

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA  
CHAMBÚ PARA EL AÑO 2009**

**YAQUELIN ERNESTINA ORTIZ MARÍN**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA INDUSTRIA ALIMENTICIA  
CHAMBÚ PARA EL AÑO 2009**

**YAQUELIN ERNESTINA ORTIZ MARÍN**

**Trabajo de grado modalidad pasantía presentado como requisito parcial para  
optar al título de Administradora de Empresas**

**Asesor:  
JULIO IGNACIO GARZÓN NARVÁEZ  
Director Pasantía**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
SAN JUAN DE PASTO  
2011**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado son responsabilidad exclusiva de las autoras”

Artículo 1º Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño Acuerdo No 324 de octubre de 1966.

**Nota de aceptación:**

---

---

---

---

---

---

---

**Presidente del Jurado**

---

**Firma de Jurado**

---

**Firma de Jurado**

**San Juan de Pasto, Julio de 2011**

## **DEDICATORIA**

A Dios por otorgarme el don de vivir y poder alcanzar esta meta.

A mis padres VALENTÍN y ROSARIO por su esfuerzo y por los grandes valores, que inculcaron en mi vida, son ejemplos de trabajo y humildad. “papá, a pesar de que ya no estás con nosotros quiero que sepas que siempre vivirás en nuestros corazones y en nuestras vidas siguiendo tu ejemplo para que seamos mejores personas.

A mis hermanos por su apoyo incondicional y su gran colaboración, que Dios guie cada uno de sus caminos.

A mis amigas por su cariño y comprensión.

A todos y cada uno de los profesores que aportaron en mi aprendizaje.

Que este sea el inicio de una etapa de adquirir nuevos conocimientos que aporten en la sociedad.

YAQUELIN ERNESTINA ORTIZ MARIN

## CONTENIDO

	<b>Pág.</b>
INTRODUCCIÓN .....	17
1. TÍTULO.....	19
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	20
2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	20
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	21
3. OBJETIVOS .....	22
3.1 OBJETIVO GENERAL.....	22
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	22
4. JUSTIFICACIÓN .....	23
5. MARCO REFERENCIAL .....	24
5.1 MARCO TEÓRICO.....	24
5.1.1 Proceso de Planeación Estratégica.....	24
5.1.2 Direccionamiento estratégico .....	25
5.1.3 Diagnostico estratégico .....	26
5.2 MARCO CONTEXTUAL.....	27
5.2.1 Ubicación geográfica.....	27
5.2.2 Actividades económicas de Nariño.....	28
5.2.3 Vías de comunicación en Nariño.....	29
5.2.4 La cadena láctea en Colombia .....	29

5.2.5 Cadena láctea en Nariño.....	31
5.3 MARCO CONCEPTUAL.....	33
6. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	36
6.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	36
6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.....	36
6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.....	36
6.4 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN.....	37
6.4.1 Población.....	37
6.5 INSTRUMENTOS PARA EL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.....	38
7. PRESENTACIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBÚ.....	39
7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA.....	39
7.1.1 Número de empleados y cargos respectivos.....	39
7.1.2 Logo.....	40
7.1.3 Planta de producción y puntos de venta.....	41
7.1.4 Portafolio de productos.....	41
7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	42
7.2.1 Queso doble crema:.....	42
7.2.2. Torta de queso.....	43
7.2.3. Requesón.....	43
7.2.4. Crema de leche.....	44

7.2.5. Cereal.....	44
7.2.6. Yogurt.....	45
7.3 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS .....	46
7.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.....	47
7.4.1 Rutas de la empresa. ....	48
8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU.....	49
8.1 ANÁLISIS DE RESULTADOS ENCUESTA A EMPLEADOS .....	49
8.1.1 Áreas que se identifican en la Industria Alimenticia Chambú según número de empleados.....	49
8.1.2 Nivel educativo. ....	50
8.1.3 Años de experiencia. ....	50
8.1.4 Conocimiento de la misión de la empresa.....	51
8.1.5 Número de empleados que laboran en la empresa.....	52
8.1.6 Puntos de venta de la empresa.....	52
8.1.7 Valores corporativos de la empresa .....	53
8.1.8 Elementos para trabajar .....	54
8.1.9 Valores de los empleados .....	54
8.2 ANÁLISIS MATRICIAL. ....	55
8.2.1 Matriz Perfil Competitivo (PCI). ....	55
8.2.2 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).....	57

8.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). .....	59
8.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE). .....	63
8.2.5 Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA) .....	66
8.2.6 Estrategias funcionales .....	70
8.2.7 Matriz Grupo Consultor de Boston (BCG). .....	72
8.2.8 Matriz De La Gran Estrategia .....	75
9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO .....	79
9.1 MISIÓN.....	79
9.2 VISIÓN .....	79
9.3 RESEÑA HISTÓRICA .....	79
9.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS .....	80
9.4.1 Definición de Valores.....	81
9.4.2 Principios corporativos para la Industria Alimenticia Chambú .....	82
9.5 PROPÓSITOS.....	83
9.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS .....	83
9.6.1 Objetivos corporativos Industria Alimenticia Chambú.....	83
9.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	84
9.7.1 Estructura Orgánica de la Industria Alimenticia Chambú. ....	85
9.8 MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBÚ .....	86
9.9 PLAN DE ACCIÓN .....	95

9.9.1	Objetivos Generales.....	95
9.9.2	Plan de Acción de la Industria Alimenticia Chambú .....	96
9.9.3	Cronogramas de Actividades .....	101
9.10	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS .....	106
10.	CONCLUSIONES.....	108
11.	RECOMENDACIONES .....	109
	BIBLIOGRAFÍA .....	110
	ANEXOS .....	111

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Población y muestra.....	37
Tabla 2. Información adquirida.....	38
Tabla 3. Número de empleados y cargos respectivos.....	40
Tabla 4. Portafolio de productos.....	42
Tabla 5. Composición química.....	43
Tabla 6. Rutas de la empresa.....	48
Tabla 7. Matriz de perfil competitivo Industria Alimenticia Chambú.....	56
Tabla 8. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas.....	59
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos.....	60
Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos.....	64
Tabla 11. Matriz DOFA.....	68
Tabla 12. Productos Industria Alimenticia Chambú.....	74
Tabla 13. Matriz axiológica.....	81
Tabla 14. Objetivos generales (Plan de acción).....	95
Tabla 15. Plan de Acción.....	96
Tabla 16. Cronograma de actividades 1.....	101
Tabla 17. Cronograma de actividades 2.....	103
Tabla 18. Cronograma de actividades 3.....	105
Tabla 19. Objetivos estratégicos.....	106

## LISTA DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Canales de distribución.....	48
Gráfica 2. Áreas Industria Alimenticia Chambú.....	49
Gráfica 3. Nivel educativo del personal.....	50
Gráfica 4. Años de experiencia del personal.....	51
Gráfica 5. Conocimiento de la misión de la empresa.....	51
Gráfica 6. Conocimiento del número de empleados en la empresa.....	52
Gráfica 7. Puntos de venta de la empresa.....	53
Gráfica 8. Valores corporativos de la empresa.....	53
Gráfica 9. Elementos necesarios para trabajar.....	54
Gráfica 10. Valores de la Industria Alimenticia Chambú.....	55
Gráfica 11. Matriz grupo consultor de Boston (BCG).....	74
Gráfica 12. Matriz de la Gran Estrategia (GE).....	77
Gráfica 13. Estructura orgánica Industria Alimenticia Chambú.....	85

## LISTA DE ILUSTRACIONES

	<b>Pág.</b>
Ilustración 1. Mapa del municipio de Pasto .....	28
Ilustración 2. Logo de la empresa .....	41
Ilustración 3. Participación relativa en el mercado .....	73

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Censo Poblacional de Clientes .....	112
Anexo B. Análisis ambiental Industria Alimenticia Chambú .....	113
Anexo C. Análisis Interno .....	116
Anexo D. Encuesta aplicada a empleados de la industria alimenticia Chambú ..	119
Anexo E. Taller reflexiones sobre el área funcional .....	121
Anexo F. Taller reflexiones constructivas.....	122
Anexo G. Taller análisis del escenario del área .....	123
Anexo H. Taller funciones que realizo en mi área de trabajo .....	124
Anexo I. Graficas de encuestas a clientes industria alimenticia Chambu.....	125

## **RESUMEN**

El direccionamiento estratégico es una herramienta administrativa que ayuda a incrementar las posibilidades de éxito, cuando se desea alcanzar algo en una organización, basándose en la administración por objetivos y cumplimiento de metas orientadas por su misión, visión y principios corporativos donde el compromiso es adquirido por todas las personas que tienen que ver con la organización, como se presenta en este trabajo realizado en la Industria Alimenticia Chambú, donde se evaluó a la empresa en cada una de sus áreas y se dio participación activa a cada uno de sus integrantes. Permitiendo encontrar un conjunto de variables positivas y negativas al interior de la organización, así como las oportunidades y amenazas del medio externo, dando la opción de construir estrategias que beneficiaran a la empresa en el corto plazo; es importante destacar que se realizaron actividades urgentes que la empresa requería como, es la construcción de la misión, visión y los valores que de ahora en adelante son la representación de la empresa y el derrotero para todos los integrantes.

## **ABSTRACT**

The strategic direction is a management tool that helps increase the chances of success, when you want to achieve something in an organization based on management by objectives and achievement of goals guided by its mission, vision and business principles where the commitment is acquired by everyone has to do with the organization, as presented in this work in the Food Industry Chambú where the company was assessed in each of their areas and was active in each of its members. Allowing find a set of positive and negative variables within the organization, as well as opportunities and threats in the external environment, giving the option to build strategies that benefit the company in the short term, it is important to note that activities were carried out urgent the company required as is the construction of the mission, vision and values from now on are the representation of the company and the guidance for all members.

## INTRODUCCIÓN

Teniendo en cuenta que la Misión es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos por ello debe formularse claramente, difundirse y conocerse por todos los colaboradores ya que los comportamientos de la organización deben ser consecuentes con esta Misión, así como la conducta de todos los miembros de la organización.

Por su parte la Visión es un conjunto de ideas generales algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro, definiéndola la alta dirección de la empresa, debe ser amplia e inspiradora, conocida por todos e integrar al equipo gerencial a su alrededor exigiendo de líderes para su definición y cabal realización al interior de la empresa, la Visión señala el rumbo, da dirección, es el lazo que une, en las empresas, el presente con el futuro.

Finalmente, los Principios Corporativos que son el conjunto de valores, creencias, normas que regulan la vida de una organización definen así aspectos importantes que deben ser compartidos por todos para constituir la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional; son el soporte de la Visión y la Misión ya que al definir las estas deben enmarcarse dentro de los Principios Corporativos de la empresa como normas que regulan un comportamiento, los principios corporativos son el marco de referencia dentro del cual debe definirse el direccionamiento estratégico de la empresa.

En el proceso de Planeación Estratégica, los principios corporativos deben analizarse, ajustarse o redefinirse y luego divulgarse como parte del proceso a toda la organización.

Para ello en la Industria Alimenticia Chambú se identificaron cuatro áreas: Producción, Distribución, Ventas, Finanzas y Administrativa, las cuales están representadas por dieciséis (16) trabajadores. Se logró determinar su estructura orgánica teniendo en cuenta el concepto teórico y la semejanza de la situación actual. Además del aporte del manual de funciones para los cargos existentes. Se considero que se pueden lograr muchos cambios en la medida en que se lleven a cabo los aportes y recomendaciones para la empresa. Existen estrategias que se deben ejecutar con urgencia con la finalidad de sacar adelante a la Industria Alimenticia Chambú.

La Industria Alimenticia Chambú en la búsqueda de consolidarse como una empresa líder en el mercado de lácteos en la región, ve la necesidad de a través

de un diagnóstico de evaluar su condición actual y plantear su redireccionamiento estratégico que contribuya con los fines propuestos.

Por lo tanto es importante destacar además la colaboración de todas las personas que integran a la Industria Alimenticia Chambú, puesto que con su interés y aporte se lograron cumplir los objetivos propuestos y en especial la confianza brindada por sus propietarios, quienes tienen una mentalidad abierta al cambio y al progreso.

## **1. TÍTULO**

Direccionamiento Estratégico para la Industria Alimenticia Chambú para el año 2009 en el municipio de Pasto, departamento de Nariño.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

A través de la década de los 90's, la evolución de los derivados lácteos en el departamento de Nariño ha sido muy relevante. En el entorno regional, se instalaron un gran número de industrias procesadoras de leche, con el fin de aprovechar los recursos naturales que proporciona el entorno.

Así mismo, nace y crece Industria Alimenticia Chambú a principios de la década de los 90's, con un sin número de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que el mercado en su normal accionar puede brindar a cualquier empresa.

Sin embargo, en el transcurrir de la década, la empresa no avanza comparativamente con respecto a las empresas que son consideradas por esta como su inmediata competencia, las cuales se constituyen como empresas a gran escala, tradición y cobertura en el mercado, las cuales por sus diversas organizaciones jurídicas, como cooperativas, empresas de responsabilidad limitada y empresas por acciones, manejan una estructura distante a la capacidad operativa y financiera de Industrias Alimenticias Chambú. Lo anteriormente referenciado, permite establecer que la percepción de competencia se aísla de empresas presentes en el entorno regional, las cuales conservan características similares.

La empresa objeto de estudio, propone una misión incompleta, con dificultades en el accionar administrativo, como resultado de la falta de documentación de las responsabilidades, del escaso liderazgo y de la sociabilización de los objetivos institucionales. Actualmente cuenta con una estructura con tres "departamentos": Producción, coordinada directamente desde Gerencia; Financiero, a cargo del contador y su auxiliar; y el de Mercadeo el cual cuenta con cuatro vendedores y una Mercaderista, cabe anotar que estos departamentos realizan diferentes funciones como las de Producción y Operaciones, Sistemas de Información, Gestión Ambiental, Recursos Humanos, Contabilidad y Finanzas, Gestión Comercial y Aseguramiento de la Calidad.

La razón social que actualmente tiene la empresa, genera la idea de ser una empresa de gran trayectoria con aplicación de diversos procesos administrativos avanzados, sin embargo, se observa que su accionar responde al de una empresa conservadora, de relativo crecimiento, lo que la identificaría como una pyme de tipo familiar; caracterizada por concentrar la gerencia, la logística, el control de calidad y parte de la contabilidad en sus propietarios.

La falta de una buena estructura en la visión y misión conllevan a que la empresa no tenga una orientación clara de sus procesos productivos con visión de futuro. Como consecuencia de la falta de planes estructurados y su correspondiente liderazgo en su aplicación, existe un capital ocioso, constituido por maquinaria subutilizada y nueva adquirida recientemente, lo que incide directamente en incrementos de costos de producción y desaprovechamiento de oportunidades, con el fin de orientarse dentro de economías de escala dada su capacidad instalada.

En el área de la comercialización, poco a poco, la imagen empresarial se ha comenzado a perder y auto opacar.

En Industrias Alimenticias Chambú, no ha existido una evolución profunda en la imagen de los diferentes productos, al no percibir una incidencia dentro del margen creativo que debe poseer la empresa, más aún, dentro del campo de los derivados lácteos. Lo anterior, se adjudica al costo que se pueda generar.

La Industria Alimenticia Chambú en sus 14 años de operación ha logrado mantenerse económicamente, obteniendo un nivel de ganancias aceptable para sus intereses, sin embargo, la empresa actualmente observa estancado su accionar, sólo se está manteniendo pero realmente no está creciendo comercialmente, puesto que el tema del conocimiento del cliente ha sido descuidado, tanto en la generación de nuevos clientes como en la atención de los ya formados y los que por diferentes razones dejaron de ser clientes para la empresa.

Por último, con las condiciones antes mencionadas, sumadas al continuo aumento de la competencia, se observa que la empresa en el mediano plazo, puede llegar a disminuir seriamente sus ingresos y utilidades, al llevar su producción sobre la franja del punto de equilibrio.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Como el Direccionamiento Estratégico permita mejorar la posición competitiva de la empresa?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Elaborar el Direccionamiento Estratégico de la Industria Alimenticia Chambú para el año 2009 en el municipio de Pasto, departamento de Nariño.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico situacional de la empresa con el propósito de identificar el estado actual de la misma.
- Formular el Direccionamiento Estratégico, que sirva de instrumento base para la toma de decisiones en la búsqueda de un desarrollo corporativo.
- Construir indicadores que permitan hacer seguimiento al direccionamiento estratégico de la Industria Alimenticia Chambú.

#### 4. JUSTIFICACIÓN

La Industria Alimenticia Chambú es una empresa que participa en el mercado desde la década de los 90's, periodo en el cual ha logrado posicionar sus derivados lácteos, principalmente por su bajo precio, los cuales han permanecido al alcance del consumidor en tiendas populares y municipios cercanos establecidos como rutas de distribución.

Sin embargo, esto no ha sido suficiente para continuar evolucionando en el mercado, puesto que a pesar de presentarse una aceptación con sus clientes, hace falta la identificación general de lo que es la empresa no solo a nivel externo sino interno, conociendo a través de un diagnóstico situacional el estado actual de la misma. Cabe anotar la existencia de una alta competitividad en la región en materia de su razón de ser, ante lo cual la Industria Alimenticia Chambú no ha respondido vehemente con estrategias que permitan tener una expansión en el mercado.

El direccionamiento estratégico integra los principios corporativos, la misión y visión de la organización; cabe destacar que los principios son el conjunto de valores, creencias y normas que regulan la vida de una organización, convirtiéndose en el soporte de la misión y visión de esta. Ahora la misión es el propósito de la organización el cual se operacionaliza en la visión y esta señala el rumbo o dirección y guía la formulación de las estrategias.

Teniendo en cuenta la situación que afronta la empresa y aprovechando las bases teóricas acerca del direccionamiento estratégico, se hace necesario la implementación de los componentes organizacionales como es la misión, visión, valores corporativos, manual de funciones, entre otros, con el ánimo de mejorar la posición competitiva de la empresa y que todas las personas que trabajan sepan claramente lo que se desea, cual es su direccionamiento, como sus actividades contribuyen en ese ejercicio y conocer la percepción del medio externo.

Para la Industria Alimenticia Chambú es pertinente trabajar con el área de personal, con el fin de establecer un vínculo entre sí y saber que tanto conocen y esperan de ella el cual es un apoyo primordial para encontrar las falencias en las áreas y establecer como estas inciden en el rendimiento esperado y la motivación del talento humano. Debe ser importante asumir la responsabilidad social que tiene a su cargo haciendo un balance entre las necesidades de sus clientes tanto internos como externos, su bienestar y sus intereses particulares.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO TEÓRICO

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

Este proceso consiste fundamentalmente en responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es el negocio?
2. ¿Cuáles son sus características del entorno y la competencia?
3. ¿Dónde están las competencias organizacionales?
4. ¿A dónde se quiere llegar?
5. ¿Cómo llegar?
6. ¿Cómo medir que se estén logrando metas y objetivos?

La planeación estratégica así entendida tiene seis componentes fundamentales:

1. Los estrategas.
2. El direccionamiento.
3. El diagnóstico.
4. Las opciones.
5. La formulación estratégica.
6. La auditoría estratégica.

La planeación estratégica, es un proceso de adaptación organizacional amplio que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación, busca responder a preguntas básicas como por qué existe la organización, que hace y como lo hace. El resultado del proceso es un plan que sirve para guiar la acción organizacional en un plazo de tres a cinco años.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Novena Edición. Tres (3) R Editores. Bogotá. D.C.: 2003, p.19

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. McGRAW-HILL Editores. Bogotá: 2002. p. 288.

**5.1.2 Direccionamiento estratégico.** Lo integran los principios corporativos, la misión y visión de la organización. Para el proceso de la planeación estratégica es importante se inicia por identificar y definir los principios de la organización, estos definen aspectos importantes que deben ser compartidos por todos los miembros de la organización constituyéndose en la norma de vida corporativa y en soporte de la cultura organizacional. Los principios deben analizarse, ajustarse y luego divulgarse como parte del proceso de planificación estratégica.

Es por eso que en la Industria alimenticia Chambú es pertinente que se establezca, estos parámetros como guía y reconocimiento de la misma hacia sus empleados, clientes y proveedores, determinando de esta manera una protección definida hacia su actividad económica.

La misión de una organización es la razón de su existencia. Es la finalidad o motivo de creación de la organización y a la que debe servir. La definición de la misión organizacional debe responderá tres preguntas básicas: ¿Quiénes somos? ¿Qué hacemos? ¿Por qué hacemos lo que hacemos? En el fondo, la misión incluye los objetivos esenciales del negocio y se enfoca generalmente hacia fuera de la empresa, es decir hacia la atención de las demandas de la sociedad, del mercado o del cliente. Es importante conocer la misión y los objetivos esenciales de la organización, pues si el administrador no sabe por qué existe ésta ni hacia donde quiere ir, jamás sabrá decir cual es el mejor camino que se debe seguir.

La visión pretende establecer una identidad común en los propósitos de la organización, para orientar el comportamiento de los miembros frente al futuro que desea construir. La falta de una visión de negocios es profundamente perjudicial, pues desorienta a la organización y a sus miembros frente a sus prioridades, en un ambiente muy cambiante y bastante competitivo. La visión sólo se alcanza cuando todos en la organización, y no sólo algunos miembros de ésta, trabajan en conjunto y al unísono para que esto ocurra efectivamente. Muchas organizaciones realizan un trabajo integrado y coherente para divulgar su visión.

Los objetivos y planes son conceptos comunes en la sociedad. Un objetivo es un estado futuro esperado que se intenta hacer realidad. Los objetivos son resultados específicos que se pretenden alcanzar en determinado periodo. La misión define cuál es el negocio de la organización, la visión proporciona la imagen de lo que quiere ser la organización y los objetivos establecen resultados concretos que se quieren alcanzar en un plazo específico.

Las organizaciones son entidades orientadas hacia objetivos. Casi todo dentro de las organizaciones se orienta hacia una meta, finalidad, estado futuro o resultado por alcanzar. Cada organización define sus propios objetivos organizacionales. Objetivo organizacional es un estado deseado que la organización pretende alcanzar y que orienta su comportamiento frente al futuro. Todo objetivo organizacional funciona como una imagen. Cuando se alcanza un objetivo, deja de

ser la imagen orientadora de la organización, para incorporarse a ella como algo real y actual. Un objetivo alcanzado deja de ser objetivo y se convierte en parte de la realidad.

**5.1.3 Diagnostico estratégico.** Con el fin de saber la situación actual de la empresa es indispensable obtener y procesar información sobre el entorno con el fin de identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. “El análisis DOFA permitirá definir estrategias para aprovechar sus fortalezas, revisar y prevenir el efecto de sus debilidades, anticiparse y prepararse, para aprovechar las oportunidades y prevenir oportunamente el efecto de las amenazas”.<sup>3</sup>

Se puede afirmar que el proceso de la planeación estratégica consiste en tres pasos: formulación, ejecución y evaluación de estrategia.<sup>4</sup>

- **Formulación de estrategias.** Puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la firma, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos y externos y fijando objetivos y estrategias para la empresa. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una firma, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas externas.

- **Ejecución de estrategias.** Después de la formulación de estrategias, la segunda etapa en el proceso de GE es la ejecución de las mismas. Este paso puede denominarse etapa de acción. Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. Así como la formulación de estrategias, la ejecución de ellas consiste en tres actividades esenciales: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Con frecuencia se considera que la ejecución de estrategias es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y consagración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia. No tiene sentido formular estrategias si ellas no se ponen en la práctica.

- **Evaluación de estrategias.** La otra, evaluación de estrategias, es la tercera fase del proceso de la gerencia estratégica. Es necesario realizar tres actividades

---

<sup>3</sup> SERNA GÓMEZ, Humberto. Gerencia estratégica. 3R editores. Bogotá. 2003, p. 26.

<sup>4</sup> DAVID. Fred. La Gerencia Estratégica. Legis Editores. Bogotá: 1998, p. 12.

fundamentales con el objeto de evaluar efectivamente las estrategias de una organización.

Primero una firma debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas claves en este análisis deben incluir: ¿Siguen siendo las fortalezas internas fortalezas?; ¿Siguen siendo las debilidades internas debilidades?; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?; ¿Continúan las amenazas externas siendo amenazas?

Como segunda actividad en la evaluación de estrategias, una firma debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real. Con el progreso previamente planificado de la empresa, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Finalmente se deberán tomar medidas correctivas requeridas para mejorar la posición estratégica de la firma. Tanto interna como externamente.

## **5.2 MARCO CONTEXTUAL.**

**5.2.1 Ubicación geográfica.** El municipio de Pasto, se localiza en la región centro oriental de los Andes en el departamento de Nariño, limitando al norte con los municipios de Taminango y San Lorenzo, al oriente con el municipio de Buesaco y el Valle de Sibundoy en el departamento de Putumayo, al sur con el municipio de Córdoba y al Occidente con los municipios de el Tambo, la Florida y Tangua. Su extensión es de 1.194 kilómetros cuadrados y su población rural es de 48.374 habitantes<sup>5</sup>. La ciudad de Pasto, cabecera municipal y capital del departamento de Nariño, está situada a 1° 13' y 16" de latitud norte y 77°, 17' y 2" de longitud al oeste de Greenwich (IGAC 1978). Su población según el censo de 1985, es de 252.119 habitantes.

La cordillera central, que desde el sur en el Nudo de los Pastos, se extiende hacia el noreste, es el rincón de los Andes Colombianos donde se encuentra el municipio de Pasto y gran parte del antiguo territorio Quillacinga. Es una región muy variada, con presencia de terrenos montañosos, ondulados y planos. En el costado occidental de la ciudad de Pasto se localiza el volcán Galeras (4.264 m). (Ver ilustración 1), cuya actividad volcánica se ha incrementado en los últimos años.

Entre otros accidentes geográficos del municipio de Pasto se destacan el volcán Patascocoy (4.100 m), los cerros Campanero, Caballo Rucio, Morasurco, el cual es el indicador climático para los habitantes de la región, según el dicho popular:

---

<sup>5</sup> <http://www.umariana.edu.co>



El sector industrial en el departamento tiene registradas 599 industrias y el comercial 6.639 establecimientos; sobresale la pequeña industria, principalmente la manufacturera en cuero y talla en madera.

La agroindustria está representada por la extracción de aceite crudo de palma africana y la industria harinera. Los municipios de mayor actividad comercial son Pasto, La Unión, Tumaco, Túquerres e Ipiales.

La actividad minera presentó en el año de 1995 una producción de 931.405,49 gramos de oro y 8.805,2 gramos de platino. Son un potencial en el área, los recursos de petróleo, gas, roca fosfórica, cobre, molibdeno, plomo, zinc, manganeso, arcillas, arenas, piedra, gravas y gravilla.

En la actividad económica es importante tener en cuenta el sector de la construcción que ha cobrado fuerza en los últimos años. Existe una actividad comercial importante en el departamento debido al intercambio con el vecino país del Ecuador.

El sistema financiero presentó (1996) en el departamento, 251.199 millones de pesos en captaciones y 293.009 millones de pesos en colocaciones. La participación departamental en el producto interno bruto (PIB) es de 1,72% del total nacional.

**5.2.3 Vías de comunicación en Nariño.** Una de las principales vías es la que comunica a la República del Ecuador con el resto del país; la carretera al mar, une a Tumaco con la cabecera del municipio de Túquerres y con la capital del departamento; otras poblaciones conectadas por carreteras secundarias son Pasto- La Unión y Pasto-Consacá, Sandoná, Yacuanquer.

Cuenta con un aeropuerto nacional, Antonio Nariño, ubicado en el municipio de Chachagüí, a 35 km de Pasto, y otro nacional, San Luís, en el municipio de Ipiales. Muchas veredas localizadas en la parte baja de los ríos Mira y Patía realizan su transporte a través de lanchas a motor y pequeñas embarcaciones.

**5.2.4 La cadena láctea en Colombia.** Los orígenes de la lechería en Colombia se remontan a las postrimerías del siglo XV, cuando los españoles colonizadores importaron ganado especialmente de la región de Andalucía, pero existen indicios de importaciones de Galicia y de las Islas Canarias. Sin embargo, es a partir de finales del siglo XIX cuando se presenta la entrada masiva de razas especializadas en la producción de leche como Holstein o Ayrshire procedentes de Europa, Nueva Zelanda y de América del Norte.

Inicialmente el desarrollo de la producción lechera estuvo estrechamente relacionado con su ubicación en regiones de clima frío, gracias a la mejor adaptación de las razas importadas. Otra de las características de la ganadería lechera en Colombia ha sido su cercanía a los principales centros de consumo como el oriente antioqueño, el altiplano Cundiboyacense y Nariño. Si bien la producción de leche proveniente de ganaderías especializadas es mayoritaria, la producción bajo el sistema doble propósito es cercana al 30% de la producción total, con razas como pardo suizo o normando y cruces con cebú. El 95% del hato ganadero en Colombia presenta algún contenido de cebú, con una buena adaptación en las zonas de clima templado y cálido y altos rendimientos en carne y leche.

La producción de doble propósito ganó importancia a partir de los años setenta por su adaptación y por las ventajas que ofrecía al complementar la producción de carne y leche, y mejorar los ingresos de los productores ganaderos. Las mejoras que se han realizado en infraestructura han contribuido al desarrollo de esta actividad. Desde el punto de vista institucional existen gremios y asociaciones que representan a diferentes actores de la cadena. Los productores están representados por: FEDEGAN, estructurado en comités regionales que representan la producción de leche y carne en Colombia; ANALAC, que representa fundamentalmente a productores de zonas especializadas en la producción de leche; asociaciones por razas especializadas como ASOCEBU, ASOHOLSTEIN, ASOJERSEY, ASOARSHIRE, Asociación Normando.<sup>6</sup>

ASOPARDO SUIZO, ASOROMOSINUANO, ASOSIMMENTAL, UNAGA (Unión de Asociaciones ganaderas Colombianas), o ASODOBLE (Productores doble propósito). En la parte de procesamiento se identifican FEDECOLECHE que afilia a cooperativas como COLANTA, COOLECHERA, CILEDCO, COOLE SAR, COLÁCTEOS, o COAHUILA. En la parte industrial la Cámara Colombiana de Alimentos de la ANDI, que representa a la gran industria; la Asociación de Industriales de la Leche, Asoleche, y la Asociación de Procesadores Independientes, que agrupan a la pequeña y mediana industria.

Como instancias adicionales, existe desde 1962 el Consejo Consultivo de la Leche donde se reúnen diferentes actores de la cadena y a raíz de la firma del Acuerdo de Competitividad de la Cadena Láctea, se constituyó el Consejo Nacional Lácteo que busca agrupar a los representantes del sector privado con el sector público para tratar diferentes temas relacionados con la actividad lechera. En el 2004, además del trabajo en múltiples temas como definición de precios, políticas del gobierno, o acuerdos de libre comercio, también trabajó en el montaje y puesta en marcha del Sistema Nacional de Análisis de Leche Fresca – SISLAC, el cual es un sistema de certificación de los laboratorios de las plantas de procesamiento, de los

---

<sup>6</sup> <http://www.agrocadenas.gov.co> Ministerio de Agricultura Y Desarrollo Rural. Observatorio Agrocadenas Colombia: Una Mirada Global de su Estructura y Dinámica.

puntos de acopio de leche y demás laboratorios, al que deberán acogerse todos los compradores de leche fresca y que es una contribución muy importante para mejorar la calidad de los productos ofrecidos por la cadena.

La producción de leche en Colombia ha venido creciendo durante los últimos 20 años, al punto que actualmente se autoabastece. Este crecimiento se ha dado conjuntamente con un cambio en los hábitos de consumo.

El volumen total de producción pasó de 2 millones de litros en 1979 a 6,6 millones en el 2004. Durante el período 1979-2003 la producción creció a una tasa anual promedio del 4%, en algunos períodos esta tasa ha sido más alta, así por ejemplo, en el período 1979–1988 creció al 6%. Sin embargo, en los últimos diez años exhibe una desaceleración en su dinámica puesto que su tasa de crecimiento promedio anual es del orden del 3,5%, pero sigue siendo considerable teniendo en cuenta que el crecimiento vegetativo de la población colombiana en ese mismo lapso ha sido inferior al 2% anual. Esta dinámica en la producción primaria se encuentra explicada por las innovaciones en los sistemas de alimentación y manejo del ganado, mejoramiento genético de los hatos, principalmente por compras y renovación de especies altamente productivas.

**5.2.5 Cadena láctea en Nariño.** El departamento de Nariño se encuentra ubicado en la zona sur-occidental de Colombia, es un departamento netamente agropecuario. El sector lechero es uno de los sectores más representativos, pues en Nariño se producen cerca de 600.000 litros diarios de leche.<sup>7</sup>

En la región existen diferentes empresas e industrias que comercializan y producen derivados lácteos. En esta materia, se destacan empresas como Alpina, Colácteos, Yoplait, Puracé, Lácteos Andinos, Lácteos la Victoria, Lácteos Chambú, La Cabaña, Bella Suiza entre otras que participan en el mercado pero que no manejan un alto volumen en ventas.

Algunas de las empresas nariñenses como Colácteos poseen factorías que están ubicadas en los 3 municipios productores de leche del departamento de Nariño como son Guachucal, Pupiales y Pasto.

Las condiciones naturales y climáticas de la región, temperatura ambiente, altitud, humedad relativa, entre otros factores como la calidad de praderas y del ganado vacuno, contribuyen a que la producción sea de excelente calidad, especialmente la de quesos.

Según la información obtenida, la actividad genera 81.000 empleos directos en el departamento, vinculando en más del 50% a mujeres, aporta el 27% del PIB en el sector agropecuario, existen 115 micro, pequeñas y medianas empresas

---

<sup>7</sup> <http://www.colacteos.com/webcolacteos/coope.html>. Nariño y la cadena láctea.

asociativas e individuales vinculadas en la actividad y 31.474 productores y campesinos en la región, produce 450.000 litros diarios, exporta un porcentaje de su producción a mercados internacionales.<sup>8</sup>

De la cuenca lechera del departamento hacen parte 12 municipios entre los cuales se destacan como mayores productores Pasto y la exprovincia de Obando. La cadena se encuentra en la producción de líneas en quesos frescos y maduros, leche en bolsa y yogurt; la cadena apoya e impulsa la creación de una planta UHT, el desarrollo de una marca territorial – Queso Nariño y el desarrollo de un modelo animal como alternativa indispensable para la competitividad del hato lechero del territorio.

Básicamente se busca incrementar la producción de leche para consumo interno y comercialización en otras zonas, dentro del país, promoviendo la generación de nuevos puestos de trabajo, fomentando el consumo de leche cruda, por medio del apoyo a los estudios de inteligencia de mercados, montaje de tanques enfriadores, transporte en frío y equipos para ordeño, incentivando el mejoramiento de los pastos y praderas, llegando a identificar los sectores en los cuales los productores nacionales de bienes y servicios poseen ventajas comparativas y formular recomendaciones para el aprovechamiento de tales oportunidades, teniendo en cuenta la estructura productiva, nacional, regional y sectorial.

Los productores lácteos de la zona vienen desarrollando proceso de mejoramiento tanto en la elaboración, como manipulación de alimentos, se destaca la elaboración de diferentes tipos de queso, yogur, kumis, mantequilla entre otros. Un paso importante se está dando con la conformación legal de la cadena láctea y con el desarrollo de actividades que van encaminadas a fortalecer los procesos industriales de los lácteos para la obtención de productos limpios y de alta calidad y para el montaje de una planta de enfriamiento para acopio de leche. Este es sólo un ejemplo de los muchos productores y proyectos en el campo de los lácteos en la zona.

Algunos de los principales inconvenientes que presenta el sector lechero van desde la tenencia de la tierra que es de pequeños productores que van desde el mediano productor con 100 litros al microfundio, no ha habido investigación para generar procesos de desarrollo autónomos y competitivos, apatía para la asociatividad, lo que genera a su vez problemas de organización, tecnología y producción, traducidos en altos costos de producción, lo anterior sumado a la fuerte competencia que genera el ingreso de productos importados.

---

<sup>8</sup> CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Análisis de las cadenas productivas potenciales de los municipios de: Pasto, Túquerres, la Unión y Alto Putumayo. Pasto: 2006. p 37-38.

### 5.3 MARCO CONCEPTUAL

**Amenazas.** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

**Debilidades.** Son las actividades o los atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa.

**Diagnostico Estratégico.** Diagnostico sirve para responder a las preguntas, donde estábamos, donde estamos hoy, para ello es importa obtener y procesar información sobre el entorno con e fin de identificar oportunidades y amenazas, fortalezas y debilidades de la organización. El diagnostico estratégico incluye la auditoria del entorno, de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidad internas.

**Direccionamiento estratégico.** Se compone de principios corporativos y valores o principios organizacionales

**Estrategia.** Un curso de acción conscientemente deseado y determinado de forma anticipada, con la finalidad de asegurar el logro de los objetivos de la empresa.

**Fortalezas.** Son las actividades y los atributos internos de una organización que atribuyen y apoyan los objetivos de una organización.

**Manual de funciones.** Es un documento que se prepara en una empresa con el fin de delimitar las responsabilidades y las funciones de los empleados de una compañía. El objetivo primordial del manual es describir con claridad todas las actividades de una empresa y distribuir las responsabilidades en cada uno de los cargos de la organización.

**Matriz DOFA** (Debilidades/Oportunidades/Fortalezas/Amenazas). Es una herramienta de planeación estratégica que busca diagnosticar las fortalezas y debilidades internas (FD), así como las oportunidades y amenazas externas (OA). El análisis DOFA se basa en el supuesto de que el administrador debe identificar y evaluar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de la organización frente a las oportunidades y amenazas del ambiente externo, a fin de asegurar el éxito organizacional. En este sentido, se aprovechan las fortalezas internas y las oportunidades externas, al mismo tiempo que se corrigen las debilidades internas y se neutralizan las amenazas externas. El producto o servicio (P/S) ofrecido por la organización constituye uno de los principales aspectos de éste enfoque.

**Matriz MEFI.** La Matriz de Evaluación de Factor Interno, aunque en realidad debería denominarse de los factores internos, ya que evalúa a más de uno, presenta, en un cuadro de doble entrada por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con los recursos y capacidades de la empresa o negocio

(Fortalezas y debilidades) y por otro, los valores a asignar a cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

**Matriz MEFE.** La Matriz de Evaluación de Factores Externos trata de presentar en un cuadro de doble entrada por una parte, los factores críticos de éxito relacionados con el entorno (Oportunidades y amenazas) y por otra los valores asignados en cada uno de estos factores en función de su contribución al éxito de la empresa o negocio en cuestión.

**Matriz POAM.** El perfil de amenazas y oportunidades en el medio permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades en una empresa, teniendo en cuenta la obtención de información primaria o secundaria, la identificación de oportunidades y amenazas, la agrupación de estos en factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, geográficos y competitivos, calificación a la oportunidad y amenaza, ponderar y calificar el impacto de las mismas en el éxito del negocio y la interpretación de la matriz según el impacto causado.

**Matriz PCI.** El perfil de capacidad interna es una parte de la auditoria organizacional en la evaluación del desempeño de la empresa, se debe tener en cuenta la capacidad directiva, tecnológica, de talento humano, competitiva y financiera.

**Misión.** Formulación explícita de los propósitos de la organización o de un área funcional, así como la identificación de sus tareas y los actores participantes en el logro de los objetivos de la organización.

**Oportunidades.** Son los eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que podrían facilitar o beneficiar el desarrollo de este, si se aprovechara de forma adecuada y oportuna.

**Organigrama.** Es la representación gráfica de la estructura organizativa. El organigrama es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de una organización.

**Objetivos.** Son los resultados específicos o metas que desea alcanzar la empresa.

**Planeación estratégica,** proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan informes pertinentes, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

**Principios.** Son reglas o normas de conducta que orienta la acción.

**Valores.** Son las creencias y actitudes básicas que ayudan a determinar el comportamiento individual. Los valores varían entre las personas y pueden asumir diferentes interpretaciones para evaluar si un comportamiento es ético o no en determinadas situaciones.

**Visión.** Imagen que la organización tiene respecto de si misma o de lo que pretende ser en el futuro.

## 6. ASPECTOS METODOLÓGICOS

### 6.1 ENFOQUE Y TIPO DE INVESTIGACIÓN.

El trabajo de pasantía tiene un enfoque cualitativo y es de tipo descriptivo-analítico el cual está basado en los conceptos de investigación tendientes a mejorar el área administrativa y dar una solución a una necesidad detectada.

- *Descriptivo*, puesto que la elaboración del plan de direccionamiento estratégico para la *Industria Alimenticia Chambú* en el municipio de Pasto (Nariño), hace pertinente la descripción del entorno interno y externo en el cual se desarrolla la empresa, con el fin de analizar los diferentes procesos que se implantarán a partir de la ejecución del direccionamiento estratégico.
- *Analítico*, identifica formas de conducta como el desarrollo de las prácticas de direccionamiento estratégico para la *Industria Alimenticia Chambú*, establece comportamiento concreto, descubre y comprueba la asociación entre variables de investigación.

### 6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

La investigación parte de un enfoque cualitativo y un tipo de estudio analítico-descriptivo, por tanto el método a trabajar será inductivo, puesto que se obtienen unas conclusiones a partir generales a partir de premisas particulares. Se parte de la observación a nivel interno de la empresa como a nivel externo, el análisis y clasificación de los hechos que lo veremos en el diagnóstico y que orientara la realización del direccionamiento estratégico de la *Industria Alimenticia Chambú*.

### 6.3 FUENTES DE INFORMACIÓN.

- **Primarias.** Son las fuentes que brindan información o datos de “primera mano”, es decir, información que se obtiene directamente por parte de la empresa en las áreas administrativa, producción y ventas, así como a sus clientes.
- **Secundarias.** Se tendrán en cuenta los trabajos que se han realizado dentro de la empresa que contribuyan al desarrollo del plan, indagar en textos y libros administrativos también se estudiarán bibliografías que tengan que ver con el tema del direccionamiento organizacional.
- **Terciarias.** Se utilizara recurrentemente el internet y demás medios magnéticos que permitan la recolección de información referente al tema.

## 6.4 RECOLECCIÓN Y PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

La información primaria será recolectada a través de encuestas, entrevistas y sesiones de grupo a los funcionarios de la Industria Alimenticia Chambú, según formato anexo.

Para el procesamiento se partirá de los conceptos, teóricos, personales de quienes conforman la Industria Alimenticia Chambú, para el análisis de la información. Para procesar la información se recurrirá a herramientas informáticas, con el fin de extraer la información adquirida y su presentación a través de gráficos.

**6.4.1 Población.** Debido a que la Industria Alimenticia Chambú cuenta actualmente con dieciséis (16) empleados el estudio será de toda la población.

Tabla 1. Población y muestra

ÁREA	CARGO	CANTIDAD
Administrativa	Gerente	1
Administrativa	Secretaria	1
Administrativa	Contador	1
Administrativa	Auxiliar contable	1
Producción	Control de calidad	1
Producción	Producción y empaque	4
Producción	Panadería	1
Ventas	Vendedores Pasto	2
Ventas	Vendedores Ruta	2
Ventas	Vendedores puntos de venta	2
<b>Total</b>		<b>16</b>

Fuente. Esta investigación

Se indagara a los clientes que tiene la empresa actualmente como (Supermercados, tiendas, heladerías, colegios), con el apoyo de técnicas de investigación.

Tabla 2. Información adquirida

<b>TIPO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>ZONA</b>
Panaderías	1	Pasto
Supermercados	2	Pasto
Heladerías	2	Pasto
Tiendas	23	Pasto
Colegios	2	Pasto
Tiendas	10	Rutas
<b>Total</b>	<b>40</b>	

Fuente: esta investigación.

## **6.5 INSTRUMENTOS PARA EL DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA.**

Con la obtención de la información primaria se procederá a analizarla a través de los siguientes instrumentos matriciales

- a. Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)
- b. Perfil de Capacidad Interna (PCI)
- c. Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)
- d. Perfil de Amenazas y Oportunidades (POAM)
- e. Matriz DOFA

Se escoge estas herramientas porque con ellas se puede tener un concepto más claro de lo que está pasando en la empresa a nivel interno y externo, lo cual permitirá que se formulen alternativas de solución como las que se sugiere en el presente trabajo. Además es necesario conocer que el trabajo a desarrollar se fundamentará en cada uno de las herramientas anteriormente mencionadas, si en el transcurso de la realización de la pasantía es necesario aplicar otras técnicas y conocimientos existentes así se lo hará, de acuerdo a la necesidad.

## 7. PRESENTACIÓN DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBÚ

### 7.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La Industria Alimenticia Chambú es una empresa que pertenece al Régimen Común, dedicada al sector productivo de lácteos en la ciudad de Pasto, departamento de Nariño creada en marzo de 1990.

**Nombre:** Industria Alimenticia Chambú

**Actividad comercial:** Producción Derivados Lácteos y Panadería.

**Representante legal:** Milton Álvaro Montenegro Mier

**Nit:** 13.007.831-3

**Régimen:** Común

**Misión.** La Industria Alimenticia Chambú es una empresa dedicada a la producción y comercialización de productos alimenticios de óptima calidad y de gran valor nutricional para la población del Sur Occidente Colombiano.

**7.1.1 Número de empleados y cargos respectivos.** La planta de personal con que cuenta la Industria Alimenticia Chambú se describe en la siguiente tabla.

Tabla 3. Número de empleados y cargos respectivos

CÓDIGO	NOMBRE	CARGO	AÑOS EXPERIENCIA	EDAD	ÁREA
1	Eduardo Díaz	Jefe de Producción	15 Años	41 Años	Producción
2	Luís Roberto Díaz	Empacador	9 Años	30 Años	Producción
3	James Eduardo Rosero	Auxiliar de Producción	6 Años	25 Años	Producción
4	Alexander Beltrán	Auxiliar de Pastelería	2 Años	24 Años	Producción
5	Oscar López	Empacador	7 Meses	36 Años	Producción
6	Mary Romero	Vendedora	4 Años	27 Años	Ventas
7	Diana Karina Obando	Mercaderista	3 Años	23 Años	Ventas
8	Rocío Chávez Enrique	Vendedora	3 Años	23 Años	Ventas
9	Iván Velásquez	Vendedor	3 Años	26 Años	Ventas
10	Diana Paola Lasso	Vendedora	3 Años	23 Años	Ventas
11	Rosana Patricia Paz	Vendedora	1 Año	34 Años	Ventas
12	Sandra Meneses	Vendedora	1 Año	25 Años	Ventas
13	Oliver Rosero	Vendedor	6 Meses	25 Años	Ventas
14	Segundo Criollo	Conductor y Pedidos	3 Años	56 Años	Distribución
15	Roberth Bravo	Conductor y Pedidos	2 Años	33 Años	Distribución
16	Sandra Jimena Estrada	Auxiliara Administrativa	4 Años	23 Años	Administrativa

Fuente: esta investigación con datos de la Industria Alimenticia Chambú

**7.1.2 Logo.** La Industria Alimenticia Chambú ha sido reconocida en el mercado de lácteos con el siguiente logo.

Ilustración 2. Logo de la empresa



Fuente: Industria Alimenticia Chambu.

**7.1.3 Planta de producción y puntos de venta.** La planta de producción se encuentra ubicada en el kilómetro siete (7) vía Botanilla y la empresa cuenta con tres puntos de venta ubicados de la siguiente manera.

- Calle 15 No. 12-71 Las Violetas
- Panamericana kilómetro siete (7) Vía Catambuco
- Calle 18 No. 31C Parque Infantil

**7.1.4 Portafolio de productos.** La Industria Alimenticia Chambú cuenta con un diverso portafolio de productos con variedades de queso, yogurt, crema, entre otros, los cuales se presentan a continuación.

Tabla 4. Portafolio de productos

PRODUCTO	PRESENTACIÓN
Queso Bloque Doble Crema	5 Libras
Queso Tajado	Libra
Queso Doble Crema	Kilo
Queso Doble Crema	Libra
Quesadilla	Display * 12
Matrimonio	Display * 12
Matrimonio	Bandeja * 10
Requesón	5 Libras
Crema de Leche	Litro
Torta de Queso	Unidad
Yogurt Vaso	150 Gramos
Yogurt Cereal	170 Gramos
Yogurt Bolsa	Display * 30
Miniponque	Display * 6

Fuente: esta investigación.

## 7.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

### 7.2.1 Queso doble crema:

**Características del producto.** El queso doble crema pertenece a los quesos frescos ácidos, no madurados, de pasta semi cocida e hilada. La forma de este producto, es rectangular en forma de bloque con un peso de cinco libras al empacar. La apariencia externa presenta un color blanco crema o ligeramente amarillento, con una superficie brillante sin corteza o cáscara.

Tiene una consistencia semiblanda, plástica, que no se deshace fácilmente cuando se frota en los dedos; de textura cerrada, sin ojos o con algunos pocos. Este tipo de queso se consume fresco, su sabor se caracteriza por ser moderadamente ácido. Conservado en refrigeración tiene una duración de 20 a 30 días, dependiendo de las condiciones de almacenamiento.

Este queso es especial para pizzas, sándwiches y pastas o para comer solo como pasaboca.

**Composición química.** Las características fisicoquímicas de este queso se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 5. Composición química

CARACTERÍSTICAS	VALORES
Humedad (%)	49-51
Materia grasa (%)	21-24
Proteína (%)	20-22
Sal (%)	1.1-1.4
Materia grasa en la materia seca	44-47
Humedad en el queso desgrasado (%)	62-65
PH	4.9-5.2

Fuente. Esta investigación.

**7.2.2. Torta de queso.** Es un postre hecho a base de requesón o, más comúnmente, queso doble crema, azúcar y algunas veces otros ingredientes, tales como: huevos, crema de leche y frutas (normalmente siendo éstas bayas: fresas, moras, zarzamoras, mora azul, arándanos e, inclusive, limones o naranjas, etc.); todos estos ingredientes se colocan en una pasta hecha de galletas molidas. Ciertos tipos de saborizantes pueden ser agregados, tales como mermelada o chocolate.

El pastel de queso es uno de los postres más comunes del mundo y, quizás, uno de los más antiguos que utilizan lácteos, diferentes de la leche. El primer registro que hace mención al pastel de queso viene desde los antiguos Juegos Olímpicos griegos. Marcus Porcius Cato (o Cato "el viejo") escribió la receta para su preparación en uno de sus tantos libros de cocina romana, llamados "De Agricultura".

**7.2.3. Requesón.** El **requesón**, llamado en algunos países de Sudamérica **ricota** (del italiano *ricotta*, y éste del latín *recocta*, 'recocida'), es un producto lácteo similar al queso, obtenido de un segundo procesamiento del suero lácteo producido como derivado en la elaboración de quesos de pasta blanda. De color blanco, sabor suave y textura blanda y granulosa, es un elemento crucial en la elaboración de postres y platos salados por igual; es uno de los rellenos tradicionales.

El requesón se obtiene al hacer cuajar la leche por acción del fermento lab a suave temperatura, con lo cual se coagula la caseína y se separa del suero de leche (agua y lactosa). Abandonado a sí mismo, el requesón se acidifica porque el suero de que se halla impregnado da lugar a la formación de ácido láctico a

expensas de la lactosa. Puede pararse esta fermentación por dos procedimientos: espolvoreándolo de un cultivo microbiano que vive a expensas del ácido láctico, lo destruye e interrumpe la fermentación ácida.

**Acidez:** es un alimento acidógeno, con un predominio de sustancias ácidas, de las que posee 70,1 % frente a 29,9 de sustancias alcalinas y un poder acidógeno de 17 m.e./g.

**Calorías:** es un alimento poco energético, proporcionando 160 calorías por cada 100 gramos.

**7.2.4. Crema de leche.** La crema de leche o nata es una sustancia, de consistencia grasa y tonalidad blanca o amarillenta, que se encuentra de forma emulsionada en la leche recién ordeñada o cruda (es decir, en estado natural y que no ha pasado por ningún proceso artificial que elimina elementos grasos).

Está constituida principalmente por glóbulos de materia grasa que se encuentran flotando en la superficie de la leche *cruda*; por esto se dice que es una *emulsión de grasa en agua*. Esta capa se puede apreciar dejando cierta cantidad de leche *cruda* (sin homogeneizar ni descremar) en un recipiente: se puede observar cómo una delgada capa toma forma en la superficie. No debe confundirse con la nata que se observa al llevar a hervor la leche, con la que no tiene nada que ver.

Esta película se separa mediante un proceso de centrifugado y se envasa por separado para su uso en gastronomía. De acuerdo a la proporción de grasa que contiene, se distinguen varias clases de crema; las más ligeras se emplean para mezclar con el café o en la confección de sopas y salsas. Las más espesas, que alcanzan hasta un 55% de contenido graso, se utilizan para elaborar crema batida o chantilly (producto de batirla hasta atrapar burbujas de aire en ella), utilizada para decoración en repostería. Además, la crema extremadamente grasa puede batirse para elaborar mantequilla, que consiste básicamente en la grasa láctea aislada.

**7.2.5. Cereal.** Se conoce popularmente como cereal para el desayuno, o simplemente cereal, a un producto alimenticio empaquetado derivado de distintos cereales como el arroz, el maíz o la avena, dando como resultado hojuelas o copos de avena, copos de maíz, copos de arroz, que se comercializa para ser consumido en el desayuno. Generalmente se consume frío, servido con un líquido como leche o agua. Ocasionalmente también se le agregan nueces o frutas.

La promoción de estos cereales se dirige tanto a un público infantil como uno adulto. En el caso de los primeros, los cereales son azucarados o saborizados con miel, chocolate o frutas, enriquecidos con distintas vitaminas y minerales. Para los

adultos, se promueve los beneficios de una dieta baja en grasas y alta en fibras. Entre los mayores productores de cereales para el desayuno se encuentran Kellogg's, Quaker Oats y Nestlé. La industria de los cereales tiene unos márgenes de beneficios brutos del 40-45%, 90% de penetración en algunos mercados y un crecimiento continuado a lo largo de su historia

**7.2.6. Yogurt.** El yogurt es un producto lácteo fermentado, levemente ácido, de cultivo semisólido que es producido por homogeneización y pasteurización. El yogurt, es un producto efectivo para restaurar y mantener el funcionamiento normal del equilibrio intestinal, rico en vitaminas B. Este producto tiene una gran variedad de sabores y es barato.

El yogurt se ha popularizado en muchos países alrededor del mundo, mucha gente con problemas digestivos consume yogurt para ayudar al tratamiento de este desorden, otros lo consumen para mantener o conservar su salud ya que proporciona nutrientes. Además, el yogurt es producido a bajo costo lo que es un beneficio para los consumidores y productores, por supuesto, los muchos beneficios del yogurt son de poca importancia para muchos consumidores ya que ellos lo consumen por su agradable sabor.

El yogurt tuvo sus orígenes en Turquía, los procedimientos usados para la producción en masa fueron desarrollados en naciones occidentales. La importancia de la planta descrita en este estudio no sólo es el bajo costo para instalarla, sino también para operarla. Ambas en conjunto con el crecimiento de la popularidad internacional del yogurt hace de este estudio una inversión razonable para cualquier emprendedor que desee establecer una producción capaz de generar un rápido retorno de la inversión, así como también un flujo estable de ganancias para los años siguientes

- **Proceso elaboración del yogurt.**

**Recepción de la leche.**

**Pruebas de plataforma.** De acuerdo a los establecido se deben realizar las pruebas de acidez, densidad y de alcohol.

**Higienización.** Se realiza haciendo pasar la leche por un tamiz con filtro cambiante, para evitar sustancias extrañas en la leche, que afecten el producto final.

**Homogenización y edulcoración.** Se realiza con el fin de reducir el tamaño de los glóbulos grasos para tener una textura uniforme en el producto y evitar la formación de natas. La edulcoración se hace adicionando azúcar en una proporción del 10% peso volumen.

**Pasteurización.** Este proceso tiene como objeto eliminar la flora asociada a la leche dejando aso un medio adecuado para el cultivo de la bacterias del yogurt este proceso se realiza a 72 grados centígrados por quince (15) segundos.

**Enfriamiento.** Se realiza con el fin de bajar la temperatura hasta los cuarenta y cinco (45) grados centígrados, para realizar la incubación.

**Incubación.** Tiene por objeto la reproducción de las bacterias estreptocofus Termofilus lactovasilos bulgaricos, debe tenerse a una temperatura de cuarenta y cinco (45) grados centígrados por un periodo aproximado de tres (3) horas, hasta que forme un coagulo consistente, durante esta operación es de vital importancia el manejo de la temperatura y la acidez del producto.

**Segundo enfriamiento.** Se baja la temperatura del yogurt hasta los quince (15) grados centígrados para detener el crecimiento bacteriano, ésta operación debe realizarse en el menor tiempo posible pues de esto depende la textura final del yogurt.

**Agitación.** Se realiza para romper el coagulo formado y una textura uniforme y homogénea al yogurt.

**Colorantes.** De acuerdo a las normas técnicas vigentes se permite la adición de treinta (30) miligramos por kilogramo.

**Saborizantes.** De acuerdo a las normas técnicas vigentes se permite la adición de saborizantes naturales o artificiales en una cantidad mínima requerida para lograr el efecto deseado.

**Adición de fruta.** Se adicional el siete (7) por ciento peso volumen de pulpa edulcorada con respecto al volumen del yogurt de acuerdo a las normas técnicas vigentes.

**Envase y etiquetado.** El envasado se realiza en tarrinas plásticas de un litro y vaso de 250 ml, previamente lavados y desinfectados. Se etiqueta y se coloca la fecha de vencimiento.

**Almacenamiento.** Se debe conservar el producto a una temperatura inferior a cinco 5 grados centígrados por un periodo máximo de quince (15) días.

### **7.3 ELABORACIÓN DE PRODUCTOS LÁCTEOS**

Para la elaboración de productos lácteos la Industria Alimenticia Chambú tiene en cuenta que la calidad de la leche cumpla con los parámetros establecidos en las

Normas Técnicas Colombianas (NTC) es así como se realizan las pruebas de acidez, densidad, alcohol y organolépticas.

**Prueba de Acidez.** Para determinar con que grado de acidez llega la leche y se pueda realizar los diferentes productos, se utilizan nueve (9) milímetros de leche a los cuales se le agrega cuatro (4) gotas de fenocodeina que es un indicador para realizar la titulación, se titula con hidróxido de sodio, se mira cuánto gasta el volumen del estado de hidróxido y se lo multiplica por un factor de diez (10) que va a dar directamente los grados Norder que es una acidez a la cual está la leche. La acidez de la leche debe estar entre tres (3) y diecisiete (17) grados Dorodick.

**Prueba de densidad.** Se realiza con el lactodensímetro y se debe realizar el ajuste a la temperatura, su valor debe estar entre 1.030 y 1.033 gramos por milímetro.

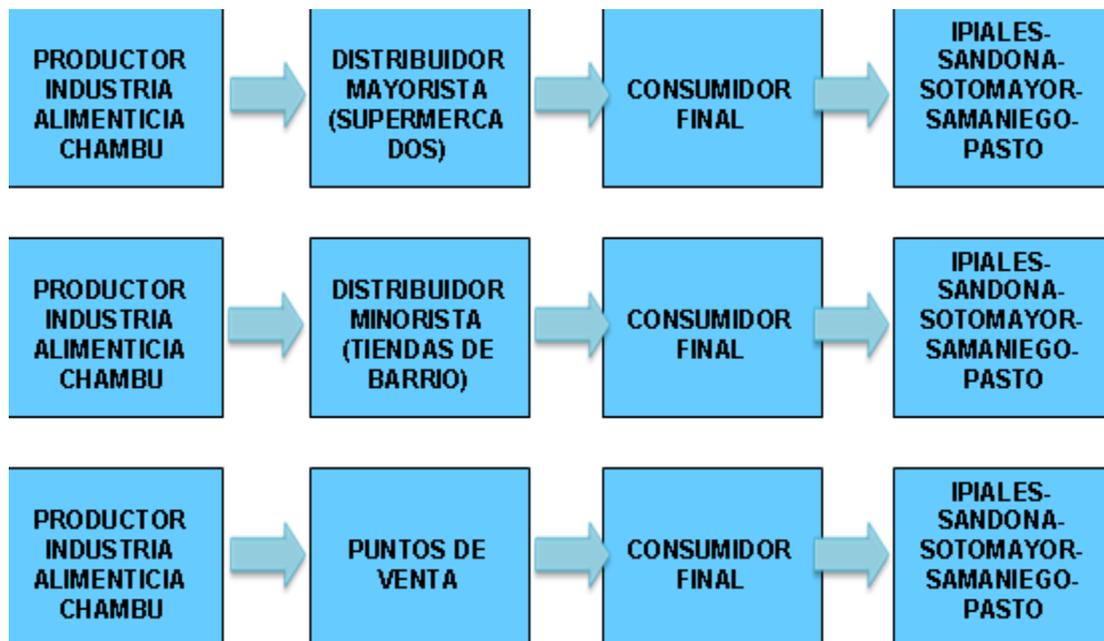
**Prueba de alcohol.** Ésta se la utiliza para, medir la acidez de la leche, se toma un (1) milímetro de alcohol el cual debe estar a 70 Grados y se toma un (1) Mililitro de leche, se agita y si en ese proceso aparecen grumos se rechaza la leche, se estaría comprobando que la leche está muy ácida, entonces no sirve para el proceso.

**Pruebas organolépticas.** La leche debe tener el aspecto, sabor, olor y color propios de su naturaleza.

#### **7.4 CANALES DE DISTRIBUCIÓN.**

La Industria Alimenticia Chambú cuenta con tres tipos de canales de distribución, a distribuidores mayoristas, a tiendas, y al consumidor final por medio de los puntos de ventas. Es importante destacar que el 90% de las ventas están representadas por las rutas hacia los municipios, es decir que el mercado de Pasto no se encuentra explorado.

Gráfica 1. Canales de distribución



Fuente: esta investigación.

#### 7.4.1 Rutas de la empresa. A continuación se describe las rutas de la empresa

Tabla 6. Rutas de la empresa

RUTAS DE LA EMPRESA - RESPONSABLE			
NOMBRE	RUTA	DÍAS	FRECUENCIA
Segundo Criollo	Ipiales	Lunes	Cada 8 días
	Sandoná	Miércoles	Cada 8 días
	Sotomayor	Viernes	Cada 15 días
Roberth Bravo	Samaniego	Martes- Miércoles	Cada 8 días
Oliver Rosero	Pasto	Lunes a Viernes	Todos los días

Fuente: esta investigación.

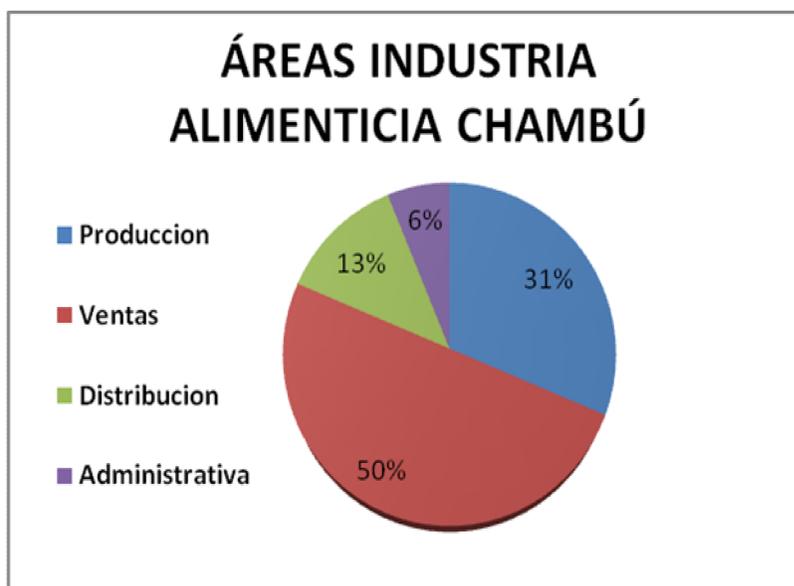
## 8. DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO DE LA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU

### 8.1 ANALISIS DE RESULTADOS ENCUESTA A EMPLEADOS

A continuación se presenta los resultados de la encuesta dirigida a los 16 empleados de la empresa en las diferentes áreas, cuyo objetivo es conocer cuál es el conocimiento que ellos tienen acerca de la Industria Alimenticia Chambú (anexo D).

**8.1.1 Áreas que se identifican en la Industria Alimenticia Chambú según número de empleados.** En la grafica se observa el porcentaje de respuesta a cada una de las áreas.

Gráfica 2. Áreas Industria Alimenticia Chambú

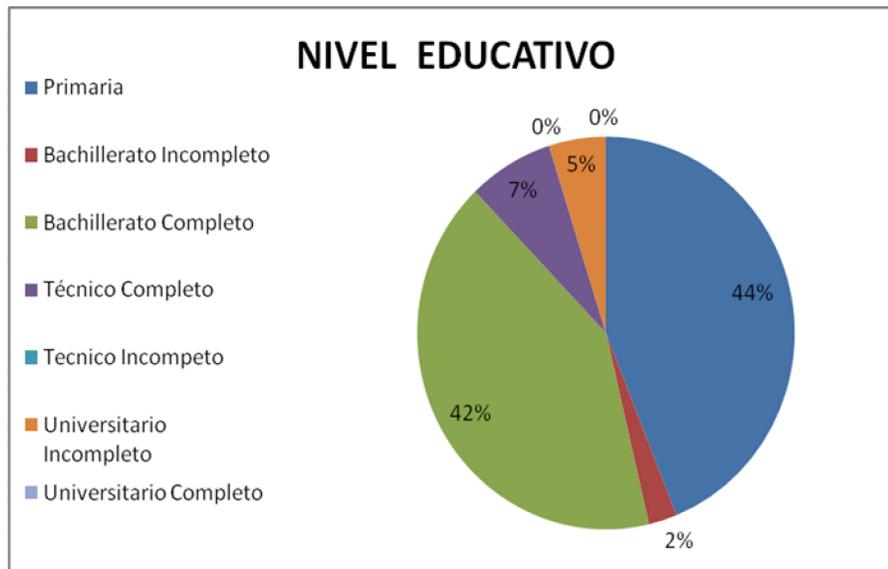


Fuente. Esta investigación

En la Industria Alimenticia Chambú, se pueden identificar cuatro áreas que corresponden al área de ventas, con un 50% representado por ocho (8) vendedores, seguida del área de producción con un 31% representado por cinco operarios y finalmente las áreas de distribución y administrativa con un 13% y 6% respectivamente.

**8.1.2 Nivel educativo.** El nivel educativo de la planta de personal de la Industria Alimenticia Chambú, se muestra a continuación.

Gráfica 3. Nivel educativo del personal



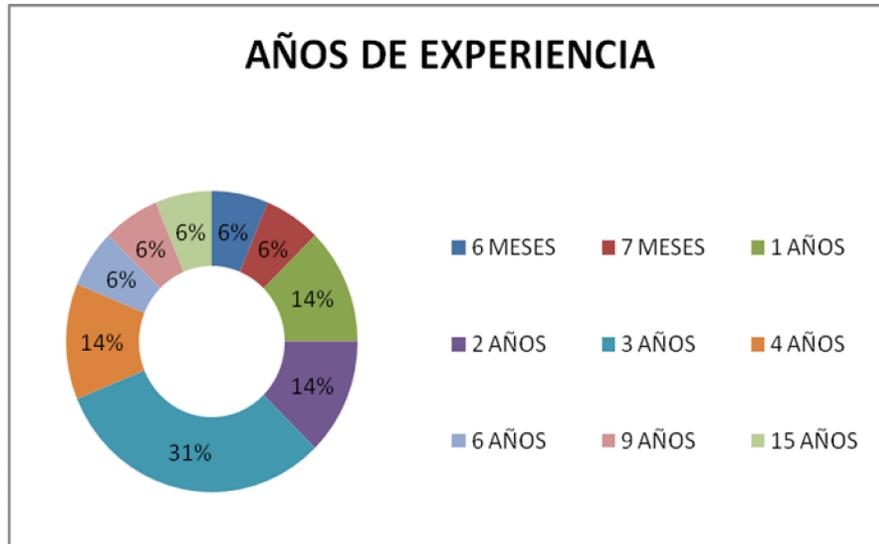
Fuente. Esta investigación

Se evidencia que existe un buen nivel de escolaridad puesto que todos los trabajadores tienen la primaria completa representado con un 44% y lo que es el bachillerato representado con un 42% del total, tan solo el 2% de los trabajadores tienen el bachillerato incompleto. Se considera que es un buen nivel que todos tienen la capacidad para generar y entender ideas que contribuyan a un mejor desarrollo de la empresa. Contando también con aquellos que ya han iniciado nivel más avanzado como es el universitario.

**8.1.3 Años de experiencia.** En cuanto a los años de experiencia y permanencia en la Industria Alimenticia Chambú el promedio de los trabajadores se encuentran entre los tres (3) años, representados con un 31% y un 14% por encima de los tres años. Se puede evidenciar que la empresa les brinda estabilidad laboral.

A continuación se puede observar gráficamente el resultado.

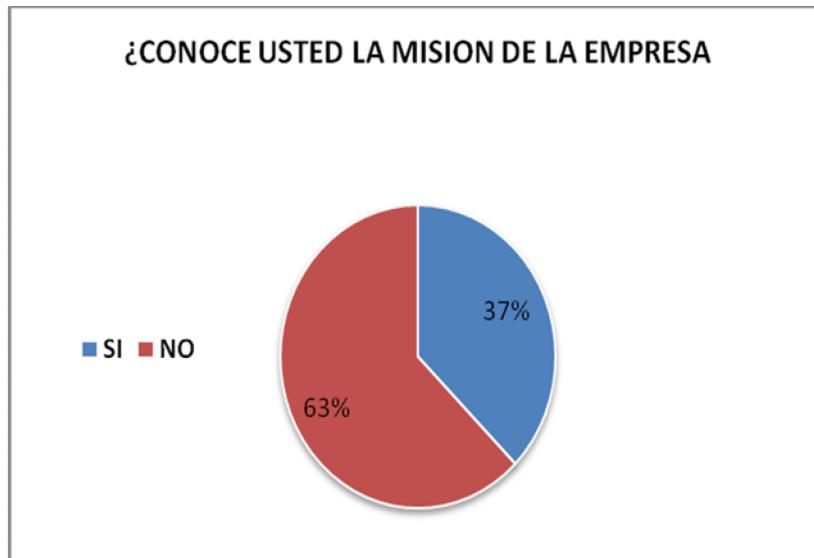
Gráfica 4. Años de experiencia del personal



Fuente. Esta investigación

**8.1.4 Conocimiento de la misión de la empresa.** A la pregunta conoce usted la misión de la Industria Alimenticia Chambú, el 63% de los trabajadores, desconocen la visión que tiene la empresa y el 37% afirman que si, gráficamente.

Gráfica 5. Conocimiento de la misión de la empresa

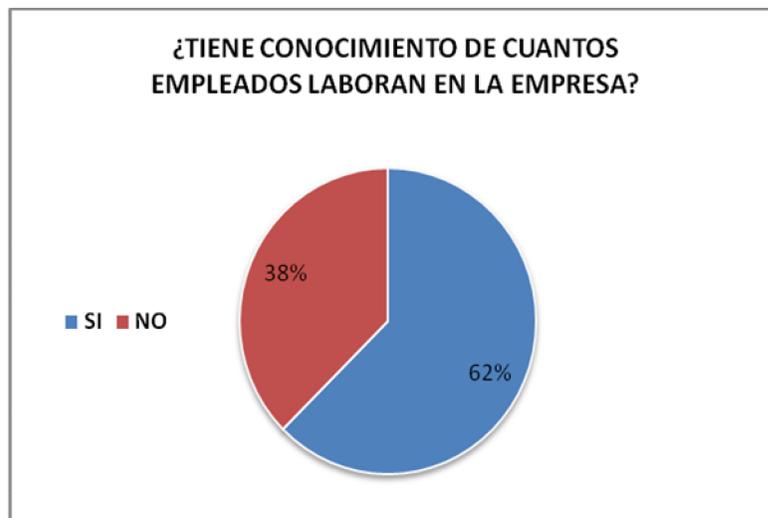


Fuente. Esta investigación

El anterior resultado evidencia que es necesario trabajar la parte de la misión con todos los empleados para que se sientan identificados y sepan lo que es la empresa.

**8.1.5 Número de empleados que laboran en la empresa.** En cuanto al conocimiento del número de empleados, existe un resultado positivo porque el 62% conoce cuantos compañeros de trabajo tiene.

Gráfica 6. Conocimiento del número de empleados en la empresa

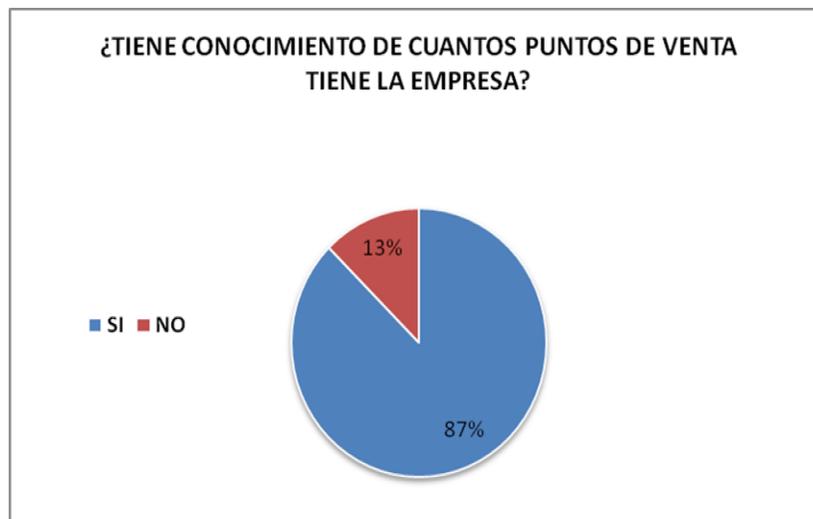


Fuente. Esta investigación

Se evidencia un buen conocimiento interno a nivel de personal y solo el 38% afirma que no.

**8.1.6 Puntos de venta de la empresa.** En cuanto al nivel de conocimiento acerca de los puntos de venta que tiene la empresa, el 87% de los trabajadores responden que si sabe y el 13% responden que no, lo cual es un buen balance de conocimientos generales que deben saber acerca de su empresa.

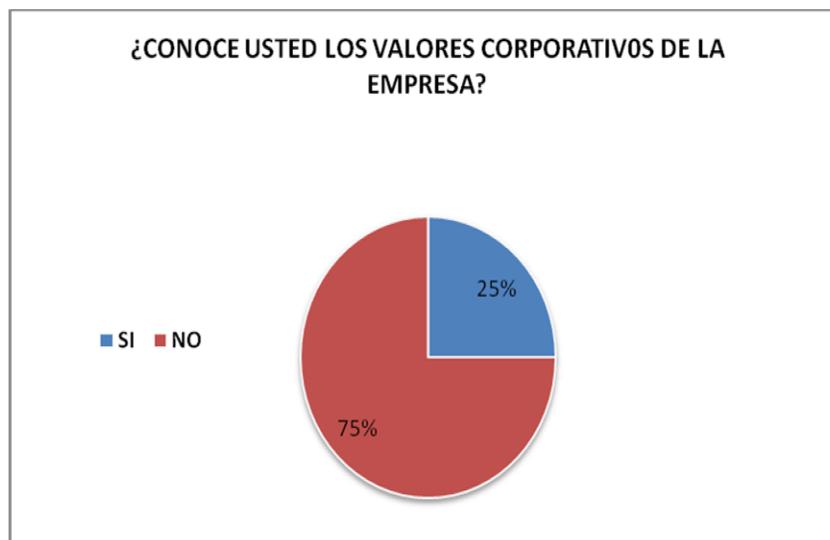
Gráfica 7. Puntos de venta de la empresa



Fuente: esta investigación.

**8.1.7 Valores corporativos de la empresa.** En cuanto a los valores corporativos de la empresa el 75% de los trabajadores los desconocen, tan solo el 25% los identifican.

Gráfica 8. Valores corporativos de la empresa

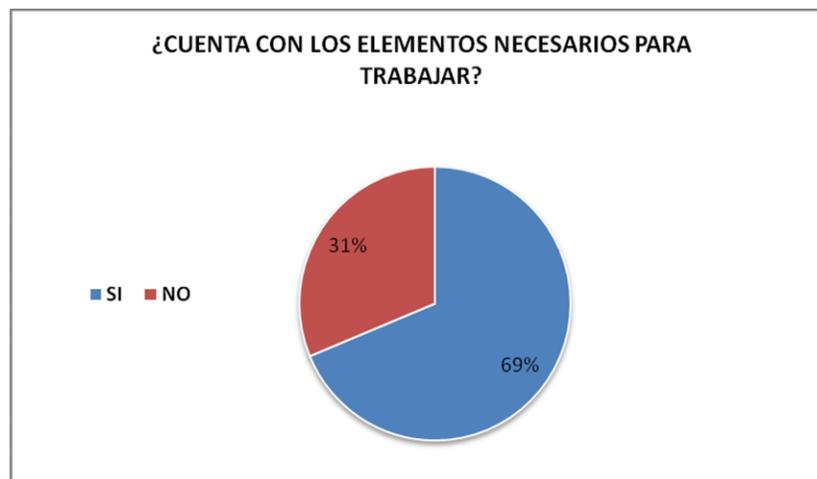


Fuente: esta investigación.

Se considera importante realizar encuentros en los cuales se trabajen esos aspectos que son el fundamento de una empresa considerando el direccionamiento estratégico.

**8.1.8 Elementos para trabajar.** En cuanto a la pregunta de que si cuenta con los elementos necesarios para trabajar, el 69% de los empleados afirman que si y un 31% afirman lo contrario.

Gráfica 9. Elementos necesarios para trabajar

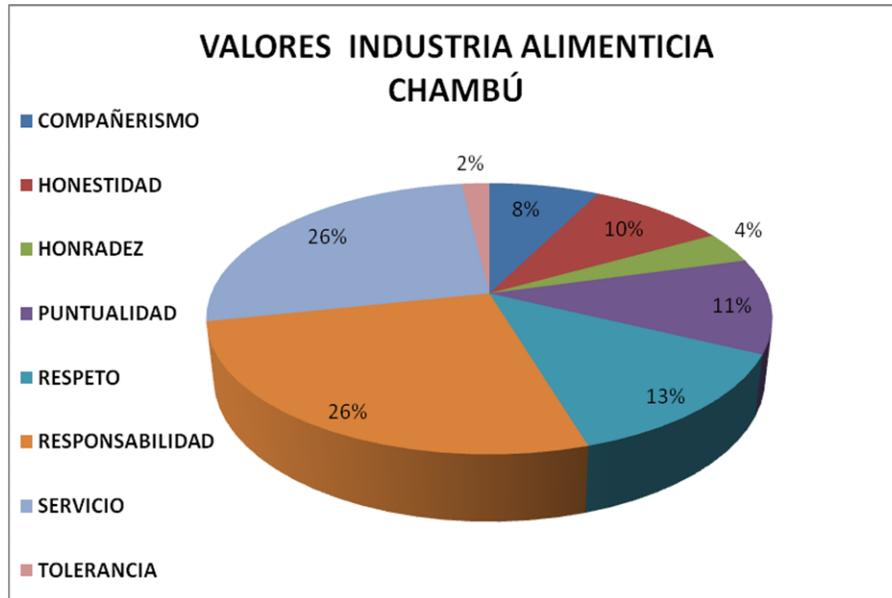


Fuente: esta investigación.

Es importante evaluar en que áreas existen esos desequilibrios para que se pueda mejorar las condiciones de los trabajadores.

**8.1.9 Valores de los empleados.** A la pregunta de cuáles valores aplica a la hora de ejercer su cargo, los más frecuentes entre los trabajadores son la responsabilidad y el servicio con un 26%, seguido del respeto con un 13% y el de menos frecuencia es la honradez con un 4%.

Gráfica 10. Valores de la Industria Alimenticia Chambú



Fuente: esta investigación.

## 8.2 ANÁLISIS MATRICIAL.

**8.2.1 Matriz Perfil Competitivo (PCI).** El perfil de Capacidad Institucional (PCI) es un medio para evaluar las fortalezas y debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y amenazas que le presenta el medio externo. Es una manera de hacer el diagnóstico estratégico de una empresa involucrando en el todos los factores que afectan su operación corporativa. El PCI examina cinco (5) categorías a saber:

- La capacidad directiva.
- La capacidad competitiva (o de mercado).
- La capacidad financiera.
- La capacidad tecnológica (producción).
- La capacidad del talento humano.

El perfil de fortalezas y debilidades se representa gráficamente mediante la calificación de la fortaleza o debilidad con relación a su grado (AMB) para luego ser valorada con respecto a su impacto en la escala de alto (A), medio (M), bajo (B).

Una vez determinado el diagrama, es posible examinar las fortalezas y debilidades relativas de la firma en cada una de las cinco categorías generales, y determinar los “Vacíos” que requieren corrección o consolidación como fortaleza o debilidad. Dada su importancia, el perfil de capacidad constituye una pieza fundamental en la definición de la posición relativa de la firma y del curso de acción más conveniente.

Pese a que es altamente subjetivo, el PCI es un medio para examinar la posición estratégica de una compañía en un momento dado y para establecer las áreas que necesitan atención.<sup>9</sup> En la tabla siguiente se relación el resulta de la empresa en estudio.

Tabla 7. Matriz de perfil competitivo Industria Alimenticia Chambú

<b>VARIABLES INTERNAS</b>				
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
Conocimiento de la empresa y del negocio	X			
Flexibilidad y adaptabilidad al cambio		X		
Ambiente interno organizacional	X			
Ausencia de un plan estratégico			X	
Declaración de misión y visión institucional			X	
Uso de Herramientas modernas de gerencia				X
Responsabilidad de personas claves			X	
Estructura organizacional			X	
Selección de personal				X
Delegación y descentralización			X	
Evaluación de gestión				X
Toma de decisiones			X	
<b>CAPACIDAD TÉCNICA O TECNOLÓGICA</b>				
Localización de planta	X			
Proveedores de la empresa	X			
Portafolio de productos		X		
Herramientas para el proceso de producción	X			
Medios de comercialización y distribución	X			
Concepto y registro sanitario		X		
Mantenimiento técnico en transportes			X	
Índice de errores en el producto			X	

<sup>9</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, Novena Edición. Bogotá. p. 128-130.

Control de parámetros de calidad			X	
Control de manejo de productos en rutas				X
Inspección en los procesos de producción				X
<b>CAPACIDAD COMPETITIVA</b>				
Canales de distribución.	X			
Precios competitivos	X			
Estadísticas de ventas		X		
Plan de ventas			X	
Participación en el mercado.			X	
Publicidad				X
Evaluación en el cumplimiento de ventas.			X	
Base de datos clientes.			X	
Evaluación y programas de servicio al cliente				X
Obtención de crédito	X			
Crecimiento de activos	X			
Inversión en nuevos proyectos.		X		
Nivel de endeudamiento		X		
Capacidad de análisis financiero			X	
Auditoría financiera.			X	
Objetivos claros en el área financiera.			X	
<b>VARIABLES INTERNAS</b>				
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>	<b>FORTALEZAS</b>		<b>DEBILIDADES</b>	
	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>	<b>ALTA</b>	<b>BAJA</b>
Ambiente laboral	X			
Estabilidad laboral		X		
Experiencia técnica	X			
Comunicación interna.				X
Capacitación				X
Inducción al personal nuevo			X	
Aplicación de programas de incentivos y dotación			X	
Sistema de archivo para los colaboradores.			X	

Fuente: esta investigación.

**8.2.2 Matriz Perfil de Oportunidades y Amenazas (POAM).** El Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM) es la metodología que permite identificar y valorar las amenazas y oportunidades potenciales de una empresa. Dependiendo de su impacto e importancia, un grupo estratégico puede determinar

si un factor dado en el entorno constituye una amenaza o una oportunidad para la firma. El POAM tiene una metodología para su elaboración:

- a.** Obtenga información sobre cada uno de los factores objeto de análisis.
- b.** Identifique oportunidades y amenazas, con tormenta de ideas.
- c.** Agrupe las oportunidades y amenazas en:
  - Factores económicos.
  - Factores políticos.
  - Factores sociales.
  - Factores tecnológicos.
  - Factores geográficos.
  - Factores competitivos.
- d.** Califique y déles prioridad a la oportunidad y amenaza en la escala: Alta (A), Media (M), Baja (B).
- e.** Pondere el impacto de la oportunidad o amenaza en el éxito del negocio. Interprete la matriz identificando las oportunidades y amenazas de acuerdo con su impacto en el negocio.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, Novena Edición. Bogotá. p. 110-112.

Tabla 8. Matriz de perfil de oportunidades y amenazas

VARIABLES EXTERNAS	AMENAZAS		OPORTUNIDADES	
	ALTA	BAJA	ALTA	BAJA
Disponibilidad de crédito				X
Crecimiento de la población				X
Terrorismo		X		
Nivel de empleo		X		
Números de instituciones educativas				X
Políticas de inversión				X
Estado de vías terrestres.	X			
Herramientas de Gestión Administrativa			X	
Tecnología básica en la empresa.			X	
Cambio de tecnología de producción.			X	
Disponibilidad de sistemas de información.				X
Capacidad tecnológica de la competencia	X			
Estrategias y orientaciones de la competencia.		X		
Disponibilidad de fuerza laboral.				X
Alianzas estratégicas.				X
Gremios y asociaciones.				X
Competencia Informal	X			

Fuente: esta investigación.

**8.2.3 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI).** Esta herramienta analítica de formulación de estrategia resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia, mercadeo, finanzas, producción, investigación y desarrollo. Suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de la empresa.

Para desarrollar esta matriz se necesita el uso de juicios subjetivos; por ello, la apariencia de ser un enfoque científico no debe hacer creer que se trata de una herramienta todopoderosa. Todas las herramientas analíticas pueden llegar a usarse en forma incorrecta si se aplican indiscriminadamente.

Cinco (5) pasos se requieren para el desarrollo de una matriz de evaluación de factor interno:

1. Identificar las fortalezas y debilidades claves de la organización.
2. Asignar una ponderación que vaya desde 0,0 (sin importancia) hasta 1,0 (de gran importancia) a cada factor. La ponderación indica la importancia relativa de cada factor en cuanto a su éxito en una industria dada. Sin importar si los factores

claves dan fortalezas o debilidades internas, los factores considerados como los de mayor impacto en el rendimiento deben recibir ponderaciones altas. La suma de dichas ponderaciones debe totalizar 1,0.

3. Asignar una clasificación de 1 a 4 a cada factor, para indicar si esa variable representa una debilidad importante (Clasificación = 1), una debilidad menor (Clasificación = 2), una fortaleza menor (Clasificación = 3), una fortaleza importante (Clasificación = 4).

4. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer un resultado ponderado para cada variable.

5. Sumar los resultados ponderados para cada variable, con el objeto de establecer el resultado total ponderado para una organización. Sin importar el número de factores por incluir, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1,0 a otro alto de 4,0, siendo 2,5 el resultado promedio. Los resultados mayores que 2,5 indican una organización poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores que 2,5 muestran una organización con debilidades internas. Esta matriz puede incluir entre cinco y veinte factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.<sup>11</sup>

Tabla 9. Matriz de evaluación de factores internos

<b>INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBÚ</b>				
<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (MEFI)</b>				
<b>Factores Internos Clave</b>		<b>Puntuaciones</b>		
<b>CAPACIDAD DIRECTIVA</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderadas</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	Conocimiento de la empresa y del negocio	0,1	4	0,4
2	Flexibilidad y adaptabilidad al cambio	0,05	3	0,15
3	Ambiente interno organizacional.	0,1	4	0,4
<b>Debilidades</b>				
1	Ausencia de un plan estratégico	0,1	1	0,1
2	Declaración de misión y visión organizacional.	0,1	1	0,1
3	Uso de herramientas modernas de gerencia.	0,08	2	0,16
4	Responsabilidad de personas claves.	0,1	1	0,1
5	Estructura organizacional.	0,1	1	0,1
6	Selección de personal.	0,05	2	0,10
7	Delegación y descentralización.	0,08	1	0,08

<sup>11</sup> DAVID. R. Fred. La Gerencia Estratégica. LEGIS Editores S.A. Bogotá. p. 175-176

8	Evaluación de gestión.	0,06	2	0,12
9	Toma de decisiones.	0,08	1	0,08
		1		<b>1.89</b>
<b>ÁREA DE PRODUCCIÓN</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	Localización de planta.	0,1	4	0,4
2	Proveedores materia prima.	0,1	4	0,4
3	Portafolio de productos.	0,08	3	0,24
4	Herramientas para el proceso de producción.	0,1	4	0,4
5	Medios de comercialización y distribución.	0,1	4	0,4
6	Concepto y registro sanitario.	0,08	3	0,24
<b>Debilidades</b>				
1	Mantenimiento técnico en transportes.	0,1	1	0,1
2	Índice de errores en el producto.	0,1	1	0,1
3	Control de parámetros de calidad.	0,08	1	0,08
4	Control de manejo de productos en rutas.	0,08	2	0,16
5	Inspección en los procesos de producción.	0,08	2	0,16
		1,00		<b>2,68</b>
<b>ÁREA DE VENTAS</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	Canales de distribución.	0,1	4	0,8
2	Precios competitivos	0,1	4	0,4
3	Estadística de ventas	0,08	3	0,24
<b>ÁREA DE VENTAS</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Debilidades</b>				
1	Inexistencia de un plan de ventas	0,1	1	0,1
2	Participación en el mercado	0,12	1	0,12
3	Publicidad.	0,08	2	0,16
4	Evaluación en el cumplimiento de ventas.	0,12	1	0,12
5	Base de datos clientes.	0,1	1	0,1
6	Evaluación y programas de servicio al cliente.	0,1	2	0,2
		1,00		<b>2,24</b>
<b>ÁREA DE FINANZAS</b>		<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderado</b>
<b>Fortalezas</b>				
1	Obtención de crédito.	0,2	4	0,8
2	Crecimiento de activos.	0,2	4	0,8
3	Inversión en nuevos proyectos.	0,12	3	0,36
4	Nivel de endeudamiento.	0,12	3	0,36

	<b>Debilidades</b>			
1	Capacidad de análisis financiero.	0,12	1	0,12
2	Auditoría financiera.	0,12	1	0,12
3	Objetivos claros en el área financiera.	0,12	1	0,12
		1		<b>2.68</b>
	<b>ÁREA DE TALENTO HUMANO</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderado</b>
	<b>Fortalezas</b>			
1	Interés de la gerencia en objetivos de los colaboradores.	0,1	3	0,3
2	Ambiente laboral	0,2	4	0,8
3	Estabilidad laboral	0,1	3	0,3
4	Experiencia técnica	0,1	4	0,4
	<b>Debilidades</b>			
1	Comunicación interna.	0,1	2	0,2
2	Capacitación.	0,1	2	0,2
3	Inducción al personal nuevo.	0,1	1	0,1
4	Aplicación de programas de incentivos y dotación.	0,1	1	0,1
5	Sistema de archivo para los colaboradores.	0,1	1	0,1
	<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.5</b>

Fuente: esta investigación.

### Análisis MEFI

- Capacidad directiva.** De acuerdo a los resultados se considera como una de las principales preocupaciones para la Industria Alimenticia Chambú, puesto que se encuentra muy por debajo del promedio, inicialmente porque son más las debilidades que las fortalezas lo que indica que se deben llevar a cabo correctivos lo más urgente posible, considerando que las fortalezas que posee son importantes en una organización.
- Capacidad tecnológica.** Considerando que esta es una de las áreas más sobresalientes se pueden tomar acciones importantes que contribuyan a disminuir las debilidades, como por ejemplo la implementación de equipos que permitan garantizar la calidad en el producto.
- Capacidad de ventas.** Otra de las áreas en las cuales se encuentran falencias que deben ser mejoradas prontamente en consecuencia del promedio, en especial por la baja participación en el mercado, lo que se pretende contrarrestar con un buen equipo de ventas para ganar más espacios.

- **Capacidad financiera.** Es un área que debe mejorar en algunas cosas como la participación más activa en la toma y aporte de decisiones pero en general se encuentra bien.
- **Capacidad humana.** Se encuentra en un promedio considerado normal pero con sentido de superación puesto que tiene fortalezas importantes para superar las debilidades, que requieren de orden y de responsabilidad

**8.2.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).** El paso final de una auditoria externa consiste en construir una matriz de evaluación de factor externo, cuando ya se hayan seleccionado las variables ambientales decisivas (Paso 1), se hayan ubicado las fuentes importantes de información (Paso 2), se hayan realizado las predicciones ambientales determinantes (Paso 3) y se haya desarrollado la Matriz de Perfil Competitivo (Paso 4), el análisis de evaluación de factor externo permitirá a los estrategas resumir y evaluar toda esta información.

En el desarrollo de la Matriz de Evaluación de Factor Externo habrá que utilizar de nuevo juicios de tipo subjetivo; por ello, esta herramienta de formulación de estrategia no debe usarse en forma indiscriminada. Los procedimientos requeridos para la construcción de una Matriz de Evaluación de Factor Externo son:

- Hacer una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la firma.
- Asignar una ponderación que oscila entre 0,0 (sin importancia) y 1,0 (muy importante) a cada factor. La ponderación dada a cada factor indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores deberá ser 1,0.
- Hacer una clasificación de uno a cuatro para indicar si dicha variable presenta una amenaza importante (1), una amenaza menor (2), una oportunidad menor (3) o una oportunidad importante (4) a la organización.
- Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación, para establecer el resultado ponderado para cada variable.
- Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para una organización.

Sin tomar en cuenta el número de amenazas y oportunidades claves incluidas en una matriz de evaluación de factor externo, el resultado ponderado más alto posible para una organización es 4,0, y el resultado total ponderado menor posible es 1,0. El resultado ponderado promedio es, por tanto, 2,5.

Un resultado 4,0 indicaría que una empresa compite en un ramo atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas, mientras que un resultado 1,0 mostraría una organización que está en una industria poco atractiva y que afronta graves amenazas externas.

El número recomendado de amenazas y oportunidades claves a incluir en la Matriz de Evaluación de Factor Externo, varía de cinco a veinte.<sup>12</sup>

Tabla 10. Matriz de Evaluación de Factores Externos

<b>MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (MEFE)</b>				
<b>FACTORES EXTERNOS CLAVE</b>				<b>Puntuaciones</b>
	<b>Oportunidades</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderado</b>
1	disponibilidad de crédito	0,05	3	0,15
2	Crecimiento de la población.	0,04	3	0,12
3	Numero de instituciones educativas.	0,06	3	0,18
4	Políticas de inversión.	0,04	3	0,12
5	Herramientas de gestión administrativa.	0,06	4	0,24
6	Tecnología básica en la empresa.	0,08	4	0,32
7	Cambio de tecnología en producción.	0,05	4	0,20
8	Disponibilidad de sistemas de información.	0,05	3	0,15
9	Disponibilidad de fuerza laboral.	0,05	3	0,15
10	Alianzas estratégicas.	0,07	3	0,21
11	Gremios y asociaciones.	0,07	3	0,21
	<b>Amenazas</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Ponderado</b>
1	Terrorismo.	0,06	2	0,12
2	Nivel de empleo	0,05	2	0,10
2	Estado de vías terrestres.	0,07	1	0,07
4	Capacidad tecnológica de la competencia.	0,05	1	0,05
5	Estrategias y orientaciones de la competencia.	0,08	2	0,16
7	Competencia informal.	0,07	2	0,12
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,65</b>

Fuente: esta investigación.

<sup>12</sup> DAVID. R. Fred. La Gerencia Estratégica. LEGIS Editores S.A., Bogotá. p. 125.

## Calificación

- 1 = Amenaza Mayor
- 2 = Amenaza Menor
- 3 = Oportunidad Menor
- 4 = Oportunidad Mayor

Promedio 2.5

## Análisis MEFE

Se define que los factores externos que afectan a la empresa se pueden contrarrestar con las oportunidades, los factores que más impulsan a la empresa son los cambios tecnológicos puesto que le permiten avanzar en la disminución de los costos, en la producción y la especialización de un producto, implementando nuevos avances, así también representa una amenaza la tecnología en la competencia, es de resaltar que una de las amenazas latentes es el estado de las vías actualmente, puesto que su principal mercado se concentra en los municipios, generando dificultad por el incremento del tiempo para llegar, el desgaste de los vehículos entre otros. Por tanto el promedio en el cual se encuentra la empresa es favorable porque está a un paso más que el promedio indicando posibilidades de lograr un mayor grado de utilización de las oportunidades presentadas.

El proceso de identificar las oportunidades o amenazas de la organización, unidad estratégica o departamento en el entorno. El diagnóstico externo lo integran el análisis de:

- **Factores económicos.** Aquellos relacionados con el comportamiento de la economía, tanto a nivel nacional como internacional: índice de crecimiento, inflación, devaluación, ingreso per cápita, ingreso per cápita disponible, PIB, comportamiento de la economía internacional.
- **Factores políticos.** Aquellos que se refieren al uso o migración de poder: datos de gobierno a nivel internacional, nacional, departamental o local (Acuerdos internacionales, normas, leyes, implementos); datos de los órganos de representación (Senado, Cámara, Asamblea, Consejos Estatales); otros agentes del gobierno que puedan afectar a la empresa o unidad estratégica de negocio.
- **Factores sociales.** Los que afectan el modo de vivir de la gente, incluso sus valores (Educación, salud, empleo, seguridad, creencias, cultura, etc.).
- **Factores tecnológicos.** Los relacionados con el desarrollo de máquinas, herramientas, materiales (Hardware), así como los procesos (Software).

- **Factores geográficos.** Los relativos a ubicación, espacio, topografía, clima, recursos naturales, etc.
- **Factores competitivos.** Todos los determinados por la competencia, los productos, el mercado, la calidad y el servicio, todos ellos en comparación con los competidores.<sup>13</sup>

**8.2.5 Matriz Debilidades-Oportunidades-Fortalezas-Amenazas (DOFA).** La matriz DOFA es una importante herramienta de formulación de estrategias que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias: FO, DO, FA, y DA. Las letras F, O, D y A representan fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Cuando una empresa afronta debilidades importantes, tratara de vencerlas y convertirlas en fortalezas. Cuando se ve enfrentada a amenazas graves, luchara por evitarlas y concentrarse más en las oportunidades. El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa. Dicho análisis le permitirá a la organización formular estrategias para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades, utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

En el análisis DOFA deben incluirse factores clave relacionados con la organización, los mercados, la competencia, los recursos financieros, la infraestructura, el recurso humano, los inventarios, el sistema de mercadeo y la distribución, la investigación y desarrollo, tendencias políticas, sociales, económicas y tecnológicas, y variables de competitividad. Los pasos para construir una matriz DOFA son los siguientes:

- Hacer una lista de las fortalezas internas claves.
- Hacer una lista de las debilidades internas decisivas.
- Hacer una lista de las oportunidades externas importantes.
- Hacer una lista de las amenazas externas claves.
- Comparar las fortalezas internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- Cortear las debilidades internas con las oportunidades externas y registrar las estrategias DO resultantes.
- Comparar las fortalezas internas con las amenazas externas y registrar las estrategias FA resultantes.
- Hacer comparación de las debilidades internas con las amenazas externas y registrar las estrategias DA resultantes.

---

<sup>13</sup> SERNA. Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, Novena Edición. Bogotá. p.39.

La parte más complicada en el desarrollo de una matriz DOFA es la comparación de los factores internos y externos claves. Dicho criterio requiere de un buen juicio y no existe una respuesta óptima. El objetivo de esta fase comparativa es la generación de estrategias alternativas factibles, no seleccionar o determinar cuáles son las mejores estrategias. Por tanto, no todas las estrategias desarrolladas por la matriz DOFA serán seleccionadas para su ejecución. Al desarrollar la matriz DOFA es imperativo adaptarla a las necesidades específicas de la organización.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> SERNA. Humberto. Gerencia Estratégica. 3R Editores, Novena Edición. Bogotá. p.146.

Tabla 11. Matriz DOFA

<b>INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBÚ</b>					
<b>MATRIZ DOFA</b>					
			<b>Fortalezas - F</b>		<b>Debilidades - D</b>
		1	Conocimiento de la Empresa y del Negocio	1	Ausencia de un Plan Estratégico.
		2	Ambiente Interno Organizacional	2	Responsabilidad de Personas Claves
		3	Flexibilidad y Adaptabilidad al Cambio	3	Estructura Organizacional
		4	Localización de Planta	4	Evaluación de Gestión
		5	Portafolio de Productos	5	Mantenimiento Técnico en Transportes
		6	Medios de Comercialización y Distribución	6	Índice de Errores en el Producto
		7	Canales de Distribución y Precios Competitivos	7	Control de Parámetros de Calidad
		8	Crecimiento de Activos	8	Control de Manejo de Productos en Rutas
		9	Inversión en Nuevos Proyectos	9	Inexistencia de un Plan de Ventas
		10	Ambiente Laboral	10	Participación en el Mercado
		11	Estabilidad Laboral	11	Publicidad
		12	Experiencia Técnica	12	Base de Datos Clientes
	<b>Oportunidades - O</b>		<b>Estrategias FO</b>		<b>Estrategias DO</b>
1	Disponibilidad de Crédito	1	Promocionar el Portafolio de Productos (F4,F5,F6,F7,O1,O2,O3,O6,O7)	1	Adquisición de Instrumentos que permitan verificar la Calidad en el proceso de la producción (D4,D6,D7,D10,O1,O4,O5,O8)
2	Numero de Instituciones Educativas	2	Fortalecimiento de los Puntos de Venta Existentes (F1,F2,F3,F5,F6,F8,F12,O1,O2,O4,O5,O7)(F1,F2,F3,F5,F6,F8,F12,O1,O2,O4,O5,O7)	2	Capacitación integral a los empleados (D4,D6,D7,D8,D12,O1,O3,O5,O8)

3	Herramientas de Gestión Administrativa		(F1,F2,F3,F5,F6,F8,F12,O1,O2,O4,O5,O7)	3	Realizar una instalación adecuada a los medios de transportes para el traslado de los productos (D5, D6, D7, D10,O1, O2,O8)
4	Cambio de Tecnología de Producción			4	Estructurar el area Administrativa (D1,D2,D3,D4,O3,O5,)
5	Disponibilidad de Sistemas de Información				
6	Disponibilidad de Fuerza Laboral				
7	Alianzas Estratégicas				
8	Gremios y Asociaciones				
	<b>Amenazas - A</b>		<b>Estrategias FA</b>		<b>Estrategias DA</b>
1	Competencia Informal	1	Sacar un producto nuevo que sea más competitivo. (F1,F2,F5,F6,F7,F12,A1,A2,A3)	1	Realizar un Plan Estratégico Corporativo y llevarlo a cabo (D1, D2, D3, D4, D9, A1, A2, A4)
2	Estrategias y Orientaciones de la Competencia	2	Evaluación de Desempeño del Equipo de Trabajo (F2,F3,F11,F12,A1,A2)	2	Poner en marcha la utilización de la tecnología a vapor (D10, D11, D13, A1, A2, A3)
3	Capacidad Tecnológica de la Competencia			3	Adoptar Sistemas de Gestión de Calidad (D5, D6, D7, D13, A1, A2, A4)
4	Estado de Vías Terrestres			4	Implementación adecuada de Dotación y Herramientas para los Trabajadores (D2, D7, D11, D13, A1, A2, A3, A4)
5	Nivel de Empleo				

Fuente: esta investigación.

## **8.2.6 Estrategias funcionales**

### **ESTRATEGIAS FO**

Las estrategias FO se basan en el uso de las fortalezas internas de una firma con el objeto de aprovechar las oportunidades externas. Sería ideal para una empresa poder usar sus fortalezas y así mismo explotar sus oportunidades externas. Ella podría partir de sus fortalezas y mediante el uso de sus recursos aprovecharse del mercado para sus productos y servicios.

1. (F4, F5, F6, F7, O1, O2, O3, O6, O7). Promocionar el portafolio de productos, para que sean reconocidos en el mercado y los clientes potenciales tengan una opción más de compra.
2. (F1, F2, F3, F5, F6, F8, F12, O1, O2, O4, O5, O7). Fortalecimiento de los puntos de venta existentes, ventaja que tiene la Industria Alimenticia Chambú, puesto que estos ya están montados en sitios estratégicos que lo importante es implementar ideas que permitan un mayor reconocimiento, la publicidad podría ser una forma de darlos a conocer.

### **ESTRATEGIAS FA**

Las estrategias FA se basan en la utilización de las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas. Este objetivo consiste en aprovechar las fortalezas de la empresa reduciendo a un mínimo las amenazas externas. Esto no significa que una empresa grande deba siempre afrontar las amenazas del ambiente en forma frontal.

1. (F2, F3, F11, F12, A1, A2) .Evaluación de desempeño del equipo de trabajo, con la finalidad de generar compromiso hacia la empresa y estructurar nuevas alternativas de mejoramiento.
2. (F1, F3, F4, F4, F7, F9, F12, A1, A2) Especialización de un producto bandera dentro del mercado, teniendo en cuenta que sea el de mayor demanda. De tal manera que equilibre la demanda de los demás productos.

### **ESTRATEGIAS DO**

Las estrategias DO tienen como objetivo la mejora de las debilidades internas, valiéndose de las oportunidades externas. A veces una empresa disfruta de oportunidades externas decisivas, pero presenta debilidades internas que le impiden explotar dichas oportunidades.

1. (D4, D6, D7, D10, O1, O4, O5, O8.) Adquisición de instrumentos que permitan verificar la calidad en el proceso de la producción, con el fin de contrarrestar las continuas anomalías en el producto y el incremento de los costos.
2. (D4, D6, D7, D8, D12, O1, O3, O5, O8.) Capacitación integral a los empleados, con el fin de obtener mejores resultados en sus respectivas actividades y en el resultado del producto final que es el producto.
3. (D5, D6, D7, D10, O1, O2, O8). Realizar una instalación adecuada a los medios de transportes para el traslado de los productos con el propósito de conservarlos en un estado apto para el consumo y contrarrestar las continuas devoluciones y la pérdida del mismo.
4. (D1, D2, D3, D4, O3, O5,). Estructurar las áreas funcionales, de la Industria Alimenticia Chambú, permitiendo delegar funciones y responsabilidades para los empleados.

## **ESTRATEGIAS DA**

Las estrategias DA tienen como objetivo derrotar las debilidades internas y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas, mediante estrategias de carácter defensivo, pues un gran número de amenazas externas y debilidades internas pueden llevar a la empresa a una posición muy inestable. Enfrentándose a una situación como la descrita, tendrá que luchar por su supervivencia, fusionándose con otra, declarándose en quiebra, liquidándose o reduciéndose.<sup>15</sup>

1. (D1, D2, D3, D4, D9, A1, A2, A4). Llevar a cabo el Plan Estratégico Corporativo. Poner en práctica las estrategias que solucionen problemas más urgentes en la Industria Alimenticia Chambú.
2. (D10, D11, D13, A1, A2, A3). Poner en marcha la utilización de la tecnología a vapor. Para disminuir costos de producción e incrementarla.
3. (D5, D6, D7, D13, A1, A2, A4). Adoptar Sistemas de gestión de calidad para administrar de forma ordenada la calidad de la misma, en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes.
4. (D2, D7, D11, D13, A1, A2, A3, A4). Implementación adecuada de dotación y herramientas para los trabajadores, para cada área de acuerdo a sus funciones.

---

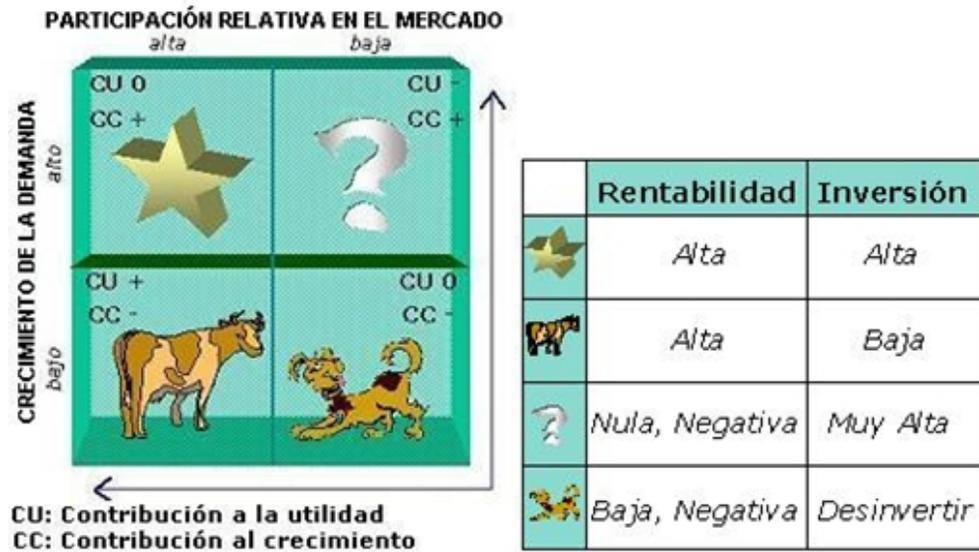
<sup>15</sup> DAVID. R. Fred. La Gerencia Estratégica. LEGIS Editores S.A. Bogotá. p.193.

**8.2.7 Matriz Grupo Consultor de Boston (BCG).** Muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria.

La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización.

- **Estrellas.** las divisiones de este cuadrante representan los mejores negocios a largo plazo en cuanto a crecimiento y generación de utilidades.
- **Interrogantes.** tienen como características: baja participación relativa en el mercado, compiten en actividades económicas de alto crecimiento, requieren altas inversiones y presentan baja generación de ingresos.
- **Vacas lecheras.** tienen como características: alta participación relativa en el mercado, compiten en actividades económicas de bajo crecimiento, tienen una posición dominante, generan más efectivo del que requieren.
- **Hueso.** las divisiones ubicadas en este cuadrante tienen una baja participación relativa del mercado y compiten en una industria con escaso crecimiento del mercado.

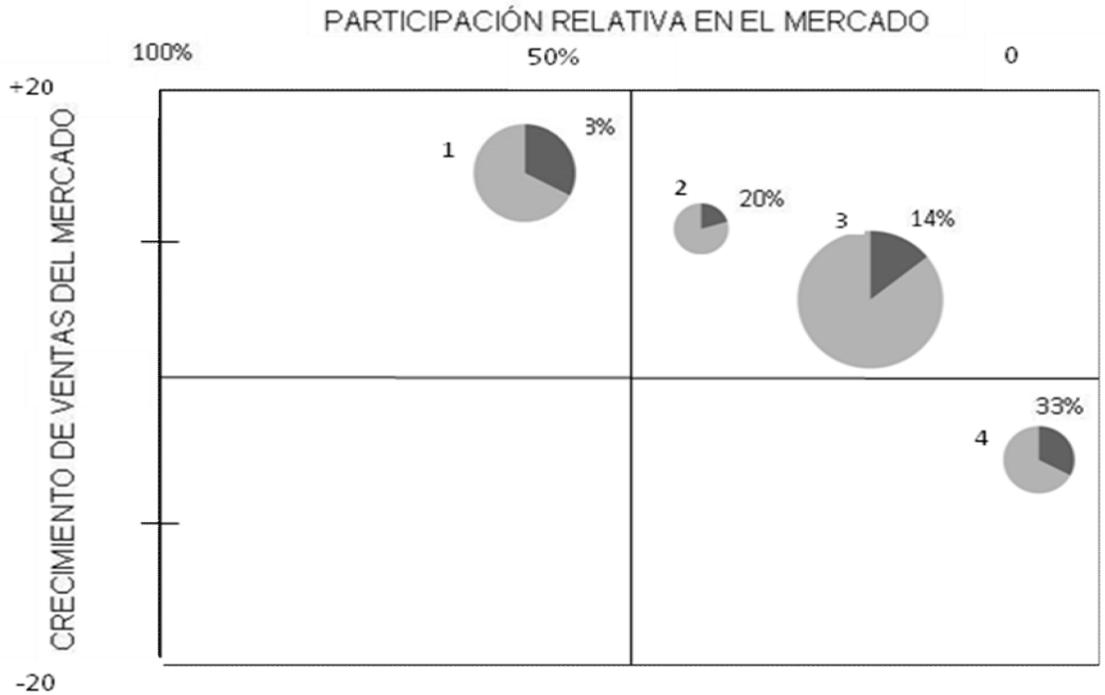
Ilustración 3. Participación relativa en el mercado



	Estrategias a seguir
	Estrategias de integración hacia delante, atrás y horizontal, penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo de producto, riesgo compartido)
	Estrategias de desarrollo de producto, diversificación
	Estrategias Intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto)
	Antricheramiento, liquidar, descartar o recortar los negocios

Fuente: esta investigación

Gráfica 11. Matriz grupo consultor de Boston (BCG)



Fuente: esta investigación

Tabla 12. Productos Industria Alimenticia Chambú

CÓDIGO	PRODUCTO	VENTAS	%	UTILIDAD	%	PRM %	CVM
1	Torta de Queso	\$ 7.200.000	25	\$ 1.600.000	33	60	+ 15
2	Quesadilla	\$ 4.000.000	14	\$ 1.000.000	20	40	+ 10
3	Queso Doble Crema	\$ 13.300.000	45	\$ 700.000	14	25	+ 3
4	Yogurt Vaso	\$ 4.800.000	16	\$ 1.600.000	33	10	- 5
	Total	\$ 29.300.000	100	\$ 4.900.000	100		

Fuente: esta investigación.

Teniendo en cuenta la matriz de Boston se evaluaron cuatro de los productos que saca la Industria Alimenticia Chambú, elegidos por tener las ventas más representativas durante los últimos meses. Donde se evidencia que el producto estrella en este momento es la torta de queso, para este producto se considero que aun se lo puede mejorar para convertirlo en un producto único y diferenciador,

se le debe dar mejor presentación en cuanto a empaque y también mejorar su proceso de producción con el fin de mejorarlo, tal vez mejorando los insumos actuales, puesto que existen algunas quejas en cuanto a este producto, por los clientes, más sin embargo es el mejor posicionado.

La Industria Alimenticia Chambú no tiene un producto catalogado como vaca lechera, los productos restantes están posesionados como incógnitas y producto hueso, recomiendo se debe prestar más atención a estos tres productos restantes como es el queso doble crema y la quesadilla, haciéndolos conocer más, tal vez ofertarlo en mercados diferentes, de tal manera que se conviertan en productos estrellas, porque el portafolio de servicios es muy amplio y diversificado.

**8.2.8 Matriz De La Gran Estrategia:** La matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia, así como también las divisiones de una firma. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: la Posición Competitiva y el Crecimiento del Mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

**CUADRANTE I:** Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente; para dichas empresas, la concentración continuada en los mercados y productos actuales (penetración y desarrollo del mercado, desarrollo de productos) son las estrategias adecuadas. No es prudente para una empresa del cuadrante I variar en forma notable sus ventajas competitivas ya establecidas. Cuando una empresa del cuadrante I se encuentra demasiado dedicada a un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podrá reducir los riesgos asociados con una línea de productos muy estrecha. Las empresas del cuadrante I pueden darse el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchos campos, pues pueden asumir riesgos de manera agresiva cuando lo consideran necesario.

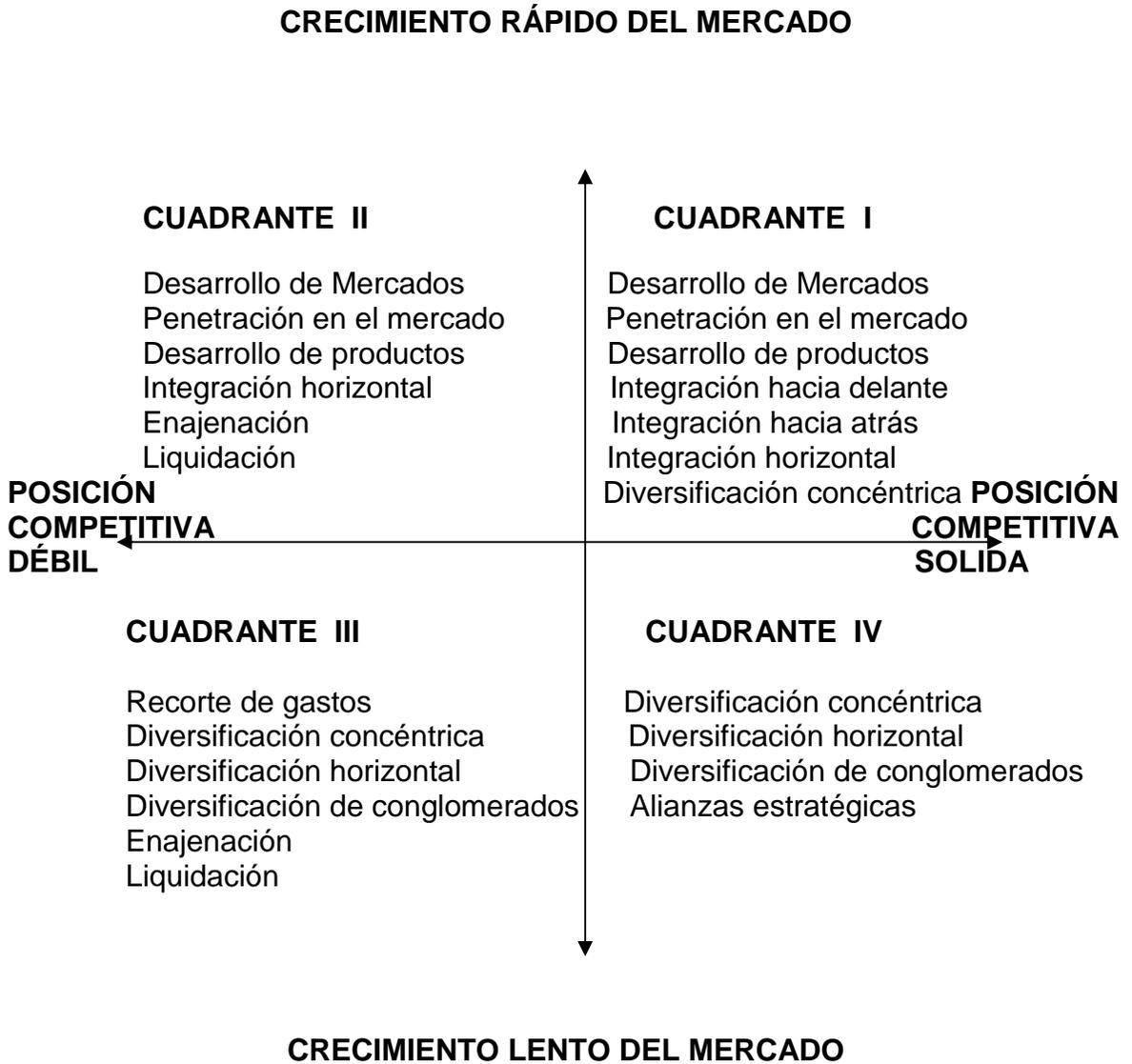
**CUADRANTE II:** Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado; aunque su industria es creciente, son incapaces de competir efectivamente. Se requiere determinar la razón de la ineffectividad de la empresa y la mejor forma de mejorar su posición competitiva la penetración en el mercado, el desarrollo de mercado, el desarrollo de productos, la integración horizontal, la venta y, finalmente, la liquidación son estrategias apropiadas a considerar por parte de las empresas del cuadrante II. Como las empresas del cuadrante II se encuentran en una industria poseedora de rápido desarrollo de mercado, la primera opción a considerar es una estrategia intensiva

(opuesta a la diversificación o integración). No obstante, si la empresa carece de ventaja competitiva o de capacidad especial, es preferible optar por la integración horizontal. Como último recurso se puede considerar la liquidación o la venta.

**CUADRANTE III:** Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben efectuar rápidamente algunos cambios drásticos para evitar mayores pérdidas y su posible extinción. Primero, se debe llevar a cabo una extensa reducción de costos y de activos. Una estrategia alternativa consiste en sacar recursos del negocio actual para dedicarlos a áreas diferentes. En caso de que todo lo demás fallare, las opciones finales para las empresas del cuadrante III son la venta o la liquidación.

**CUADRANTE IV:** Los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas poseen la fortaleza suficiente para lanzarse a programas diversificados en áreas de crecimiento más prometedoras. Las empresas de este cuadrante tienen por lo general altos niveles de flujo de efectivo y capacidades limitadas de crecimiento interno y con frecuencia pueden tener éxito siguiendo estrategias concéntricas, horizontales o de diversificación de conglomerado. Otra opción factible para una empresa del cuadrante IV es la formación de alianzas estratégicas.

Grafica 12. Matriz de la Gran Estrategia (GE)



Fuente. Esta investigación

De lo anterior podemos afirmar que LA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU se encuentra ubicada dentro del cuadrante III compitiendo con mercados con crecimiento lento y que tiene una posición competitiva débil y en un crecimiento lento en el mercado. La empresa debería efectuar algunos cambios drásticos con rapidez para evitar una mayor declinación. Una de las estrategias sería la de desviar los recursos de la empresa actual hacia áreas diferentes (diversificar) para ello puede adicionar a su portafolio de productos valores agregados a la gama de productos que comercializa actualmente; podría pensar en desarrollar productos

lácteos bajos en grasa (light) e innovar de acuerdo a las necesidades del consumidor con exigencias especiales concentrando su accionar en un nicho de mercado especial que a futuro potencialice la demanda del producto.

De igual manera buscar aumentar la producción de su portafolio de productos que maneja en el mercado ya que esto conllevara disminución de costos, para ello fortalecer el mercadeo de los productos en supermercados, tiendas donde ya tiene un posicionamiento estratégico a nivel local basándose en promociones que cautiven al cliente y proyectando metas que busquen nuevos nichos de mercados para ampliar su demanda en la ciudad de Pasto y hacerlo extensivo al departamento de Nariño.

Esto ayuda a fortalecer su Posición Competitiva generándole una imagen fresca, llamativa, fortalecida que atrae con ello innovar para mejorar cambios importantes para LA INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBU buscando y trabajando por conseguir Crecer en el Mercado Lácteo.

## **9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO**

### **9.1 MISIÓN**

La Industria Alimenticia Chambú es una empresa dedicada a la producción, comercialización y distribución de productos lácteos y de panadería, de excelente calidad al servicio de nuestros clientes, buscando la satisfacción de las necesidades para ser la marca de su preferencia.

### **9.2 VISIÓN**

Ser en el 2015, una empresa competitiva y posicionada, que contribuya al bienestar y satisfacción de las necesidades de los clientes, en el ámbito local, regional y nacional, a través de la Innovación, investigación y tecnología.

### **9.3 RESEÑA HISTÓRICA**

La Industria Alimenticia Chambú nace en los años 90, como resultado del esfuerzo e iniciativa del Ingeniero de Alimentos Milton Montenegro y su esposa Hilda Duarte Bacterióloga, quienes después de haber trabajado en la empresa de lácteos más grande de Nariño, Colácteos, decide poner en marcha su propio negocio; para aquel entonces eran pocas las empresas de lácteos que existían en el mercado, lo que fue un buen comienzo para la empresa en la producción y comercialización de los productos lácteos.

Hacia el año de 1990 inicia con la producción de queso doble crema como producto bandera, inicia con un solo operario y su esposa Hilda Duarte, quien se desempeña como jefe de control de calidad; para el año de 1995 se genera una diversificación a nivel de la producción decide producir la línea líquida como es el yogurt y kumis inicialmente en presentación de bolsa para luego pasar a la de vaso, para este mismo año nace una nueva alternativa de producción como es la de panadería; con las tortas de queso y los colpanes en este mismo año se da apertura a un punto de venta ubicado en el kilómetro siete (7) vía a Catambuco el cual lleva por nombre "Sabor Latino" donde comercializa sus productos. Gradualmente se han incrementado los clientes por ende la producción y se hace necesario contratar más personal para el área de producción y de ventas.

Para el año 2004 se genera otro punto de venta ubicado en el Parque Infantil lleva el nombre de Lácteos La Sabana. Al pasar el tiempo la producción sigue en marcha y el espacio se hace insuficiente para poder producir, es así como en el año 2007 se inicia con la adquisición de un terreno ubicado en la Vereda Botanilla corregimiento Catambuco con el propósito de construir la planta de producción en

la que hoy en día se sacan los productos de la Industria Alimenticia Chambú dotada con la maquinaria y la infraestructura necesaria para su buen funcionamiento convirtiendo así a la antigua fábrica ubicada en las Violetas II en otro punto de venta.

#### **9.4 PRINCIPIOS CORPORATIVOS**

La misión, la 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<sup>16</sup>.

Por ello, en un proceso de direccionamiento y gestión estratégica la definición o redefinición de estos principios es parte fundamental. Es el marco de referencia del proceso y por tanto su punto de partida.

El objetivo básico de esta definición es tener un marco de referencia axiológico que inspire y regule la vida de la organización.

Para que sean efectivos, los valores y las creencias tienen que ser parte integral de la cultura de una organización. Mediante el liderazgo efectivo los valores se vuelven contagiosos; afectan los hábitos de pensamiento de la gente, su forma de relacionarse con los otros, la tecnología que emplean y las políticas, las reglas, los procedimientos y las descripciones de los trabajos a los que se dedican. Así pues la cultura de una organización es mucho más que los medios tangibles y las reglas de operación; incluye las normas y las reglas del juego que operan efectivamente en la empresa y que en oportunidades no están escritas, ni se expresan verbalmente.<sup>17</sup>

Teniendo en cuenta lo anterior, el diagnóstico realizado y el trabajo con la empresa se propone los siguientes principios corporativos, ejecutado con la ayuda de la Matriz Axiológica Corporativa que tiene como finalidad establecer cuál es ese conjunto de valores alrededor de los cuales se constituirá la vida organizacional, identificando los grupos de interés o de referencia de la empresa que son aquellas personas o instituciones con las cuales interactúa la organización en la operacionalización y logro de sus objetivos.

---

<sup>16</sup> SERNA. Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá. 3R Editores, Novena Edición, p.73

<sup>17</sup> *Ibíd.*

Tabla 13. Matriz axiológica.

GRUPO REFERENCIA PRINCIPIOS	SOCIEDAD	ESTADO	FAMILIA	CLIENTES	PROVEEDORES	COLABORADORES	PROPIETARIO
RESPECTO	X	X	X	X	X	X	X
RESPONSABILIDAD	X	X	X	X	X	X	X
CALIDAD				X	X	X	X
SERVICIO				X		X	
PERTENENCIA						X	

Fuente: esta investigación.

#### 9.4.1 Definición de Valores

**Responsabilidad.** Contempla varias definiciones posibles. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE), se trata del cargo o la obligación moral que resulta para un sujeto del posible error cometido en un asunto determinado. La responsabilidad es, también, la obligación de reparar y satisfacer una culpa.

Otra definición posible mencionada por la RAE señala que la responsabilidad es la capacidad existente en todo sujeto activo de derecho para reconocer las consecuencias de un hecho que realizó con libertad. Por lo tanto, una persona responsable es aquella que ocasiona en forma consciente un hecho y que puede ser imputada por las consecuencias que dicho hecho genere. De esta forma, la responsabilidad es una virtud de los seres humanos libres.

**Respeto.** Proviene del latín respectus y significa “atención” o “consideración”. De acuerdo al Diccionario de la Real Academia Española (RAE), el respeto está relacionado con la veneración o el acatamiento que se hace a alguien. El respeto incluye miramiento, consideración y deferencia. Por otra parte, mirar algo o alguien con respeto también puede hacer referencia al temor o al recelo. Por ejemplo: “Al mar hay que tenerle respeto, ya que puede ser peligroso”. El respeto es un valor que permite que el hombre pueda reconocer, aceptar, apreciar y valorar las cualidades del prójimo y sus derechos. Es decir, el respeto es el reconocimiento del valor propio y de los derechos de los individuos y de la sociedad. El respeto no sólo se manifiesta hacia la actuación de las personas o hacia las leyes. También se expresa hacia la autoridad, como sucede con los alumnos y sus maestros o los hijos y sus padres. El respeto permite que la sociedad viva en paz, en una sana convivencia en base a normas e instituciones. Implica reconocer en sí y en los demás los derechos y las obligaciones, por eso suele sintetizarse en la frase “no hagas a los demás lo que no quieres que te hagan a ti”. Por el contrario, la falta de respeto genera violencia y enfrentamientos. Cuando dicha falta corresponde a la

violación de una norma o de una ley, incluso es castigada a nivel formal. Este castigo puede ser una multa económica o hasta el encarcelamiento.

**Servicio.** En el campo de la economía y del marketing, un servicio es el conjunto de actividades realizadas por una empresa para responder a las necesidades del cliente. De esta forma, el servicio podría definirse como un bien no material. Por lo tanto, los proveedores de servicios no suelen manejar grandes materias primas y cuentan con pocas restricciones físicas. Por el otro lado, su principal valor es la experiencia. Cabe destacar que los proveedores de servicios forman lo que se conoce como el sector terciario de la industria. Entre las características propias de un servicio que permiten diferenciarlo de un producto aparecen la intangibilidad (un servicio no puede verse, probarse, sentirse, oírse ni olerse antes de la compra), la heterogeneidad (dos servicios similares nunca serán idénticos o iguales), la inseparabilidad (la producción y el consumo son parcial o totalmente simultáneos), la percibilidad (un servicio no se puede almacenar) y la ausencia de propiedad (los compradores de un servicio adquieren el derecho a recibir una prestación, uso, acceso o arriendo de algo, pero no la propiedad del mismo).

#### 9.4.2 Principios corporativos para la Industria Alimenticia Chambú

- **Respeto.** Por cada persona de la sociedad que consume los productos, por los clientes tanto internos como externos en sus diferentes maneras de pensar y expresar sus inquietudes.
- **Responsabilidad.** Con la sociedad y los grupos que la integran preservando su integridad y generando confianza.
- **Calidad.** En cada uno de los procesos que identifican a la razón de ser de la empresa, cumpliendo con las normas establecidas para la elaboración del producto final.
- **Servicio.** Por todos y cada uno de los miembros de la empresa como fuerza productiva y de innovación, hacia los clientes que son la razón de ser reflejado en una buena atención.
- **Pertenencia.** Hacia la empresa por cada colaborador que la integra, demostrando en cada actividad realizada, trabajando en equipo para sacar la empresa adelante en todos sus propósitos cuidando sus herramientas de trabajo y valorando los esfuerzos de todos y cada una de las personas que trabajan en ella.

Las empresas deben hacer explícitos los principios y valores que inspiran su vida institucional. Deben divulgarlos y ser consecuentes con ellos, así se crea cultura, viviendo los valores en cada decisión, en cada operación organizacional.

Cada miembro de una empresa debe asimilar estos valores e integrarlos a su vida dentro de la empresa por su parte los empresarios debe establecer programas de mercadeo corporativo interno, dirigidos a los integrantes de la institución y motivados en forma permanente.

De tal forma que los principios corporativos sean la identificación de la empresa, ante la sociedad y sea conocida por su actuar, para tal efecto es conveniente el compromiso arduo de todos para sacarla adelante.

## 9.5 PROPÓSITOS

- Mayor participación en el mercado de los productos lácteos.
- Reconocimiento de calidad por parte de las entidades reguladoras.

## 9.6 OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos son los resultados globales que una organización espera alcanzar en el desarrollo y operacionalización concreta de su misión y visión. Por ser globales estos objetivos debe cubrir e involucrar a toda la organización por ello deben tenerse en cuenta todas las áreas que integran a la empresa.

### 9.6.1 Objetivos corporativos Industria Alimenticia Chambú

- **Objetivo área de producción.** Continuar con la reestructuración de la planta física e incrementar nuevas alternativas de desarrollo en el ámbito tecnológico de tal forma que contribuya a mejorar la calidad del producto desde su producción hasta el consumidor final.
- **Objetivo área de administración.** Buscar implementar medios que permitan tener un conocimiento global entre las áreas funcionales permitiendo una ágil comunicación.
- **Objetivo área de ventas.** Incrementar en un 50% la participación del mercado total, explorando nuevos nichos de mercado (particularmente donde no se ha atendido por la competencia) y lograr un 30% de participación en el mercado de la ciudad de Pasto; estableciendo estrategias competitivas pertinentes.
- **Objetivo área de talento humano.** Construir espacios para los colaboradores de la empresa en la cual se vean identificadas sus necesidades verificando

conjuntamente los alcances de sus actividades hacia la sociedad y la importancia de interactuar con el medio externo, siendo receptivo a sus exigencias.

## **9.7 ESTRUCTURA ORGÁNICA**

### **Departamentalización por funciones<sup>18</sup>**

También denominada departamentalización funcional, consiste en el agrupamiento de las actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la empresa.

Si se parte del punto de vista de que cualquier empresa implica la generación de alguna utilidad dentro de la economía de intercambio y de que las funciones fundamentales de cualquier empresa consisten en: producción, (Generación de utilidad o incremento de la utilidad de un producto o servicio.), ventas (Búsqueda de clientes, pacientes, estudiantes o miembros que estén de acuerdo en aceptar el producto o servicio a un determinado precio) y financiamiento (Consecución, obtención, desembolso de recursos financieros de la empresa), nada más lógico que agrupar tales actividades básicas en departamentos de producción de ventas y de finanzas.

### **Ventajas de la departamentalización funcional**

La departamentalización por funciones puede presentar las siguientes ventajas:

- Cuando hay una tarea especializada o una secuencia de tareas especializadas que exigen un seguimiento más intenso que permita agrupar a los especialistas bajo una jefatura única y común.
- Cuando hay una exigencia de producto o servicio de calidad superior, la departamentalización funcional “Garantiza el máximo de utilización de las habilidades técnicas actualizadas de las personas”. Esto debido a que se basa en el principio de la especialización ocupacional.
- Permite la economía de los recursos, para la utilización máxima de las personas y máquinas y por la producción en masa.
- Orienta a las personas hacia una actividad específica, concentrando su competencia de manera eficaz, y simplificada en el entrenamiento del personal.
- La departamentalización es más indicada para circunstancias estables y de poco cambio, que requieran un desempeño continuo de tareas rutinarias.
- Es aconsejada para empresas que tengan pocas líneas de productos o servicios que permanezcan inalterables por largo tiempo.

---

<sup>18</sup> KOONTZ, Harold. Introducción a la Teoría General de la Administración

- La departamentalización funcional refleja uno de los más altos niveles de auto orientación de una organización, de introversión administrativa.

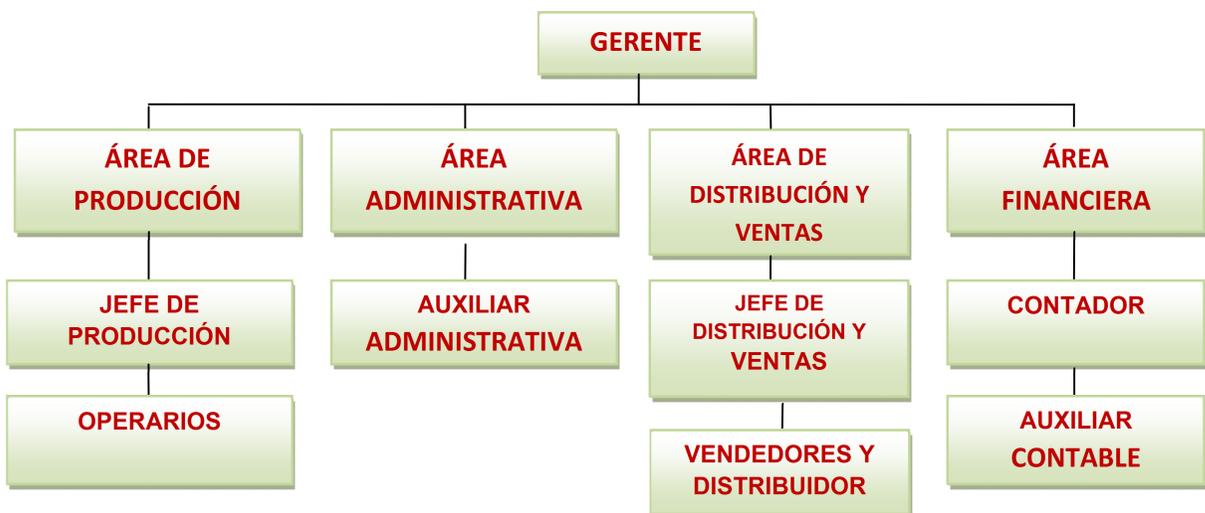
### Desventajas de la departamentalización funcional

Sin embargo, la departamentalización funcional presenta algunas desventajas:

- Tiende a reducir la cooperación interdepartamental, puesto que exige fuerte concentración interdepartamental, además de crear barreras entre los departamentos, ante el énfasis en las especialidades.
- Además de la variable terminológica, las actividades básicas difieren en importancia de acuerdo con el tipo de empresa. Un hospital no tiene un departamento de ventas y una iglesia no tiene departamento de producción de servicios. Esto no significa que esas actividades fundamentales no sean desarrolladas en la empresa, sino que simplemente no son especializadas.
- Otra razón para la ausencia de los departamentos de ventas, producción o finanzas, en muchos organigramas es haber escogido deliberadamente otros criterios de departamentalización. Departamentalización por funciones es, simplemente, uno de los modos de organizar una empresa.

**9.7.1 Estructura Orgánica de la Industria Alimenticia Chambú.** En la siguiente gráfica se muestra la estructura de la empresa en estudio.

Gráfica 123. Estructura orgánica Industria Alimenticia Chambú



Fuente: esta investigación.

Se aclara que la función marketing se encuentra en todos y cada uno de los departamentos, pues la expresión máxima de la empresa es la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior fue preciso estructurar el organigrama para la Industria Alimenticia Chambú por funciones, puesto que se identifica con las actividades que actualmente se están realizando. Es así como se propone las aéreas de producción como la más digna representante cuenta con cinco (5) trabajadores, el área administrativa con una persona, área de ventas con diez (10) trabajadores el área financiera con dos (2) trabajadores incluyendo al contador. Se considera que es necesario dar un respectivo orden a cada una de estas dependencias con el fin de que sus funciones se reflejen en la práctica.

## **9.8 MANUAL DE FUNCIONES INDUSTRIA ALIMENTICIA CHAMBÚ**

El manual de funciones tendrá en cuenta la siguiente información para cada cargo: Descripción del puesto, Misión, Identificación y referencia en el puesto de trabajo, Departamento o Área, Personas a Cargo, Función básica, Responsabilidades y ocupaciones.

### **a. Gerente.**

**Misión.** Planear, organizar, ejecutar y controlar las actividades propias de la producción y comercialización de los productos alimenticios. Siendo un ente integrador de las áreas que componen la empresa.

### **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

**Área.** Gerencia Administrativa

**Personas a cargo.** Toda la empresa.

**Función básica.** Velar por el crecimiento y desarrollo de la empresa y cumplimiento de la visión y misión teniendo como base los principios y valores.

### **Responsabilidades**

- Cumplir con el horario establecido de trabajo
- Representar y custodiar legalmente la buena imagen de la Industria Alimenticia Chambú ante la sociedad.
- Llevar a cabo el desarrollo del esquema organizativo básico.
- Establecer y delegar funciones relacionadas a la estructura organizacional.
- Afrontar y resolver conflictos relacionados con la empresa.

- Analizar y evaluar la situación interna y externa de la empresa.
- Orientar y dirigir a la Industria Alimenticia Chambú.
- Fijar los objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Lograr los objetivos establecidos.
- Estimular la participación de sus colaboradores.
- Mejorar continuamente la comunicación.

### **Ocupaciones**

- Autorizar todos los actos y contratos que la empresa efectuó.
- Aprobar, modificar o rechazar las sugerencias propuestas.
- Nombrar o promover a las personas que deben desempeñar los cargos en la Empresa.
- Verificar continuamente el correcto funcionamiento de la empresa mediante la planificación de reuniones.
- Adoptar medidas para mejorar la calidad de la gestión organizativa.
- Promover la motivación utilizando herramientas o colaboraciones externas.
- Asistir a encuentros empresariales que permitan mejorar conocimientos y relacionar la empresa con la sociedad.

### **b. Jefe de producción.**

#### **Misión**

- Planificar dirigir y coordinar las actividades de producción de la Industria Alimenticia Chambú, diseñar planes a corto, mediano y largo plazo.
- Gestionar los recursos disponibles, determinando los procedimientos y niveles de calidad para garantizar un producto competitivo.

#### **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

- Área de producción.

**Personas a cargo.** Operarios y emparador.

**Función básica.** Elaborar y dirigir el proceso de producción de los productos alimenticios, teniendo en cuenta todos los procedimientos y niveles de calidad.

#### **Responsabilidades**

- Elaborar y dirigir los planes de producción, la política de compras y logística de materias primas.

- Cooperar con el área administrativa para adaptar la producción a las necesidades del mercado.
- Planificar la fabricación según las especificaciones de insumos, procesos, plazos, instalaciones, etc.
- Coordinar y supervisar el diseño, construcción y montaje de las nuevas instalaciones productivas, así como vigilar el mantenimiento de las existentes.

### **Ocupaciones**

- Requerimiento de materia prima al área administrativa.
- Distribuir y almacenar tanto la materia prima como el producto terminado-
- Manejo de inventarios.
- Verificar y controlar el mantenimiento de instalaciones y de maquinaria.
- Elaboración de los diferentes productos.
- Supervisar la calidad de la leche mediante pruebas de plataforma-
- Inspeccionar el producto terminado a fin de asegurarse de que sea conforme a la normativa vigente.
- Localizar y corregir errores.
- Realizar planes de mantenimiento a corto, mediano y largo plazo según las necesidades.

### **c. Operarios.**

**Misión:** soporte a la parte productiva,

### **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

Área de Producción.

**Jefe Inmediato:** Jefe de producción.

**Función básica:** desempeñar actividades relacionadas con la producción, en base a la calidad de productos y procesos.

### **Responsabilidades**

- Cumplir con el horario establecido de trabajo.
- Aplicar la normativa de calidad en lo referente a materias primas y procesos.
- Informar acerca de anomalías tanto en el producto como en la maquinaria.
- Seguir los índices de calidad implantados, para la evaluación y control de productos y procesos.

## **Ocupaciones**

- Limpieza de la sala de producción.
- Lavado y desinfección de utensilios y recipientes de trabajo.
- Recepción de la leche a proveedores.
- Almacenamiento de la leche.
- División de la materia prima para los diferentes productos.

### **d. Empacador.**

**Misión del puesto.** Velar por la presentación del producto y por las especificaciones necesarias que estos debe llevar para la entrega.

### **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

- Área de producción.

**Jefe Inmediato.** Jefe de producción.

**Función básica.** Empacar los productos de manera segura y seleccionarlos por líneas y fechas de vencimiento.

### **Responsabilidades**

- Cumplir con el horario establecido de trabajo.
- Verificar que el producto se arrume de acuerdo al peso establecido.
- Colocar las etiquetas de tal forma que no se derrame el contenido del producto.
- Que el lugar de empaque aseado y desinfectado.
- Colocar las unidades establecidas por cada presentación.
- Tener en cuenta las medidas exactas para cada producto.
- Mantener en orden los productos empacados.

## **Ocupaciones**

- Limpieza del área de empaque.
- Desinfección de los utensilios de trabajo.
- Empaque de los productos terminados.
- Informar sobre existencias de elementos de etiqueta y empaque.

### **e. Jefe de ventas y distribución.**

## **Misión**

- Planificar dirigir y coordinar las actividades de distribución y ventas de los productos de la Industria Alimenticia Chambú, diseñar planes a corto, mediano y largo plazo.
- Satisfacer las necesidades de los clientes de la empresa a través del conocimiento del mercado.

## **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

- Área de distribución y ventas.

**Personas a cargo.** Vendedores y distribuidor.

**Función básica.** Elaborar y dirigir el proceso de distribución y ventas de los productos alimenticios, a partir del conocimiento del mercado de productos lácteos.

## **Responsabilidades**

- Elaborar y dirigir los planes de distribución y ventas
- Tener un control de las necesidades del consumidor
- Establecer contacto con los distribuidores para satisfacer la demanda del mercado.
- Distribuir el producto en el momento necesario
- Llevar un control de los pedidos, preparación y entrega de los mismos.
- Supervisar la atención a los clientes para que estos queden satisfechos con el servicio otorgado.
- Supervisar las rutas de ventas en toda la región.

## **Ocupaciones**

- Tener en cuenta inventarios de productos.
- Preventa.
- Estar pendiente de la cartera de la empresa.
- Dar solución a las inquietudes, quejas y reclamos de clientes.
- Tener en cuenta los cambios de precios en el mercado de lácteos.
- Postventa.

## **e. Vendedor.**

**Misión del puesto.** Planificar, dirigir y coordinar las ventas de los productos de la Industria Alimenticia Chambú, como mediador de las necesidades del cliente y las oportunidades que le pueda brindar la empresa.

## **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

- Área de Ventas.

**Función básica.** Conocer las necesidades del mercado para tratar de satisfacerlas con el producto que ofrece la empresa.

## **Responsabilidades**

- Cumplir con el horario establecido de trabajo
- Establecer un nexo entre el cliente y la empresa.
- Comunicar de forma adecuada a los clientes acerca de productos.
- Asesorar a los clientes acerca del manejo que se le debe dar al producto.
- Retroalimentar a la empresa informando, de todo lo que sucede en el mercado.
- Contribuir activamente a la solución de problemas.
- Administrar su territorio de ventas, con iniciativa.
- Informar acerca de cambios.

## **Ocupaciones**

- Tener en cuenta inventarios de productos.
- Preventa.
- Cobros.
- Impulso.
- Recoger inquietudes de los clientes, quejas y reclamos.
- Tener en cuenta los cambios de precios.
- Postventa.

## **f. Conductor.**

**Misión del puesto.** Coordinar y realizar la entrega de productos terminados a los respectivos de distribución.

## **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

Área de ventas.

**Función básica.** Movilizar el producto terminado a los sitios establecidos.

## **Responsabilidades**

- Cumplir con el horario establecido de trabajo.
- Del mantenimiento y buen estado del vehículo.

- Manejo del producto preservando sus cualidades desde el punto de salida hasta el de entrega.
- Control de canastillas.

### **Ocupaciones**

- Recoger el producto de la planta de proceso a los puntos de venta o de almacenamiento.
- Entrega de pedidos a las diferentes rutas establecidas por la empresa.
- Realizar cobros.
- Cambio de mercancía.

### **g. Contador.**

**Misión del puesto.** Registrar conforme a la normativa aplicable los movimientos u operaciones económicos que hace la compañía, de forma que se puedan publicar esos resultados con vistas a informar a accionistas, inversores, proveedores y demás personas interesadas (como trabajadores, entidades públicas, entidades financieras, etc.).

### **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

Área financiera.

**Función básica.** Supervisar y controlar todas las operaciones contables de la empresa.

### **Responsabilidades**

- Cumplir con el horario establecido de trabajo.
- Responder por el adecuado registro, actualización y archivo de los libros de contabilidad y los soportes contables en general toda la documentación contable.
- Proponer y ejecutar políticas para el manejo contable de la empresa.
- Participar en la elaboración de presupuestos y las áreas que lo necesiten.
- Proponer y dar a conocer informes respectivos de su área.

### **Ocupaciones**

- Organización técnica de la documentación, con el objeto de que la contabilidad tenga presentación razonable en concordancia con la técnica contable y las normas jurídicas y fiscales en esta materia.
- Aplicación del manual contable vigente.
- Codificar y efectuar el registro contable de todas las transacciones financieras de la Industria Alimenticia Chambú, llevar los libros contables reglamentarios.

- Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias.
- Suministrar información contable, confiable y oportuna que revele la situación financiera, económica y social de la Industria Alimenticia Chambú.
- Elaborar los estados financieros de la Industria Alimenticia Chambú, balance general, estado de actividad financiera y económica.
- Presentación trimestral de estados financieros.
- Llevar un actualizado y estricto control sobre el manejo del inventario de bienes, muebles e inmuebles pertenecientes a la Industria Alimenticia Chambú.
- Llevar la contabilidad en un programa contable especializado

#### **g. Auxiliar contable**

**Misión del puesto.** Apoyar todas las acciones del manejo de contabilidad en la empresa.

#### **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

Área financiera.

#### **Función básica.**

Su función básica esta relacionada con las tareas propias del manejo de la contabilidad de la empresa.

#### **Responsabilidades**

- Cumplir con el horario establecido de trabajo.
- Colaborar en el adecuado registro, actualización y archivo de los libros de contabilidad y los soportes contables en general toda la documentación contable.
- Elaboración de conciliaciones Bancarias.
- Elaboración y pago de retefuente
- Notas de ajustes Generales en contabilidad y cartera
- Notas de ajustes generales.
- Cuadre de módulos de cartera con contabilidad

#### **Ocupaciones**

- Codificar y efectuar el registro contable de todas las transacciones financieras de la Industria Alimenticia Chambú, llevar los libros contables reglamentarios.
- Elaborar mensualmente las conciliaciones bancarias.
- Causación de los diferentes hechos económicos de la empresa [compras, ventas, sueldos, pago servicios, depreciaciones, etc.],

- Preparación y proyección de las declaraciones tributarias y cualquier otra actividad relacionada o afín al aspecto contable.
- Colaborar con todas la actividades del área financiera.

#### **h. Auxiliar administrativa.**

#### **Misión del puesto**

- Servir de apoyo y coordinación permanente en el cumplimiento y desarrollo de la empresa en la atención esmerada de los clientes.
- Atender a los clientes internos y externos, teniendo en cuenta los valores de la empresa.

#### **Identificación y referencia en el puesto de trabajo**

Área administrativa.

**Función básica.** Administrar información del área para el personal.

#### **Responsabilidades**

- Cumplir con el horario establecido de trabajo.
- Reportar los pedidos que se realizan vía telefónica.
- Recibir los productos de la planta de proceso.
- Hacer despachos de los pedidos.
- Recepcionar e informar acerca de las quejas o reclamos de los clientes.
- Recibir a las personas que lleguen a la Industria Alimenticia Chambú.
- Convocar a reuniones a todos los empleados de la Industria Alimenticia Chambú.

#### **Ocupaciones**

- Atender las actividades transcripción, registro y clasificación de documentos da la Industria Alimenticia Chambú.
- Recibir, clasificar y organizar la correspondencia.
- Preparar la correspondencia del de la Industria Alimenticia Chambú, clasificándola de acuerdo a su mayor prioridad.
- Llevar un registro de reuniones que se lleven a cabo en la Industria Alimenticia Chambú.
- Velar por la buena presentación de la oficina y la conservación de los equipos de trabajo.

## 9.9 PLAN DE ACCIÓN

**9.9.1 Objetivos Generales.** A continuación se presenta los objetivos generales con su respectivo responsable al interior de la Industria Alimenticia Chambú.

Tabla 14. Objetivos generales (Plan de acción)

No	OBJETIVO	RESPONSABLE
1.	Estructurar las áreas funcionales de la Empresa.	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)
2.	Promocionar el portafolio de servicios existente.	Director Comercial. (por proveer)
3.	Mejorar los aspectos locativos de los puntos de venta, que permitan reflejar la imagen institucional de la empresa.	Director Comercial. (por proveer)
4.	Adquirir instrumentos que permitan verificar la calidad en el proceso de la producción.	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)
5.	Capacitación integral a los empleados.	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)
6.	Realizar una instalación adecuada a los medios de transporte.	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)
7.	Aplicación de un programa de buenas prácticas de manufactura (BPM).	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)
8.	Implementar programas de evaluación de desempeño del equipo de trabajo.	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)
9.	Especialización de un producto.	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)
10.	Poner en marcha la utilización de la tecnología a vapor.	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)
11.	Adoptar sistemas de gestión de calidad.	Dra. Hilda Duarte (Control de Calidad)
12.	Implementar un programa de dotación y herramientas de trabajo para los empleados.	Ing. Milton Montenegro. (Gerencia)

Fuente: esta investigación.

### 9.9.2 Plan de Acción de la Industria Alimenticia Chambú

Tabla 15. Plan de Acción

OBJETIVOS	ACTIVIDADES	METODOLOGÍA	JUSTIFICACIÓN	TIEMPO/ ACT.	PRESUPUESTO
Estructurar las áreas funcionales de la empresa.	1. Realizar un diagnóstico de las áreas y cargos existentes.	Establecer las competencias requeridas para cada cargo de acuerdo con las necesidades y proyección de la empresa.	Descentralización de funciones, tareas y responsabilidades que facilite la creatividad y el control.	4 semanas	1.000.000
	2. Evaluar al personal en el área ubicada de acuerdo al perfil.			2 semanas	500.000
	3. Cambios o asignación de puestos existentes.			1 semana	250.000
	4. Diseñar funciones y responsabilidades del cargo.			2. semanas	500.000
Promocionar el portafolio de servicios existente.	1. Diseño creativo del portafolio de servicios.	Diseño e implementación de campañas audiovisuales y escritas para dar a conocer los atributos y beneficios que brindan al consumidor los productos	Posicionamiento de marca, incremento de las ventas, desarrollo organizacional de la empresa.	1 semana	500.000
	2. Realizar campañas publicitarias para dar a conocer la marca del producto.			48 semanas	5.000.000
	3. Establecer canales directos de			48 semanas	2.500.000

	comunicación entre los clientes y la gerencia.	ofrecidos por la empresa.			
Mejorar los aspectos locativos de los puntos de venta, que permitan reflejar la imagen institucional de la empresa.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Arreglo de los espacios físicos.</li> <li>Adecuación de elementos necesarios en los espacios.</li> <li>Identificar los espacios con la imagen corporativa y señales de seguridad</li> </ol>	Identificar todas las posibles necesidades que puede tener el cliente en ese determinado lugar para conocer más acerca de los productos y de la empresa.	Mejorar sustancialmente la relación cliente empresa para afianzar el posicionamiento de marca en la mente del consumidor.	Permanente	1.500.000
Adquirir instrumentos que permitan verificar la calidad en el proceso de la producción.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Realizar el proyecto técnico para la implementación y puesta en operación del laboratorio de control de calidad.</li> </ol>	Observación de los requerimientos técnico administrativos de las autoridades de control y necesidades propias de la empresa.	Garantizar la calidad en todo el proceso productivo. Minimizar los riesgos a la salud humana. Levantar información técnica para controlar los parámetros y variables de calidad.	2 meses	2.000.000
Desarrollar un programa de motivación para lograr sentido de pertenencia y compromiso.	<ol style="list-style-type: none"> <li>Ejecutar talleres para socializar e interiorizar la visión y misión empresarial, generando la participación activa.</li> </ol>	Talleres, conferencias, dinámicas de integración, videos, acción social, seminarios.	Mejorar el grado de compromiso por cada uno de los participantes con las proyecciones y metas de la empresa.	Permanente	1.500.000

	<p>2. Programación de conferencias y audiovisuales.</p> <p>3. Visitas a otras empresas o entidades.</p>				
<p>Realizar una instalación adecuada a los medios de transporte.</p>	<p>1. Identificar los inconvenientes técnicos de los vehículos que transportan los productos.</p> <p>2. Contratación mano de obra y adquisición de repuestos.</p> <p>3. Elaboración de planillas control de mantenimiento.</p>	<p>Ejecutar las mejoras técnicas correspondientes en los vehículos.</p>	<p>Garantizar la calidad de los productos en el proceso de producción y comercialización.</p>	<p>Permanente</p>	<p>5.800.000</p>
<p>Aplicación de un programa de buenas prácticas de manufactura (BPM).</p>	<p>1. Realizar el proyecto técnico para la apropiada manipulación de alimentos, control de la contaminación, plagas y prácticas de higiene.</p>	<p>Documentar los lineamientos y políticas de las (BPM).</p> <p>Retroalimentar el proceso para hacer aplicación correctiva y preventiva.</p>	<p>Conseguir parámetros de calidad. Mantener el producto en el mercado.</p> <p>Dar cumplimiento a la normatividad de control sanitario.</p>	<p>6 meses</p>	<p>500.000</p>

Implementar programas de evaluación de desempeño del equipo de trabajo.	1. Diseñar un estudio complementario de control y retroalimentación en el cumplimiento de las actividades asignadas en cada puesto de trabajo.	Control de estadísticas, índices de gestión, auditorías internas y externas. Rediseño de metas y estrategias.	Garantizar el cumplimiento de los objetivos institucionales y todas las actividades correspondientes en su logro.	Permanente	5.000.000
Especialización de un producto.	1. Identificar el producto estrella. 2. Mejorar sus propiedades físicas y de elaboración.	Mediante la matriz grupo consultor de Boston. Diseñar una nueva presentación para ese producto y lanzarlo al mercado con su nueva presentación.	Competir con un producto reformado, que sea muy poco ofertado y de calidad.	3 meses	900.000
Poner en marcha la utilización de la tecnología a vapor.	1. Realizar los ajustes necesarios para la puesta en operación de los equipos, 2. Dotación de elementos y herramientas necesarias para su	Realizar inventario de requerimientos y necesidades para la implementación. Liderar su ejecución.	Dar aplicación a los requerimientos y recomendaciones de los fabricantes, de las autoridades de control y de los parámetros de seguridad industrial en la producción y manipulación de	6 meses	6.000.000

	correcto uso y funcionamiento.		alimentos.		
Adoptar sistemas de gestión de calidad.	1. Inscribirse en el programa para la obtención de la certificación ISO 9000	Aplicar la metodología correspondiente emitida por el ICONTEC. Documentar todos sus procesos y procedimientos, dar cumplimiento al cronograma de visitas de auditoria del ICONTEC.	Mejorar la competitividad, demostrar que la totalidad de las funciones y procedimientos desarrollados por la empresa se ajustan a los niveles de calidad exigidos en la transformación de materias primas y producción de alimentos.	2 años	12.000.000
Facilitar los mecanismos y recursos necesarios para implementar programas de seguridad industrial.	1. Realizar diagnóstico de elementos y políticas de seguridad industrial.	Talleres capacitaciones y entrenamiento permanente, conferencias, visitas técnicas, simulacros y retro Alimentación.	Evitar accidentes de riesgos profesionales, lograr la correcta dotación y disposición de sitios de trabajo.	Permanente	2.500.000
<b>TOTAL</b>					<b>\$47.950.000</b>

Fuente: esta investigación.

### 9.9.3 Cronogramas de Actividades

Tabla 16. Cronograma de actividades 1

No.	OBJETIVOS Y ACTIVIDADES	Tiempo (sem)	MES 1				MES 2				MES 3				MES 4				MES 5				MES 6			
			S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4	S 1	S 2	S 3	S 4
<b>1</b>	<b>ESTRUCTURAR LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA.</b>	4																								
	Realizar un diagnostico de las áreas y cargos existentes.	1																								
	Evaluar al personal en el área ubicada de acuerdo al perfil.	1																								
	Cambios o asignación de puestos existentes.	1																								
	Diseñar funciones y responsabilidades del cargo.	1																								
<b>2</b>	<b>PROMOCIONAR EL PORTAFOLIO DE SERVICIOS EXISTENTE.</b>	Permanente																								
	Diseño creativo del portafolio de servicios.	Permanente																								
	Realizar campañas publicitarias para dar a conocer la marca del producto.	Permanente																								
	Establecer canales directos de comunicación entre los clientes y la gerencia.	Permanente																								
<b>3</b>	<b>MEJORAR LOS ASPECTOS LOCATIVOS DE LOS PUNTOS DE VENTA, QUE PERMITAN REFLEJAR LA IMAGEN INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA</b>	Permanente																								
	Arreglo de los espacios físicos.	Permanente																								
	Adecuación de elementos necesarios	Permanente																								









## 9.10 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En la siguiente tabla se plantea los objetivos estratégicos para la Industria Alimenticia Chambú; una estrategia para su cumplimiento, los indicadores de gestión que son herramientas muy importantes para el control de desempeño, consecución y productividad para el logro de los objetivos planteados, en un tiempo determinado según la meta propuesta.

Tabla 19. Objetivos estratégicos

OBJETIVO	ESTRATEGIA	INDICADOR DE GESTIÓN	META
Mejorar la claridad de las funciones y responsabilidades.	Estructurar las áreas funcionales de la empresa.	Asignación de funciones y responsabilidades por cargos en un 100%	Tener una Manual de funciones en un tiempo de dos (2) semanas
Fortalecimiento de los puntos de venta existentes.	Mejorar los aspectos locativos de los puntos de venta, que permitan reflejar la imagen institucional de la empresa.	90% de los productos exhibidos con una buena presentación de los locales.	Incremento del 20% en las ventas en un periodo de doce (12) semanas y un Mayor reconocimiento en un año.
Disminución del índice del producto dañado por el transporte.	Realizar una instalación adecuada a los medios de transporte.	Reducción en un 50% de las devoluciones por ruptura de cadena de frío en el producto.	Minimizar en cuatro (4) semanas las causas que hacen que el producto llegue en mal estado.
Mejorar la productividad empresarial y desarrollar espacios para la creatividad.	Desarrollar un programa de motivación para lograr sentido de pertenencia y compromiso.	El 75% de los empleados y funcionarios participarán el programa de motivación y el 90% de ellos tienen sentido de pertenencia con la empresa.	Lograr una mayor participación por área de trabajo en un lapso de tiempo de cuatro (4) semanas.

<p>Promover la seguridad industrial de la empresa</p>	<p>Implementar el manual de riesgos y accidentes laborales. Dotación adecuada y elementos necesarios en los sitios de trabajo.</p>	<p>Consecución en un 80% de las herramientas básicas exigidas en el proceso productivo y distribución</p>	<p>Disminuir los accidentes de trabajo en un periodo de cuatro (8) semanas.</p>
<p>Mejoramiento de la calidad en la producción y distribución de los productos.</p>	<p>Estandarización del proceso de producción con calidad y adquisición de instrumentos adecuados para ello.</p>	<p>Control de 100% de los parámetros de calidad en la producción y manipulación de alimentos.</p>	<p>Obtener certificados de calidad en la producción y distribución en un periodo de un año.</p>

Fuente: esta investigación.

## 10. CONCLUSIONES

Toda empresa por pequeña que sea requiere una direccionamiento estratégica con objetivos claros y precisos, estableciendo prioridades, ordenando las actividades en un período dado y llevándolas a cabo para lograr la competitividad esperada.

La Industria Alimenticia Chambú es una empresa que aun tiene mucho campo por explorar no solo a nivel externo sino también en el interno, con la aplicación de herramientas administrativas que le ayuden a generar nuevos espacios en desarrollo.

Una empresa hoy en día debe tener en cuenta todos los aspectos positivos o negativos que suceden en el medio ambiente interno y externo, con el fin de tomar medidas en el corto, mediano y largo plazo. Ante todo aplicar el proceso administrativo, en cada actividad que se vaya a tomar, puesto que está en juego toda una organización.

Fortalecer la Industria Alimenticia Chambú implica trabajo en equipo de todos sus integrantes, inicialmente en la gerencia, luego proyectarla hacia las demás áreas buscando ser una empresa competitiva que se desarrolle, permanezca y se proyecte dentro del mercado de lácteos con ambición de transformarla en una unidad de desarrollo regional.

Industria Alimenticia Chambú tiene muchas herramientas para generar cambios e iniciar con nuevos proyectos, cuenta inicialmente con un amplio espacio físico en su planta de producción y se encuentra ubicada en el actual Plan de Ordenamiento Territorial, además cuenta con tres puntos de ventas para potencializar sus productos.

## 11. RECOMENDACIONES

Se recomienda a toda la organización establecer vínculos de comunicación con todas las áreas que funcionan en la empresa, con el fin de obtener retroalimentación, para conseguir mejores resultados.

Dar mayor participación a los colaboradores en las actividades e ideas que se realicen dentro de la organización. En el caso de que se realicen cambios, para cualquiera de las áreas se debe dar un previo aviso, para lograr un mayor compromiso y responsabilidad.

Estar realizando continuamente visitas a los clientes, solucionando sus inquietudes con respecto al producto, recibiendo sugerencias que permitan mejorar el servicio, porque ellos son la razón de ser de la empresa.

Darles a los colaboradores las herramientas necesarias para lograr un mejor desempeño, en sus lugares de trabajo.

Utilizar los medios que se tienen al alcance, para lograr mejores resultados en los proyectos que se pretenden realizar.

Ante todo aplicar los principios que rigen a la empresa, cualquiera sea la actividad que se realice, puesto que es la esencia y el trabajo de quienes participaron de ella.

Finalmente, se recomienda ejecutar el Plan de Acción propuesto y buscar estrategias para el seguimiento y consecución de las metas planteadas.

## BIBLIOGRAFÍA

CÁMARA DE COMERCIO DE PASTO. Análisis de las cadenas productivas potenciales de los municipios de: Pasto, Túquerres, la Unión y Alto Putumayo. Pasto: 2006, p 37-38

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos.

DAVID, Fred. La Gerencia Estratégica.

DRUCKER, Peter. Una Nueva Dimensión de la Administración.

GARRIDO, Buj Santiago. Dirección estratégica. 2. ed. 2006.

HARRINGTON, H. James. Administración Total del Mejoramiento Continuo.

KOONTZ, Harold. Administración una Perspectiva Global.

PHILIP, Kloter. Dirección de la Mercadotecnia, análisis, planeación, implementación y control.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica.

# **ANEXOS**

## Anexo A. Censo Poblacional de Clientes

FECHA: 19 de Agosto 2008			RUTA: IPIALES														
No	CLIENTE	BARRIO-CIUDAD	DIRECCION	TELEFONO	PEDIDO DE PRODUCTOS											ACTIVIDAD	
					Vaso	Cereal	D*12	D*30	Mat	Band	Ques	T.Q	C.L	BQDC	Colp		
1	Mario Valdivieso Silva	champagnat-Ipiales	Cra 1ª N° 5 - 08	7736273	x	x											Tienda
2	Irma melo Ibarra	champagnat-Ipiales	cra 1ª N° 1 - 47	7735569	x	x											Tienda
3	Ana Lilia Tovar	libertad-ipiales	cll 12 N° 12 A 25	7730636			x				x						granero
4	Nelly de Ricaurte	s/vicente-ipiales	cra 5 N° 20 - 58	7252011							x						
5	Franco España	centro-ipiales	cra 7 N° 10 - 17	7735479	x	x											Isualim Dimonti - distribuidora
6	Clara Paz Morales	centro-ipiales	cra 7 N° 12 A -75	7732654													panaderia - la sultana
7	Rosa Margoth Vallejo	la granja-Pupiales		3174778649	x		x										tienda
8	Norvi Coral	la granja-Pupiales		3175050680	x		x										tienda
9	Silvio Portilla	la granja-Pupiales		3137549608	x	x	x										tienda
10	Mireya Flores Carvajal	la granja-Pupiales		7246446	x												tienda
11	Elvia Isabel Ibarra Tapia	s/francisco-pupiales		7246469	x						x						tienda
12	Tereza Portilla	s/francisco-pupiales		7246482	x		x										
13	Martha Ormasa	centro- pupiales	cll 6 N° 4 -42	3146798687	x		x										panaderia
14	Gerardo Tapia	centro-pupiales		7246589	x		x										panaderia
15	Emilio Montenegro	progreso-pupiales	cra 7 N° 10-43	7246585	x		x										
16	Gerardo Tapia	centro-pupiales	cra 7 N° 10-217	3167935015							x						panaderia
17	Clara Cecilia Chiran	union-pupiales		3154668442	x	x					x						panaderia
18	Adriana Iranquez	parque bolivar-pupia		3154498730		x					x						
19	Gloria Rosero	parque bolivar-pupia		7246165													
20	Liliana Guerrero	llorente-cumbal		7798232			x				x						
21	Janeth Soto	centro-cumbal			x	x											
22	Illia Pastas	centro-cumbal	cll 18-N° 17-31	7798065	x	x					x						
23	Maria Tarapuez	Granada-cumbal	cll 18	3147006350		x	x										
24	Maria Elena Rosero	centro-cumbal		7798128	x	x											restaurante
25	Nery Gomez	los pinos-cumbal		3146406046	x		x										panaderia*
26	Julio Burbano	los pinos-cumbal	cra 10 N° 10-07	3103819168	x		x										
27	Graciela Velazco	los pinos-cumbal	cra 10 N° 9-61		x	x											
28	Alfonso Escobar	miraflores-cumbal		3137733948	x	x											
29	Aura Alpala Tupaz	centro-cumbal		3127635643	x		x				x						
30	Hector Chingua	los pinos-cumbal		3146211367													tienda
31	Ayda Sanchez	vda guancarretera-cumbal		3136150712	x		x										
32	Miguel Ostos	fundadores-guachucal	cra 3N° 3 - 44	3165631603			x					x					
32	Janeth Buchely	la Paz-el espino		3136134149							x						tienda
33	Fredy Luna	s/francisco-tuquerres	cll 14 N° 15-20	7282123	x		x				x						tienda
34	Gilma Arteaga	s/fernando-tuquerres	cra 11 N° 20 - 105	7280653			x				x		x				tienda
35	Nancy del Carmen	cuatro esquinas		3146797499	x	x	x										tienda
36																	
37																	
TOTAL																	

## Anexo B. Análisis ambiental Industria Alimenticia Chambú

Área: \_\_\_\_\_  
Nombre: \_\_\_\_\_  
Cargo: \_\_\_\_\_

### ANÁLISIS AMBIENTAL

A continuación se presenta una serie de factores económicos, sociales, demográficos, culturales, políticos, legales, tecnológicos y de competencia, de los cuales es necesario seleccionar aquellos que la empresa considere claves para su futuro en el corto, mediano y largo plazo.

Evalúe la situación actual de la organización para cada uno en relación con el impacto que pueda tener en el futuro.

	Amenaza		Oportunidad	
<b>A. FACTORES ECONÓMICOS</b>				
Disponibilidad de crédito	1	2	3	4
Volúmenes de ahorro	1	2	3	4
Nivel de tasas de interés	1	2	3	4
Nivel de devaluación	1	2	3	4
Nivel de inflación	1	2	3	4
Crecimiento PIB	1	2	3	4
Déficit Fiscal	1	2	3	4
Desarrollo del mercado de capital	1	2	3	4
Reforma tributaria	1	2	3	4
Reforma cambiaria	1	2	3	4
Reforma financiera	1	2	3	4
Apertura económica y reconversión industrial	1	2	3	4
Importaciones, exportaciones	1	2	3	4
<b>B. FACTORES SOCIALES/ DEMOGRÁFICOS /CULTURALES</b>				
Crecimiento de la población	1	2	3	4
Política de paz del gobierno	1	2	3	4
Evolución del movimiento guerrillero	1	2	3	4
El narcotráfico	1	2	3	4
El terrorismo	1	2	3	4
Ingreso per capita	1	2	3	4
Distribución del ingreso	1	2	3	4
Hábitos de consumo y estilos de vida	1	2	3	4
Nivel educativo promedio	1	2	3	4
Salud y bienestar social	1	2	3	4

Nivel de empleo	1	2	3	4
Distribución poblacional por edades	1	2	3	4
Distribución poblacional por regiones	1	2	3	4
Distribución poblacional por sexo	1	2	3	4
Tamaño del grupo familiar	1	2	3	4
Actitud hacia el ahorro	1	2	3	4
Actitud hacia la inversión	1	2	3	4
Actitud frente a la calidad y el servicio	1	2	3	4
Actitud general frente al trabajo	1	2	3	4
Preocupaciones éticas	1	2	3	4
Política de vivienda social	1	2	3	4

### **C. FACTORES POLÍTICOS GUBERNAMENTALES Y LEGALES**

Situación política del país	1	2	3	4
Futuro de los partidos políticos	1	2	3	4
Plan económico del gobierno	1	2	3	4
Plan social del gobierno	1	2	3	4
La reforma políticas	1	2	3	4
Reforma laboral	1	2	3	4
Regulaciones del gobierno	1	2	3	4
Sector financiero	1	2	3	4
Relación con otros países	1	2	3	4
Regulaciones ambientales	1	2	3	4
Distribución del gasto publico	1	2	3	4

### **D. FACTORES TECNOLÓGICOS**

Herramientas de gestión Administrativa	1	2	3	4
Tecnología básica en la empresa	1	2	3	4
Disponibilidad de sistemas de información	1	2	3	4
Flexibilidad de la tecnología	1	2	3	4
Adecuación de tecnología	1	2	3	4
Cambio tecnológico futuro	1	2	3	4
Nivel de inversión en tecnología	1	2	3	4
Capacidad tecnológica de la competencia	1	2	3	4

### **E. FACTORES DE COMPETENCIA**

Estrategias y orientaciones de la competencia	1	2	3	4
Razón social y propiedad accionaría	1	2	3	4
Situación administrativa de la empresa	1	2	3	4
Disponibilidad de fuerza laboral	1	2	3	4
Estrategias de mercado frente a la competencia	1	2	3	4

Movilidad del sector	1	2	3	4
Los proveedores del sector	1	2	3	4
Los clientes del sector	1	2	3	4
Los productos sustitutos del sector	1	2	3	4
La posición competitiva y la	1	2	3	4
Intensidad de la competencia	1	2	3	4

## Anexo C. Análisis Interno

A continuación se presenta un conjunto de indicadores de carácter organizacional, general, de mercados financieros, de producción de servicios e investigación y desarrollo que permitirán establecer la capacidad actual de la empresa para cumplir con su misión institucional y enfrentar las condiciones del contexto dentro de la cual se desempeña.

Es necesario considerar y disponer de información válida y relevante para evaluar las condiciones de cada indicador en la situación interna de la empresa. Seleccione los indicadores que son claves en la situación de la empresa frente a su contexto.

### CAPACIDAD GERENCIAL Y ORGANIZACIONAL

	Debilidad		Fortaleza	
Uso del pensamiento estratégico	1	2	3	4
Declaración de misión Institucional	1	2	3	4
Asignación de recursos con base en metas	1	2	3	4
Adecuada estructura organizacional	1	2	3	4
Delegación y descentralización	1	2	3	4
Cargos significativos, estimulantes, bien remunerados	1	2	3	4
Ambiente interno organizacional, cultura organizacional	1	2	3	4
Estilo gerencial participativo	1	2	3	4
Uso de herramientas modernas de gerencia (Calidad total, gerencia por servicio, etc.)	1	2	3	4
Sistema de comunicación de doble vía	1	2	3	4
Sistema de compensación e incentivos	1	2	3	4
Promoción del talento personal	1	2	3	4
Desarrollo de programas de formación y capacitación	1	2	3	4
Selección de personal	1	2	3	4
Flexibilidad y adaptabilidad a los cambios	1	2	3	4
Nivel de conocimiento de los roles individuales	1	2	3	4
Conocimiento de la empresa y del negocio	1	2	3	4
Responsabilidad social	1	2	3	4
Aspectos comunitarios	1	2	3	4

### AREA DE MERCADEO

### CAPACIDAD COMPETITIVA Y DE MERCADOS

Participación en el mercado frente a los competidores	1	2	3	4
Realización y uso de Investigación de mercados (Frente a clientes y competidores)	1	2	3	4

Posicionamiento en el sector en que compite la empresa	1	2	3	4
Sistema de planificación de mercados	1	2	3	4
Medición del potencial del mercado	1	2	3	4
Fijación de presupuestos y evaluación de cumplimiento	1	2	3	4
Sistemas de control de las acciones del mercado	1	2	3	4
Evaluación de costos de mercadeo	1	2	3	4
Definición de rentabilidad por Ss, mercados, territorios	1	2	3	4
Objetivos de las líneas de servicios	1	2	3	4
Cantidad de las líneas de servicios (¿faltan? ¿Sobran?)	1	2	3	4
Evaluación y programas de “Servicio al cliente”	1	2	3	4
Conocimiento de los clientes sobre el portafolio de Ss	1	2	3	4
Nivel de satisfacción de los clientes sobre los Ss prestados	1	2	3	4
Objetivos publicitarios definidos, programas de publicidad, Presupuestos	1	2	3	4
Evaluación de impacto de publicidad	1	2	3	4
Canales de distribución	1	2	3	4
Formas de pago de los Compradores	1	2	3	4
Estructura organizacional para el mercadeo de servicios	1	2	3	4

## ÁREA FINANCIERA

### CAPACIDAD FINANCIERA

Capacidad de inversión en nuevos proyectos	1	2	3	4
Nivel de liquidez	1	2	3	4
Rentabilidad operacional (margen)	1	2	3	4
Rentabilidad neta final/patrimonio	1	2	3	4
Nivel de endeudamiento	1	2	3	4
Capacidad de obtención de crédito	1	2	3	4
Manejo de tesorería (portafolio de inversiones)	1	2	3	4
Elaboración de presupuestos	1	2	3	4
Eficiencia en el uso de activos	1	2	3	4
Administración de presupuesto	1	2	3	4
Auditoría financiera	1	2	3	4
Planeación tributaria	1	2	3	4
Crecimiento de activos	1	2	3	4
Capacidad de análisis financiero	1	2	3	4

## ÁREA DE PRODUCCIÓN

### CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

	Debilidad		Fortaleza	
Instalaciones apropiadas para prestación de servicios	1	2	3	4
Distribución de unidades organizacionales según Disponibilidad física	1	2	3	4
Desarrollo de nuevos servicios	1	2	3	4
Actualización tecnológica frente al sector	1	2	3	4
Flujo de operaciones en la prestación de servicios	1	2	3	4
Pronósticos sistemáticos sobre demanda por servicios	1	2	3	4
Planeación sobre demanda de servicios	1	2	3	4
Adaptación al cambio tecnológico	1	2	3	4
Acceso a nuevos desarrollos tecnológicos	1	2	3	4
Nivel de costos de subcontratación	1	2	3	4
Proveedores de la empresa	1	2	3	4
Desarrollos de sistemas de información por áreas	1	2	3	4
Sistemas de control de calidad de operaciones/servicios	1	2	3	4
Indicadores de productividad	1	2	3	4
Sistemas de prevención de accidentes y desastres	1	2	3	4

**¡Muchas Gracias!.....**

## **Anexo D. Encuesta aplicada a empleados de la industria alimenticia Chambú**

**Objetivo:** la siguiente encuesta tiene como objetivo conocer cuál es su conocimiento que tiene usted acerca de la Industria Alimenticia Chambú.

**Nombre:** \_\_\_\_\_ **Fecha N/miento** \_\_\_\_\_

**Nivel de estudio:**

Primaria \_\_\_ completa \_\_\_ incompleta \_\_\_ Bachillerato \_\_\_ completo \_\_\_  
incompleto\_\_\_  
Técnico \_\_\_ completo \_\_\_ incompleto \_\_\_ Universitario \_\_\_completo \_\_\_  
incompleto \_\_\_

**Cargo** \_\_\_\_\_

**Tiempo** \_\_\_\_\_

**Que sugerencias le aportarías a tu cargo para mejorar:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**Que otro cargo ha ocupado en la**

\_\_\_\_\_

**Cual fue el tiempo que permaneció en el** \_\_\_\_\_

**Que funciones realiza dentro de su cargo, enumere las cinco principales:**

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

**1. ¿Conoce usted la misión de la empresa?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

**2. ¿Sabe cuántos empleados laboran en la empresa?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

**3. ¿Tiene conocimientos de cuantos puntos de venta tiene la empresa?**

Si\_\_\_ No\_\_\_

**4. ¿Conoce usted la visión de la empresa?**

Si\_\_ No\_\_

5. ¿Qué valores tiene en cuenta a la hora de ejercer su cargo\_\_\_\_\_

---

6. ¿Conoce los valores corporativos de la empresa?

Si\_\_ No\_\_

7. ¿Cómo cree que podría mejorar la calidad de sus funciones de la empresa, opine? \_\_\_\_\_

---

8. ¿Cuenta con los elementos necesarios para trabajar?

Si\_\_ No\_\_

9. Si tu respuesta es no, enumere que necesitas para que puedas desempeñar bien tu trabajo:

---

---

**¡GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!**

**Anexo E. Taller reflexiones sobre el área funcional**

**2. DIFICULTADES DEL ÁREA**

**2.1 Factores negativos de mi área**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
- d) \_\_\_\_\_
- e) \_\_\_\_\_
- f) \_\_\_\_\_

**3. PERCEPCIÓN DE FACTORES NEGATIVOS DE OTRAS ÁREAS**

<b>ÁREAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE LA OBSERVACIÓN</b>
_____	_____
_____	_____
_____	_____
_____	_____

## **Anexo F. Taller reflexiones constructivas**

### **1. QUE SUEÑO PARA LA EMPRESA**

#### **1.1 Factores por los que debería ser admirada.**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

### **2. QUE SUEÑA PARA SU ÁREA.**

#### **2.1 Factores por los que su área debería ser admirada.**

- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_

### Anexo G. Taller análisis del escenario del área

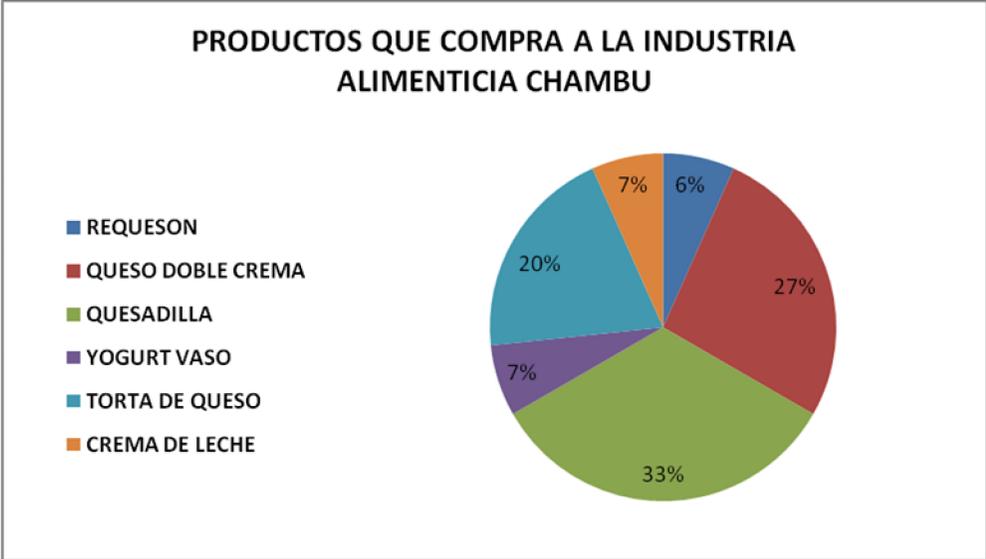
FORTALEZAS	DEBILIDADES
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____	1. _____ 2. _____ 3. _____ 4. _____ 5. _____ 6. _____

## Anexo H. Taller funciones que realizo en mi área de trabajo

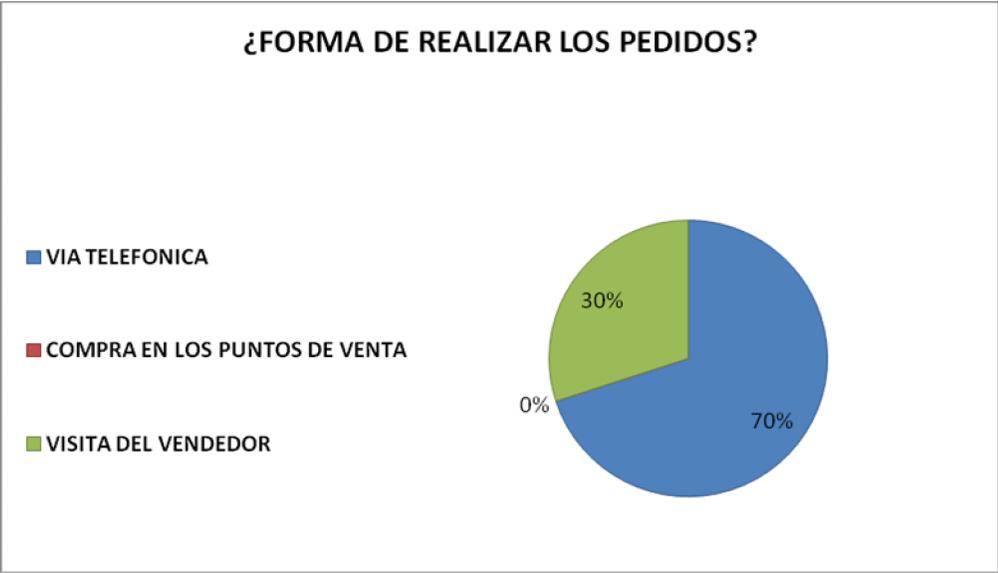
1. \_\_\_\_\_
2. \_\_\_\_\_
3. \_\_\_\_\_
4. \_\_\_\_\_
5. \_\_\_\_\_
6. \_\_\_\_\_
7. \_\_\_\_\_
8. \_\_\_\_\_
9. \_\_\_\_\_
10. \_\_\_\_\_
11. \_\_\_\_\_
12. \_\_\_\_\_

**Anexo I. Graficas de encuestas a clientes industria alimenticia Chambu**

**Productos que compra a clientes**



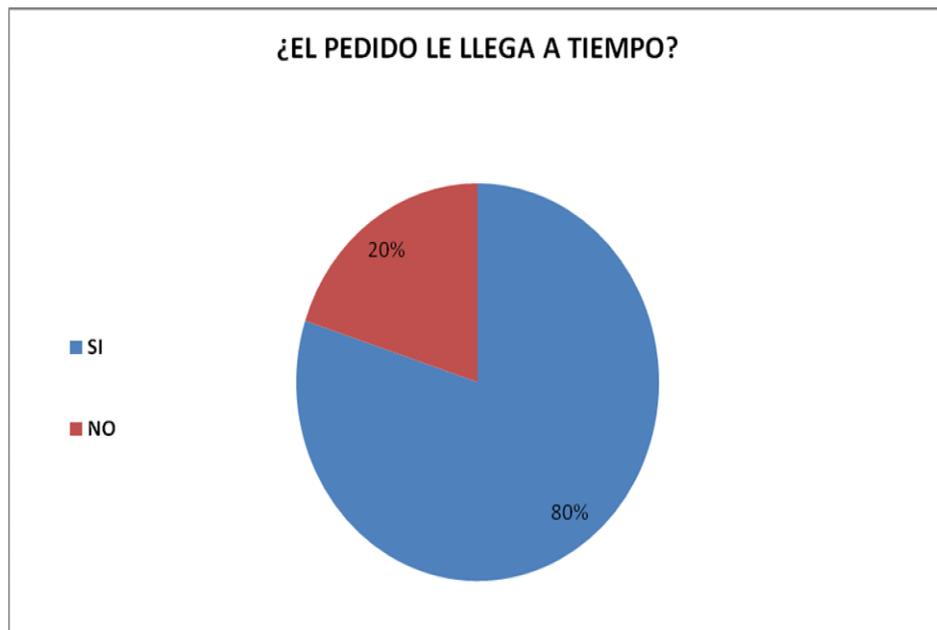
**¿Forma de realizar los pedidos?**



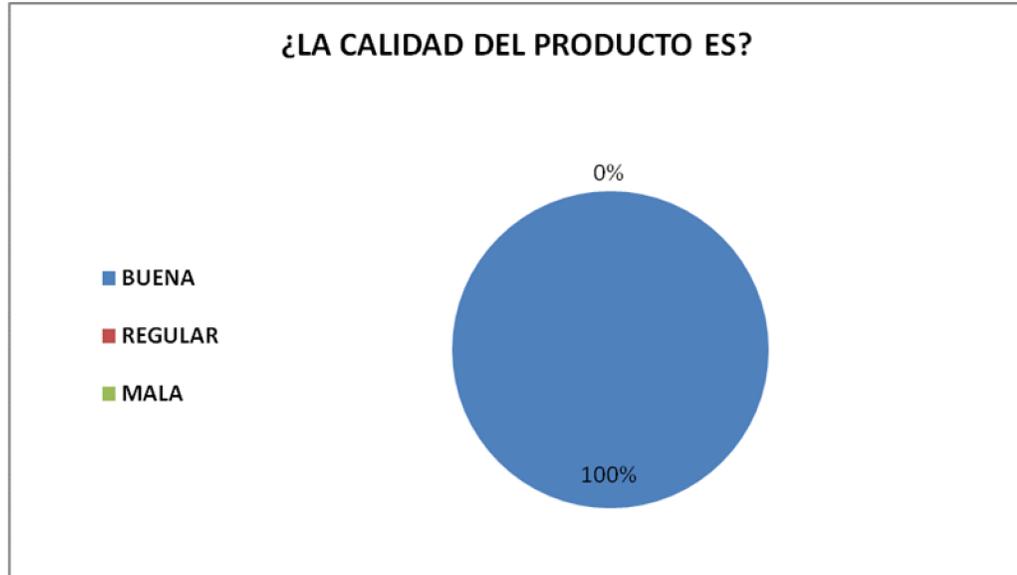
### ¿A la hora de realizar su pedido la atención es?



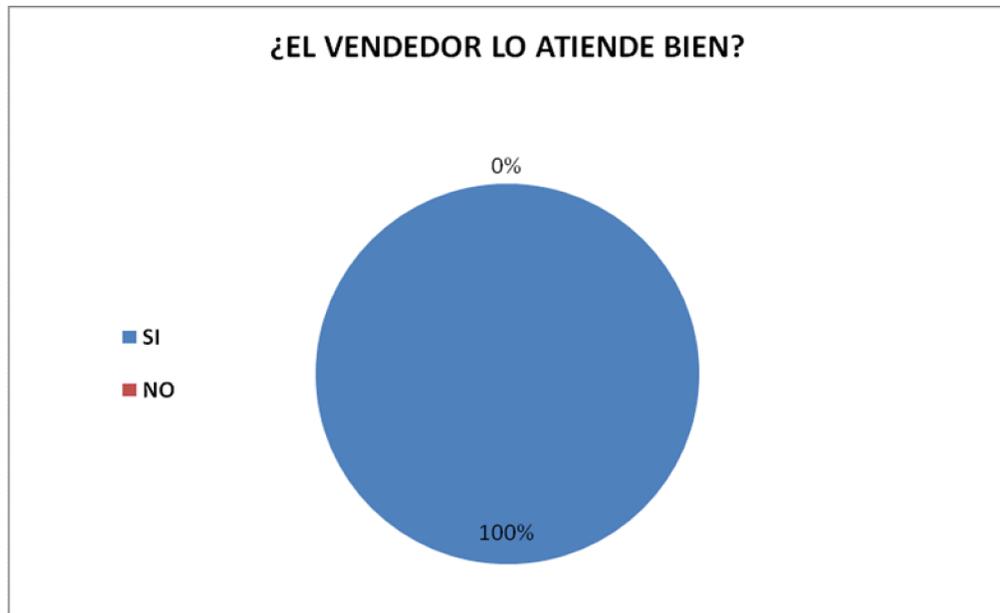
### ¿El pedido le llega a tiempo?



### ¿La calidad del producto es?



### ¿El vendedor lo atiende bien?



## ¿Cuál es el destino del producto?

