así:

- Molinos Apolo                      Bogotá
- Molinos Capri                      Popayán
- Harinera de Occidente      Cali
- Molinos Ricaurte                  Bogotá
- Molinos Belalcázar              Medellín
- Molinos San Nicolás              Pasto

La Organización Solarte ha logrado una suficiente solidez en el territorio Colombiano por lo tanto cada uno de los molinos producen uno o varios artículos, los que se distribuyen internamente abasteciendo así a todos los molinos integrantes quienes posteriormente proveerán a su nicho de mercado.

Es así como sus estrategias de marketing y comerciales se adecuan a cada una de las necesidades de sus clientes obteniendo un fuerte respaldo y logrando un posicionamiento en el mercado.

## **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS**

Molinos San Nicolás como empresa productora y distribuidora de productos, se abastece de materia prima “el trigo” para su posterior transformación dando como resultado productos de calidad entre ellos:

Harina La Nevada, además sobresaliendo con sus productos: café Franco, Pastas alimenticias Zonia y Superarepa.

## **PRECIOS COMPETITIVOS**

La organización Solarte ha logrado fortalecer su entorno económico y competitivo. Debido a esto, los molinos que la conforman posee infraestructura propia, cuenta con las herramientas esenciales para participar en el mercado, ofreciendo sus productos a precios asequibles a tenderos, supermercados y mayorista.

Además el canal de distribución que utilizan es directo, razón por la cual no se incrementa el costo del producto.

## **Información de los precios de los productos más importantes**

<b>PRODUCTO</b>	<b>PRECIO \$</b>	<b>PRESENTACION</b>
Harina la Nevada	35.500	bulto por 50 kilos
Harina la Nevada	9.500	arroba en libras
Harina la Nevada	9.500	arroba a granel
Café Franco	75.000	libra, media libra y cuarto
Pastas Zonia	15.000	arroba por 50 paquetes

## **PUBLICIDAD Y MERCADEO**

Molinos San Nicolás está dotado por una de las emisoras a escala nacional: Radio Viva propiedad de la organización en Pasto, emisora encargada de difundir y promocionar sus productos con excelentes horarios de audiencia y altas frecuencias en los anuncios.

En cuanto al área de mercadeo, la organización posee 3 representantes de ventas que manejan el área de trabajo. Cada uno de los productos es distribuido a los diferentes municipios en los que se ha logrado introducir mientras el mercado local ocupado por los supermercados es atendido por el grupo de mercaderistas quienes proveen a los más importantes supermercados y expendios de Pasto.

Se utiliza publicidad en televisión a través de la firma MERCATELE en Bogotá quienes transmiten en horas determinadas el anuncio de sus productos. Molinos San Nicolás esta dentro de la página de la Organización denominada: <http://www.organizacionsolarte.com> para dar mayor información a los clientes

## **INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA**

Molinos San Nicolás a lo largo de su trayectoria ha adquirido una infraestructura acorde con su proceso productivo. Las instalaciones son amplias y posee una alta capacidad de almacenamiento. La mayoría de maquinaria con que se cuenta es importada. Existen pocos equipos cuya manipulación se realiza de manera manual, la maquinaria es automática para agilizar los procesos.

En el área de producción los equipos son eficientes cuya descripción es la siguiente:

**1. Revisión de la materia prima:**

- seleccionadora de trigo
- mojadora automática
- silos

**2. Limpieza**

- elevadores
- sarandas
- tolvas
- ventiladores extractores centrífugos
- ciclón
- pulidora satinadora

**3. Proceso de molienda**

- bancos de cilindro
- tamizadores de trigo
- purificador de sémola
- bancos dobles
- cepilladoras
- filtros recolectores de polvo
- dosificador
- compresores
- afinadores de molienda

- planchisters
- filtros recolectores de polvo
- motores
- transportadores
- cernidores
- exclusas

#### **4. Sección de empaque**

- selladoras
- empacadoras
- báscula automática

#### **5. Almacenamiento**

- bandas transportadoras
- montacargas
- guinche
- 3 bodegas

### **SATISFACCION DEL CLIENTE**

Las estrategias comerciales adoptadas por la Organización Solarte constituyen una sólida base para atender a su segmento de mercado.

Por lo tanto la satisfacción al cliente se centra en ofrecer un mayor servicio apoyado en sus representantes de ventas, distribuyendo los productos en los municipios.

Para ello la empresa ha contratado vehículos para el transporte seguro y confiable de la mercancía a su destinatario final.

Mientras que el mercado local, la venta y supervisión de los productos la realizan los mercaderistas, encargados de mantener el surtido y la presentación óptima del producto en todos los supermercados y lugares de venta.

Por otra parte también se atiende a la clientela en las instalaciones del molino, este trabajo lo adelanta el jefe de despacho y el cajero quienes suministran información correspondiente a precios y beneficios del producto.

## **CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO**

La capacitación del personal se divide en dos:

- Área de producción: levantamiento de carga, manipulación del equipo y maquinaria, mantenimiento preventivo, manejo y control de incendios y primeros auxilios.
- Área administrativa: el gerente del molino a lo largo de su gestión se ha capacitado recibiendo cursos sobre procesos gerenciales. Además se cuenta con una mano de obra calificada en otros campos como contabilidad, área de despachos, facturación y sistemas. Desafortunadamente no se cuenta con motivación e incentivos, en general el desempeño es bueno.

## **IMAGEN CORPORATIVA**

La empresa gracias a su trayectoria y continua atención a la población nariñense a logrado permanecer y posicionarse en el mercado. Aunque el subgerente administrativo no conoce a fondo los conceptos que encierra la cultura organizacional, los principios y valores de la organización son tradicionales y lo conforman las características particulares de cada individuo.

## **LEYES DE PROTECCION AMBIENTAL**

Las leyes están reguladas a través de CORPONARIÑO para todos los molinos nariñenses por ende Molinos San Nicolás no es ajeno a dichos lineamientos.

## **CAPITAL DISPONIBLE**

En la organización existen dos tipos de sociedades:

- a) En comandita simple: uno de los socios tendrá responsabilidad limitada
- b) En comandita por acciones: uno de los socios tendrá responsabilidad ilimitada, cuyo capital está representado en títulos de igual valor.

Para la administración de los negocios sociales con indicación de las atribuciones y facultades de los administradores y de los que reservan los asociados, las asambleas de socios conforme a la regulación de dicha sociedad, se convocan a asambleas o junta de socios en sesiones ordinarias o extraordinarias, para deliberar

los acuerdos en los asuntos de la competencia. Periódicamente se hacen inventarios balances generales y la forma en que han de distribirse los beneficios y utilidades de cada ejercicio social, se realizan anualmente.

Los porcentajes de capital están distribuidos así:

Socio mayorista: 70%

Socios: 30%

Aproximadamente un 15% de la totalidad de las acciones han sido destinadas a la inversión de maquinaria y mantenimiento de plantas y equipo.

**NOTA:**

Se registran como otros competidores de la empresa Molinos Galeras Ltda., los siguientes molinos como: Nariño y Harinera del Valle S.A., a los cuales el grupo de trabajo no pudo acceder a la información requerida por motivos de índole administrativa.

#### 4.4. MATRIZ DOFA

		FACTORES INTERNOS	
		FORTALEZAS	DEBILIDADES
<i>MATRIZ DOFA</i>		1. satisfacción del cliente 2. capacidad del talento humano 3. imagen corporativa	1. Participación en el mercado. 2. Investigación y desarrollo 3. Nivel de tecnología utilizada 4. Portafolio de productos 5. Precios competitivos 6. Publicidad y mercadeo 7. Capital Disponible
FACTORES EXTERNOS	OPORTUNIDADES	1. Apoyo gubernamental(ACO PI) 2. Posición geográfica. 3. Adquisición de nueva tecnología 4. Leyes de Protección ambiental 5. Ingreso Percápita	F102 F103 F201 F203 F304 F105  D101 D102 D203 D303 D403 D505 D602 D703
	AMENAZAS	1. Reformas y leyes 2. Recursos financieros 3. Talento humano capacitado 4. Política del país 5. costo de la mano de obra	F1A3 F2A2 F2A5 F3A3  D1A1 D1A2 D2A2 D3A3 D4A2 D5A4 D5A2 D7A3

## **ESTRATEGIAS**

### **ESTRATEGIAS FO**

**F102.** Lograr una mayor satisfacción del cliente aprovechando las ventajas que tiene el departamento con su posición geográfica.

**F105.** Continuar ofreciendo productos de calidad acordes a las nuevas tendencias del mercado.

**F201.** Brindar capacitación del talento humano con el apoyo de entidades del gobierno que faciliten el acceso a los diferentes programas de capacitación.

**F203.** Dar uso adecuado a la nueva tecnología adquirida, aprovechando el talento humano existente.

**F303.** Ofrecer productos de calidad ampliando su portafolio con el uso de nueva tecnología adquirida.

**F304.** Seguir proyectado su buena imagen corporativa, aplicando las normas y leyes de protección, reflejándose como una industria que protege el medio ambiente.

### **ESTRATEGIAS DO**

**D101.** Disponer de los recursos del crédito para ampliar los segmentos de mercado e incrementando su participación.

**D102.** Ampliar la cobertura en el mercado nariñense aprovechando las ventajas que ofrece la posición geográfica.

**D103.** Incrementar la cuota de participación en el mercado, aprovechando de manera eficiente los avances tecnológicos, incrementando la calidad de la harina.

**D2O3.** Adquirir nuevos conocimientos involucrados con el proceso productivo, a través de la ejecución racional de la tecnología.

**D3O3.** Mejorar la maquinaria existente en el molino adecuándola a los nuevos cambios tecnológicos.

**D4O3.** Diversificar el portafolio de producto de la empresa, con el uso de tecnología apropiada para el proceso productivo, con miras a incrementar su participación en el mercado.

**D5O5.** Satisfacer la exigente y continúa demanda del producto, teniendo que en cuenta que este pertenece a la canasta familiar, ajustándose al nivel de vida de sus habitantes.

**D6O2.** Incrementar y establecer estrategias de mercadeo a través de la publicidad, adecuándose al estilo de vida de los diferentes habitantes de la región.

**D7O3.** Fortalecer su presupuesto y su capacidad de endeudamiento en busca de introducir cambios indispensables en la institución.

## **ESTRATEGIAS FA**

**F1A3.** Realizar una mayor inversión en el talento humano con el fin de realzar la calidad del mismo, así como del producto cumpliendo con las expectativas del cliente.

**F2A2.** Planear eficientemente el presupuesto de la empresa, destinado mayor porcentaje a la capacitación del talento humano.

**F2A5.** Mantener el talento humano existente por el medio de incentivos y motivaciones que le permitan a la empresa retener la habilidad y creatividad de sus empleados.

**F3A3.** Preparar al personal administrativo frente a los nuevos cambios organizacionales, que conlleven a la obtención de una mejor imagen corporativa.

#### **ESTRATEGIAS DA**

**D1A1.** Ampliación paulatina de la empresa en el personal y ventas, dirigidos a incrementar la participación en el mercado con el fin de minimizar los impactos políticos.

**D2A2.** Fomentar la investigación y el desarrollo en la empresa, involucrando a los socios para que sean ellos los que miren los beneficios que acarrearía para la empresa el destinar un porcentaje de inversión en esta área.

**D1A2.** Trabajar de manera eficiente en todas las áreas aprovechando los recursos financieros disponibles que le permitan la solidez en el medio.

**D3A3.** Innovar los niveles de tecnología utilizados ampliando los conocimientos en la organización para estar preparados a los cambios en el medio.

**D4A2.** Expandir el mercado local y regional, ofreciendo diversos productos que se complementen con el fin de incrementar sus ingresos y utilidad en ventas.

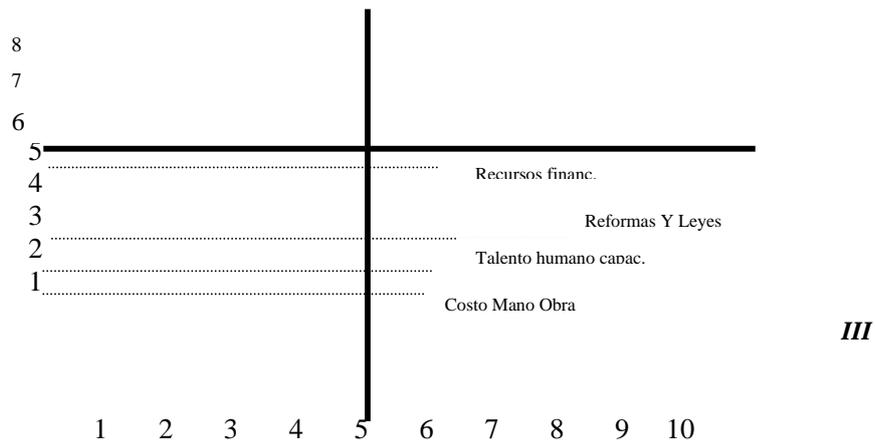
**D5A2.** Impulsar políticas de precio en la industria nacional y la empresa, sin ver afectado su capital de trabajo manteniendo la estabilidad económica y financiera del Molino.

**D5A4.** Utilizar las distintas herramientas publicitarias, cumpliendo con los reglamentos exigidos para cada empresa en su sector.

**D7A3.** Distribuir el capital social de la empresa, en pro del mejoramiento del talento humano.

#### 4.5. ANALISIS DE VULNERABILIDAD

PUNTAL	AMENAZA	CONSECUENCIA	IMPACTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE	CAPACIDAD DE	IMPACTO POR: PROBABI	GRADO DE VULNERABILIDAD
Reformas y leyes	Exigencias en el cumplimiento de nuevas normas y técnicas para el proceso productivo.	Sanciones jurídicas	7	0.4	8	2.8	lii
Recursos Financieros	Disminución de utilidades y rentabilidad de la empresa	Liquidación de la empresa	7	0.7	6	4.9	III
Talento humano capacidad	Falta de conocimientos que aporten el beneficio de la organización	Baja calidad del producto	6	0.3	6	1.8	III
Costo de la mano de obra	Incremento en la política salarial	Ineficiencia del proceso productivo.	5	0.2	6	1.0	III



Analizados los puntales, se ha obtenido una calificación que ubica a la empresa en el cuadrante III, esto determina que la organización esta preparada para reaccionar favorablemente ante los impactos de amenazas, aprovechando su imagen corporativa, capacidad del talento humano, el costo de la mano de obra y las reformas y leyes que regula el país, por lo tanto se debe:

- Destinar mayores recursos financieros hacia la obtención de sus ventas incrementando su nivel de endeudamiento
- Aprovechar la imagen de la empresa acompañada de nuevas estrategias de publicidad y marketing.
- Brindar una mayor capacitación a su talento humano para que se vean reflejados en calidad humana y en los productos ofrecidos a su clientela.
- Utilizar las diferentes políticas salariales acordes a la capacidad financiera en la adquisición de mano de obra eficiente.

## **5. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO**

### **5.1. DEFINICIÓN DEL HORIZONTE EN EL TIEMPO**

El plan estratégico propuesto esta diseñado para ejecutarse en los próximos 3 años (2002 – 2005), teniendo en cuenta las necesidades primarias de la empresa y expectativas del cliente.

### **5.2. REDEFINICIÓN DE LOS PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

La misión, visión y los objetivos corporativos de una empresa se soportan en un conjunto de principios, creencias o valores que una organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

Algunas de las razones por las cuales los valores y la cultura son fundamentales para la estrategia, en primer lugar los valores por los que se guía la empresa deben ser apropiados para la época, el lugar y las condiciones en que operan tratando de que sean apropiadas.

En segundo lugar, los valores efectivos y operativos deben ser incorporados a la cultura de la empresa, una función importante del liderazgo empresarial es transmitir esos valores y principios a toda la organización. Por lo tanto ya identificados los valores y principios que posee la organización, se elabora la matriz axiológica corporativa como ayuda y guía para la formulación de estos valores.

Grupo de ref. Principios	Sociedad	Estado	Familia	Clientes	Proveedores	colaboradores	accionistas
Amabilidad	X		X	X		X	
Respeto	X	X	X	X	X	X	X
Cumplimiento	X	X	X	X	X	X	X
Solidaridad			X			X	X
Honestidad	X	X	X	X	X	X	X
Participación		X		X		X	X
Productividad				X	X	X	X
Calidad				X	X	X	X
Competitividad				X	X	X	X

Obtenido este resultado, podemos hacer una redefinición de los principios corporativos:

1. Respeto: el nivel de aceptación y sentido de pertenencia en la organización esencial para reflejar su imagen corporativa.
2. Cumplimiento: la optimización de la calidad del producto, expectativas del cliente interno y externo incrementan el grado de reconocimiento y permanencia en el mercado.
3. Honestidad: valor importante en toda y para toda la organización, factor base para alcanzar con equidad y justicia en provecho de una sólida imagen corporativa.
4. Productividad: molinos galeras es consiente en la calidad de su producto, la prestación del servicio, con miras a obtener utilidad sobre sus operaciones.
5. Calidad: un control estricto de calidad esta en evaluar las expectativas de índole comercial y la reducción de costos por óptima utilización de los recursos.
6. Competitividad: en todos los procesos productivos y administrativos de la empresa permite estar a la vanguardia de otras empresas.

7. Participación: las decisiones que se tomen en la organización giran alrededor de estas y su ámbito económico. El control efectivo de la empresa permite la fidelidad en las actividades económicas y sociales, en beneficio de la organización.
8. Amabilidad: la atención al cliente interno y externo manifiestan el bienestar del talento humano y el mejoramiento del nivel de vida que se fomenta a través del desarrollo intelectual y personal.
9. Solidaridad: la adhesión de intereses, sentimientos o aspiraciones de los integrantes a la empresa permiten alcanzar sus objetivos y metas propuestas.

### **5.3. MISION**

La misión de Molinos Galeras Ltda. , es la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de sus clientes, a través de la distribución adecuada de los productos, la innovación de la maquinaria, cumpliendo con las normas que sigue la empresa; buscará permanentemente el desarrollo integral y equitativo de su talento humano, así como los niveles de productividad y rentabilidad que permitan obtener una mayor ventaja competitiva en el mercado nariñense con productos de calidad, precios justos y la retribución equitativa a los accionistas y trabajadores del molino con un sentido de compromiso para con la sociedad.

### **5.4. VISION**

Molinos Galeras Ltda., pretende ser la empresa líder en la calidad de sus productos, el servicio al cliente e innovación en los adelantos tecnológicos, con el desarrollo de

alianzas estratégicas temporales, extendiendo el ámbito en las actividades de la empresa en mercados nacionales y regionales, con el uso de la sistematización conectada en redes con clientes, proveedores y mercados cumpliendo con sus responsabilidades sociales de preservación del medio ambiente.

## **5.5. OBJETIVOS ESTRATEGICOS**

1. Posicionar A Molinos Galeras en el mercado regional del sector panificador, acompañada de la calidad de su producto.
2. Incrementar la participación en el mercado en un 1% anual de tal manera que aumente su participación del 15% al 18% en los próximos tres años.
3. Ampliar el segmento de mercado en el 2% ofreciendo la harina a mayoristas y tenderos.
4. Capacitar el talento humano en la gestión administrativa y gerencial que promueva el mejoramiento de la productividad laboral, flexibilizando la organización para hacerla más ágil y competitiva.
5. Los próximos tres años deberá modernizar los equipos de producción para garantizar la productividad el permanente control del proceso.
6. Lograr una mayor coordinación de las actividades, adaptando eficientemente el proceso productivo.
7. Garantizar la satisfacción plena de las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos, desarrollando mecanismos que permitan tener un pleno conocimiento de los mismos.

## 6. FORMULACION ESTRATEGICA

### 6.1. MATRIZ POSICION ESTRATEGICA Y ACCION (PEEA)

#### FORTALEZA FINANCIERA

1. Liquidez	3
2. Capital disponible	4
3. Nivel de tecnología utilizada	3
4. Acceso a créditos	4
	-----
Total	14
Promedio	14/4= 3.5

#### VENTAJA COMPETITIVA

1. Participación en el mercado	-5
2. Satisfacción del cliente	-4
3. Calidad del producto	-4
4. Capacidad del talento humano	-4
	-----
Total	-17
Promedio	-17/4= -4.25

#### FORTALEZA DEL SECTOR INDUSTRIAL

1. Tecnología disponible	4
2. Infraestructura física	4
3. Estrategias de mercadeo	3
4. Potencial de crecimiento	4
	-----
Total	15
Promedio	15/4= 3.75

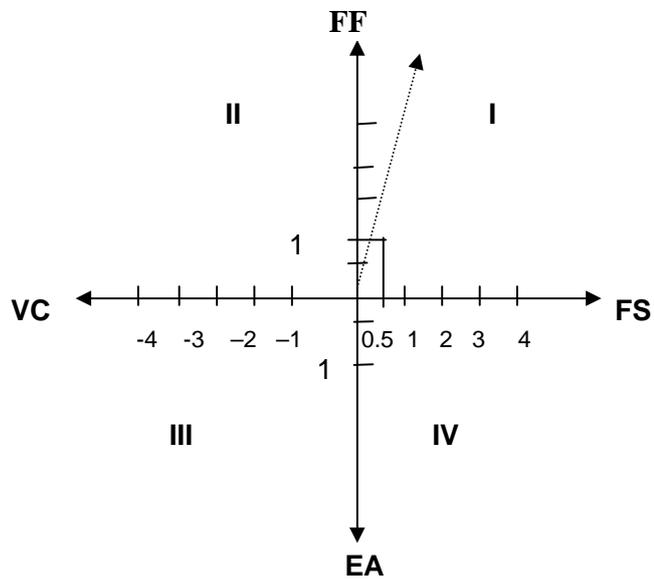
#### ESTABILIDAD DEL AMBIENTE

1. Cambios tecnológicos	-2
2. Calidad de la materia prima	-2
3. Competencia masiva	-3
4. Barreras para entrar	-3
	-----
Total	-10
Promedio	-10/4= -2.5

$$X = VC + FS \quad Y = FF + EA$$

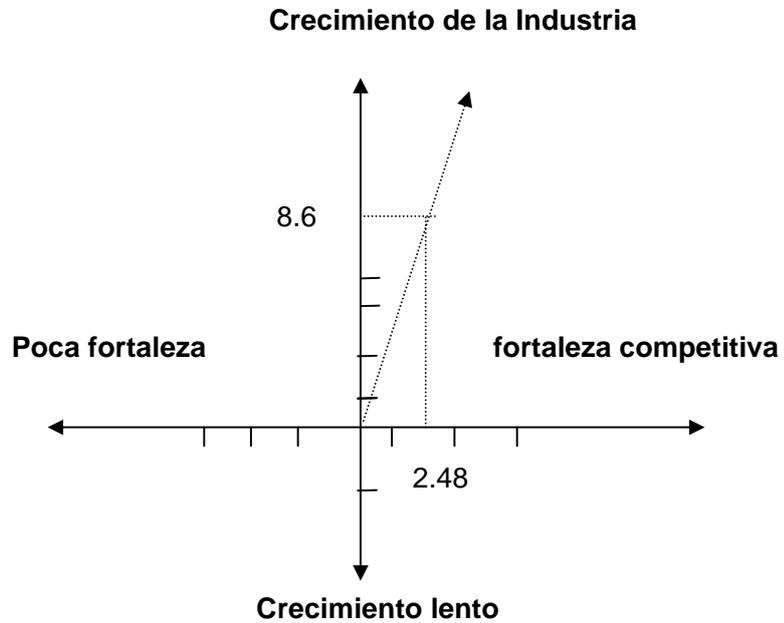
$$X = -4.25 + 3.75 \quad Y = 3.5 + (-2.5)$$

$$X = 0.5 \quad Y = 1$$



Al cuadrante I corresponden estrategias agresivas. Al observar la gráfica para molinos Galeras se mira que el vector direccional se ubica entre la fortaleza financiera y fortaleza del sector. Significa que la empresa está en posición de utilizar sus fortalezas internas con el objeto de aprovechar las oportunidades externas, se recomienda penetración en el mercado, expansión del mercado e integración hacia atrás.

## 6.2 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA



Molinos Galeras necesita evaluar inmediatamente su enfoque con respecto al mercado, aunque su industria se muestra creciente es vulnerable ante la competencia, por tanto se debe mejorar su posición competitiva e identificar cuales son las razones de ineficacia y negligencia de la empresa. Según datos ofrecidos por la empresa de acuerdo a sus ventas el crecimiento anual es en promedio 8.6%.

Las estrategias para conseguirla son:

- Desarrollo del mercado

- Penetración en el mercado
- Integración hacia atrás

La empresa se encuentra en una industria de desarrollo paulatino en el mercado, se debe considerar dichas estrategias como intensivas: penetración en el mercado, siendo factibles para aumentar la participación de la empresa; desarrollo de mercados para cubrir un porcentaje mayor e incrementar ventas; desarrollo de mercados ofreciendo los productos a nivel regional e integración hacia atrás para consolidar beneficios y procesos antes de llevar los productos al mercado, en este caso materia prima e insumos, son estrategias que la firma debería adoptar.

Estas estrategias son expuestas teniendo en cuenta la matriz PEEA, con el fin de mejorar su posición competitiva.

### 6.3. MATRIZ DE POLÍTICA DIRECCIONAL

	1	2	3	4
- Participación en el mercado	2	3	3	1
- Crecimiento de la demanda	4	2	2	1
- Capital disponible	2	2	2	2
- Competencia masiva	4	3	3	3
<b>TOTAL</b>	12	10	10	7
<b>TOTAL PROMEDIO</b>	3.0	2.5	2.5	1.75
<b>CALIFICACIÓN</b>	M	B	B	B

La numeración de los promedios corresponde al portafolio de productos que a continuación se presenta.

1. Harina
2. Mogolla

3. Salvado
4. Granza – Afrechillo

### CAPACIDAD COMPETITIVA

		ALTO	MEDIO	BAJO		
		4	3 2.48	2 1		
GRADO DE ATRATIVIDAD DEL MERCADO	3				ATRACTIVO	
	2		Harina * Mogolla * Salvado		PROMEDIO	
	1		Granza * Afrechillo		NO ATRACTIVO	
		4	3	2	1	

Los productos de Molinos Galeras como harina, mogolla y salvado se encuentran en el cuadrante mantener y preguntar. Por esta razón la empresa debería implementar estrategias como desarrollo del mercado, expansión del mercado y penetración del mercado.

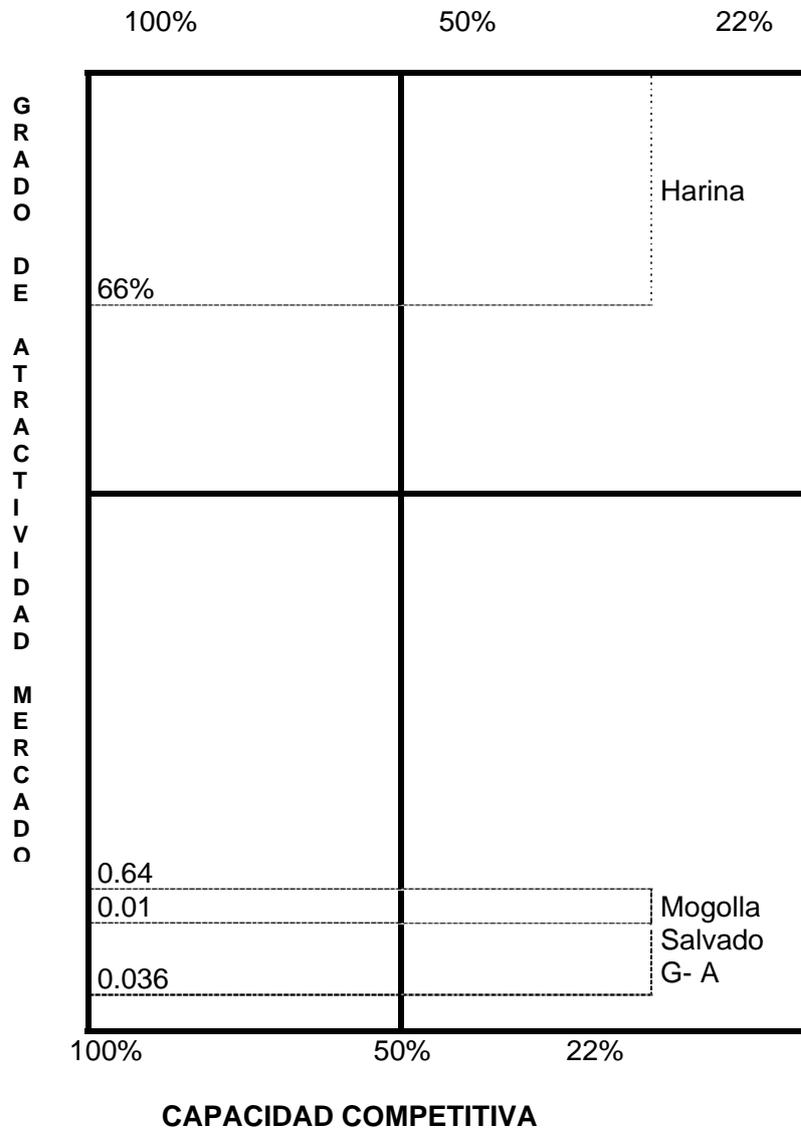
Mientras que el producto granza y afrechillo se encuentran en el cuadrante cosechar y terminar, relativamente sin atractivo en el mercado, por lo tanto no genera grandes utilidades para el Molino. No se necesita mayor inversión.

#### 6.4 MATRIZ DE BOSTON

Esta matriz no se la puede desarrollar al máximo, puesto que la empresa no posee estadísticas que le permitan determinar la participación en el mercado en comparación con la competencia.

Es por eso que se ha tratado de elaborar un cuadro de información en el cual describimos los productos teniendo en cuenta los ingresos mensuales de la empresa.

<b>Productos</b>	<b>Ingresos Mensuales \$</b>	<b>% Ingresos Mensuales</b>
2. Harina	\$60'000.000	88.55
3. Mogolla	\$6'400.000	9.44
4. Salvado	\$1'000.000	1.48
5. Granza – Afrechillo	\$360.000	0.53



En el Molino, existe como producto estrella la harina, la cual representa mayores oportunidades a largo plazo para la empresa, puesto que es ella quien genera mejores utilidades, por lo tanto se debe fortalecer mediante la aplicación de estrategias como desarrollo del mercado y penetración del mercado.

Los demás productos poseen una baja participación en el mercado, debido a que son subproductos de la harina, pero sin originar desperdicios de materia prima. Las estrategias que se utilizan son: Incrementar sus ventas en temporadas como a mediados del año, ya que son productos que se utiliza como abono y crianza de animales en donde la demanda tiende a aumentar en dichas épocas.

#### **6.5. MATRIZ I – E**

Para la elaboración de esta matriz se tuvo en cuenta los factores externos e internos de la empresa, es decir la matriz MEFE y MEFI.

En este caso nuestra muestra matriz EFE es = 2.5 y EFI 2.2, por lo tanto nos ubicamos en el cuadrante V. Se puede denominar estrategias “resista” como penetración en el mercado y desarrollo de mercado, siendo las recomendables en este caso.

**MATRIZ I – E**  
**RESULTADOS PONDERADOS TOTALES DE MATRIZ DE**  
**EVALUACIÓN DEL FACTOR INTERNO.**

		FUERTE	PROMEDIO	DEBIL	
		4.0	3,0	2.2	1.0
ALTO	3.0	I	II	III	
MEDIO	2.5	IV	V	VI	
BAJO	2.0	VII	VIII	IX	
	1.0				

**6.6. DEFINICION DE ESTRATEGIAS**

Molinos Galeras deberá implementar estrategias agresivas destinando sus recursos al desarrollo competitivo y productivo.

**PENETRACION EN EL MERCADO.** Esta estrategia permite llevar productos existentes a mercados actuales.

- ◆ Invertir en los medios de transporte de la mercancía, hacia los diferentes que posee el molino, tanto a nivel local como regional.
- ◆ Invertir en publicidad a través de los diferentes medios de comunicación como radio, especialmente en las emisoras como Policía Nacional, Radio viva y Tropicana. Prensa local como por ejemplo Diario del Sur y El tiempo y televisión como Telepasto, siendo los que poseen mayor audiencia y frecuencia.
- ◆ Ampliar la planta de personal contratando representantes de venta encargados del mercado local y regional, así mismo se hace necesario un número mayor de mercaderistas que promuevan el producto en los lugares donde se ofrezcan.
- ◆ Promocionar el producto a través de un número mayor de degustaciones en los diferentes lugares de venta.
- ◆ Participar en el mercado, obteniendo información de las diferentes ferias, carnavales, fiestas patronales y espectáculos que se realice en el Municipio.

**DESARROLLO DEL MERCADO.** consiste en un esfuerzo para llevar productos actuales a nuevos mercados.

- ◆ Realizar investigaciones de mercado que nos permita identificar nuevos clientes potenciales.
- ◆ Dirigir campañas promocionales hacia el sector panadero, supermercados y expendios en general con el fin de lograr una mayor aceptación del producto.

- ◆ Adecuar el presupuesto del Molino dirigido hacia el área de mercadeo para incrementar la fuerza de ventas
- ◆ Implementar políticas de precios donde la introducción del producto sea asequible a todos los estratos; posteriormente ofreciendo servicios agregados que generen utilidad a la empresa.
- ◆ Investigar en proyectos que agilicen eficientemente el proceso productivo, disminuyendo costos de producción, por ende su precio.
- ◆ Elaborar información en boletines relacionando los componentes del producto su utilidad y beneficio.

**INTEGRACION HACIA ATRÁS.** Mediante esta estrategia el Molino puede tener un mayor control de los proveedores.

- ◆ Para esta estrategia la empresa deberá realizar un estudio de factibilidad para buscar un financiamiento al adquirir un porcentaje de insumos en gran volumen, obteniendo descuentos y promociones.
- ◆ Buscar alianzas con otras empresas del sector, para cooperarse mutuamente en búsqueda de la calidad de la materia prima, capacitación del Talento Humano y mejoramiento de la maquinaria.
- ◆ Entablar convenios con el SENA, CAMARA DE COMERCIO, CORPONARIÑO, DIAN, Planeación Departamental, que posibilite al talento humano ampliar sus conocimientos en el área productiva, administrativa y comercial.

**EXPANSION DE MERCADO.** Implica dirigirse hacia una nueva área geográfica de mercado. Recomendando a Molinos Galeras las siguientes pautas:

- ◆ Destinar un mayor porcentaje de presupuesto hacia la instigación de mercados enviando a sus representantes de ventas para establecer posibles contactos.
- ◆ Crear nuevos pautas de venta en los municipios de mayor dinamismo comercial en el Departamento de Nariño.

## 7. PROYECTOS ESTRATEGICOS

Molinos Galeras presentar un nivel bajo de inversión en todas las áreas, sus recursos financieros son limitados, además los asociados ofrecen un porcentaje bajo en sus cuotas de interés social, reflejándose en el estancamiento de la organización.

Por el momento Molinos Galeras cuenta con un proyecto denominado **HACCP**, que es el documento escrito que recoge el resultado de la aplicación de los principios **HACCP** que involucra a la gerencia mediante la elaboración de planes estratégicos quien lidere el proyecto y lo lleve a su culminación.

## 8. INDICADORES DE GESTION

Los resultados que se obtengan del plan, se deben medir en términos que expresados en indicadores de gestión, evalúan el desempeño de la organización, en cuanto a metas, objetivos y responsabilidades propuestas.

**Índices de Eficiencia.** Miden la razón de rendimiento sobre los recursos utilizados para lograr los objetivos y metas.

INDICADORES	PORCENTAJES
<input checked="" type="checkbox"/> Rentabilidad (Utilidad Neta / ventas netas)	2%
<input checked="" type="checkbox"/> Margen de Utilidad Operacional (Utilidad Operacional / ventas netas)	9.3%
<input checked="" type="checkbox"/> Margen Bruto de Utilidad (Utilidad Bruta / ventas Netas)	1%

FUENTE: Esta investigación

### **Índices de Eficacia**

Sirven como orientación a la gerencia sobre avance de las metas globales de la organización

<b>INDICADORES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Participación en el mercado (Ventas del año actual – Ventas del año Anterior / ventas del año anterior)	15%
<input checked="" type="checkbox"/> Crecimiento en ventas Ventas año actual – ventas del año anterior/ Ventas del año anterior )	8%
<input checked="" type="checkbox"/> Rotación de Activos Fijos y Totales (Ventas / Activo total bruto)	2 veces
<input checked="" type="checkbox"/> Endeudamiento (Total pasivos/total activos)	24%
<input checked="" type="checkbox"/> Margen de Utilidad neta (Utilidad neta/ventas netas)	1.83%
FUENTE: Esta investigación	

### ***Índices de Equidad***

Mide la justicia, imparcialidad e igualdad con que la organización retribuye a sus grupos de interés (socios, y colaboradores)

<b>INDICADORES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Índices de inversión en capacitación (Costo de la capacitación / no. De personal capacitado)	0%
Índices de trabajadores con apoyo Educativo (Costo de la educación / no.. De personal con apoyo educativo)	0%
FUENTE: Esta investigación	

### ***Índices de impacto***

Son la medición de aquellos factores que determinan la competitividad de la empresa y que aseguran la permanencia en el mercado.

<b>INDICADORES</b>	<b>PORCENTAJES</b>
Índice de reclamos (No. De reclamos por mes/No. De clientes atendidos por mes)	1%
Índices de visita a supermercados (No. De supermercados visitados al mes)	3%
Índices de desperdicios (Kg desperdicios/Kg. de materia prima utilizada)	0%
Índices de no calidad (No. De unidades defectuosas/total de unidades producidas)	0%
Índice de recuperación de Cartera (cartera del año anterior-cartera del año anterior/ cartera del año anterior)	9%
Índice de respuesta a la competencia (No. De productos vendidos/N° de productos vendidos por la competencia)	10%
Índice de respuesta al mercado (No de solicitudes recibidas/N° de solicitudes atendidas)	100%
FUENTE: Esta investigación	

## **9. PLAN DE ACCION O PLAN OPERATIVO**

### **MOLINOS GALERAS LTDA**

Analizadas las capacidades internas de la empresa, los entornos y las matrices nos permiten formular algunos objetivos, los cuales se lograrán a través de algunas estrategias

#### ***OBJETIVO 1***

- Ampliar la cobertura en el mercado regional

#### ***ESTRATEGIAS***

- De negocio
- Desarrollo del producto
- De marketing,
  - Incrementando la publicidad, para incrementar el consumo de productos.
  - Establecer cuñas publicitarias en los medios de comunicación existentes en el departamento.
  - Generar un valor agregado al producto
  - Ampliar la distribución a supermercados y tiendas

#### ***FUNCIONALES***

- Elaborar e instalar anuncios publicitarios
- Crear los departamentos de Mercado e investigación y desarrollo.

## **META**

- Ampliar la cobertura en el mercado regional de un 2% anual del 15 a 18% en los próximos tres años.

## **ACTIVIDADES**

- Contratar personal de ventas para promocionar los productos en los diferentes lugares de venta.
- Realizar un mayor número de degustaciones en las actividades locativas y regionales.
- Incentivar al personal con bonificaciones, premios en especie y comisiones.

**Responsable** : Área de mercadeo y administrativa

**Tiempo límite** : Diciembre de 2002

**Recursos Fros.** : \$4'000.000

**Indicadores de logro** : Reporte mensual de ventas

## **OBJETIVO 2:** Disminuir el costo de ventas

- Estrategias
  - De negocio
  - Integración hacia atrás
  - De marketing
- 
- Priorizando y destinando el presupuesto adecuado a las actividades a realizar.

## **META**

Disminuir el costo de ventas del 24% al 20% en los próximos 3 años.

## **ACTIVIDADES**

- Realizar convenios con los diferentes proveedores para obtener descuentos en los insumos.
- Realizar alianzas con industria del sector para la subcontratación de servicios, optimizando procesos.
- Elaborar contratos con empresas del sector comercial para promocionar los productos que se complementen, reduciendo gastos operacionales.

Responsable : Gerente y Área Financiera

Tiempo límite : Julio 2005

Recursos Fros : \$3'500.000

Indicadores de logro : Rentabilidad de contratos establecidos

## **OBJETIVO 3:**

Posicionar a Molinos Galeras en el mercado local

## **ESTRATEGIAS**

- De negocio
- Penetración en el mercado
- De márketing
- Invertir en medios publicitarios como prensa, radio y televisión, obteniendo mayor recordación del producto.

- Destinar mayor presupuesto a reforzar los recursos invertidos en márketing, publicidad, promoción y área de ventas.

## **META**

Posicionar a Molinos Galeras Ltda. en el mercado local, cubriendo el 15% en supermercados, tiendas y expendios en general.

## **FUNCIONAL**

- Capacitar al talento humano como la fuerza de ventas, incrementando el mercado.

## **ACTIVIDADES**

- Diseñar vallas publicitarias y pasacalles generando posicionamiento en la mente del consumidor.
- Informar de todos los productos y subproductos que ofrece la empresa.
- Ofrecer márgenes de utilidad pro cantidad en ventas mayores a 25 bultos en adelante.
- Promocionar el producto con muestras gratis, en lugares donde sea mayor demandado el producto.
- Mejorar la distribución del producto, perfeccionando el servicio a domicilio.
- Establecer un leasing de maquinaria por medio de ACOPI con industrias del sector.

Responsable : Área Administrativa y Área de mercadeo

Tiempo : Diciembre 2004

Recursos fros : \$4'500.000

Indicador de logro : Comportamiento de ventas y rentabilidad.

#### **OBJETIVO 4**

Asegurar la permanencia y retención de los clientes

#### **ESTRATEGIAS**

- De negocio
- Desarrollo de mercadeo

#### **META**

- Asegurar la permanencia y retención de los clientes en un 5%.

#### **FUNCIONAL**

- Realizar investigación de mercadeo en la ciudad de Pasto y a nivel regional.
- Implementar e innovar la maquinaria utilizada en el proceso productivo.

#### **ACTIVIDADES**

- Sistematizar el control de los clientes, identificando oportunamente sus pedidos, además segmentarlos por residencia.
- Información a través de pancartas o carteleras de beneficios del producto y servicios prestados.

Responsable	:	Área de Mercadeo y Administrativa
Tiempo	:	agosto de 2004
Recursos Fros	:	\$2'000.000
Indicadores de logro	:	Resultados de la investigación y ventas totales y Clientes satisfechos.

### **OBJETIVO 5**

- Diseñar un sistema de información gerencial

### **ESTRATEGIAS**

- De negocio
- Capacitar al recurso humano en todos los niveles de organización
- Consolidar el proceso de comunicación interna de la organización

### **META**

- Realizar la capacitación semestralmente en puntos críticos para empleados y directivos de la empresa.

### **ACTIVIDADES**

- Estimular el compromiso de los colaboradores a partir de los conocimientos y principios que poseen.
- Realizar actividades de interacción laboral, recreativa que abarque a todos los miembros.

- Generar premios e incentivos de acuerdo a su rendimiento como "Mejor empleado del mes".
- Brindar asesorías al personal en general, mediante charlas, seminarios y talleres.

Responsable : Todas las áreas  
Tiempo Límite : Noviembre de 2004  
Recursos Financieros : \$3'000.000  
Indicadores de logro : Rendimiento No de capacitaciones  
Personal.

El costo total del Plan es de \$17'000.000 para la financiación del Plan se deberá solicitar un crédito a las diferentes corporaciones, entidades para inversión para las pequeñas y medianas empresas se considera como una inversión baja, debido a la capacidad de endeudamiento que posee la empresa, considerándolo como punto de inicio.

## 10. DIFUSIÓN DEL PLAN

El plan propuesto para *MOLINOS GALERAS LTDA*, será difundido en dos áreas en la Administrativa y de producción, encabezada por sus directivos y demás miembros de éstas mediante la socialización del plan. Y con la ayuda de herramientas como:

- a. Presentar el plan estratégico con 5 días de anticipación a los directivos con el fin de que se los estudie y se tenga una información clara de la que contempla el plan.
- b. También se empleará material de apoyo para resumir el contenido de la investigación tal como: acetatos, video-bin, fichas, con el objeto de Realizar interés hacia el tema.



## **11. RECOMENDACIONES PARA LA EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN DEL PLAN**

La ejecución de estrategias implica una restauración y reorganización de las actividades internas del molino, procurando recompensar los esfuerzos de los colaboradores a través de los conocimientos que tiene de la misión, visión, objetivos y planes de acción planteados.

La puesta en ejecución del plan debe hacerse a partir de febrero de 2002, para realizarlo se debe tener en cuenta algunas pautas para ejecutar las estrategias.

- Se hace prescindible adecuar la estructura de la organización, volviéndola más plana, funcional y descentralizada.
- Crear el departamento de publicidad y mercadeo e investigación con el propósito de continuar y ampliar el mercado.
- Instituir un clima organizacional que contribuya a mejorar los índices de satisfacción del cliente interno, mediante mediciones periódicas de la cultura y clima organizacional con la elaboración de una libreta de calificaciones a través de la cual se haga un seguimiento a cada uno de los factores claves de la satisfacción del cliente interno.

## RECOMENDACIONES GENERALES

Molinos Galeras Ltda., tiene un gran potencial de crecimiento para expandirse a nivel regional y posteriormente cubrir el mercado nacional, más sin embargo existen algunos inconvenientes que impiden el normal desarrollo de sus actividades para colaborar en parte a solucionar estos problemas planteamos las siguientes recomendaciones.

1. La empresa productora y comercializadora de harina el “*PANADERO*”, deben aplicar estrategias centradas en la publicidad y mercadeo para obtener un posicionamiento en la mente del consumidor, desarrolladas estas estrategias podrá expandirse y abarcar un porcentaje mayor en todo el departamento.
2. La definición de objetivos, manuales de funciones y procedimientos, permite optimizar el uso del tiempo y da mayor eficiencia a los miembros de una organización para la ejecución de las diferentes actividades, lo cual debe ser puesto en práctica por Molinos Galeras Ltda.
3. Respecto a las políticas de precio la empresa se ha distinguido por el precio alto frente a la competencia, por esta razón debería tratar de reducir los costos de producción para disminuir el precio.

4. Adquisición de tecnología y otros equipos mediante contratos de leasing, que permitan mejorar la calidad de los productos.
5. Utilizar estrategias que conlleven al crecimiento y desarrollo del Molino en un corto plazo; utilizando los medios de comunicación existentes en la región, publicitando sus anuncios en diarios, radio y canales de televisión sobresalientes en la ciudad de Pasto.
6. Implementar en Molinos Galeras garantías de respaldo a sus intermediarios, planes de financiamiento, fijar un tope mínimo y máximo de mercancía vendida, motivar a los mayoristas incentivándolos constantemente haciéndolos sentir satisfechos al vender nuestro producto.
7. La empresa debe mejorar y mantener efectivos sistemas de comunicación tanto a nivel interno como externo.
8. Analizar constantemente los resultados de gestión realizadas en las diferentes áreas que componen la empresa.
9. Sugerimos a la empresa instalar buzones de sugerencias, quejas y reclamos para mejorar la imagen de la empresa, la calidad en el servicio y la atención al cliente y corregirlos oportunamente.
10. Motivar a los socios, obteniendo una mayor participación en la toma de decisiones con el fin de generar un mayor capital disponible de trabajo.

11. Realizar un plan anual de mercadeo con el objeto escatimar esfuerzos en el alcance de una mejor posición en el mercado.
  
12. Sistematizar el área de atención al cliente, para poseer un mayor control de sus pedidos y oportuno despacho.
  
13. La empresa deberá motivar e incentivar constantemente a sus colaboradores mediante capacitaciones, reconocimientos y programas especiales.

## 12. CONCLUSIONES

- Molinos Galeras Ltda. es una empresa que se ha mantenido en el mercado regional a lo largo de 50 años, produciendo y comercializando harina certificada satisfaciendo principalmente al segmento de los panificadores ganando la fidelidad de sus clientes y proveedores a través de la responsabilidad y el cumplimiento en sus servicios. Pero por otra parte también es cierto que la industria molinera se ha visto afectada en los últimos años debido a la apertura económica, ventaja que ha tomado la competencia motivo por el cual la empresa ha ido perdiendo participación en el mercado.
- La elaboración de este trabajo ha permitido encontrar en la empresa fortalezas que deben ser aprovechadas para eludir sus más notables amenazas, por lo tanto hemos planteado el desarrollo de ciertas estrategias como: penetración en el mercado, desarrollo del mercado, integración hacia atrás, estrategias que contribuirán al crecimiento de la misma.
- La planeación estratégica es una herramienta que nos permite identificar a una empresa como activa o reactiva en la formulación de su futuro, a su vez le permite a los dirigentes ordenar sus objetivos y acciones en el tiempo. La planeación estratégica no es un dominio reservado de la comunicación y determinación de decisiones en el cual intervienen todos los integrantes de una empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

DRUCKER, Peter E. Gerencia para el futuro. En: El Decenio de los 90 y más allá. Editorial Norma. Barcelona. Bogotá, 1993.

GOMEZ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores. Colombia. Bogotá D.C., 1997

POTER, Michael E. Estrategia Competitiva. En: Técnica para el análisis de los Sectores Industriales y la Compañía. Editorial Continental S.A. México, 1998.

GOMEZ SERNA, Humberto. La Gestión Empresarial. En: De la teoría a la Praxis. Editorial Legis. Colombia. Bogotá, 1992.

GUERIN-WILLIS, Le Laurant. Planeación Estratégica de los Recursos Humanos. Editorial Legis. Colombia. Bogotá, 1992.

GUILTINAN, Joseph. MADDEN, Thomas J. GORDON, Paul. Gerencia de Marketing. Editorial Mc Graw Hill. Colombia. Santa Fe de Bogotá, 1996.

Estudio Socio Económico Industria Harinera de pasto. Udenar. Colombia. San Juan de Pasto, 1990.