

BIENVENIDOS



Nariñense...

Primero lo nuestro !

 **723 6421 - PASTO**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA ALIÑOS LA GARZA**

**OMAR EUDORO CORAL FAJARDO
ALVARO JESÚS CABRERA GUERRA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - XII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2009**

**PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA
EMPRESA ALIÑOS LA GARZA**

**OMAR EUDORO CORAL FAJARDO
ALVARO JESÚS CABRERA GUERRA**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia**

**Asesor:
Dr. ARMANDO PATIÑO MORA**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA - XII PROMOCIÓN
SAN JUAN DE PASTO
2009**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad del autor”

Artículo 1 del acuerdo N° 324 de octubre 11 de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de aceptación:

Presidente de tesis

Jurado

Jurado

San Juan de pasto, Mayo de 2009

DEDICATORIA

A Dios por ser mi adú y mi guía, por darme la energía y el tesón para perseverar en los propósitos de autorrealización, a mis Padres por comprender el verdadero sentido social que envuelve mi vida, por su incondicional apoyo y por enseñarme con su ejemplo la humildad con dignidad, y a toda mi familia que de una u otra manera siempre han contribuido para que mi capacitación sea permanente, a mis hijas que su con su silencio elocuente nunca tuvieron reproches por muchas horas de ausencia, y a mi esposa y a todos mis amigos por su constante voz de aliento.

Omar Eudoro Coral Fajardo.

DEDICATORIA

Al Supremo Orientador del Universo, a mi familia en su plenitud de continuar con el mejoramiento de nuestro entorno social; con fe, esperanza y disciplina, para bien de las estructuras sociales en el contexto de la armonía. Igualmente a mi árbol genealógico en todas sus etapas para continuar mejorando en el trasegar de los procesos vitales; dedico también a las personas, que no alcanzaría a enumerar, de quienes he aprendido preguntando y respondiendo “cosas” y a quienes debo corresponder y agradecer porque con ellas estamos creciendo y por favor continúen por siempre preguntando. Gracias a la vida que me ha dado tanto.

Álvaro Jesús Cabrera Guerra

AGRADECIMIENTOS

Nuestros más sinceros agradecimientos al **Dr. ARMANDO PATIÑO MORA**, que no solo ha sido nuestro amigo de siempre, sino nuestro mejor asesor para el desarrollo del trabajo de tesis, un verdadero orientador y docente.

También extendemos este agradecimiento al Doctor **CARLOS ARTURO RAMIREZ**, quien fue nuestro Director de la Especialización y a la vez jurado de este trabajo de grado.

Al Dr. **JOSE LUÍS BENAVIDES** digno representante de la labor y visión empresarial, reconocida en la región y por su determinante participación en la formación de nuevos empresarios comprometidos con el desarrollo del departamento de Nariño.

A Docentes del programa de especialización de Alta Gerencia de la Universidad de Nariño,

Al Señor **FERNANDO CÁCERES** y a la Señora **TIRZA CORAL FAJARDO**, quienes abrieron las puertas en su empresa para que pudiéramos diagnosticarla desde la academia.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	22
1. TÍTULO	24
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	24
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA	25
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	25
2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	26
2.2.1 Sistematización del problema:	26
3. JUSTIFICACIÓN	27
4. OBJETIVOS	28
4.1 OBJETIVO GENERAL	28
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
5. MARCO REFERENCIAL	29
5.1 MARCO TEÓRICO	29
5.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	33
5.1.3 Matriz de perfil competitivo.	34
5.1.4 Matriz DOFA.	35
5.1.5 Análisis de portafolio - Matriz de Boston	36
5.1.6 Matriz inter:	38
5.1.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA).	39
5.1.8 Matriz de vulnerabilidad	40
5.1.9 Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.	42

5.1.9.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	42
5.1.9.2 Rivalidad entre competidores.....	42
5.1.9.3 Poder de negociación de los proveedores.....	42
5.1.9.4 Poder de negociación de los compradores.....	43
5.1.9.5 Amenaza de Ingreso de productos sustitutos.....	43
5.2 MARCO CONCEPTUAL.....	43
5.3 MARCO ESPACIAL.....	46
5.3.1 Valoración del panorama de Colombia, Nariño y pasto.....	47
5.3.1.1 Colombia:.....	47
5.3.1.2 Departamento de Nariño y su capital Pasto:.....	47
5.3.1.3 Territorios y recursos que garantizan la actividad y conectividad comercial.....	48
5.3.1.4 Economía.....	49
5.3.1.5 Comercio.....	49
5.3.1.6 Transporte y comunicaciones.....	50
5.3.1.7 Trabajo:.....	50
5.3.1.8 Política y gobierno.....	50
5.3.1.9 Sociedad.....	51
5.4 MARCO TEMPORAL.....	51
5.5 MARCO LEGAL.....	51
6. METODOLOGÍA.....	53
6.1 METODO DE INVESTIGACIÓN.....	53
6.1.1 Observación directa.....	53
6.1.2 Método inductivo.....	53

6.1.3 Método deductivo.....	53
6.1.4 Método de análisis y síntesis.	53
6.2 FUENTES Y TECNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	54
6.2.1 Fuentes secundarias.....	54
6.2.2 Fuentes primarias	54
6.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN.....	54
7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	55
7.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS	55
7.1.1 Encuestas aplicadas a cliente interno.	55
7.1.2 Responsabilidad	55
7.1.3 Tipo de relación	56
7.1.4 Independencia	57
7.1.5 Relaciones de trabajo.	57
7.1.6 Condiciones de trabajo.	58
7.1.7 Encuestas aplicadas a expertos en comercialización	59
8. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE ALIÑOS LA GARZA LTDA.	61
8.1 RESEÑA HISTÓRICA.....	62
8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	62
8.3 DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO	64
8.3.1 Diagnóstico Interno:.....	64
8.3.1.1 Capacidades:.....	64
8.3.1.2 Variables:.....	64
8.3.1.3 Equipos	65

8.3.1.4 Los requerimientos en Maquinaria y Tecnología son:.....	65
8.3.1.5 Procesos de Producción	65
8.3.1.6 Etiqueta.....	66
8.3.1.7 Capacidad de talento humano:	66
8.3.1.8 Trabajo en Equipo.....	66
8.3.1.9 Capacidad Financiera:	66
8.3.1.10 Endeudamiento.....	67
8.3.1.11 Rentabilidad	67
8.3.1.12 Capacidad Competitiva:.....	67
8.3.2 Diagnóstico Externo:.....	68
8.3.2.1 Entornos:.....	68
8.3.2.2 Variables:.....	69
8.3.2.3 Entorno Económico:.....	69
8.3.2.4 Entorno Jurídico:.....	70
8.3.2.5 Entorno Social:.....	70
8.3.2.6 Entorno Político:.....	70
8.3.2.7 Entorno Tecnológico:	71
8.3.2.8 Entorno Competitivo:.....	71
8.3.2.9 Los aliños o condimentos en Colombia y Nariño.	72
8.3.2.10 Oferta de Factores.	72
8.3.2.11 La cadena productiva del sector de los Aliños.	74
8.3.2.12 La Demanda Interna	75
8.3.2.13 Estructura y Estrategia de las Empresas del Sector	76
8.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD	85

8.4.1 Puntales	85
8.4.1.1 Capacidad de Liderazgo	85
8.4.1.2 Trabajo en Equipo.....	85
8.4.1.3 Procesos de Producción	85
8.5 MATRIZ DOFA.....	88
9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	91
9.1 MISION	91
9.2 VISION.....	91
9.3 OBJETIVOS ESTRATEGICOS.....	91
9.4 DEFINICION DEL NEGOCIO	92
9.5 HORIZONTE DE TIEMPO	92
9.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS	93
9.6.1 Capacidad, transparencia e integridad.	93
9.6.2 Identidad y compromiso con la empresa	93
9.6.3 Propósitos viables	93
9.6.4 Identificación y análisis de problemas.....	93
9.6.5 Flexibilidad y adaptabilidad.....	93
9.6.6 Monitoreo y control de estrategias	93
9.6.7 Proyección al resultado.....	94
9.6.8 Mejoramiento continuo.....	94
9.6.9 Optimo manejo de recursos.....	94
9.6.10 Trabajo en equipo	94
9.6.11 Inducir y desarrollar a otros.....	94
9.6.12 Experticia	94

9.6.13 Excelencia en la atención al cliente	94
10. FORMULACION DE ESTRATEGIAS ORIENTADAS AL MERCADO.....	95
10.1 ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS.....	95
10.2 PROCESO DEL ADOBO	96
10.2.1 Análisis de la Matriz interna y externa	98
10.2.2 Análisis de la matriz de la gran estrategia.....	99
10.2.3 Matriz del grupo consultor de Boston (BCG).....	100
10.2.4 Matriz Peyea - Aliños la garza:	103
11. INDICADORES DE GESTION	108
11.1 CAPACIDAD DIRECTIVA	108
11.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA.	108
11.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO.....	109
11.4 CAPACIDAD FINANCIERA:	109
11.6 INDICADORES FINANCIEROS:.....	110
11.6.1 Indicadores de liquidez:	110
11.6.1.1 Capital de trabajo neto:.....	110
11.6.1.2 Relación corriente o de liquidez:	110
11.6.1.3 Prueba ácida:.....	111
11.6.1.4 Solidez:	111
11.6.2 Indicadores de actividad:	112
11.6.2.1 Rotación de activos totales:	112
11.6.2.2 Rotación de inventarios:.....	112
11.6.3 Indicadores de endeudamiento:.....	113
11.6.3.1 Nivel de endeudamiento:	113

11.6.4 Indicadores de rentabilidad:.....	113
11.6.4.1 Margen bruto:.....	113
11.6.4.2 Margen operacional:	114
11.6.4.3 Margen neto:.....	114
11.6.4.4 Rendimiento del patrimonio:	115
11.6.4.5 ROI:.....	115
12. CONCLUSIONES	119
13. RECOMENDACIONES	120
BIBLIOGRAFÍA.....	121
NETGRAFÍA	122

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Modelo matriz de evaluación de factores internos (MEFI)	33
Cuadro 2. Modelo matriz de evaluación de factores externos (MEFE)	34
Cuadro 3. Modelo matriz de perfil competitivo	35
Cuadro 4. Modelo matriz Análisis DOFA	36
Cuadro 5. Modelo matriz de vulnerabilidad.....	42
Cuadro 6. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI	68
Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)	83
Cuadro 8. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE	84
Cuadro 9. Matriz de vulnerabilidad	85
Cuadro 10. Matriz Dofa.....	88
Cuadro 11. Presentación de Productos de Aliños la Garza	95
Cuadro 12. Matriz del grupo consultor de Boston (BCG).....	100
Cuadro 13. Matriz de política direccional (MPD).....	102
Cuadro 14. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE.....	106
Cuadro 15. Plan operativo 2010 - Aliños la Garza Ltda	116

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Análisis de portafolio - matriz de Boston.....	37
Figura 2. Matriz interna – externa (I-E)	38
Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)	40
Figura 4. Grado de vulnerabilidad	41
Figura 5. Cadena de Valor – Aliños la Garza.....	62
Figura 6. Organigrama Empresa “Aliños la Garza”	63
Figura 7. Cadena Productiva del sector de los Aliños en Colombia.....	75
Figura 8. Matriz del Diamante Competitivo de Porter	79
Figura 9. Las cinco fuerzas competitivas	81
Figura 10. Matriz interna y externa - Aliños la Garza	98
Figura 11. Matriz de gran estrategia (GE).....	99
Figura 12. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG).....	101
Figura 13. Matriz de política direccional (MPD)	102
Figura 14. Matriz Peyea	105

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Responsabilidad en el cargo	56
Gráfica 2. Tipo actividad frente al cargo	56
Gráfica 3. Desempeño cargo frente a la toma de decisiones	57
Gráfica 4. Relaciones desempeño cargo	58
Gráfica 5. Condiciones en que se desempeña en el cargo.....	59
Gráfica 6. Productos de mayor demanda	60
Gráfica 7. Frecuencia de compra.....	60
Grafica 8. Matriz de vulnerabilidad.....	87

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz del Diamante Competitivo de Porter.....	80

RESUMEN

En el mundo de la competitividad permanece la empresa que mejores estrategias desarrolle antes que aquellas que más recursos económicos aporten, para lo cual se deben diseñar y aplicar las herramientas de planeación estratégica, orientadas a la consecución de los objetivos planteados. Este trabajo contiene una metodología que garantiza que el lector encuentre una secuencia razonable de eventos que permiten llegar a ubicarse en la realidad en una forma sistemática con ayuda de la experiencia y así, lograr su permanencia en el mercado, ampliando su cobertura a nuevos clientes y mejorando los servicios hacia los actualmente conquistados.

Aliños La Garza, Ltda, en procura del mejoramiento continuo de su direccionamiento actual, investiga los aspectos del mercado para aumentar su rentabilidad. Así se llega al diagnóstico interno de la empresa como también el diagnóstico externo de su entorno.

Como resultado de este trabajo se llega a la formulación de estrategias orientadas a la penetración de mercado y desarrollo del mercado. Además se formulan algunos indicadores financieros y de Gestión que le permitirán a la gerencia medir el desempeño y logro de los objetivos establecidos. Por último, el plan de acción determina la forma cómo aplicar la Alta Gerencia en esta Empresa.

ABSTRACT

In the world of the competitiveness the company that better strategies develop remains before those that more economic resources contribute, for that which they should be designed and to apply the tools of strategic plan, guided to the attainment of the outlined objectives. This work contains a methodology that guarantees that the reader finds a reasonable sequence of events that you/they allow to end up being located in the reality in a systematic form with the help of the experience and this way, to achieve his permanency in the market, enlarging his covering to new clients and improving the services at the moment toward those conquered.

Aliños La Garza, Ltd, in it offers of the continuous improvement of their current direction, he investigates the aspects of the market to increase their profitability. You arrives this way to the internal diagnosis of the company as well as the external diagnosis of their environment.

As a result of this work you arrives to the formulation of strategies guided to the market penetration and development of the market. Some financial indicators are also formulated and of Administration that you/they will allow to the management to measure the acting and achievement of the established objectives. Lastly, the action plan determines the form how to apply the High Management in this Company.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo se pretende dar un nuevo enfoque organizativo a la empresa “Aliños La Garza Ltda.”, y enmarcarla dentro de las empresas ganadoras que han asumido el reto de ser sostenibles, flexibles y altamente competitivas a partir de una reflexión permanente que las conduce a desplegar acciones con alto contenido de valor en cada uno de los eslabones de la de la cadena productiva.

Para la empresa Aliños la Garza, los interlocutores con los cuales tiene algún tipo de relación, entienden perfectamente que su gestión no solamente debe estar enfocada hacia las metas del inversionista; sino que “el espectro se debe integrar en las diferentes direcciones desde una posición central que se establezca - integración: horizontal, hacia adelante y hacia atrás; vertical hacia arriba y hacia abajo”¹, puesto que se dan exigencias tácitas de orientar a la empresa hacia los clientes y proveedores, fortalecerse internamente, en el contexto normativo institucional, con el ánimo de consolidar su imagen y ser apreciada por la comunidad en general.

Para el logro de los objetivos empresariales de tiempos modernos y de la alta gerencia se considera que el diseño y la aplicación de estrategias inteligentes hacen posible un estilo nuevo de empresa dentro del contexto de competitividad sectorial y regional. Aplicando conceptos de diferentes módulos de aprendizaje del postgrado alta gerencia, como son: El modelo del diamante competitivo de Porter, los clúster, la cadena de valor, la planeación estratégica, la prospectiva y otras herramientas gerenciales permitieron a los autores, partiendo de la realidad actual, ordenar el diagnóstico con las variables críticas luego ascender hasta lo concreto del diseño y desarrollar estrategias competitivas para la empresa dentro del sector, incluyendo los entornos pertinentes.

Los capítulos desarrollados integran el trabajo en dos partes: la primera desarrolla el componente conceptual - filosófico de la empresa y la segunda incorpora la formulación estratégica, las conclusiones y recomendaciones que aportarán valor a los propietarios de la empresa Aliños la Garza, como también servirán de base para nuevos estudios en el sector.

El presente trabajo plantea una metodología informativa, descriptiva y analítica que ayuda al desarrollo de la planeación estratégica de la empresa “Aliños la Garza”, Al tiempo que se enmarcan, las capacidades y los entornos que se describen y desarrollan en el diagnóstico. Sirviendo de base para identificar las

¹ PORTER, Michael E. “ La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Free Press, Nueva York: Ed. Mc Graw Hill, 1990. p. 6

variables críticas y los factores asociados y para al final desembocar en un plan estratégico con el que debe operar la empresa, en el corto y mediano plazo; por cuanto se considera que las estrategias deben ser revisadas y ajustadas continuamente.

El título significa que el presente proyecto conlleva a la propuesta de estrategias de corte gerencial que sirvan a los directivos de punto de partida en la toma de decisiones y consecuentemente a la adecuación de los planes operativos por cada departamento.

En definitiva se busca que el desarrollo de las competencias académicas sea un aporte del conocimiento al desarrollo empresarial, para mejorar el desempeño de la empresa Aliños la Garza.

El Plan Estratégico de Aliños la Garza se formuló teniendo en cuenta las siguientes fases:

- Horizonte.
- Diagnóstico estratégico.
- Direccionamiento estratégico.
- Plan operativo.

El plan será una guía metodológica que cuenta con elementos teórico-prácticos como instrumentos de apoyo para ALIÑOS LA GARZA y que podrá ser utilizado para promover la gestión de su administración con criterios de eficiencia y eficacia, como se expresó anteriormente.

Con la siguiente propuesta se busca desarrollar el plan estratégico de la empresa "Aliños La Garza", esta actividad se desarrollará a partir de un diagnóstico retrospectivo, actual y prospectivo de la empresa, teniendo en cuenta las siguientes capacidades: directiva, financiera, tecnológica y/o productiva, talento humano y competitiva.

Este trabajo se orienta a la formulación del plan estratégico que conlleve a la empresa a agregar valor en toda su cadena productiva potencializándola para ubicarla como una de las más competitivas o la líder del mercado regional.

1. TÍTULO

“PLAN ESTRATÉGICO PARA MEJORAR LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA ALIÑOS LA GARZA LTDA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO”.

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

La empresa “Aliños la Garza” es una entidad de carácter privado dedicada a la compra, transformación y comercialización de condimentos, especias y productos de repostería en el Departamento de Nariño, la empresa surgió ante la necesidad de tener una compañía de este tipo que sea de nuestro Departamento, ya que todos los condimentos elaborados, provenían de otras ciudades importantes del país.

Identificada con NIT 19.230.231 – Matricula mercantil No 73.078-1. La empresa ubicada en la Ciudad de Pasto, calle 16 A N. 29-12., es la única en el sector de los condimentos en el departamento de Nariño; cumple técnicamente con las normas higiénicas, de calidad, ambientales y laborales exigidas por el Ministerio de la Protección Social. Se transforman productos de óptima calidad, su lema es: “Productos tan puros como la Naturaleza”, debido a la pureza del condimento, ya que no contienen químicos. Los productos se encuentran a disposición del consumidor final en tiendas, supermercados e hipermercados en las principales ciudades del Departamento. Se caracteriza por tener registro INVIMA y empaques altamente llamativos.

Se considera que la Empresa “Aliños la Garza”, está contribuyendo al desarrollo de nuestro Departamento a través de la generación de empleo directos e indirectos como también brindándoles garantías a sus consumidores, ya que la empresa está ubicada en esta ciudad, y por lo tanto se atienden los reclamos y sugerencias con inmediatez a cualquier llamado de los clientes de las diferentes zonas del departamento.

Dentro de sus objetivos, la empresa pretende desarrollar ventajas competitivas para ofrecer a los clientes productos que satisfagan sus necesidades, mejor que la competencia, por medio de la implementación de estrategias de servicio al cliente, entrega de productos de alta calidad y en forma oportuna, además de obtener utilidades superiores a la media del sector de los aliños en Nariño, asegurar la calidad y excelente presentación de los productos, incrementar la capacidad de transformación (productividad y calidad) mediante procesos productivos, eficientes e innovadores y contribuir al desarrollo del departamento con generación de empleo.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La mortalidad de las Pymes es uno de los problemas más graves dentro del Sistema empresarial Colombiano ya que no solo trata la cuestión de la muerte del binomio empresa - empleado, sino puntos importantes sobre quién debería evitar dichos sucesos previsible; el fomento, impulso, y la protección de estas empresas son responsabilidad en primer lugar del emprendedor y en segundo lugar de los gobiernos debido a que su compromiso con el desarrollo del país, región o localidad va más allá de permitir la realización de una actividad puramente económica a la contribución en la solución de problemas sociales. El gobierno nacional ha expuesto una extensa legislación en este campo, sin embargo aspectos tributarios coadyuvan a muchos empresarios a estar dentro de la informalidad, los pocos o nulos incentivos solos no son capaces de evitar, mitigar o compensar los riesgos que a diario enfrentan los propietarios de estas pequeñas empresas por efectos de la competencia desleal y de la fuerza de los competidores legalmente establecidos, las políticas gubernamentales en materia de desarrollo empresarial están siendo cuestionadas debido a su efectividad e impacto sobre la economía.

Las empresas del sector son organizaciones de personas, que transforman los recursos de la naturaleza usando la capacidad intelectual, la capacidad física y la capacidad de inversión en distintas formas de transformación de bienes y provisión de servicios de mercadeo, venta y postventa.

Las empresas del sector se relacionan con gobierno recibiendo diversos servicios, por ejemplo infraestructura básica, saneamiento, transporte y otros. Para que el gobierno entregue estos beneficios, cobra impuestos tanto a las empresas como a las familias. En este último caso el gobierno les transfiere a las familias, servicios diversos como salud, educación, defensa y otros, como redistribución del IVA, ley 715 de 2001.

Así muchas de las estadísticas que presentan entidades autorizadas están presentando numerosos datos que alertan al sector empresarial y micro empresarial colombiano, en cuanto a las causas de salida y en cuanto a las barreras de entrada para los emprendedores nacionales con poco capital.

Los permanentes cambios socioculturales y demográficos de ciertas regiones hacen que las empresas se adapten con rapidez y facilidad a los nuevos hábitos y costumbres de los consumidores. Para lo cual se tiene que incurrir en el diseño de estrategias que permitan un plan operativo para que las empresas lleguen a ser sostenibles, flexibles y altamente competitivas.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Con la planeación estratégica Aliños La Garza, se convertirá en el mediano plazo en la empresa ganadora del sector a nivel regional; capaz de asumir el reto de ser sostenible, flexible y altamente competitiva?

2.2.1 Sistematización del problema:

- ¿Cómo mejorar mediante la planeación estratégica la competitividad de ALIÑOS LA GARZA?
- ¿Qué herramientas administrativas pondrá en marcha ALIÑOS LA GARZA Ltda. para mejorar su competitividad?
- ¿Qué acciones mejorarán la competitividad de ALIÑOS LA GARZA?

3. JUSTIFICACIÓN

La salida del mercado de empresas legalmente constituidas, es uno de los fenómenos que causan gran impacto dentro de la economía colombiana y que trae consecuencias tanto a nivel de empresarios como de las familias que devengan su sustento del trabajo que estas generan, además afectan otros factores que involucran sociedad, consumo, tiempo y dinero.

Cuando los riesgos para la empresa son casi nulos podría decirse que será sustentable y sostenible en el tiempo, afirmación que resulta una utopía y salida de tono. El empresario siempre tiene que estar anticipándose al futuro que es incierto (aunque algunos empresarios se dejan llevar por estilos improvisados). En este sentido es necesario aplicar correctivos que en administración, como en las ciencias de la medicina es mejor y más barato prevenir que curar, por la falta de ver con la lente hacia el futuro o mirar en prospectiva si se quiebran las empresas.

Actualmente, la empresa “Aliños la Garza” se encuentra con regular posicionamiento en el mercado departamental Nariñense, aunque ha ganado un espacio considerable de participación en el mercado, le falta consolidación del mismo, consecuentemente sus ventas se han incrementado, esto exige mayor productividad, y velocidad de respuesta, para lo cual debe incrementar su fuerza de ventas y modernizar sus procesos de producción que en su gran mayoría son manuales hacia una empresa con procesos industriales automatizados y sistematizados; del mismo modo, debe propender por el mejoramiento continuo de su cadena de valor hasta lograr la estandarización de procesos y procedimientos, que conlleven a la certificación de la calidad; apalancando la empresa hacia la ampliación de coberturas de mercado, (distribución, comercialización y servicio de postventa), al tiempo que maximice beneficios en los procesos de obtención de materias primas con importaciones directas y aplicación de políticas de reducción de costos en la transformación de las mismas en productos terminados.

A Aliños la Garza le falta el diseño de una herramienta gerencial que le permita lograr posicionarse como una de las más competitivas y correr menores riesgos al lanzarse a la conquista de nuevos mercados.

4. OBJETIVOS

4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un Plan Estratégico para mejorar la competitividad de la empresa ALIÑOS LA GARZA.

4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- a. Elaborar el diagnóstico de la situación actual de la empresa
- b. Formular el diagnóstico estratégico externo con el fin de identificar oportunidades y amenazas de ALIÑOS LA GARZA.
- c. Elaborar un diagnóstico estratégico interno que permita conocer las debilidades y fortalezas de ALIÑOS LA GARZA.
- d. Reformular la parte filosófica y conceptual de la empresa Aliños la Garza orientada a la visión estratégica
- e. Mostrar cómo las metodologías aplicadas en alta gerencia, conllevan a integrar la teoría con la práctica para tomar decisiones.
- f. Determinar las estrategias que permitan lograr los objetivos establecidos mediante la elaboración de las matrices: DOFA, Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA), Grupo Consultor de Boston (BCG), Interna - Externa (IE), Gran Estrategia y Cuantitativa de Planeación Estratégica (CPE).
- g. Recomendar las estrategias de crecimiento y productividad de la empresa.
- h. Formular el Plan Operativo.
- i. Proponer algunos indicadores de gestión que permitan evaluar el plan estratégico de la empresa.

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO

“La palabra estrategia procede de los vocablos griegos Stratos que significa ejército y ageín que significa conductor. Estratega era el conductor del ejército, el jefe superior de la fuerza organizada y armada por una sociedad. Se traslada la palabra estrategia a la técnica administrativa por cuanto las victorias militares son dignas de imitación en la empresa privada”².

“Estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y obtener metas financieras y no financieras”³.

“La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”⁴.

En el proceso de planeación estratégica se tiene en cuenta dos ejes fundamentales: auditoría estratégica e indicadores de gestión, el primero contiene el papel de los estrategas, los principios corporativos, y el diagnóstico estratégico de la empresa dentro del cual se incluye cultura corporativa, auditoría externa, auditoría interna y análisis de competencias, análisis DOFA, análisis de vulnerabilidad, competencias y capacidad organizacional. Y el segundo, indicadores de gestión tenemos: direccionamiento estratégico, misión, visión, objetivos globales y ejes estratégicos, área estratégica, formulación estratégica con proyectos estratégicos, planes de acción y presupuesto hasta finalizar con la ejecución de estrategias del plan.

Quienes planean y ejecutan las estrategias son personas ubicadas en la alta dirección de la empresa (estrategas), a quienes corresponde la definición de los objetivos y políticas de la organización.

² BETANCOURT, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad. Bogotá: Ed. Norma, 2007 pag190.

³ Ibidem.

⁴ SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica, Novena Edición, capítulo I, Bogotá: 3R Editores. pag.19.

El direccionamiento estratégico tiene muy claro la integralidad de los principios corporativos, la visión y la misión de la organización. Los principios corporativos son el conjunto de normas, creencias y valores que regulan la vida de una organización. Estos definen aspectos importantes para la organización y deben ser compartidos por todos. Por tanto constituyen la norma de vida corporativa y el soporte de la cultura organizacional.

La misión es la formulación de los propósitos de la organización que la distinguen 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.

La visión señala el rumbo, da dirección, es la cadena o el lazo que une en las empresas el presente con el futuro.

El diagnóstico estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual internamente como a su entorno. Las metodologías para realizar el diagnóstico estratégico son muy amplias y variadas. En el presente trabajo se desarrolla la DOFA (matriz de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas), que incluye por tanto la auditoría del entorno de la competencia, de la cultura corporativa y de las fortalezas y debilidades internas. Así mismo se analiza la herramienta del análisis de vulnerabilidad a través de las matrices respectivas.

La planeación estratégica conduce a pasar de un estado de condiciones actuales a una situación de mejoramiento objetivo (creación de valor), esto es posible mediante la escogencia y aplicación de un modelo de gerencia estratégica, en este propósito se desarrolla la cadena de valor consistente en ordenar las actividades misionales y de apoyo.

El valor es un concepto con varios significantes, pero en definitiva, es la pretensión superlativa de una empresa de trascender su quehacer habitual, dejando evidencias permanentes que permitan hacer tangible su propuesta de valor, en términos de *responsabilidad, innovación, transparencia, sensibilidad por lo social, conocimiento aplicado, impacto social* y demás improntas que derivarían en una imagen corporativa robusta, apreciada y con visos de prospectiva y de ser sostenibles en el tiempo⁵.

La cadena productiva en cualquier sector se define como un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente, directa o indirectamente entre sí, y la matriz del diamante competitivo de Porter relaciona factores básicos y avanzados.

⁵ MONTES TORO, Daniel, Ejecución de Estrategias y Transformación Organizacional. Bogotá: 3R Editores. 2008. p 45.

Otras herramientas utilizadas son las diferentes matrices, que se describen más ampliamente en segmentos posteriores, como son: la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) consistente en evaluar la capacidad interna de la empresa con sus diferentes variables, para alcanzar grados significativos de competitividad, al igual que se desarrolló la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) que analiza los entornos y sus amenazas. La matriz del perfil competitivo (MPC) describe las variables claves para competir, la matriz de vulnerabilidad describe cuan preparada se encuentra la empresa ante una eventual amenaza, la matriz interna y externa (IE) muestra el comportamiento del producto estrella, la matriz de la gran estrategia (GE) indica el crecimiento del mercado, la matriz del grupo consultor de Boston (BCG) refiere la participación de las empresas para comparar las ventas totales de mi empresa frente a las ventas de los competidores, la matriz de política direccional (MPD) para observar el grado de atraktividad del mercado, matriz PEYEA demuestra la fortaleza financiera frente a la competencia y por último se desarrolla la matriz cuantitativa de la planeación estratégica (MCPE) que integra las calificaciones de atraktividad del mercado.

Como se pudo observar los conceptos teóricos de la academia deben estar vinculados directamente con la práctica interrelacionando universidad-empresas, como un aporte al desarrollo regional y local, por ello se determinó desarrollar el estudio planteado.

Así, con la planeación estratégica se mejora la competitividad cuyo significado provienen del latín “competere, contender, luchar, rivalizar dos o más personas que aspiran a la misma cosa. La competencia implica la disputa o rivalidad entre dos o más sujetos sobre alguna cosa o asunto, contienda, antagonismo, dominio, capacidad. Para Michael Porter la competitividad tiene significancia en la productividad, es la capacidad de la empresa para formular e implementar estrategias competitivas que le permitan ampliar o conservar de forma duradera una posición sustentable en el mercado”⁶.

La planeación estratégica nos permite además, el monitoreo permanente de los objetivos, metas estratégicas y tácticas, definiendo prioridades de la empresa para el logro de la meta ganadora y ambiciosa.

El diseño no solo significa hacer las cosas bonitas, cuando se trabaja de manera conjunta con la administración se puede ver el mas allá” “del diseño se rescata su búsqueda de respuestas a los problemas desde la síntesis, la solución creativa e inspiradora, mientras que en la administración se descomponen las cosas para optimizar la solución”⁷.

⁶ Ibidem.

⁷ VESGA, Rafael, Docente de Estrategia. Universidad de los Andes. San Juan de Pasto. 2008.

El valor es un concepto con varios significantes, pero en definitiva, es la pretensión superlativa de una empresa de trascender su quehacer habitual, dejando evidencias permanentes que permitan hacer tangible su propuesta de valor, en términos de *responsabilidad, innovación, transparencia, sensibilidad por lo social, conocimiento aplicado, impacto social* y demás improntas que derivarían en una imagen corporativa robusta, apreciada y con visos de prospectiva y de ser sostenibles en el tiempo⁸.

En síntesis, la planeación estratégica es una necesidad gerencial que busca la estrategia racional mediante objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción. Con ello se pretende alinear el comportamiento del Talento humano en la perspectiva de aprendizaje, procesos, clientes y financiera frente a la productividad y crecimiento de la organización.

A continuación se ilustran las matrices que se aplicarán en esta investigación, partiendo desde su concepto hasta la forma como se elaborará cada una de ellas.

5.1.1 Matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Este instrumento permite la evaluación de fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y ofrece una base para identificar y analizar las relaciones entre dichas áreas.

La MEFI se construye partiendo de las siguientes consideraciones:

- a) Identificación de las fortalezas y las debilidades en cada área de la empresa
- b) Selección de los factores críticos de éxito de la empresa
- c) Ponderación de cada factor crítico de cero (0.0) a uno (1.0)

d) Calificación de cada factor :

➤ Debilidad mayor	=	1
➤ Debilidad menor	=	2
➤ Fortaleza menor	=	3
➤ Fortaleza mayor	=	4

e) Multiplicación de la ponderación por la calificación
¿Cómo se interpreta?

⁸ MONTES TORO, Daniel. Op.cit p 46.

f) De acuerdo al total ponderado de los resultados :

- Es mayor o igual que el promedio = 2.5 La empresa está bien.
- Es menor que el promedio = 2.5 La empresa debe revisar su situación actual.

Cuadro 1. Modelo matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
TOTAL RESULTADOS			

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

5.1.2 Matriz de evaluación de factores externos (MEFE). Permite a los estrategas evaluar información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, jurídica, tecnológica y competitiva.

La MEFE se construye partiendo de los siguientes pasos:

- a) Se hace una lista de amenazas y oportunidades decisivas en la empresa
- b) Se asigna una ponderación a cada factor que oscile entre:
*(0.0) sin importancia y *(1.0) muy importante
- c) La ponderación indica la importancia relativa de dicho factor en el éxito de una industria dada.
- d) La sumatoria de las ponderaciones dadas a los factores deberá ser uno (1.0)
- e) Se hace una calificación de uno a cuatro para ver si la variable presenta:
 - una amenaza mayor = 1
 - una amenaza menor = 2
 - una oportunidad menor = 3

- una oportunidad mayor = 4
- f) Se multiplica la ponderación de cada factor por su calificación
- g) Se establece el resultado ponderado para cada variable
- h) Se suman los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la organización
- i) De acuerdo al total ponderado de los resultados :
 - Es mayor o igual que el promedio = 2.5 La empresa está bien.
 - Es menor que el promedio = 2.5 La empresa debe revisar su situación actual.

Cuadro 2. Modelo matriz de evaluación de factores externos (MEFE)

FACTOR CRÍTICO PARA EL ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
TOTAL RESULTADOS			

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

5.1.3 Matriz de perfil competitivo. Esta matriz identifica a los principales competidores de la empresa, así como sus fortalezas y debilidades particulares. Los pesos, las calificaciones y los totales ponderados de esta matriz o una MEFE, tienen el mismo significado. Sin embargo los factores de una MPC, incluyen cuestiones internas y externas; las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades.

Para su desarrollo se escogen unos factores claves de éxito, se utilizan instrumentos de predicción y se construye la Matriz de Perfil Competitivo, partiendo de los siguientes pasos:

- a. Identificar factores claves de éxito en la industria
- b. Asignar ponderación a cada factor determinante de éxito (con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria). La

ponderación asignada a cada factor debe variar de (0.0) sin importancia a (1.0) muy importante y se deben aplicar a todos los competidores.

- c. Asignar a cada competidor la debilidad o fortaleza de esa firma en cada factor clave de éxito (la calificación debe basarse en información objetiva)
 - 1 = debilidad grave
 - 2 = debilidad menor
 - 3 = fortaleza menor
 - 4 = fortaleza importante
- d. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave de éxito por la calificación correspondiente a cada competidor para determinar un resultado ponderado para cada empresa, el resultado ponderado indica la fuerza o debilidad relativa de cada competidor en cada factor determinante de éxito
- e. Sumar la columna de resultados ponderados para cada competidor, lo anterior da un resultado ponderado para cada competidor, el resultado revela la fortaleza total de la empresa en comparación con la de sus competidores, el total ponderado más alto indicara el competidor más amenazante, el menor revelara quizás el más débil, el total ponderado puede variar entre (1.0) el más bajo hasta el (4.0) el más alto.

Cuadro 3. Modelo matriz de perfil competitivo

Factores Críticos para el éxito	Peso	Calific. Peso Pond.	Calific. Peso Pond.	Calific. Peso Pond.
Participación en el mercado				
Competitividad del precio				
Posición financiera				
Calidad del producto				
Lealtad del cliente				
T O T A L				

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

5.1.4 Matriz DOFA. “Es un anacrónico de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas, está diseñado para ayudar al estrategia para 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 al efecto de las amenazas”.⁹

Para la realización de la matriz DOFA, propiamente dicha, se toman los factores del éxito de más alto impacto de cada uno de los cuadrantes y se relacionan de alto a bajo, en forma descendente. A continuación se relacionan las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, entre sí, con el fin de generar el primer acercamiento a la formulación de estrategias de la empresa.

Cuadro 4. Modelo matriz Análisis DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	(Enumera las de mayor impacto PCE)	(Enumera las de mayor impacto PCE)
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
(Enumerar las de mayor impacto PCE)	FO	FA
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS	ESTRATEGIAS
(Enumerar las de mayor impacto)	DO	DA

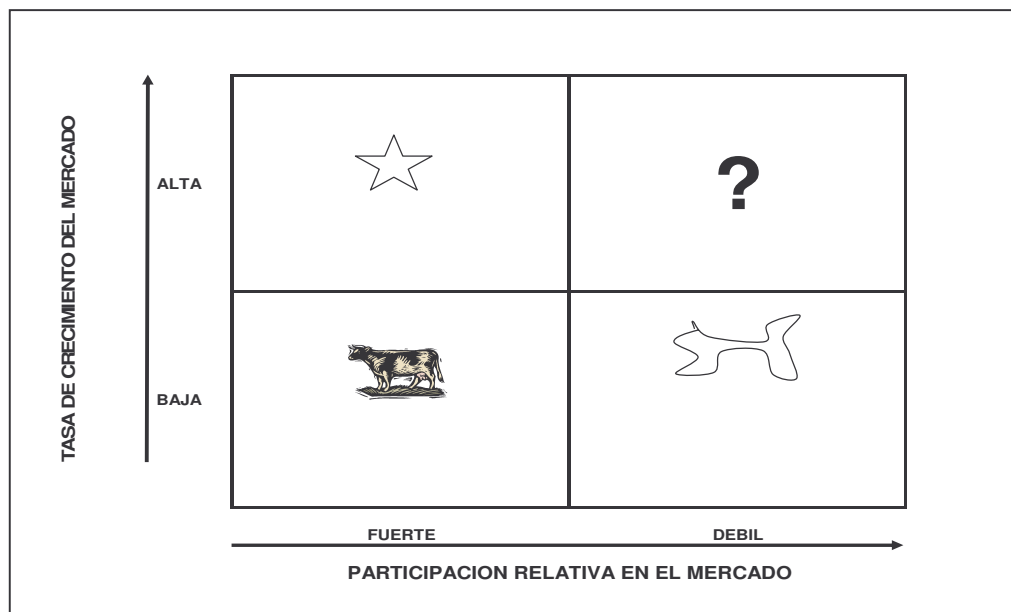
Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

5.1.5 Análisis de portafolio - Matriz de Boston. Esta matriz es una representación gráfica del portafolio de la empresa que contiene: la participación en el mercado, que sirve para ubicar las ventas de la empresa en cada sector con respecto a las ventas de sus competidores en dichas sectores; y el crecimiento de la demanda, que indica si se trata de un producto cuyo potencial ya ha sido explotado (crecimiento bajo) o está todavía por explotar (crecimiento alto).

⁹ SERNA GOMEZ, Humberto. Op.cit., p 145-146

La matriz se esquematiza en el siguiente diagrama:

Figura 1. Análisis de portafolio - matriz de Boston



Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

Los cuadrantes de la matriz se definen de la siguiente forma:

- ✓ **Negocios Signos de Interrogación:** corresponden a negocios nuevos u oportunidades aún no suficientemente explotadas, que aparecen como muy atractivas debido a su alta tasa de crecimiento potencial.
- ✓ **Negocios Estrella:** son las unidades de negocios o productos que necesitan mayores recursos e inversiones para explotar plenamente sus oportunidades. Contribuyen al crecimiento de la empresa y se autofinancian.
- ✓ **Negocios Vacas Lecheras:** son negocios o productos que dominan el mercado, pero con la particularidad de que su sector global no se encuentra en crecimiento. Se debe utilizar el negocio como un generador de flujo de dinero para invertirlo en otros negocios.
- ✓ **Negocios Huesos:** lo constituyen los negocios o productos que se deberían eliminar porque no solo no van a ninguna parte sino que muchas veces se constituyen en una carga para todo el portafolio.

5.1.6 Matriz interna:

No-externa (IE). Es un instrumento para la representación de los factores externos e internos, que sirve para mostrar las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas que se construye a partir de las matrices EFE y EFI.

Se basa en dos dimensiones claves:

- ✓ Los resultados totales ponderados del factor interno en el eje de las xs.
- ✓ Los resultados totales ponderados de factor externo en el eje de las ys.

Se interpreta de la siguiente manera:

- ✓ Sobre el eje X de la MATRIZ I-E un resultado total ponderado de :

1.0 a 1.99 = posición interna débil
2.0 a 2.99 = considera promedio
3.0 a 4.0 = considera fuerte

- ✓ Sobre el eje Y de la MATRIZ I-E un resultado total ponderado de :

1.0 a 1.99 = considera bajo
2.0 a 2.99 = medio
3.0 a 4.0 = alto

Figura 2. Matriz interna – externa (I-E)

		FACTORES INTERNOS			
		4	3	2	1
FACTORES EXTERNOS	4	I	II	III	
	3	IV	V	VI	
	2	VII	VIII	IX	
1					

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

Estrategias a adoptar:

- ZONA I, II, IV

Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado, Diversificación de Productos.

- ZONA III, V, VII

Desarrollo de Productos, Desarrollo de Mercado.

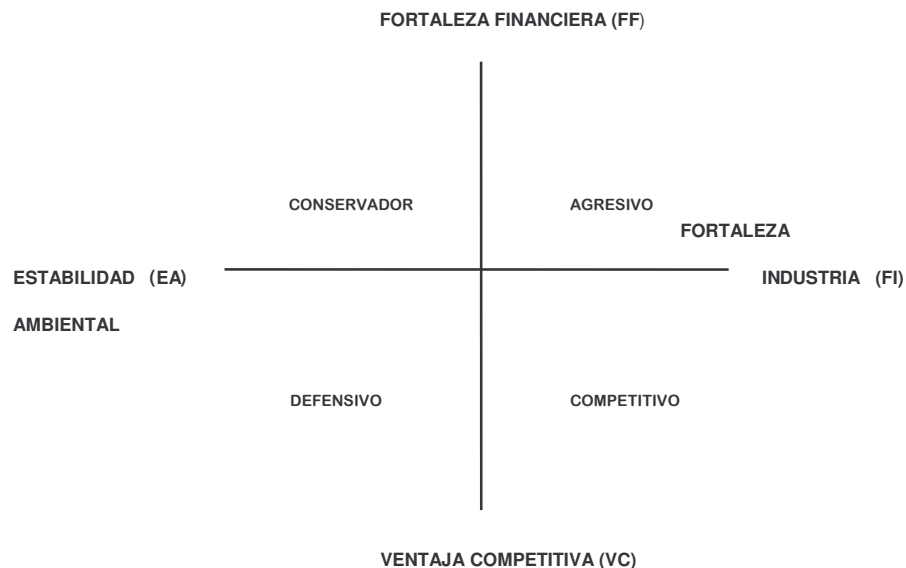
- ZONA VI, VIII, IX

5.1.7 Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA). Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, defensiva, conservadora o competitiva. Los ejes de esta matriz representan dos dimensiones internas (fortaleza financiera y ventaja competitiva) y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente y fortaleza de la industria), factores que son los determinantes más importantes de la posición estratégica de ALIÑOS LA GARZA LTDA.

Los pasos para construir la matriz PEYEA son:

- Para la fortaleza financiera (FF) y la fortaleza de la industria (FI), asignar un valor numérico que oscile entre + 1 (el peor) y + 6 (el mejor). a cada una de las variables que abarcan estas dimensiones.
- Para la estabilidad ambiental (EA) y la ventaja competitiva (VC) asignar un valor numérico que vaya de: - 1 (el mejor) y - 6 (el peor), a cada variable que comprende estas dimensiones
- Calcular un resultado promedio para FF, FI, EA y VC, sumando las calificaciones del factor de cada dimensión y dividiendo el número de variables incluidas en la respectiva dimensión.
- Marcar los resultados promedios para FF, FI, EA y VC en el eje correspondiente en la Matriz PEYEA.
- Sumar los resultados sobre el eje x (horizontal) y marcar el punto resultante sobre x, sumar los dos resultados en el eje y (vertical) y marcar el punto resultante sobre y. marcar la intersección del nuevo punto xy.
- Dibujar un vector direccional desde el origen de la matriz PEYEA pasando por el nuevo punto de intersección. Dicho vector muestra el tipo de estrategia a desarrollar: Agresivos, Competitivos, Defensivos, Conservadores.

Figura 3. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción (PEYEA)



Fuente: FRED R. David. Conceptos de administración estratégica. Editorial de México

5.1.8 Matriz de vulnerabilidad. Se utiliza para identificar los factores más importantes de la empresa que se pueden convertir en un momento dado en barreras que obstaculizan la consecución de los objetivos corporativos, por ello resulta importante llevar a cabo la evaluación de las consecuencias, para estar preparados ante la ocurrencia de dichas situaciones hipotéticas.

Es un proceso integrado por las siguientes etapas:

- Identificación de puntales: puntal es un elemento de soporte del cual depende la firma para sobrevivir. Los factores puntales pueden referirse al talento humano, a la situación en el mercado, a la relación con la competencia, al proceso productivo y tecnológico, a la situación financiera, a la cultura corporativa, etc.
- Traducir los puntales en amenaza para el negocio: ¿Qué le puede pasar a la empresa si ocurriese tal evento? Esta conversión de puntales en amenazas debe ser realizada por cada ejecutivo individualmente, luego compartida con su grupo y después de una amplia discusión se debe obtener un listado común de puntales por área, o bien, de toda la empresa.
- Evaluación de las consecuencias: se debe analizar cuidadosamente las consecuencias que traería a la empresa la ocurrencia de la amenaza señalada.

- Valorizar el impacto: Evaluadas las consecuencias de cada puntal, el grupo debe valorar y calificar la magnitud del impacto. Se puede efectuar en una escala de 0 a 10, en la que 0 denota ausencia de impacto en la empresa, mientras 10, consecuencias desastrosas. Esta es una calificación subjetiva que se fundamenta en el juicio, experiencia y responsabilidad de los ejecutivos participantes.
- Probabilidades de ocurrencia de la amenaza: Utilizando un puntaje entre 0 y 1, se debe evaluar la probabilidad de ocurrencia de un hecho o puntal.
- Capacidad de reacción: Se calificará entre 0 y 10, siendo 0 ninguna capacidad de reacción y 10 una capacidad total de reacción. La calificación indicará igualmente, el tipo de acciones que debe tomar una empresa, el tiempo en que estas deben ocurrir y su magnitud.
- Probabilidad de ocurrencia

Figura 4. Grado de vulnerabilidad

<p>INDEFENSA I</p>	<p>EN PELIGRO II</p>
<p>VULNERABLE IV</p>	<p>PREPARADA III</p>

Fuente: Este estudio.

Cuadro 5. Modelo matriz de vulnerabilidad

PUNTAJAL	AMENAZA	CONSECUENCIA						PUNTO DE AMENAZA	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	CAPACIDAD DE REACCION	GRADO DE VULNERABILIDAD
		0	10	0	1	0	10				

Fuente: SERNA GOMEZ, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá D.C., 3R Editores. 2000

Luego de haber definido la realidad interna de la organización y su relación con su entorno, la planeación estratégica precisa una fase de programación y definición clave para el desarrollo institucional orientada a la elaboración de la visión, misión y objetivos corporativos.

5.1.9 Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter. Las fuerzas competitivas formulas por Porter¹⁰ son las siguientes:

5.1.9.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores. Los competidores potenciales susceptibles a entrar en un mercado, constituyen una amenaza que la empresa debe reducir y contra la cual debe protegerse creando barreras de entrada. La importancia de esta amenaza depende de la altura de estas barreras de entrada y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. La existencia de barreras defendibles y la capacidad de replica es lo que va a constituir el precio disuasorio de entrada para el competidor potencial.

5.1.9.2 Rivalidad entre competidores. La intensidad y las formas de lucha competitiva entre rivales directos en un mercado varían según la naturaleza de la situación competitiva observada. La situación competitiva, describe el grado de independencia entre competidores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos.

5.1.9.3 Poder de negociación de los proveedores. El poder de los proveedores frente a los clientes, reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las

¹⁰ PORTER, Michael. La Ventaja Competitiva de las Naciones”, Free Press, Nueva Cork: 3R Editores, 1990. p. 34

cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores peligrosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios la subida de costos aplicados.

5.1.9.4 Poder de negociación de los compradores. Los clientes ejercen un poder de negociación frente a sus proveedores. Puede influir la rentabilidad potencial de una actividad, obligando a la empresa a realizar bajada de precio, exigiendo servicios más amplios y condiciones de pago más favorables, o también enfrentando un competidor frente a otro.

5.1.9.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente, estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución puede hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico, la tecnología calidad-precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la misma variable del producto o mercado de referencia.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

- ✓ AMENAZAS: eventos o tendencias en el entorno de una organización que dificulta del desarrollo operativo.
- ✓ ANÁLISIS DE BRECHAS: es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una evaluación de la realidad.
- ✓ AUDITORIA DEL DESEMPEÑO: es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización y en sus esfuerzos para lograr el futuro deseado.
- ✓ BENCHMARKING: es una herramienta que sirve para descubrir analizar e implementar “el como”, las empresas que son lideres hacen y desarrollan sus procesos.
- ✓ COMPETITIVIDAD: la competitividad se define como la capacidad de respuesta o de acción de un país, una empresa o un individuo, para afrontar la competencia abierta ya sea entre naciones, empresas o individuos, la competitividad siempre será un concepto relativo a otros elementos.
- ✓ DEBILIDADES: son actividades o atributos internos que dificultan el éxito de una empresa.

- ✓ DESARROLLO DEL MERCADO: introducir productos o servicios presentes en zonas geográficas nuevas.
- ✓ DESARROLLO DEL PRODUCTO: tratar de aumentar las ventas mejorando los productos o servicios presentes o desarrollando otros nuevos.
- ✓ DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO: consiste en analizar el contexto interno y externo en el que se desenvuelve la organización, con el propósito de identificar las oportunidades y amenazas externas y las fortalezas y debilidades internas que puedan afectar de manera positiva y/o negativa que puedan afectar el cumplimiento de la misión organizacional.
- ✓ DISEÑO DEL PLAN OPERATIVO: conjunto de acciones necesarias para alcanzar los objetivos estratégicos propuestos.
- ✓ EFECTIVIDAD: es el grado en que se logran los objetivos, es decir forma en que se obtienen un conjunto de resultados refleja la efectividad, mientras la forma en que se utilizan los recursos para lograrlos se refiere a la eficiencia.
- ✓ EFICIENCIA: es la razón entre la producción real obtenida y la producción estándar esperada.
- ✓ ESTRATEGIA: es la fórmula para obtener éxito en el mundo de los negocios. Es el plan para conseguir los mejores resultados de los recursos, la selección del tipo de negocio en que comprometerse y plan para conseguir una posición favorable en el campo empresarial. Es tomar medidas para hacer frente a un mundo externo siempre cambiante y comprender las características peculiares de una industria y el programa para hacerle frente.
- ✓ ESTRATEGIA COMPETITIVA: “La estrategia competitiva es una combinación de los fines (metas) por los cuales se está esforzando la empresa y los medios (políticas) con los cuales está buscando llegar a ellos”.¹¹
- ✓ ESTRATEGIA DE NEGOCIOS: un concepto de negocio que conlleva un conjunto integrado de acciones que crean valor: La creación de productos/servicios cuyo valor excede el costo de proveerlos, La captura de valor de la competencia*, los clientes y proveedores.
- ✓ ESTRATEGIA EMPRESARIAL: es un plan de utilización y de asignación de los recursos disponibles con el fin de modificar el equilibrio competitivo y devolver a estabilizarlo a favor de la empresa considerada.
- ✓ FORTALEZAS: son actividades internas que contribuyen y apoyan el logro de objetivos de una empresa.

¹¹ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Wikipedia. En línea: Estrategia competitiva (Consultada: 3 dic. 2008) . s.f s.l Disponible en la dirección electrónica: <http://www.monografias.com>

- ✓ FUERZAS COMPETITIVAS: son los determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodea a una empresa y buscan obtener un importante rendimiento sobre la inversión.
- ✓ INNOVACIÓN: estrategia, mediante la cual se crean nuevas formas de realizar los procesos y modificar los productos o servicios para hacerlos más competitivos y atractivos para los clientes.
- ✓ INTEGRACIÓN HACIA DELANTE: adquirir la posesión o un mayor control de los distribuidores o detallistas.
- ✓ INTEGRACIÓN HACIA ATRÁS: tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los proveedores de la empresa.
- ✓ INTEGRACION HORIZONTAL: adquirir o fusionarse con una organización similar para reducir la competencia. Es decir tratar de adquirir el dominio o un mayor control de los competidores.
- ✓ INTEGRACION VERTICAL: desarrollar una red interna de suministro (integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que acerque más la compañía a sus usuarios finales (integración vertical hacia delante).
- ✓ MATRIZ DOFA: es un esquema organizado en donde se conjugan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que afectan a una organización, que sirve para el análisis de la capacidad de desempeño de esta, en el ambiente con que interactúa.
- ✓ MISIÓN: es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, la razón para que exista la empresa, la gente a la que le sirve y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.
- ✓ OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: resultados que la organización se propone alcanzar en función del cumplimiento de las misiones institucionales de los organismos públicos y privados comprometidos y en correlación con la visión futura.
- ✓ OPORTUNIDADES: eventos o tendencias en el entorno de una organización que facilitan el desarrollo de una organización si se aprovecha en forma oportuna y adecuada.
- ✓ PENETRACIÓN EN EL MERCADO: conseguir una mayor participación en el mercado para los productos o servicios presentes, en los mercados presentes, por medio de un mayor esfuerzo en la comercialización.
- ✓ PLANEACIÓN: es el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender la acción, es decir se anticipa a la toma de decisiones.

- ✓ **PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:** es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan la información interna y externa para evaluar la situación presente de la organización y su nivel de competitividad con la finalidad de anticipar y decidir sobre la orientación de la organización hacia el futuro. Además engloban misiones o propósitos, determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.
- ✓ **PRINCIPIOS ORGANIZACIONALES:** son el conjunto de principios, creencias y valores que guían e inspiran la vida de una organización o área. Definen lo que es importante para una organización. Son el soporte de la cultura organizacional, su axiología corporativa.
- ✓ **PROYECTOS ESTRATÉGICOS:** son un número limitado de áreas estratégicas en las cuales la organización, unidad estratégica de negocios o departamento, deben poner especial atención y lograr un desempeño excepcional con el fin de asegurar una competitividad en el mercado.
- ✓ **PRODUCTIVIDAD:** medida de rendimiento que hace referencia a la efectividad y eficiencia de los procesos.
- ✓ **SECTOR:** “Es un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros”.¹²
- ✓ **TECNOLOGÍA:** conjunto estructurado de conocimientos científicos, teóricos prácticos, tangibles e intangibles, necesarios para el diseño, producción y distribución de bienes y servicios.
- ✓ **VENTAJA COMPETITIVA:** fuerza vital estratégica de una organización, en las cuales puede apoyarse para desarrollar la ventaja estratégica.

5.3 MARCO ESPACIAL

En la presentación inicial de la empresa se describe los aspectos de ubicación y características del negocio de la empresa Aliños la Garza, por tanto en este punto se enfatiza sobre otros aspectos relevantes a nivel de región, elementos importantes para desarrollar hacia futuros las estrategias de desarrollo de mercados.

¹² BETANCOURT GUERRERO, Benjamín, Modulo: Competitividad y Estrategia, 2008. p.33

5.3.1 Valoración del panorama de Colombia, Nariño y pasto.

5.3.1.1 Colombia:

“Colombia es un país latinoamericano lleno de diversas riquezas que se ubica en la zona noroccidental de América del Sur. Su territorio continental limita al este con Venezuela y Brasil, al sur con Perú y **Ecuador**, al noroeste con Panamá, en tanto que sus dominios marítimos limitan con Venezuela, Haití, República Dominicana, Jamaica, Islas Caymán, Nicaragua y Costa Rica. Su superficie es de 2.070.408 km² (Tierras emergidas, continentales e insulares: 1'141.748 km², dominios marítimos: 928.660 km²). Colombia es el único país de América del Sur con dos costas pues tiene dominios territoriales sobre el Océano Pacífico y el océano Atlántico”¹³.

5.3.1.2 Departamento de Nariño y su capital Pasto:

“Nariño está ubicado al sur occidente del país, es un Departamento multiétnico y pluricultural, con diversidad de climas y fauna y flora, y recursos de minería, limita al norte con los departamentos del Cauca y Huila, al sur con la hermana república del Ecuador, al oriente con el Departamento del Putumayo y al occidente tiene un amplio mar en el Océano del Pacifico. La extensión del Departamento es de 34.772 Km². La población del Departamento de Nariño es de 1.600.000 habitantes de los cuales un 54% residen en campos y veredas y el 46% en ciudades y centros urbanos (Censo 2005). Pasto, su capital tiene una extensión de 1181km² y una población de 432.000 habitantes, su paisaje es montañoso por la zona andina, su gente amable y absorbida por la economía del consumo, su producción agrícola y pecuaria característica de clima frio con poco valor agregado abastece el consumo local y se convierte en la despensa de otros departamentos”¹⁴.

Esta Región como zona de frontera, es de gran importancia teniendo en cuenta que por costumbres milenarias se han utilizado condimentos y aliños desde la construcción cultural indigenista, haciendo que los banquetes sean más agradables al paladar. En este sentido se cuenta con especies aromáticas y adobos propios de la región; muchos de ellos aún no se han explotado comercialmente y son propios de la cultura alimentaria del Sur de Colombia y países vecinos.

¹³ DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO. 2001

¹⁴ PLAN DEPARTAMENTAL DE DESARROLLO. – Adelante Nariño – 2008-2011. p. 6

El departamento de Nariño comparte su bagaje de tradiciones desde el impero de los Incas, con alimentos ancestrales compartidos en fronteras de Ecuador; Perú y Brasil. La situación geográfica es una fortaleza en cuanto a la comercialización del sector. La influencia desde los pueblos originarios de toda América es de cosmovisión integrada a la naturaleza de la economía, el hábitat y la vida espiritual- ceremonial, en cuyas prácticas también se utilizan aromas de diferentes especies vegetales y minerales, sin embargo hace falta generar más conocimientos de la industria y del sector.

Es importante anotar que el Plan de Desarrollo del Departamento de Nariño 2008-2011 denominado "Adelante Nariño", destaca inversiones futuras para construcción y aplicación de vías, mejoramiento y ampliación de los aeropuertos Antonio Nariño en Chachaguí y San Luis en Ipiales.

La Región ha heredado el conflicto armado recurrente y resistente a todos los intentos de solución, hoy prevalecen expresiones violentas y desplazamiento forzado en estrecha relación con los efectos de los cultivos ilícitos. En los últimos tiempos se ha acentuado la pobreza como muestran las cifras de DANE que muestran al departamento "...como el tercer más pobre de Colombia después de Chocó y Sucre. Los NBI superan el 27.6% del promedio nacional"¹⁵, el plan de Desarrollo de Departamento propone la integración con el estado Nacional con las inversiones sociales señaladas en infraestructura y desarrollo social, se apunta a participar en forma competitiva y a relacionar mejores canales con el resto del país promoviendo el desarrollo armónico de la Región, además el gobierno está interesa en promover política de hermandad adelantando un Plan de desarrollo en la Frontera Colombo - Ecuatoriana.

5.3.1.3 Territorios y recursos que garantizan la actividad y conectividad comercial. La aspiración futura de la empresa después de consolidar el mercado local y regional es ampliar su radio de acción al mercado nacional teniendo en cuenta que la mayor ciudad de Colombia y la más extensa es su capital Bogotá, siguiendo Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena, Cúcuta y Pereira, caracterizadas como ciudades industriales y comerciales muy prosperas, donde la empresa puede potenciar su proyección de ventas.

Las ciudades como Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres, Sandoná, Samaniego y la Unión en el departamento de Nariño, se caracterizan por ser de corte comercial y mercado actual de la empresa, en su principales tiendas y supermercados, al igual que otras cabeceras municipales dentro del Nariño continental; se pretende entrar a cubrir el mercado de Putumayo y Cauca en los próximos dos años.

¹⁵ COLOMBIA APECTOS SOCIOECONÓMICOS. En línea: DANE. (Consultada: 6 de ene. 2006) s.f s.l Disponible en la dirección electrónica: <http://www.dane.gov.co/>

Por la ubicación geoestratégica regional del departamento fronterizo y Tumaco puerto marítimo en el caso de Tumaco facilitan tratados e intercambios comerciales en el mundo globalizado.

5.3.1.4 Economía. Colombia ha sido hasta décadas recientes un país básicamente agrario, con una economía que dependía de manera tradicional del café. Cerca del 22% de la población activa se dedica aún hoy a la agricultura, sobre todo a cultivos como café, banano, algodón, arroz, caña de azúcar y panelera, maíz, papa, sorgo, plátano y flores. Ha aumentado la extracción de petróleo, carbón y oro, y se mantiene la producción de esmeraldas; asimismo se han desarrollado la avicultura, la pesca marítima y la industria ligera y mediana con fuertes inversiones de capitales extranjeros. “El producto interior bruto en 2005 fue de 122.309 millones de dólares, que supone 2.682,20 dólares per cápita”¹⁶.

El sistema económico que rodea a las empresas del sector, establece condiciones económicas y políticas particularmente difíciles como la administración de la inflación del año inmediatamente anterior la cual:

“... desbordó las expectativas del Banco de la República 5,69% cuando la esperada era máximo del 5%, aunque el desempleo descendió del 12.80 en el 2006 al 11% en el 2007, está muy por encima de otros países que manejan un solo dígito y máximo con tasas hasta del 9%, las tasas impositivas para las empresas del sector se ubican un promedio del 29% y las tasas de interés de intervención del Banco de la república subieron del 9.50 a 9.75% lo cual presiona la subida de la tasa de interés bancaria que sube a un promedio del 28%”¹⁷.

5.3.1.5 Comercio. La política de apertura de la economía colombiana, en ejecución desde principios de la década de 1990, se ha centrado principalmente en la liberación del comercio exterior, que ha producido efectos importantes sobre las industrias nacionales en términos de reestructuración, reconversión, modernización, alianzas, fusiones, ventas a consorcios internacionales, ingreso de capitales, modificaciones en la estructura financiera y aceleración de obras de infraestructura para potenciar al país como plataforma competitiva a nivel internacional. Los países de destino de las exportaciones son EE UU, la comunidad andina y la UE. Se importan principalmente productos metálicos y químicos y la procedencia coincide con los países a los que se exporta. Estados

¹⁶ Ibíd.

¹⁷ Ibíd.

Unidos es el principal socio comercial de Colombia, seguido de Alemania, Brasil, Países Bajos, Argentina, Chile, México, Japón y Venezuela.

5.3.1.6 Transporte y comunicaciones. En todo el territorio cordillerano, en donde se concentra el mayor volumen de la población del país, existe una amplia red vial, con carreteras que permiten el transporte de vehículos de carga liviana y pesada, que confluyen a la Panamericana. Sin ser vías de especificaciones óptimas (comparadas con las carreteras europeas o estadounidenses), puede asegurarse que permiten la comunicación terrestre entre los distintos pueblos y ciudades del país.

El transporte aéreo es de gran importancia en el país, pues conecta los principales centros urbanos con medianas y pequeñas localidades de importancia económica, en Nariño existen tres aeropuertos como el de San Luis de Ipiales, Antonio Nariño en Chachagüí y el de la Florida en Tumaco.

5.3.1.7 Trabajo:

“En Colombia la población activa es de 22,3 millones de personas; el 22% se dedica a la agricultura, silvicultura y pesca, el 19% a la industria y minería, y el 59% al sector servicios. Más de 1,6 millones de personas están organizadas en sindicatos, de los que destacan la Central Unitaria de Trabajadores de Colombia (CUT), con 1,2 millones de afiliados, y la Confederación General de Trabajadores de Colombia (CGTC), con 400.000 miembros. El derecho a la huelga está constitucionalmente garantizado para todos aquellos empleados que no se dediquen a los servicios públicos, pero cabe también anotar que gran parte de la población está desempleada”¹⁸.

5.3.1.8 Política y gobierno. De acuerdo con la constitución vigente (de 1991) Colombia es un Estado Social de Derecho, organizado en forma de república unitaria con centralización política y descentralización administrativa, en donde el poder público se encuentra separado en tres ramas, que son legislativa, ejecutiva y judicial y diversos órganos de control como la Fiscalía General de la Nación, la Procuraduría, la Contraloría, el Ministerio Público, las Veedurías Ciudadanas, y en donde el ejecutivo mantiene una cierta preponderancia. El presidente, elegido con el vicepresidente mediante voto popular para un término de cuatro años, ejerce como jefe de estado y de gobierno a la vez. El presidente puede ser reelegido por una sola vez, el primer presidente reelegido después de la Constitución de 1991 fue Álvaro Uribe Vélez, a partir de la reforma impulsada por este en 2004.

¹⁸ Ibíd.

El parlamento bicameral de Colombia es el Congreso y está compuesto por el Senado (102 escaños en circunscripción nacional) y la Cámara de Representantes (166 escaños con circunscripción regional proporcional a la población de cada departamento y el distrito capital. Cinco de esos escaños pertenecen a sectores minoritarios como indígenas, afrocolombianos y colombianos en el exterior). Los miembros de ambas cámaras legislativas son elegidos por voto popular para cumplir un período de cuatro años.

El sistema judicial colombiano. Existen la Corte Constitucional (encargada de velar por el respeto a la constitución), la Corte Suprema de Justicia (última instancia para materias civiles, laborales y penales), el Consejo de Estado (máximo tribunal contencioso administrativo) y el Consejo Superior de la Judicatura (encargado de la administración judicial).

5.3.1.9 Sociedad. Colombia está habitada por más de 42 millones de habitantes según el último censo nacional, lo que lo constituye en el cuarto país más poblado en América después de Estados Unidos, Brasil y México y el segundo de Sudamérica.

El movimiento de población rural hacia áreas urbanas ha sido significativo. “La población urbana aumentó del 28% de la población total en 1938, al 57% en 1951 y al 76% en 2005. “Treinta ciudades tienen una población de 100,000 o más. Sin embargo en términos absolutos la población rural aumentó de 6 millones de personas en 1938 a 10 millones en 2005”¹⁹.

“Los diez departamentos de tierras bajas del Oriente (aproximadamente el 54% del área total), tienen menos del 3% de la población y una densidad de menos de una persona por kilómetro cuadrado”²⁰.

5.4 MARCO TEMPORAL

El análisis y evaluación del comportamiento comercial y económico de la Empresa ALIÑOS LA GARZA LTDA, se determinara con base en información de los años comprendidos entre los 2004 al 2008 y la propuesta de mercadeo será ejecutada a partir en primer semestre del año 2010.

5.5 MARCO LEGAL

Las directrices legales por las cuales se tienen que regir las empresas del sector de los aliños son:

¹⁹ Ibíd.

²⁰ PLAN DE DESARROLLO, Adelante Nariño 2008-2011

Ley 9 de 1979 por la cual se dictan medidas sanitarias para la regulación de la venta de alimentos.

Ley 399 de 1997 por la cual se fijan tarifas para legalizar la venta de los productos y se autoriza al INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y Alimentos) su cobro.

Decreto 3075 de 1997 por el cual se reglamenta la ley 9 de 1979 denominado Código Sanitario Nacional.

Decreto 612 del 2000 por el cual se reglamenta parcialmente el régimen de registros sanitarios automáticos o inmediatos.

Resolución 2387 de Agosto de 1999 por la cual se oficializa la norma técnica Colombiana 512-1 referente al etiquetado y rotulado de los productos alimenticios.

Decreto 60 del 2002 por el cual se promueve el sistema de análisis de peligro y puntos de control de las fábricas de alimentos y se reglamenta el proceso de certificación.

6. METODOLOGÍA

6.1 METODO DE INVESTIGACIÓN

6.1.1 Observación directa. Mediante el método comunicación directa con personal de la empresa y observación se logrará percibir las características de funcionamiento y manejo de la misma.

6.1.2 Método inductivo. Mediante el análisis ordenado, coherente y lógico del problema de investigación, se permite al investigador conocer fenómenos particulares dentro de la empresa que enmarca el problema de investigación, va desde lo particular a lo general.

6.1.3 Método deductivo. Este método se aplicará sobre la teoría de la planeación estratégica (de lo general a lo particular), de la cual se espera analizar y evaluar su aplicación concreta al plan que se diseñara en la presente investigación.

6.1.4 Método de análisis y síntesis. Se utilizará la identificación a los procesos internos de la empresa para establecer relaciones causa-efecto, los cuales conllevaran a identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa.

La metodología a utilizar en el desarrollo del trabajo, referente a la empresa ALIÑOS LA GARZA, se realizará con base a contactos con los directivos que se han interesado en el tema y han permitido las visitas en diferentes épocas a la fábrica de aliños; también se ha visitado tiendas y supermercados y se ha dialogado con consumidores finales a cerca de la percepción de los productos que la empresa ofrece; en los diferentes procesos se observa que es posible mejorar y crecer aprovechando las oportunidades que brinda el mercado. A partir de estos elementos se construirá la matriz DOFA, se analizarán las perspectivas: financiera, del cliente, interna o de procesos y de aprendizaje. Con base en el análisis de la información se adecuarán las estrategias de competitividad. Se revisará información secundaria, con el apoyo de multimedia e internet además de la consulta bibliográfica sobre el tema para obtener información actualizada.

Mediante el método de investigación, se identificarán las estrategias para que sean apropiadas y puestas en práctica por la Gerencia de la Empresa.

De esta manera surgirán ajustes para la cadena de valor en los procesos de abastecimiento, producción, distribución y venta. Además, se sustentará el mejoramiento en aspectos como Distribución en planta, salud ocupacional,

separación técnica de productos, adecuación de maquinaria para modernizar la presentación en contenidos y empaque.

6.2 FUENTES Y TÉCNICAS PARA RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

6.2.1 Fuentes secundarias. Se consultarán diferentes investigaciones, trabajos de grado, libros de administración, planeación estratégica y gerencia estratégica, (bibliografía) y la internet, los cuales permiten obtener información para ampliar, obtener nuevos conocimientos y así desarrollar la presente investigación.

6.2.2 Fuentes primarias. Se utilizaran técnicas como:

a. La Observación: Esta técnica permitirá la recolección de datos importantes para la empresa, es necesario aclarar que la observación se hará de manera directa e indirecta.

b. Entrevista: Se aplicara una entrevista al gerente con la finalidad de conocer las oportunidades y amenazas de la empresa, ya que la gerencia maneja dicha información con mayor exactitud.

6.3 SISTEMATIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Una vez obtenida la información se procederá a la ponderación respectiva en la cual se analiza el comportamiento en los diferentes procesos que se llevan a cabo en la empresa.

7. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

7.1 ANÁLISIS DE ENCUESTAS

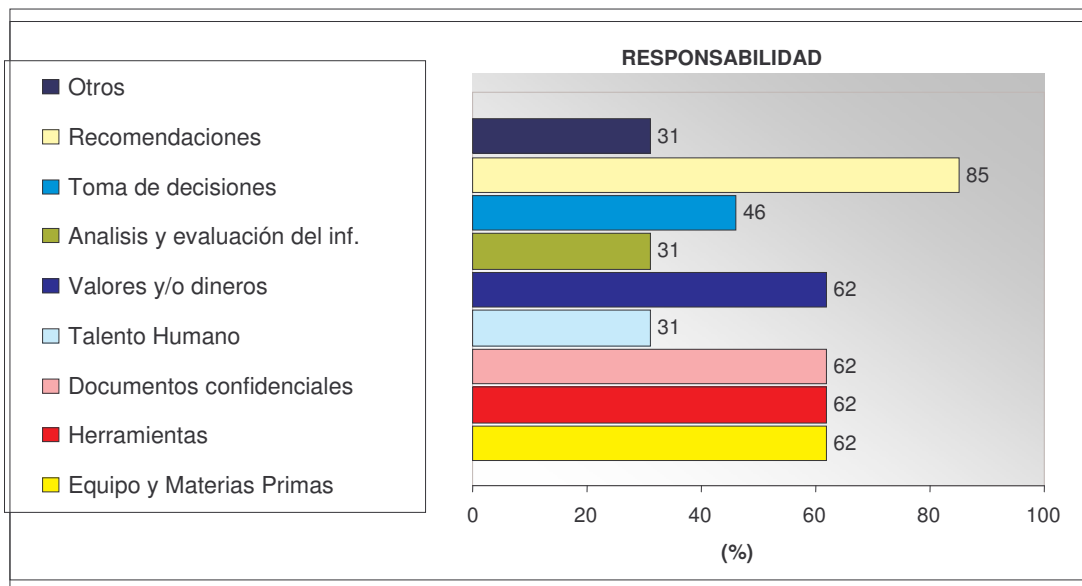
El análisis de la información presenta en forma detallada los aspectos más relevantes, tanto de los clientes internos como externos de la empresa, es menester aclarar que se realizaron tres tipos de encuestas: una de ellas fue aplicada a los 14 trabajadores de ALIÑOS LA GARZA y las otras se aplicaron aleatoriamente a expertos especializados en la comercialización de aliños, 4 clientes y 3 proveedores.

7.1.1 Encuestas aplicadas a cliente interno. En cuanto a la identificación de factores internos mediante la aplicación de encuestas de análisis ocupacional a los trabajadores de ALIÑOS LA GARZA, se logró identificar factores esenciales en el manejo de procesos internos que permiten mejorar la productividad de ALIÑOS LA GARZA como son:

7.1.2 Responsabilidad. El 85% de los trabajadores realizan recomendaciones de mejoramiento empresarial; el 62% de los trabajadores maneja responsabilidad en la manipulación de equipos y materias primas, herramientas, documentos confidenciales, dineros y/o valores; el 46% toman decisiones; el 31% realiza análisis y evaluación de información; manejo del talento y otros.

En el siguiente grafico se observan las responsabilidades que maneja cada trabajador dentro de su organización, lo cual permite establecer parte del actual funcionamiento interno de ALIÑOS LA GARZA, resaltando el factor recomendaciones que realizan la mayoría de los trabajadores siendo un apoyo para el mejoramiento continuo de la empresa.

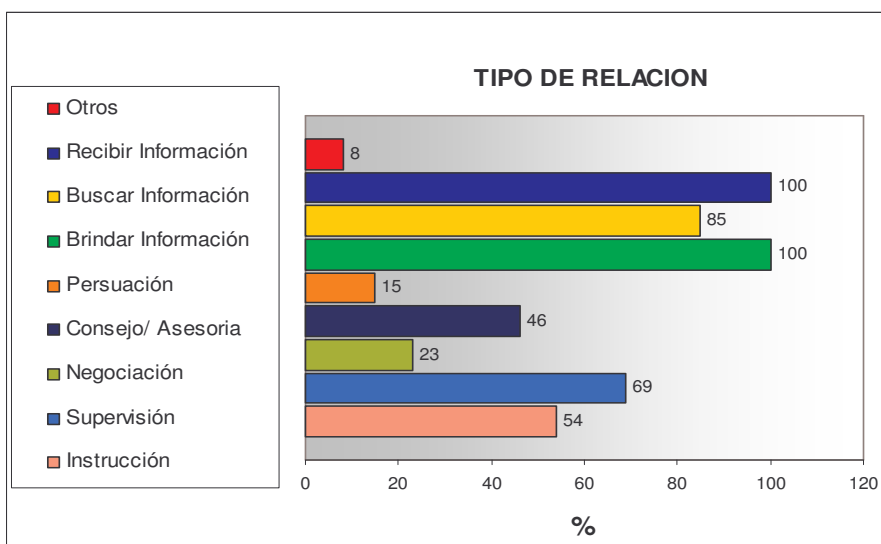
Gráfica 1. Responsabilidad en el cargo



Fuente: Esta investigación

7.1.3 Tipo de relación. El 100% de los trabajadores reciben y brindan información; el 85% buscan información, el 69% supervisa; el 54% realiza instrucciones; el 46% realiza consejos y asesorías, el 23% negocia, el 15% persuade y el 8% otros tipos de relación.

Gráfica 2. Tipo actividad frente al cargo

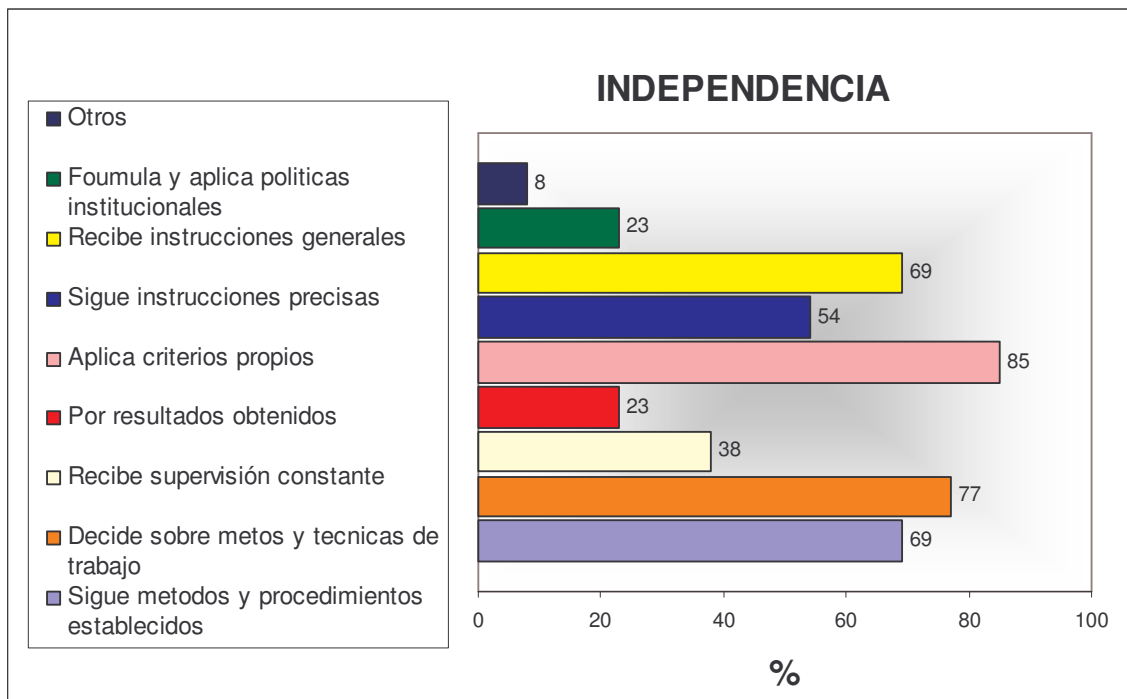


Fuente: Esta investigación.

De lo anterior se deduce que la mayoría de los trabajadores ejercen funciones para brindar y recibir información, por lo tanto cada uno de ellos debe conocer al detalle los procesos y procedimientos internos en la empresa; el resto de funciones que ejercen son propias de su cargo.

7.1.4 Independencia. El 85% aplica criterios propios; el 77% decide sobre metodos y tecnicas de trabajo; el 69% sigue metodos, procedimientos establecidos y recibe instrucciones generales; el 54% sigue instrucciones precisas; el 38% recibe supervisión constante; el 23% es manejado por resultados obtenidos y formula y aplica politicas institucionales; el 8% otros.

Gráfica 3. Desempeño cargo frente a la toma de decisiones



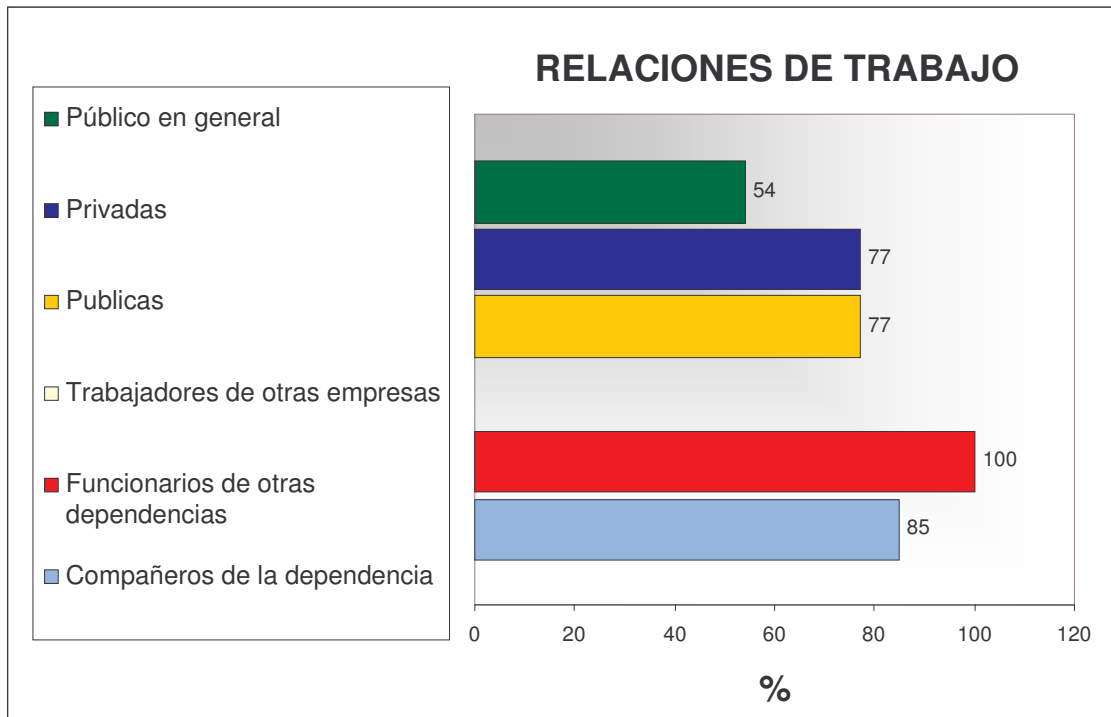
Fuente: Esta investigación.

Cabe resaltar que la mayoría de trabajadores aplica criterios propios en el desempeño de sus funciones, decide sobre metodos y tecnicas de trabajo y sigue metodos y procedimientos establecidos, lo cual permite observar que la empresa genera autonomia al personal en la toma de decisiones, teniendo en cuenta las politicas formuladas por la gerencia.

7.1.5 Relaciones de trabajo. El 100% de los trabajadores de la empresa se comunica facilmente entre si; el 85% se comunica con compañeros de la misma dependencia; el 77% de los trabajadores mantiene comunicación con trabajadores

de otras empresas públicas y privadas; el 54% se relaciona con el público en general.

Gráfica 4. Relaciones desempeño cargo

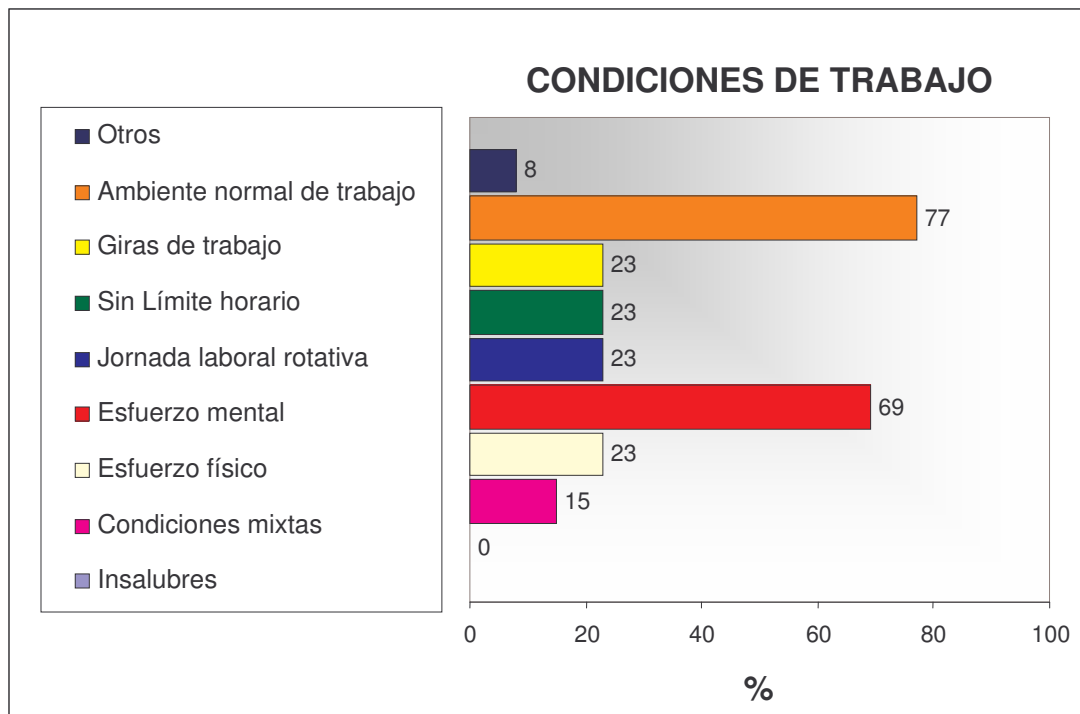


Fuente: Esta investigación.

Por lo tanto se logró determinar que ALIÑOS LA GARZA, cuenta con un buen sistema de comunicación empresarial e interempresarial.

7.1.6 Condiciones de trabajo. El 77% presenta un ambiente normal de trabajo; el 69% realiza un esfuerzo de concentración mental; el 23% realiza esfuerzo físico, el 15% trabaja en condiciones mixtas;.

Gráfica 5. Condiciones en que se desempeña en el cargo



Fuente: Esta investigación

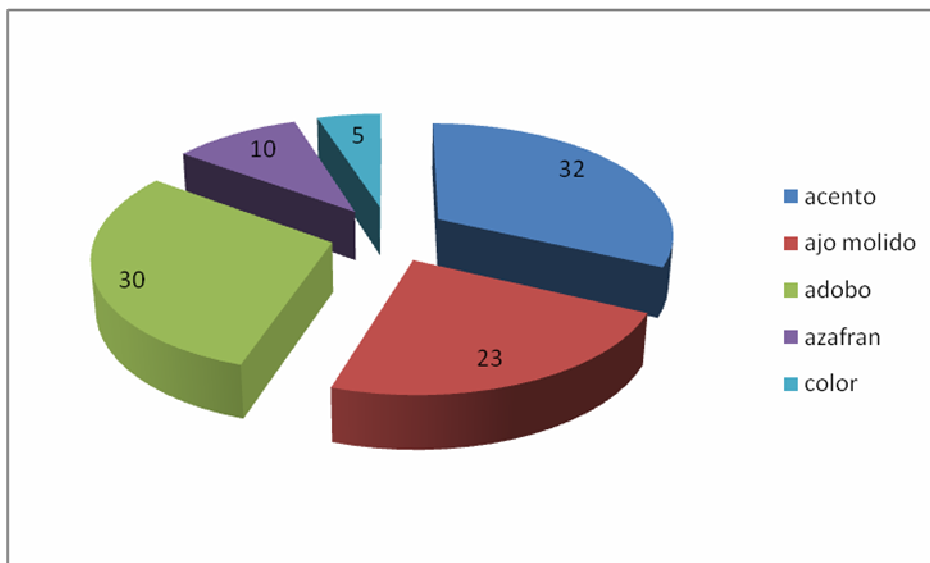
En conclusión las condiciones de trabajo desarrolladas en Aliños la Garza se dan en un ambiente normal de trabajo, de acuerdo al las funciones de cada cargo, lo cual nos permite concluir que la Empresa piensa que la productividad depende del buen trato y la importancia que se le de al cliente interno.

7.1.7 Encuestas aplicadas a expertos en comercialización. El siguiente analisis contiene en forma detallada los aspectos mas importantes de los clientes de la empresa.

Perspectiva del cliente hacia el producto:

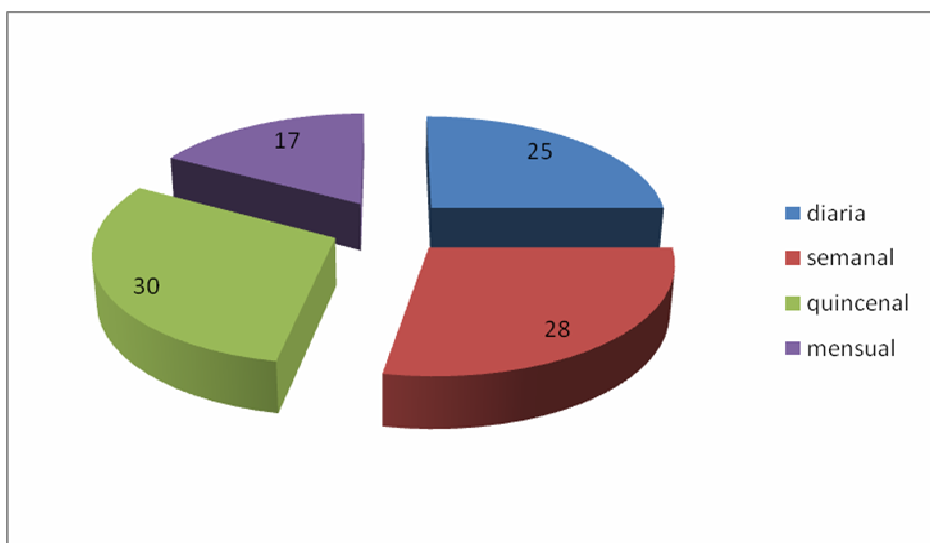
La siguiente gráfica permite deducir que los clientes de la empresa demandan mas los productos procesados como el acento, el adobo, ajo molido, azafran y color, lo que representa una buena orientación en sus actividades comerciales

Gráfica 6. Productos de mayor demanda



Fuente: Esta investigación.

Gráfica 7. Frecuencia de compra



Fuente: Esta investigación.

La frecuencia con que el cliente compra productos es diaria, semanal, quincenal y mensual de acuerdo a la ilustración de la gráfica.

8. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD DE ALIÑOS LA GARZA LTDA.

Para el proceso del plan estratégico, con el fin de actualizar la empresa a las nuevas condiciones del mundo moderno y volverla altamente competitiva de acuerdo a los retos empresariales requeridos por la sociedad consumidora se desarrolla la siguiente propuesta que consiste en alinear las estrategias con las metas y con los objetivos; En esta formulación participan los jefes de área: producción, comercialización y administración, acompañados por un equipo externo de dos asesores y como equipo de apoyo se encuentran los vendedores, mercadotecnistas y operadores.

El equipo decisor está conformado por la Junta Directiva en cabeza del Gerente previo análisis técnico, por parte de cada una de las divisiones que conforman la empresa.

Vamos a formular el plan estratégico de Aliños la Garza a tres años, periodo en el cual se pretende que la empresa haya logrado el objetivo propuesto, y este acorde con los planteamientos corporativos de la misma.

Para la elaboración del plan estratégico, los estrategas desarrollaremos los siguientes pasos:

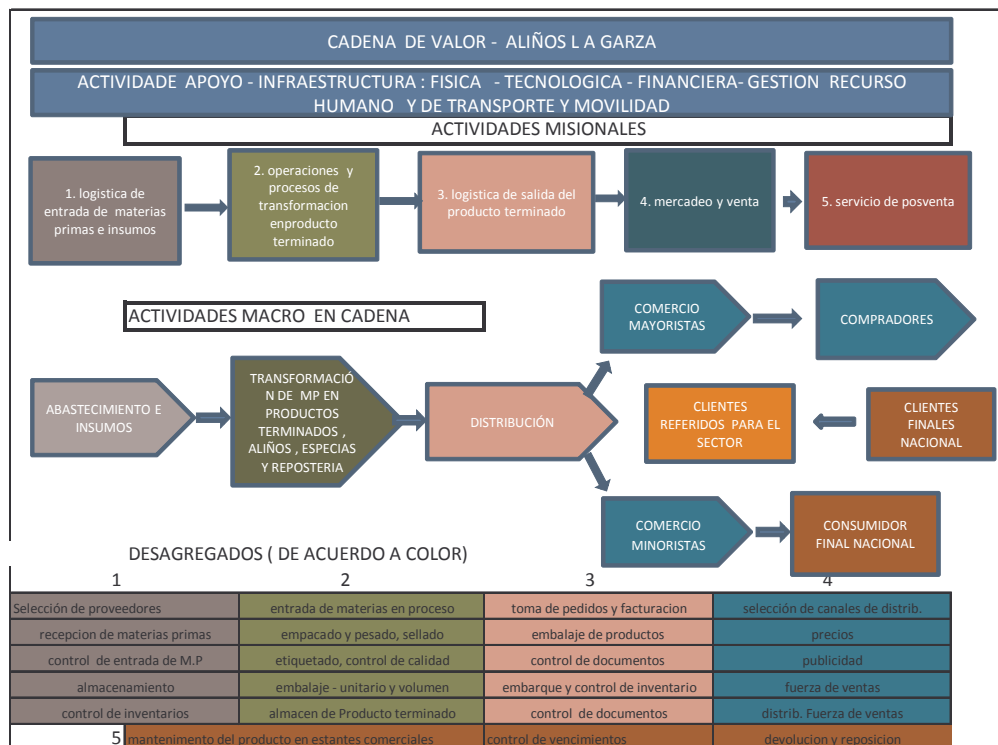
Diagnóstico estratégico donde se analizaran:

- Diagnóstico interno
- Diagnóstico externo

Los cuales servirán de base para proponer las estrategias que transformaran la forma del actuar empresarial, donde se controlarán y evaluarán permanentemente las actividades propuestas a través de indicadores.

Los procesos que la empresa tiene actualmente los podemos ver en la grafica de la cadena de valor de "Aliños la Garza", que se presenta a continuación:

Figura 5. Cadena de Valor – Aliños la Garza



Fuente: Esta investigación.

8.1 RESEÑA HISTÓRICA

“Aliños la Garza”, es una empresa que nació en la ciudad de Buga, hace 40 años, y que cuenta con una gran experiencia en el proceso y elaboración de los productos. En el año 1990 obtuvo el premio nacional de la calidad.

Fue adquirida a partir del 15 de Julio/2001, por los propietarios actuales que compraron la marca y la radicaron en el Departamento de Nariño, a partir de esta fecha empieza a operar.

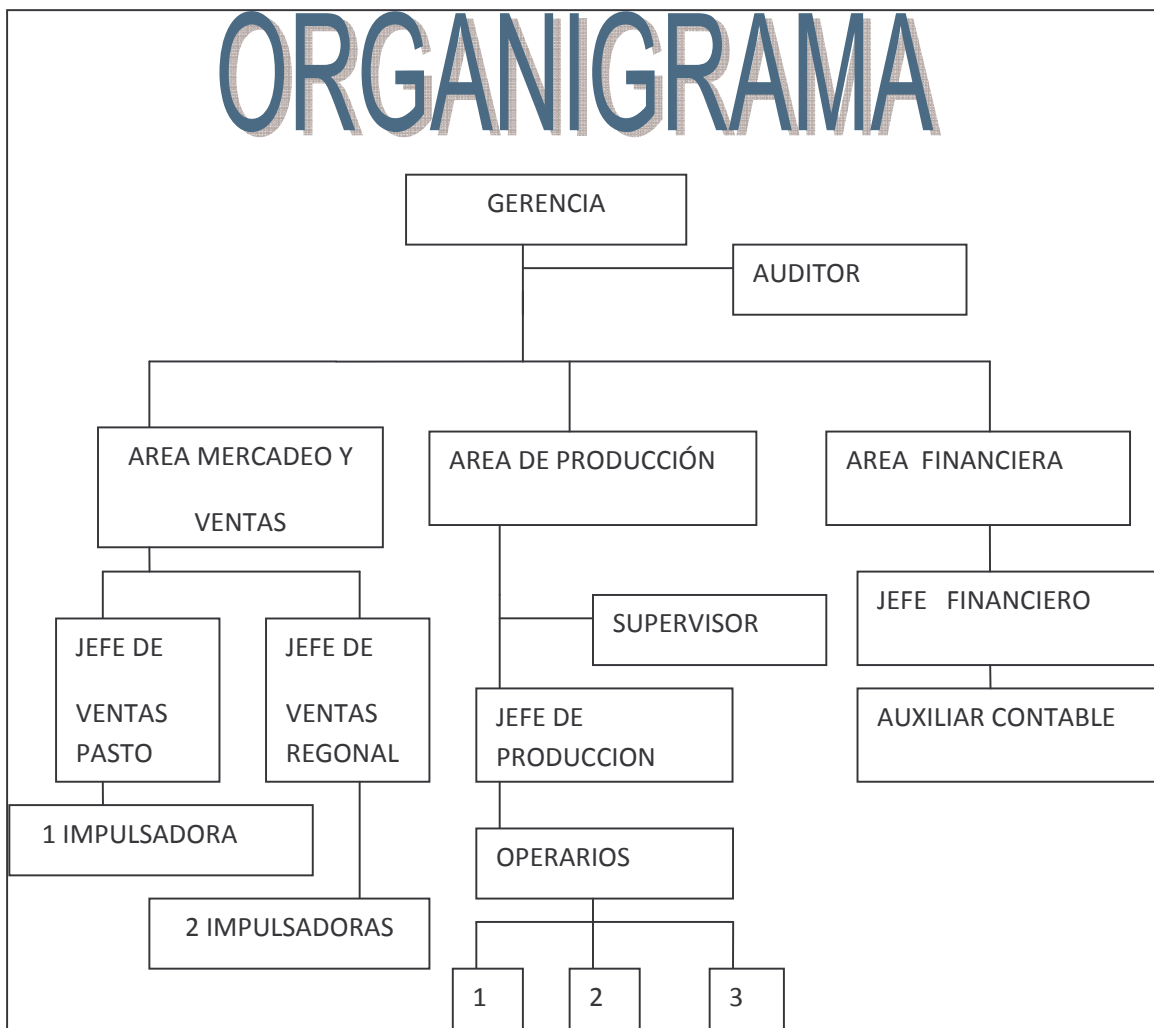
La empresa “Aliños la Garza” está formalmente establecida, cumplimiento los paramentos legales exigidos por las autoridades de vigilancia y control, con una plataforma filosófica que contiene una misión, una visión, unos objetivos, valores y principios, desarrollados participativamente.

8.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Las actividades de Aliños la Garza, están organizadas por funciones, las que a su vez comprenden tres áreas: Operativa, Comercial, Financiera, las cuales se

esquematan en el organigrama vigente de la empresa, el cual se presenta a continuación:

Figura 6. Organigrama Empresa “Aliños la Garza”



Fuente: Aliños la Garza

8.3 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

8.3.1 Diagnóstico Interno:

8.3.1.1 Capacidades:

- ✓ Capacidad directiva
- ✓ Capacidad tecnológica & productiva
- ✓ Capacidad de talento humano
- ✓ Capacidad financiera
- ✓ Capacidad competitiva

8.3.1.2 Variables:

➤ Capacidad Directiva:

- Nivel de formación académica
- Capacidad de decisión
- Capacidad de relaciones publicas
- Capacidad de liderazgo

➤ **Nivel de Formación Académica:** La empresa cuenta con directivos altamente capacitados, profesionales en áreas afines al sector empresarial, en la dirección la empresa tiene: un ingeniero de sistemas, una economista, un profesional en comercio internacional; una tecnóloga en mercadeo y ventas y un ingeniero industrial. Como asesores contratados por prestación de servicios profesionales tiene un contador público para efectos de consolidar los informes contables, financieros y tributarios. Esta variable genera un impacto positivo el cual se transforma en una fortaleza.

➤ **Capacidad de Decisión:** Por ser un grupo conformado por profesionales altamente calificado, las decisiones se toman de manera rápida y objetivamente, analizadas y consultadas. Esta variable genera un impacto positivo el cual se transforma en una fortaleza.

➤ **Capacidad de Relaciones Públicas:** Los socios de la empresa manejan un alto perfil de liderazgo, mantienen un enrolamiento con medios de comunicación y publicitarios y además relaciones interpersonales que les ha permitido entrar con facilidad en la conquista de los mercados locales y llegar puerta a puerta a cada uno de las familias consumidoras. Esta variable genera un impacto positivo el cual se transforma en una fortaleza.

➤ **Capacidad de Liderazgo:** Al frente de la empresa está un profesional con alto grado de liderazgo, da buen ejemplo, conoce la tarea que desempeña, tiene confianza en sí mismo, está siempre dispuesto a negociar, con alto grado de responsabilidad entrega parte de la autoridad o delega con autonomía y responsabilidad. Esta variable genera un impacto positivo el cual se transforma en una fortaleza.

➤ **Capacidad Tecnológica & Productiva:**

- Nivel tecnológico
- Equipos
- Procesos de producción
- Nivel Tecnológico

A pesar de que el 60% de la producción es manual y el 40% es automatizada, le permite a la empresa generar productos de alta calidad y competitivos en los mercados locales como en el Departamento de Nariño. Por estar introduciendo la nueva tecnología podemos considerar una debilidad mediana debido a que falta desarrollarse en su plenitud para cumplir con el objetivo propuesto.

8.3.1.3 Equipos. El área de dirección se encuentra sistematizada con software adecuado a las necesidades de cada departamento, con capacidad de generar la información en tiempo real de las dependencias en red a la gerencia. Como podemos ver en los equipos de oficina existe una fortaleza, pero en los equipos de transformación y producción podemos encontrar debilidades por cuanto en los retos que se plantea la empresa a tres años, no se dispone del capital suficiente para la adquisición de equipos en su totalidad.

8.3.1.4 Los requerimientos en Maquinaria y Tecnología son:

- ✓ Adquisición de maquinaria automática (tecnología de punta) que realice corte de bolsa, empaçado, sellado y fechas de vencimiento logrando así una mejor presentación y una significativa reducción en los tiempos de producción.
- ✓ Un equipo de laboratorio que permita realizar pruebas con diferentes muestras de los productos lo cual nos permita asegurar una calidad constante, y experimentar con nuevas posibilidades de innovación.
- ✓ Conseguir una máquina deshidratadora que permita la producción de productos que contengan un bajo índice de humedad.

8.3.1.5 Procesos de Producción. Los procesos se encuentran bien definidos, se plasman en flujo-gramas y la cadena de valor, los procedimientos estructurados de manera que los tiempos y movimientos en la producción generen productividad

de la mano de obra. En esta variable la empresa demuestra fortaleza, por su disponibilidad de mano de obra y organización, y producción limpia.

8.3.1.6 Etiqueta. Se pretende suprimir el uso de la etiqueta por medio de la creación de un nuevo empaque cuyo diseño evita el uso de la misma, con lo cual se evitaría un costo aproximado de 20 pesos por etiqueta realizada y el uso de grapas, con lo cual se entraría a competir en cuanto a imagen con los líderes a nivel nacional (El rey, El fogón).

8.3.1.7 Capacidad de talento humano:

- ✓ Mano de obra calificada, disponible, entrenada, creativa y motivada
- ✓ Trabajo en equipo.
- ✓ Mano de Obra Calificada, Disponible, Entrenada, Creativa y Motivada

Para el proceso de vinculación a la empresa del personal operativo se hace una proceso de convocatoria, reclutamiento, selección objetiva, luego viene un proceso de inducción y capacitación permanente, para que el personal de la empresa tenga sentido de pertenencia y se sienta motivado para un mejoramiento continuo de su productividad., Lo mismo ocurre con la selección del personal de ventas e impulsadoras de los productos. Se incentiva la creatividad, la cordialidad con el cliente y la capacidad de cerrar negocios. Esta variable presenta una fortaleza por que se desarrolla todos los pasos pertinentes para la vinculación y trabajo dentro de la empresa.

8.3.1.8 Trabajo en Equipo. El trabajo en equipo igualmente ha sido clave de éxito en esta empresa, en síntesis se cuenta con un grupo de trabajo entrenado y dispuesto a entregarlo todo por la empresa. Se une esfuerzos tanto por parte de la dirección como de las demás áreas, en busca de logro de las metas y los objetivos propuestos. Esta variable se convierte en una fortaleza.

8.3.1.9 Capacidad Financiera:

- Liquidez
- Endeudamiento
- Rentabilidad
- Liquidez

La empresa cuenta con liquidez, para adquirir las materias primas y desarrollar todo el proceso de comercialización y venta de los productos, sin embargo para la adquisición de maquinaria y equipo de alto costo tendrá que recurrir al crédito que permita adquirir de una manera paulatina los equipos necesarios para ser tecnológicamente competitivos. Esta es una debilidad de la empresa.

8.3.1.10 Endeudamiento. La capacidad de endeudamiento de la empresa es del 30% sobre el valor de los activos, sin embargo en determinadas oportunidades tiene que acudir a ampliar sus líneas de créditos para capital de trabajo. Esta variable se considera una debilidad por cuanto la inversión en nuevas tecnologías es de muy alto costo y el valor de los activos de la empresa no supera el 80% del valor de toda la inversión requerida.

8.3.1.11 Rentabilidad. La rentabilidad operativa o de inversión en materias primas e insumos y mano de obra, es decir sus costos fijos más sus costos variables, se puede decir que la empresa tiene un adecuado manejo del negocio que le permite un margen de utilidad para atender todas sus obligaciones, sin embargo en la medida que amortizan obligaciones bancarias les queda un mayor índice para endeudamiento, presentan un dato crédito favorable. Esta variable es una fortaleza menor por cuanto les ha permitido permanecer en el mercado por más de siete años y proyectarse al futuro.

8.3.1.12 Capacidad Competitiva:

- ✓ Cultura organizacional
- ✓ Precios
- ✓ Atención al cliente
- ✓ Presentación del producto

✚ **Cultura Organizacional:** La empresa tiene una cultura organizacional basada en la rapidez en las respuestas al cliente interno y externo, la flexibilidad en las estructuras y los procesos, la rapidez en las decisiones, el aumento de la productividad y el mejoramiento de la calidad. Esta variable es una fortaleza

✚ **Precios:** La empresa presenta una diversificación de precios muy favorables al público consumidor. Esta variable es una fortaleza, por cuanto pueden llegar a todos los consumidores con cualquier nivel de ingresos.

✚ **Atención al Cliente:** La empresa cuenta con personal capacitado para las ventas, cartera o cobranzas e impulso del producto en los supermercados; cuenta con un sistema de transporte propio y alquilado para la distribución de los pedidos y ventas. Esta es una fortaleza para la empresa.

✚ **Presentación del Producto:** La empresa cuenta con buena presentación del producto y diversificación de tamaños muy favorables y fáciles de conseguir en los puestos de ventas por el consumidor final. Esta es una fortaleza para la empresa.

Cuadro 6. Matriz de evaluación de factores internos – MEFI

Factores Internos	Ponderación	Clasificación	PxC
Nivel de formación académica	0,07	4	0,28
Capacidad de decisión	0,07	4	0,28
Capacidad de relaciones públicas	0,08	4	0,32
Capacidad de liderazgo	0,09	4	0,36
Nivel tecnológico	0,02	2	0,04
Equipos	0,02	2	0,04
Procesos de producción	0,07	3	0,21
Mano de obra, calif,disp, creat y motiv	0,07	3	0,24
Trabajo en equipo	0,08	4	0,28
Liquidez	0,01	1	0,01
Nivel de endeudamiento	0,06	3	0,18
Rentabilidad	0,06	3	0,18
Cultura organizacional	0,07	3	0,21
Precios	0,07	3	0,21
Atención al cliente	0,09	4	0,36
Presentación del producto	0,07	3	0,21
Total	1.0		3,41

Fuente: Esta investigación.

Como podemos observar de acuerdo a la matriz de evaluación de factores internos MEFI, la capacidad interna de la empresa es buena, para el caso netamente académico por que se tomo 5 variables las cuales fueron priorizadas por el grupo de trabajo como las más relevantes.

8.3.2 Diagnóstico Externo:

8.3.2.1 Entornos:

- Entorno Económico
- Entorno Jurídico

- Entorno Social
- Entorno Político
- Entorno Tecnológico
- Entorno competitivo

8.3.2.2 Variables:

8.3.2.3 Entorno Económico:

- Eficiencia Técnica y Económica
- Informalidad Económica

- **Eficiencia Técnica y Económica:** Se puede plantear, que las empresas del sector de los aliños buscan lograr la **eficiencia técnica y económica** requerida y alcanzar grados significativos de **competitividad**, en el marco de un Entorno Económico y Social determinado por factores macro y microeconómicos y por factores sociales derivados de la participación, en el sistema económico, del Estado colombiano y sus Instituciones. O, como lo sostiene Klaus Esser " *la competitividad industrial es el producto de la interacción compleja y dinámica entre cuatro niveles económicos y sociales de un sistema nacional: Micro, Macro, Meta y Meso*".

El *nivel meta económico* que se refiere a la formación de estructuras de organización jurídica, política y económica; el *nivel meso económico* tiene que ver con el desarrollo de la infraestructura física y desarrollo humano del país ; el *nivel microeconómico* referido al desempeño interno de las empresas del sector en su búsqueda de calidad y eficiencia ; y el *nivel macroeconómico* que se refiere a las políticas económicas implementadas por el Gobierno, las cuales muchas veces colocan a las empresas en la disyuntiva de mejorar su desempeño o salir del mercado. El impacto de esta variable en el entorno económico regional nariñense es una **amenaza mayor** por cuanto, las industrias son altamente artesanales, mientras que los productos que desarrollan la competencia comercial se ubican en el centro del país con mejores condiciones económicas y tecnológicas que las nariñenses.

- **Informalidad Económica:** Las organizaciones empresariales o del sector de los aliños formalmente establecidas en Nariño, se han visto enfrentadas a una competencia desleal por parte de los productores de economías informales, quienes se surten generalmente del mercado ecuatoriano y sus productos son introducidos al país de contrabando, lo cual afecta negativamente al crecimiento de las empresas del sector legalmente constituidas por cuanto estos comerciantes no pagan impuestos, ni son controlados por el INSTITUTO PARA LA VIGILANCIA DE MEDICAMENTOS Y ALIMENTOS (INVIMA). Por lo tanto esta variable es una amenaza mayor que las autoridades no han podido controlar.

8.3.2.4 Entorno Jurídico:

- **Marco Legal:** Las directrices legales por las cuales se tienen que regir la empresa Aliños la Garza son las mismas del sector de los aliños que se encuentran descritas en el Marco Legal del presente estudio.

Esta variable se considera una barrera de entrada para nuevos competidores al sector de los aliños, la cual es favorable para las empresas que se encuentran constituidas legalmente. Sin embargo en lo jurídico podemos observar que no penaliza drásticamente el contrabando que afecta negativamente el sector y que además los encargados del control de este, no son efectivos en la incautación. El impacto de esta variable lo podemos catalogar como una amenaza mayor.

8.3.2.5 Entorno Social:

- **La cultura:** Esta Región como zona de frontera, es de gran importancia teniendo en cuenta que por costumbres milenarias se han utilizado condimentos y aliños desde la construcción cultural indigenista, haciendo que los banquetes sean más agradables al paladar. En este sentido se cuenta con especies aromáticas y adobos propios de la región; muchos de ellos aún no se han explotado comercialmente y son propios de la cultura alimentaria del Sur de Colombia y países vecinos. Esta variable es una oportunidad mayor.

- **Seguridad:** Con la política de seguridad democrática se ha visto en los últimos años mayor tranquilidad para la movilidad tanto de personas como de productos terminados, lo cual ha permitido a la empresa de aliños la garza llegar hasta ciudades como Pasto, Ipiales, Tumaco, Túquerres, Sandoná, Samaniego y la Unión en el departamento de Nariño, por cuanto estas se caracterizan por ser de corte comercial y mercado actual de la empresa, en su principales tiendas y supermercados, al igual que otras cabeceras municipales dentro del Nariño continental; se pretende entrar a cubrir el mercado de Putumayo y Cauca en los próximos dos años. Esta variable es una oportunidad menor.

8.3.2.6 Entorno Político:

- **Sistema Político:** Otra variable importante ha sido el tipo de sistema político: Colombia se enmarca dentro de un sistema democrático; el cual está en permanente cambio de leyes y sobre todo de normas que tengan que ver con la tributación aplicada esta a empresas legalmente constituidas, el estado se ha convertido en el segundo socio honorario de la empresa, el impuesto sobre la renta o sobre utilidades del ejercicio es de un 34.5%; además, anualmente las empresas tienen que efectuar una serie de trámites para actualización de registros ante los organismos del estado, como son pago de impuesto de industria y

comercio en Cámara de Comercio, SAYCO y ACINPRO (Sociedad de Autores y Compositores y Asociación Colombiana de Interpretes), Bomberos Voluntarios, Corponariño (Corporación Autónoma Regional de Nariño), retefuente mensual sobre compras y ventas; parafiscales SENA (Servicio Nacional de Aprendizaje), ICBF (Instituto Colombiano de Bienestar Familiar) y COMFAMILIAR (Caja de Compensación Familiar), y la seguridad social de los empleados: Salud, Pensión y Riesgos profesionales. Lo cual conlleva en un estimativo adicional del 29% sobre utilidades netas. Al igual que implementa innovaciones en materia de legislación sobre el empleo a favor del trabajador y en detrimento del patrono, esto aumenta los costos de mano de obra, así hoy por hoy el Congreso de la República está legislando para abolir la exoneración al pago de horas extras diurnas, en estas condiciones el empleador se ve en la obligación cada día de incrementar la productividad del trabajo, incluso disminuyendo el tiempo socialmente necesario invertido en la producción, que lo puede hacer por la vía de implementar nuevas tecnologías que desplacen en parte la mano de obra, lo cual sería nocivo para la economía de la región. Esta es una variable con connotación de amenaza mayor.

8.3.2.7 Entorno Tecnológico:

- **Innovaciones Tecnológicas.** Las empresas del sector tienen que prever los posibles riesgos de obsolescencia de su maquinaria, equipos y programas de software si quieren persistir en el mercado y por eso Aliños la Garza ha previsto mediante los métodos de depreciación utilizados contablemente, la reposición de los equipos de acuerdo al avance tecnológico que permitan el desarrollo normal de sus actividades misionales de la empresa. Esta variable se considera una oportunidad mayor para la empresa.

- **Ciencia y Tecnología.** Las fuentes de consulta que se han tenido en la empresa, se basan precisamente en las diferentes asesorías que han brindado estudiantes y docentes universitarios que se les ha permitido desarrollar estudios, sobre todo a los de las facultades de Ingeniería industrial y de comercio internacional, además la empresa se ha contratado asesoría externa especializada (norteamericanos y nacionales), y también ha participado de investigaciones por parte de la alta dirección en seminarios, talleres y la investigación por cuenta propia de tecnologías adecuadas y de punta en diferentes mercados del mundo. Esta variable es una oportunidad mayor para la empresa.

8.3.2.8 Entorno Competitivo:

- ✓ Oferta de factores (básicos y avanzados)
- ✓ La cadena productiva del sector de los aliños.
- ✓ La demanda interna del sector
- ✓ Estructuras productivas del sector

8.3.2.9 Los aliños o condimentos en Colombia y Nariño. Según estudios del mercado, Colombia está dividido por regiones con distintos estilos al cocinar. Por ejemplo, en el interior del país utilizan mucho color y comino, en la Costa se vende color, y ajo, y en La costa del Pacífico hay preferencias por el compuesto o mezcla de varios sabores como el adobo.

En el país se consumen cada dos meses 900 toneladas de condimentos y especias estimadas en 13.620 millones de pesos, sin contar las plazas de mercado, ni mayoristas, que se surten del contrabando.

De acuerdo con la medición que realizó Nielsen en marzo del 2004, Condimentos El Rey es el líder del mercado, seguido por Sasoned, Del Fogón, condimentos América, condimentos El AS; la empresa Quala con el producto Doña Gallina ha incursionado en el mercado de los aliños tomando liderazgo sobre el mercado de la pasta de gallina, que es un sustitutivo del ADOBO.

Las empresas de aliños en el Departamento de Nariño (como: la Garza) quieren entrar a competir con las mejores empresas, por lo cual han desarrollado estrategias de penetración de mercado, han tenido que someterse al rigor de los exámenes físicos-sanitarios para la obtención del registro INVIMA lo cual les permite salir a otros departamentos y competir directamente con las otras empresas de condimentos tal como lo hacen en el mercado doméstico de Nariño.

8.3.2.10 Oferta de Factores. Se subdividen en Naturales (básicos) o creados (avanzados y especializados)

Los factores básicos del sector de los aliños comprenden, los recursos naturales utilizados para la producción de la materia prima y los insumos, estos se refieren especialmente a la tierra, el clima, la situación geográfica, la mano de obra no especializada y semiespecializada y los recursos ajenos a largo plazo, hacemos esta ilustración sencilla puesto que como se ha afirmado los aliños en Colombia se importan por el sector desde otros países como la India, Argentina, España, Perú entre otros, y la producción nacional escasamente cubre algunas líneas de productos. Sin embargo no descartamos que para el proceso de la transformación y comercialización aún se utilice factores básicos como la situación geográfica por cuanto las empresas de aliños en Colombia se organizaron especialmente en las capitales de Departamentos. Así mismo, la mano de obra no especializada y semiespecializada es una característica fundamental que interviene en este sector, pues consideramos que en América Latina la mayor parte de mano de obra en estos procesos de transformación que tienen un altísimo componente artesanal no necesariamente tiene que ser altamente especializada, y por el alto índice de desempleo que existe en Colombia, y especialmente en Nariño la libre abundancia de este factor permite la contratación bajo el marco legal laboral en Colombia de los nuevos trabajadores en las empresas del sector.

Este factor de mano de obra no necesariamente especializado, es abundante en el sector de los aliños, por tanto es **oportunidad mayor** para que la empresa de Aliños la Garza pueda reclutar, seleccionar y rodearse de trabajadores con las mejores competencias laborales.

Los Factores avanzados que favorecen a la industria de los aliños en Colombia, en el Departamento de Nariño y especialmente en Pasto, comprenden la moderna infraestructura digital de comunicaciones de datos con los siguientes operadores:(internet, con Colombia Telecomunicaciones, ETB, Orbitel, en comunicación de datos: fax, telefonía móvil y fija con: COMCEL, COLOMBIA TELECOMUNICACIONES, MOVISTAR y TIGO) medios de comunicación masiva (radio: RNC, TODELAR, ONDAS DEL MAYO, entre Otras, televisión: entre los canales de difusión nacional se destacan: RCN Televisión, Caracol Televisión, Canal Uno. Y entre los regionales: Citytv, Teleantioquia, Canal 13, Telepacífico, Telecaribe, Telecafé, Medios de Comunicación de Colombia; y los que disponen TV cable receptionan señal hasta 92 canales regionales, nacionales e internacionales, prensa) en prensa: en Pasto y Nariño circulan 3 periódicos importantes: dos del orden nacional: el Tiempo y el País y uno regional: Diario del Sur.

La infraestructura vial del Departamento es aceptable, no digamos que es la óptima pero se puede llegar a cualquier punto de compra- venta de los productos. Existen otras posibilidades de transporte como es a nivel fluvial, Nariño tiene ríos: Telembí, Patía y Mira y mar: océano Pacífico. Aeropuertos: Antonio Nariño en Chachagui, San Luis en Ipiales y la Florida en Tumaco. La infraestructura energética del departamento de Nariño es buena; existe personal altamente especializado en el sector de los aliños en Colombia, en Nariño y en Pasto, pues ya hay Universidades que proporcionan ingenieros: de sistemas, en el campo de las ciencias económicas, administrativas y contables, en el campo de la química, la salud, la nutrición, y en el campo específicamente de la industria (como Ingenieros agroindustriales) entre otros.

Para concluir podemos afirmar que en Colombia, Nariño y Pasto, los factores básicos son comunes por cuanto existe: la posibilidad de desarrollar la industria de la transformación en el sector de los aliños, así:

- . Producción todo el año.
- . Hay mano de obra disponible
- . Hay talento humano calificado
- . Hay disponibilidad de servicios públicos, infraestructura vial y de comunicaciones.
- . Hay universidades formando talento humano en el sector de alimentos

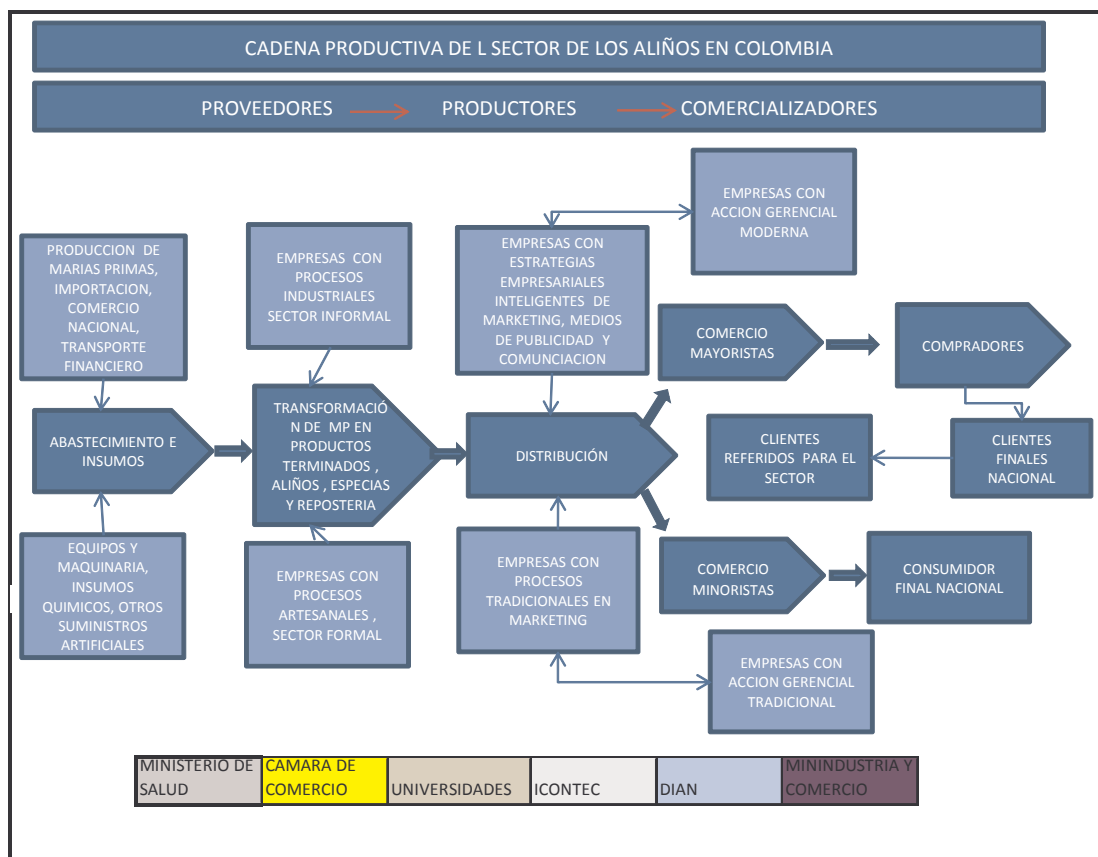
- Hay investigación para el desarrollo del sector
- Todos los importadores de materias primas en el sector no son productores de productos finales.

Estos factores básicos y avanzados son considerados una **oportunidad mayor** para las empresas del sector que están legalmente constituidas.

8.3.2.11 La cadena productiva del sector de los Aliños. Los sectores competitivos y conexos de los aliños en Colombia, y en la Región se define como un conjunto de empresas interrelacionadas comercialmente directa o indirectamente entre si y de estas con entidades de apoyo que comprende desde los proveedores del sector que se encuentran en el extranjero, con importadores y/o proveedores nacionales de insumos y materias primas, procesadores y distribuidores, al por mayor y al comercio minorista incluyendo los servicios de postventa y las promociones a clientes referidos, así como también se articula el sector financiero y los programas de apoyo al desarrollo empresarial del gobierno nacional y departamental, cámaras de comercio entre otras entidades.

Los sectores que están alrededor de la espina central de la figura siguiente son los que para que el sector de los aliños en Colombia se deba desarrollar, y avanzar al proceso de certificación en estándares de calidad de sus empresas. La cadena productiva del sector de los aliños que nos muestra la siguiente figura, con todos sus componentes se la considera una oportunidad mayor que las empresas del sector legalmente constituidas deben aprovechar para incrementar sus ventajas competitivas.

Figura 7. Cadena Productiva del sector de los Aliños en Colombia



Fuente: Aliños la Garza

8.3.2.12 La Demanda Interna. En Colombia la legislación ha contribuido para que los potenciales clientes de productos alimenticios, saborizantes y de repostería entre otros, sea cada vez más exigente.

a). Composición de la demanda interna (necesidades del comprador). Las amas de casa especialmente compradoras de aliños cada día son más sofisticadas por cuanto están más pendientes de las diferentes formas de presentación anunciadas por los medios de televisión desarrollados por las empresas líderes del sector y como avanzamos en una sociedad de consumo, las preferencias y los gustos cambian diametralmente con respecto al precio de los artículos, esta es una demanda que presiona una producción cada vez más limpia, y con excelente presentación.

Esta variable es una oportunidad mayor para Aliños la Garza, puesto de que le permite posicionarse mucho mejor en el mercado, pues los procesos de producción y comercialización son de excelsa calidad, con tecnologías limpias y productos 100% naturales.

b) Magnitud y pautas de crecimiento de la demanda interior. Actualmente la empresas regionales cuentan con clientes en todo el departamento de Nariño, concentran su actividad principal en la ciudad de Pasto.

El principal grupo objetivo de la empresas del sector son las mujeres del departamento de Nariño ya que en su mayoría son las que conocen las características y beneficios de los productos ofrecidos por las empresas, sin desconocer la otra parte de la población como son niños y hombres adultos por lo cual las empresas del sector no descuida la publicidad dirigida a estos segmentos de mercado.

c) Mecanismos de trasmisión a mercados extranjeros de preferencias domésticas. En este aspecto las empresas líderes del sector de los aliños ya hacen presencia en los países circunvecinos, sin embargo las empresas nariñenses aún están en etapa de cimentación frente al avance de las líderes.

Para concluir podemos afirmar que en Colombia, Nariño y Pasto, la demanda brinda garantías comunes a la industria de la transformación en el sector de los aliños, así:

- Crecimiento gradual demográfico.
- Pleno conocimiento de las normas sanitarias por el consumidor
- Exigencia cada vez mayor en la presentación del producto y no en el precio de venta.
- Mayores días de celebración con nuevos estilos de gourmet los cuales presionan la demanda de alimentos y con ello los aliños

Lo anterior lo podemos catalogar como una oportunidad mayor para las empresas del sector legalmente constituidas.

8.3.2.13 Estructura y Estrategia de las Empresas del Sector. Las condiciones imperantes en la nación y región determinan la forma como se crean, estructuran y se administran este tipo de empresas, así como la naturaleza de la rivalidad entre ellas.

De lo anterior podemos afirmar que en Colombia, Nariño y Pasto, la estructura, rivalidad y estrategias se comportan de la siguiente manera:

La estructura del sector la determinan grandes empresas con presencia nacional como condimentos el Rey y el Fogón y a nivel del departamento de Nariño empresas de mediano nivel que están en capacidad de atender la demanda local y departamental como Aliños la Garza, también existe a nivel de informalidad famiempresas que ubican sus productos en tiendas y graneros sin marca, ni garantía de calidad y salubridad. El sector se caracteriza así:

- Poco conocimiento del mercado y falta de visión exportadora.
- Poca flexibilidad laboral
- Integración vertical
- Diferenciación del producto
- Altas barreras de entrada
- Rivalidad leve entre los empresarios
- Accesibilidad a sistemas de crédito
- Mejoramiento tecnológico continuo

En Pasto, los tipos de publicidad utilizada por las empresas se hace con base en la disponibilidad de los medios locales y regionales; a través de la radio de mayor sintonía en horarios familiares, prensa en las páginas de publicidad y ventas del Diario del Sur que es el de mayor circulación en el Departamento de Nariño, para el impulso de los nuevos productos y fortalecimiento de los ya existentes, además se realiza publicidad personalizada puerta a puerta.

Las empresas del sector generalmente invierten hasta 2% de las utilidades netas repartidas proporcionalmente por temporadas comerciales del año.

Las estrategias de ventas que manejan las empresas del sector en Pasto y Nariño generalmente se centran en el desarrollo de las 4P (plaza, precio, promoción y producto).

- **Plaza (mercado):** El mercado que manejan las empresas del sector formalmente constituidas de los alrededores está centrado en el departamento de Nariño, principalmente en la capital Pasto, sin olvidar algunos de los principales municipios.

El principal segmento de mercado son las amas de casa siguiendo con los restaurantes, colegios, universidades y panaderías.

- **Promoción:** Los productos que ofrece el sector se promocionan de varias formas:

a) Se reparten muestras del producto a los posibles clientes por medio de impulsadoras que conozcan el producto y sus cualidades haciendo énfasis en su sabor y sus características nutricionales.

b) Se pautan con algunos medios de comunicación radiales publicidad para dar a conocer el nuevo producto.

- c) Se reparten algunos folletos con recetas que permitan conocer a las amas de casa diferentes formas de preparar platos especiales, postres y pasabocas usando los aliños como elemento principal.
- d) Una vez posicionado el o los productos en el mercado se hace rifas y descuentos por volumen en compras a los principales clientes.
- e) Se concientiza a la gente de la importancia de consumir el producto regional y de los aportes vía impuestos al desarrollo regional.
- f) Se hace énfasis en el producto natural y saludable es decir se vende conceptos y se posiciona marca.

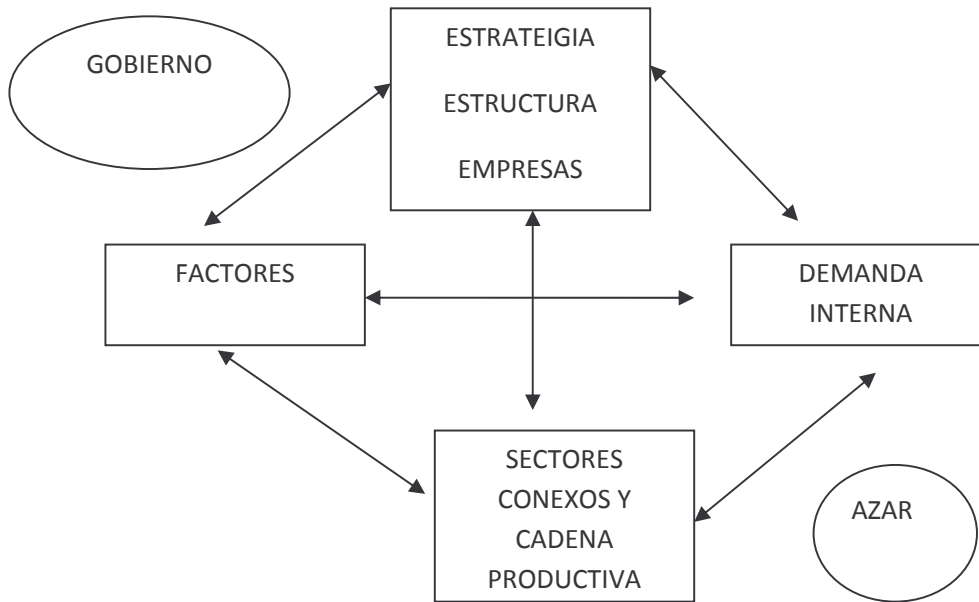
- **El precio:** Los precios de los productos en el sector se establecen en relación al estudio costos de cada empresa y con base en los precios ofrecidos por la competencia, en los diferentes productos y presentaciones.

- **Producto:** Los productos que ofrece el sector de los aliños, especialmente los transformados por las empresas legalmente constituidas cumplen con sus condiciones sanitarias y de calidad, además del registro INVIMA, los productos presentan códigos de barras, fechas de vencimiento y una adecuada presentación de empaque y manejo en supermercados.

Como podemos observar esta variable se presenta como una oportunidad menor que tienen las empresas del sector legalmente constituidas; por cuanto la esencia del análisis de este entorno competitivo esta en como Aliños la Garza va a Batallar contra la competencia legal y la informalmente establecida; para lo cual, se tiene que apoyar en las estrategias que se deriven del presente plan.

En conclusión podemos afirmar que la estructura y estrategia del sector es una oportunidad menor para el desarrollo empresarial de Aliños la Garza.

Figura 8. Matriz del Diamante Competitivo de Porter



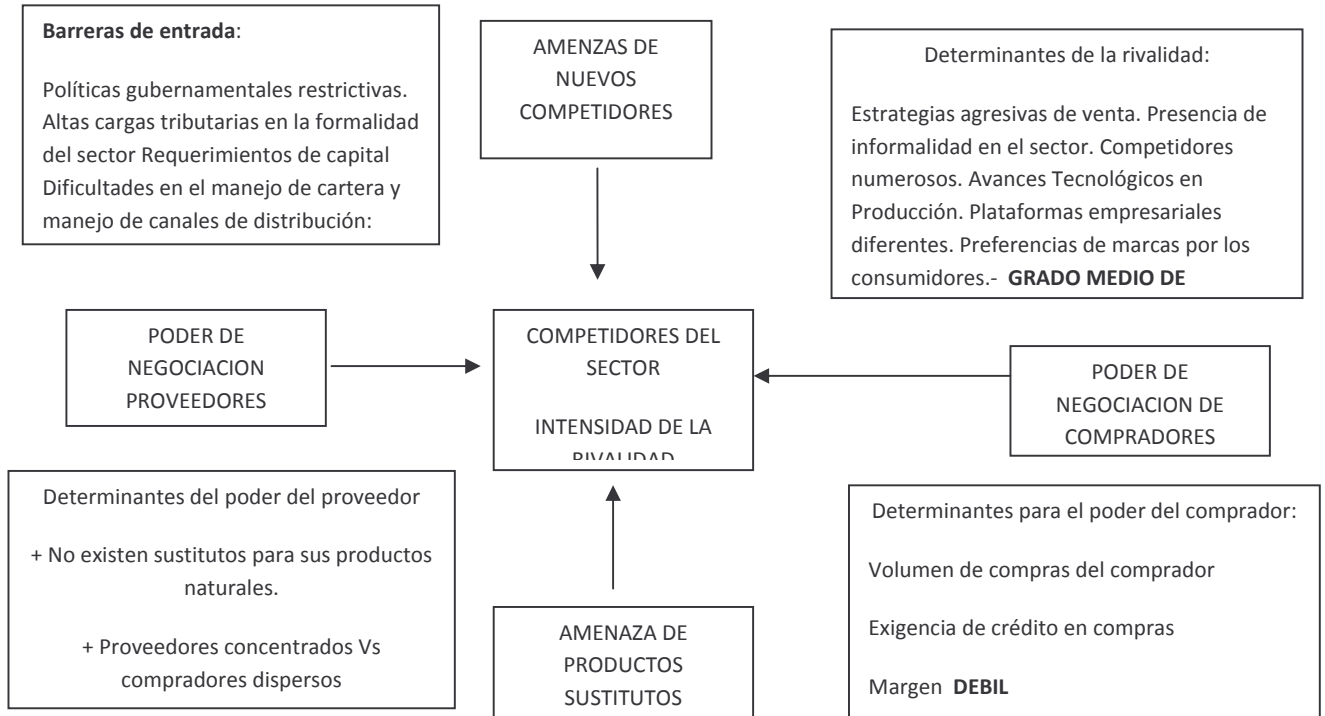
Fuente. Este estudio

Tabla 1. Matriz del Diamante Competitivo de Porter

<p>Factores Básicos</p> <ul style="list-style-type: none"> +Producción todo el año +Mano de obra disponible +Talento humano calificado -No hay cultura organizacional +Disponibilidad de servicios públicos, infraestructura vial y comunicaciones <p>ALTO</p>	<p>Estrategia, estructura y rivalidad</p> <ul style="list-style-type: none"> (-)Poco conocimiento del mercado y falta de visión exportadora (-)Poca flexibilidad laboral (+)Integración vertical (-)Diferenciación del producto (-)Altas barreras de entrada (+)Rivalidad leve entre los empresarios (+)Accesibilidad a sistemas de crédito (+)Mejoramiento tecnológico continuo <p>ALTO</p>	<p>Demanda interna</p> <ul style="list-style-type: none"> +Crecimiento gradual demográfico. +Pleno conocimiento de las normas sanitarias por el consumidor +Exigencia cada vez mayor en la presentación del producto y no en el precio de venta. +Mayores días de celebración con nuevos estilos de gourmet los cuales presionan la demanda de alimentos y con ello los aliños <p>ALTO</p>
<p>Factores Avanzados</p> <ul style="list-style-type: none"> +sistema vial interconexión +universidades formando talento humano +medios de comunicación -muchas empresas manufactureras <p>ALTO</p>	<p>Sectores Conexos</p> <ul style="list-style-type: none"> + Productos naturales (MP), +Importaciones, Compra en comercio internacional y nacional +Transporte +Equipos, maquinaria e insumos químicos, otras empresas de suministros de equipos y +suministros artificiales 	<ul style="list-style-type: none"> +Empresas con productos artesanales y empresas con productos industriales + comercio con distribuidores minoristas y –comercio con empresas distribuidoras mayoristas -Empresas con acción gerencial tradicional y con acción gerencial moderna, consumidor final. <p>ALTO</p>

Fuente: Esta investigación con base en el modelo de Potter.

Figura 9. Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Esta investigación con base en el modelo de Potter.

Se escogió para el análisis la matriz de las cinco fuerzas porque consideramos que permite un análisis más amplio de la intensidad en la rivalidad empresarial.

- **Las cinco fuerzas competitivas:** Las ventajas de la competitividad, se determinan por la habilidad de una empresa o grupo de empresas de innovar y mejorar continuamente sus productos, procesos y servicios, esta ventaja nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de dar a sus compradores.

Una empresa debe buscar continuamente, una posición competitiva favorable en un ciclo industrial o sectorial, tratando de establecer una posición provechosa y sostenible contra las fuerzas que determinan la competencia en el sector industrial. Dos cuestiones importantes que sostiene la elevación de la estrategia competitiva.

- **Atractivo de los sectores:** El mercado consumidor o las condiciones básicas para el desarrollo de negocios con éxito, por ejemplo infraestructura.

- Determinantes de una posición competitiva relativa dentro de un sector industrial: Condiciones para competir dentro del sector, por ejemplo innovación y otros. Como veíamos en la estructura del sector no existen alianzas, o acuerdos entre los proveedores, mucho menos entre las empresas transformadoras y comercializadoras del sector; el mercado es quien en últimas regula la oferta y la demanda del sector, es por esta razón que en este modelo enfocado en la competitividad unos tratan de acabar con sus competidores y otros luchan por no dejarse sacar del mercado. La Rivalidad entre las empresas del sector (Centro del modelo del diamante).

Sobre el grado de rivalidad podemos decir que en el sector de los aliños es fuerte, entre las empresas legalmente constituidas, campañas publicitarias llamativas, estrategias agresivas de venta, etc., caracterizan al sector. Sin embargo esto se considera una sana competencia frente a que existen numerosos competidores y muy peligrosos para la estabilidad financiera y macroeconómica del sector, por cuanto la informalidad de la economía está siendo cada vez más fuerte, ya que estos actores inundan de productos sin sellos de calidad, sobre todo tiendas y graneros, para lo cual los Institutos Departamentales de Salud en Colombia y especialmente en Nariño hasta la fecha no han sancionado ni al primer tendero por concurrir a este tipo de mercado informal, para obtener productos de dudosa salubridad.

- Estrategias agresivas de venta
- Presencia de informalidad en el sector
- Competidores numerosos

- **El poder de negociación de los proveedores:** En el mercado de los aliños existen pocos importadores y más concentrados que al gran conglomerado que le venden. Por lo mismo tienen un poder de negociación fuerte. Estos colocan marcan la pauta en la colocación de los precios nacionales de la materia prima, apuntan al centro del modelo es decir a las empresas del sector demostrando su poder de negociación.

Al contrario el poder de las empresas frente al proveedor es muy débil, por cuanto los volúmenes de compras no son excesivamente altos que ameriten una exclusividad en la venta, ni tampoco las empresas transformadoras legalmente constituidas se han asociado para protegerse ante las de la informalidad

- No existen sustitutos para sus productos naturales
- Existen pocos proveedores y más concentrados que al sector que le venden
- Falta asociación de las empresas de transformación en el sector

- **El poder de negociación de los compradores:** De otra parte los compradores o demandantes del sector o canales de distribución ya tienen un cierto poder mayor de negociación sobre las empresas de transformadoras, y los determinantes que apalancan su capacidad negociadora se centran en que:

- Volumen de compra por productos
- Utilidades previstas por el comprador
- Exigencia de créditos a los proveedores

- **Poder de Competidores con Productos sustitutos:** La amenaza de competidores con productos sustitutos en el sector de los aliños es relativamente baja; pues existen innovaciones que les hacen a los productos finales, (empaquete, presentación, sabores y colores) pero la materia prima utilizada hasta la fecha en materia alimenticia no ha sido amenazada por productos químicos que alcancen gran popularidad en el sector de los aliños.

- **La Competencia futura:** Lo que habíamos ilustrado en el ítem Existe una latente amenaza sobre la competencia futura si los organismos de salud no hacen nada por frenar la desbordante incidencia de la informalidad en el comercio del sector de los aliños. Las barreras de entrada de nuevos competidores son altas al sector de la formalidad por las políticas gubernamentales, tributarias y legales. Altos requerimientos de capital, dificultad para el manejo de cartera.

Cuadro 7. Matriz de perfil competitivo (MPC)

Variables Claves para competir	Ponderación	ALIÑOS LA GARZA		ALIÑOS EL REY		DOÑA GALLINA		COMPETIDOR INFORMAL	
		calificación	resultado ponderación	calificación	resultado ponderación	calificación	resultado ponderación	calificación	resultado ponderación
1, calidad del producto	0,3	3,5	0,9	3,8	1,0	3,6	0,9	1,5	0,4
2, servicio de venta y posventa efectivo	0,1	3,4	0,3	3,2	0,3	3,3	0,3	2,0	0,2
3. precio	0,3	2,9	0,7	2,8	0,7	2,7	0,7	3,6	0,9
4. responsabilidad social	0,2	3,4	0,7	3,4	0,7	3,2	0,7	0,1	0,0
5. calidez en la atención al cliente	0,2	3,9	0,8	3,5	0,7	3,6	0,7	3,3	0,7
Total	1,0		3,4		3,4		3,3		2,2

Fuente: Esta investigación

Cuadro 8. Matriz de evaluación de factores externos - MEFE

Factores externos	Ponderación	Clasificación	PxC
Eficiencia técnica y económica	0,07	1	0,07
Informalidad económica	0,09	1	0,09
Marco legal	0,06	1	0,06
Cultura	0,09	4	0,36
Seguridad	0,08	3	0,24
Sistema político	0,06	1	0,06
Innovaciones tecnológicas	0,1	4	0,4
Ciencia y tecnología	0,1	4	0,4
Oferta de factores	0,1	4	0,4
Cadena productiva del sector	0,09	4	0,36
Demanda interna del sector	0,09	4	0,36
Estructuras productivas del sector	0,07	3	0,21
TOTAL	1,0		3,01

Fuente: Esta investigación

Como el resultado del análisis de los entornos es 2.3 entonces podemos concluir que la empresa tiene una amenaza menor por factores externos.

- Oferta de factores (básicos y avanzados)
- La cadena productiva del sector de los aliños.
- La demanda interna del sector
- Estructuras productivas del sector

8.4 ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

8.4.1 Puntales

8.4.1.1 Capacidad de Liderazgo. Posicionamiento de la empresa, lo peor que puede ocurrir a este puntal es dejar que la competencia genere estrategias de mercadeo y posicionamiento de marca, suplantando el liderazgo regional. La probabilidad de ocurrencia de esta amenaza es calificada como 0,2 en la escala de 0 a 1, siendo 0 probabilidad menor de ocurrencia. La empresa se encuentra altamente preparada en una escala de 1 a 10 como 8.

8.4.1.2 Trabajo en Equipo. Eficiencia productiva y comercial

La peor amenaza es que al interior de la empresa haya deslealtad de los empleados, generando nuevas empresas con los mismos procesos y procedimientos productivos. La probabilidad de ocurrencia de esta amenaza es calificada como 0.7 en la escala de 0 a 1 siendo 1 probabilidad mayor de ocurrencia. La empresa se encuentra altamente preparada en una escala de 1 a 10 como 7.

8.4.1.3 Procesos de Producción. Producción limpia y natural

Lo peor que le puede ocurrir a este puntal es que el contrabando siga campeando y las autoridades no hagan nada por detenerlo. Y que además haya deslealtad de los empleados. La probabilidad de ocurrencia de esta amenaza es calificada como 0.8 en la escala de 0 a 1 siendo 1 probabilidad mayor de ocurrencia. La empresa se encuentra altamente preparada en una escala de 1 a 10 siendo 10 la más alta preparación para enfrentarla su calificación a este puntal 7.

Cuadro 9. Matriz de vulnerabilidad

Puntales	Amenaza	Prob. ocurrencia	Preparación	Grado de vulnerabilidad
Capacidad de Liderazgo	Suplantación de liderazgo	0.2	8	1.6
Trabajo en equipo	Deslealtad de empleados	0.7	7	1.4
Procesos de producción	contrabando	0.8	7	1.5

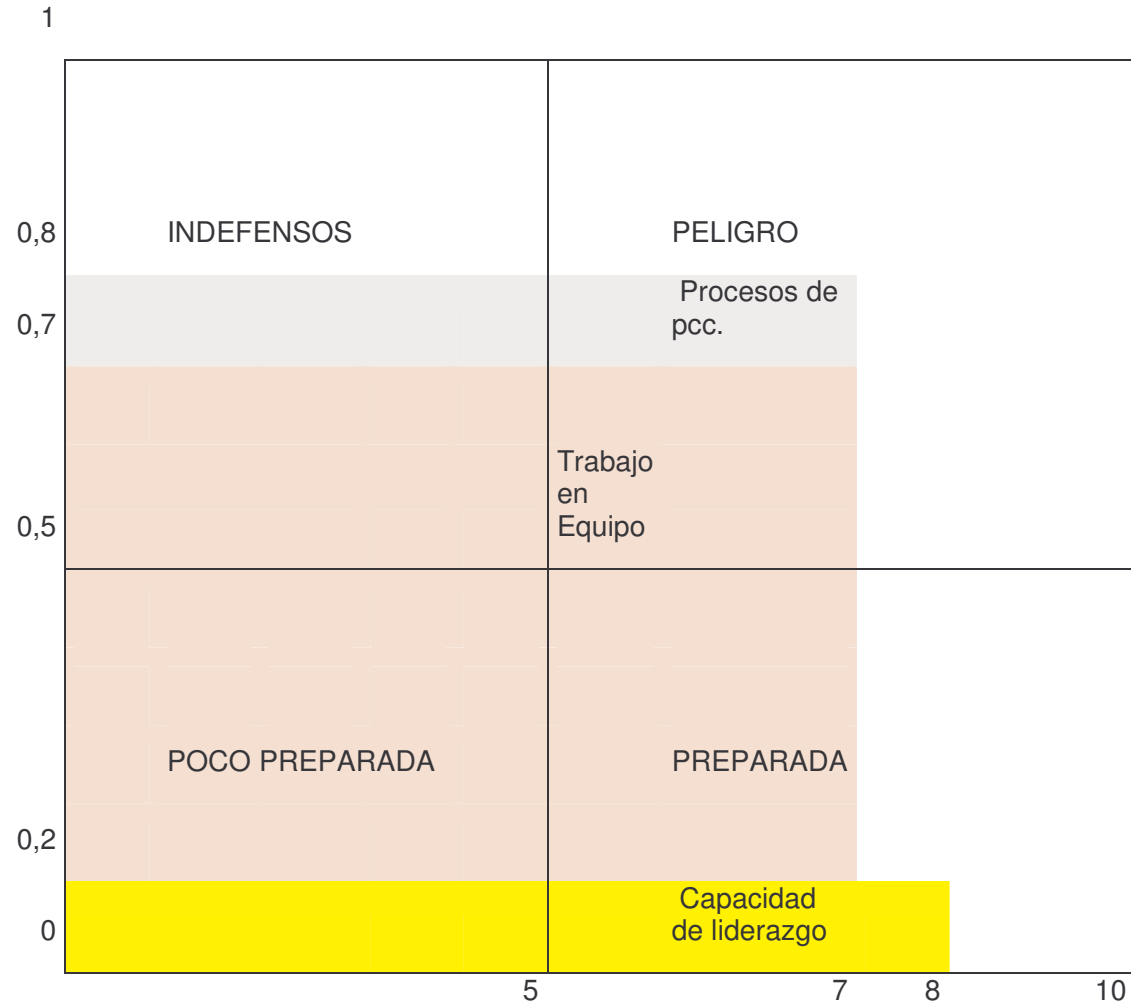
Fuente: Esta investigación.

En la grafica siguiente se puede observar que la empresa en la variable capacidad de liderazgo se encuentra preparada ante una eventual amenaza por suplantación

de liderazgo que es lo peor que le puede pasar a consideración del grupo de trabajo. Sin embargo, las variables trabajo en equipo y procesos de producción se encuentran en peligro ante una eventual deslealtad de los empleados y el contrabando respectivamente, lo que es normal y a la empresa no le queda alternativa sino prepararse para afrontar esas situaciones adversas o de incertidumbre. Una estrategia que puede contrarrestar la deslealtad de los empleados a largo plazo es volverlos accionistas de la empresa a sus mejores trabajadores, incentivándolos permanentemente, capacitándolos y motivándolos, infundiéndoles sentido de pertenencia.

Sobre los procesos de producción una estrategia para que estos no se pongan en peligro es hacer alianzas estratégicas con las otras empresas del sector formalmente establecidas y demandar del Estado mayor vigilancia y control en las fronteras, a los productos de contrabando

Grafica 8. Matriz de vulnerabilidad



Fuente: Esta investigación.

8.5 MATRIZ DOFA

A continuación y para ilustrar el caso en particular de la empresa “Aliños la Garza” se desarrolló la siguiente matriz **DOFA**, con el fin de aterrizar el modelo a la realidad de una empresa en particular de este sector, y poder al final del trabajo concluir con la estrategia a aplicar desde el punto de vista de la alta gerencia.

Cuadro 10. Matriz Dofa

	FORTALEZAS – F	DEBILIDADES – D
	1- Nivel de formación académica.	1- Nivel tecnológico
	2- capacidad de decisión	2- Equipos
	3- Capacidad de relaciones publicas	
	4- Capacidad de liderazgo	3- Liquidez
	5. Procesos de producción limpia	
	6. Mano de obra calificada, disponible, creativa y motivada	
	7. Trabajo en Equipo	
	8. Rentabilidad	
	9. Cultura organizacional	
	10. Precios	
	11. Atención al cliente	
	12. Presentación del producto	
	13. Capacidad de endeudamiento	

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS – FO	ESTRATEGIAS – DO
1- Cultura.	1- Realizar alianzas estratégicas y eventos en conjunto con otras empresas nariñenses de alimentos, para promocionar los productos regionales.	1- Asesorarse con expertos en cuanto a la compra de nueva maquinaria y equipos.
2- Seguridad democrática		(D1;03,04)
3- Innovación tecnológica.	(F1,F3,F7,F8, F9,F11;O1,O7,O8)	2- Adquirir un programa sistematizado para el control de inventarios, además ampliar o construir una bodega que brinde mejores garantías.
4- Ciencia y tecnología	2- Automatizar los procesos productivos para incrementar la productividad del trabajo.	(D2;O3)
5- Oferta de factores	(F2,F4,F5;O2)	3- Contratar un distribuidor o un nuevo vendedor, que visite todas las zonas nuevas que han surgido en el incremento de participación en el mercado
6- cadena productiva del sector	3- Conservar el producto en un precio competitivo y diseñar nuevas presentaciones del producto.	(D3;O5,O6)
7- demanda interna del sector	(F5,F6,F12;O3)	
8- Estructura productiva del sector	4- Continuar con las pasantías universitarias en la empresa.	
	(F8,F10;O4)	
	5. Adquirir otro vehículo a crédito para el reparto.	
	(F13; O5, 09)	

AMENAZAS – A	ESTRATEGIAS – FA	ESTRATEGIAS – DA
<p>1- Eficiencia Técnica y económica</p> <p>2 – Informalidad económica</p> <p>3- Marco legal</p> <p>4- Sistema político</p>	<p>1) Capacitar al personal operativo en el manejo de nuevas tecnologías y equipos.</p> <p>(F6,F7 y F8; A1)</p> <p>2- Tecnificar procesos para poder mantener precios.</p> <p>(F5,F10,F11,F12; A2)</p> <p>3- Procurar la cohesión del sector para procurar cumplimiento de las normas.</p> <p>(F1,F3; A3)</p> <p>4- Capacitar y estimular al recurso humano tanto en capacidad productiva como en valores y lealtad hacia la fábrica.</p> <p>Por medio de:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Charlas mensuales. (Lluvia de ideas) todas son importantes. - Reconocimiento a la buena labor. - Fomentando la unión entre trabajadores y jefes por medio de salidas de integración. <p>(F4;A2)</p>	<p>1- Tecnificar para ahorrar costos, mejorar presentación y obtener los registros necesarios para competir a nivel nacional.</p> <p>(D1;A1)</p> <p>2- Buscar un Software a precio cómodo que se pueda implementar en la empresa, que sea de buena tecnología y que dure largo tiempo.</p> <p>(D1;A4)</p> <p>3- Realizar campañas “puerta a puerta” o toma de barrios o municipios, con muestras del producto y promocionándolo de una manera directa.</p> <p>(D3,A2)</p> <p>4- Dar las garantías necesarias al trabajador para que se sienta a gusto en la empresa y rinda de una manera adecuada a través de la participación sobre la utilidad neta del negocio.</p> <p>(D4;A3)</p>

Fuente: Esta investigación.

9. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

9.1 MISIÓN

“Aliños la Garza” es una empresa de sociedad limitada, productora y comercializadora de condimentos, que nos diferenciamos de nuestros competidores, ofreciendo productos únicos en su género, que sean valorados por nuestros clientes, como algo más que una simple oferta a bajo precio. Con: calidad, presentación, servicio de venta y posventa y placer de consumir lo nuestro.

9.2 VISIÓN

En tres años consolidarnos como líderes en el mercado Nariñense de condimentos, con una participación mínima del 40% sobre otras marcas distribuidoras, además con la introducción de maquinaria y nueva tecnología pretendemos ser los mejores y ofrecer los productos más innovadores y de la más alta calidad, adelantándonos a las necesidades y el bienestar de las familias consumidoras.

9.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En los tres años de nuestro plan estratégico se pretende los siguientes objetivos:

- Identificar, atraer, conservar y desarrollar un TALENTO HUMANO SUPERIOR, HONESTO, ENTUSIASTA Y COMPROMETIDO.
- Modernizar la producción tecnológica a través de la adquisición de equipos para el proceso de transformación y software de contabilidad para la sistematización de los procesos.
- Financieramente, lograr rentabilidad apalancada sobre los puntales primero de servicio al cliente, de responsabilidad social y de utilidades financieras para el crecimiento y sostenimiento de la empresa y por último los dividendos para los socios.
- Incrementar la participación en el mercado a través de la penetración de mercado conquistar el 60% de participación del mercado local en Pasto y llegar al 40% en el resto del departamento de Nariño, incursionar además en los mercados de los departamentos del Cauca y Putumayo. Y a través de la estrategia de desarrollo del producto.

- Aumentar la participación del producto en el mercado, mediante el incremento en la cantidad de vendedores, presupuestar mayor cantidad de recursos para publicidad.
- Aprovechar la capacidad de liderazgo gerencial para unir esfuerzos organizadamente con las demás empresas formalmente constituidas del sector de los aliños para buscarle una solución al problema del contrabando en nuestra región.
- Vender un 45% más en cantidades de producto de lo que se ha vendido en promedio en los últimos dos años, así garantizamos el crecimiento sostenido y la perdurabilidad de la empresa en beneficio de todos los que en ella participamos y de los clientes externos en los mercados donde operamos.
- Con el desarrollo de los anteriores objetivos buscamos que las personas que se vinculen con Aliños la Garza se identifiquen desde el principio con lo que somos, nuestra razón de ser, el lugar donde queremos llegar y lo que se espera de todos y cada uno de los empleados.
- Que el crecimiento que hemos alcanzado como empresa ha sido gracias a la calidad humana que nos ha caracterizado desde nuestros inicios, ahora esperamos que usted sea parte de este grupo de gente exitosa, orientada al resultado, comprometida, con proyección y claridad de propósito.

9.4 DEFINICIÓN DEL NEGOCIO

Con “Aliños la Garza” sus comidas quedaran exquisitas y provocativas; utilice diariamente los mejores condimentos del país y disfrute el tiempo junto a su familia. “Aliños la Garza” le pone el toque final a sus comidas.

Con estos mensajes se pretende atender las necesidades tanto empresariales como de las familias consumidoras del Departamento de Nariño, ya que en su mayoría son las que conocen las características y beneficios de los productos ofrecidos por la empresa.

9.5 HORIZONTE DE TIEMPO

El horizonte de tiempo de este re direccionamiento se estipula en un periodo de tiempo de tres años, por cuanto los problemas que se presentan en la empresa y que pueden causar una desestabilización de la misma son: la deslealtad de los empleados y el contrabando que quedó demostrado en el análisis de vulnerabilidad; aunque, la deslealtad es un factor del ambiente interno, la probabilidad de ocurrencia puede ser contrarrestada con los estímulos, capacitación e incentivos que la Gerencia viene aplicando; en cuanto al otro factor o sea el contrabando es un problema complejo de resolver desde ámbito regional y empresarial interno; pues no solamente afecta a Aliños la Garza, sino a la gran mayoría de empresas Nariñenses.

El flagelo del contrabando, se ha visto más acentuado en este último año debido a la gran devaluación del dólar (U\$), y esto ha generado que la entrada de todo tipo de productos se realice en gran escala y a muy bajo costo.

9.6 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Son los comportamientos que caracterizan a nuestra gente y que van a garantizar que logremos el cumplimiento de los objetivos de la organización.

“UNIDOS TRANSFORMANDO A ALIÑOS LA GARZA, CAMINO AL ÉXITO”.

9.6.1 Capacidad, transparencia e integridad. Actúa permanentemente de acuerdo con sus convicciones y valores que son coherentes con los de la organización, aún en situaciones difíciles, generando confianza y credibilidad tanto a nivel interno como externo y superando las expectativas de los clientes.

9.6.2 Identidad y compromiso con la empresa. Demuestra un alto nivel de identificación con la cultura organizacional, así como con las metas del grupo y la organización, poniéndolas por encima de los intereses individuales generando un ambiente de trabajo positivo y entusiasta en todos los niveles generando un ambiente confortable para todos sus integrantes.

9.6.3 Propósitos viables. Se entiende la integralidad de una situación de negocios, fija, clara y acertadamente los objetivos; prospectivamente visualiza el impacto de los acciones y cómo inciden en los resultados. Estipula con claridad el deber ser, que hacer y cómo lograrlo.

9.6.4 Identificación y análisis de problemas. Identifica y analiza proactivamente en todos los eventos del negocio, problemas y oportunidades de mejoramiento, con un sentido crítico, estableciendo los factores claves de éxito, apreciando alternativas diferentes y relacionando diversos elementos en forma original.

9.6.5 Flexibilidad y adaptabilidad. Promueve la discusión interna con asuntos relacionados a la mejora de la empresa, valora puntos de vista diferentes, interpretándolos con el propósito de generar la mejor alternativa. Adapta su propio enfoque y su forma de operar a medida que la situación lo requiera, flexibiliza su estructura y se adapta al cambio.

9.6.6 Monitoreo y control de estrategias. Puede planear, definir cursos de acción en el tiempo dando un ordenamiento secuencial a las actividades y haciendo un seguimiento sistemático para garantizar la obtención de los resultados eficientemente.

9.6.7 Proyección al resultado. Actúa permanentemente en función de alcanzar y sobrepasar los resultados organizacionales esperados, determinando e implementando las acciones necesarias y superando las situaciones adversas.

9.6.8 Mejoramiento continuo. Aprende de los errores y éxitos propios, de los demás y del entorno, de manera continua, capitalizando la experiencia para que las nuevas acciones se vean enriquecidas buscando soluciones de raíz y liderando nuevas propuestas que lleven a un mejoramiento continuo personal, del área y de la organización.

9.6.9 Optimo manejo de recursos. Tiene criterio que le permite optimizar la relación costo-beneficio, haciendo uso racional de los recursos disponibles, logrando obtener permanentemente el máximo provecho de los mismos con responsabilidad empresarial y social.

9.6.10 Trabajo en equipo. Trabajo con objetivos comunes, con claridad y asume responsabilidades en la consecución de los objetivos, coordinando sus actividades con los demás miembros y anteponiendo los intereses generales a los personales.

9.6.11 Inducir y desarrollar a otros. Se relaciona y logra el compromiso y la máxima contribución de otros sobre los que no existe necesariamente autoridad formal para la obtención de un objetivo común. Facilita a otros el desarrollo de competencias, creando oportunidades de crecimiento personal y profesional.

9.6.12 Experticia. Posee el dominio técnico de los temas bajo su responsabilidad y provee la asesoría que sus colaboradores y compañeros requieren.

9.6.13 Excelencia en la atención al cliente. Somos conscientes de que los clientes son nuestra razón de ser, y por ello pretendemos superar sus expectativas no solo con productos de optima calidad, sino también en el servicio de venta y posventa, de tal forma que un cliente satisfecho nos envíe muchos clientes referidos.

10. FORMULACIÓN DE ESTRATÉGIAS ORIENTADAS AL MERCADO.

La estrategia es la formulación y ejecución de un conjunto integrado de decisiones basadas en las necesidades del cliente, las cuales identifican el posicionamiento esencial y las ventajas competitivas necesarias para ganarle a la competencia y obtener metas financieras y no financieras.

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que implica un conjunto de actividades diferentes.

10.1 ESTRATÉGIAS DE NEGOCIOS

Este tipo de estrategia nos define la forma cómo vamos a enfrentar a nuestros competidores en el mercado. Para el presente trabajo únicamente tomamos un solo negocio, los Aliños; y dentro de estos el producto más significativo: el **Adobo**. A continuación ilustramos los productos y las presentaciones que maneja la empresa.

Cuadro 11. Presentación de Productos de Aliños la Garza

PRODUCTO	CANTIDAD (g)								
	10	15	30	40	50	60	100	250	500
Ablanda carnes				X				X	
Acento				X				X	
Adobo			X			X		X	X
Ají	X								X
Ajo en pepa							X		
Ajo molido			X			X		X	X
Azafrán			X			X		X	X
Cebolla molida			X			X		X	X
Color			X			X		X	X
Comino entero			X						
Comino molido						X		X	X

Laurel	X								
Orégano	X								
Tomillo	X								
Pimienta entera				X					
Pimienta molida			X						X
Almendras					X				
Bicarbonato de sodio			X		X				
Canela en astilla	X	X							X
Canela molida	X	X							
Ciruelas pasas							X		
Clavo dulce entero	X								
Clavo dulce molido	X								
Coco rallado							X		X
Linaza					X				X
Nueces del Brasil					X				
Nuez moscada en pepa	X								
Nuez moscada molida	X								
Uvas pasas							X		X

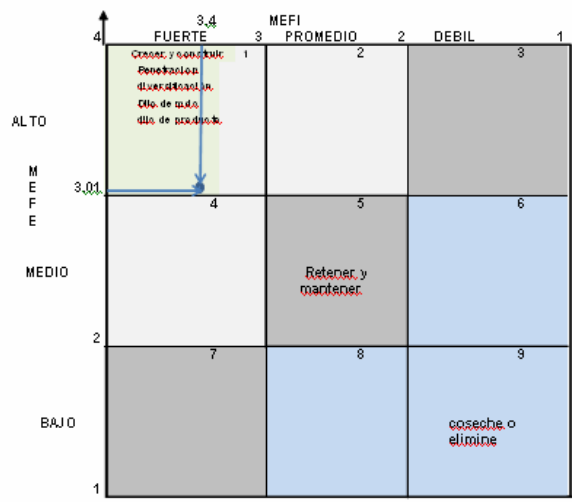
Fuente: Esta investigación.

10.2 PROCESO DEL ADOBO

- ✓ RECEPCION E INSPECCION: las materias primas llegan en bultos y se llevan a la báscula para comprobar su peso y se revisa las características organolépticas como el olor, color, forma normales del producto.
- ✓ ALMACENAMIENTO: las materias primas se almacenan en bodega hasta el momento en que se decida preparar el adobo.

- ✓ PESAJE: se procede a pesar la cantidad y los ingredientes que forman este producto entre los cuales están: comino, azafrán, ajo, pimienta, tomillo, orégano, laurel y cereal. Se confirman los pesos de la formulación.
- ✓ MEZCLA DE INGREDIENTES: se lleva los ingredientes que han sido pesados a una tina plástica limpia y desinfectada donde se mezclan por medio de una pala de madera hasta obtener uniformidad en la mezcla.
- ✓ MOLIENDA: después de mezclados los ingredientes, se llevan a moler, procedimiento que se realiza en un molino de discos eléctrico, en el cual se agrega poco a poco el producto mezclado, por medio de un recipiente plástico. El operario del molino reduce la distancia de los discos a medida que el producto va adquiriendo la forma deseada hasta obtener el producto final.
- ✓ ALMACENAMIENTO: el producto previamente molido se acumula en tanques de almacenamiento donde permanecerá hasta cuando se decida empacar el producto.
- ✓ EMPACADO Y PESADO: después de preparado los empaques se procede a llenar el peso requerido 30, 60, 250 ó 500 g, este proceso se realiza manualmente; después de tener una buena cantidad de producto pesado se lleva al sellado.
- ✓ SELLADO: se lleva el producto hasta la selladora donde es cerrado por la parte superior y se acumula el producto en canastas.
- ✓ ETIQUETADO: cuando se tiene una buena cantidad de producto sellado de 30 ó 60 g, se lleva a las mesas donde será etiquetado, este procedimiento se realiza con una cosedora común.
- ✓ EMBALAJE: este procedimiento se realiza llenando el producto en bolsas de polietileno ya adecuadas para esta operación en cantidades de 25 ó 12 unidades según se requiera y posteriormente se sella las bolsas.
- ✓ ALMACENAMIENTO: las bolsas de 25 ó 12 unidades se apilan en estantes donde se ubican dependiendo del producto y según la cantidad que contengan.
- ✓ EMBALAJE: teniendo en cuenta los pedidos realizados por los clientes de la empresa, se ubican los productos en cajas de cartón hasta completar el pedido.
- ✓ COMERCIALIZACION: los productos son llevados por los vendedores de la empresa hasta su destino final (supermercados, autoservicios, tiendas) del departamento.

Figura 10. Matriz interna y externa - Aliños la Garza



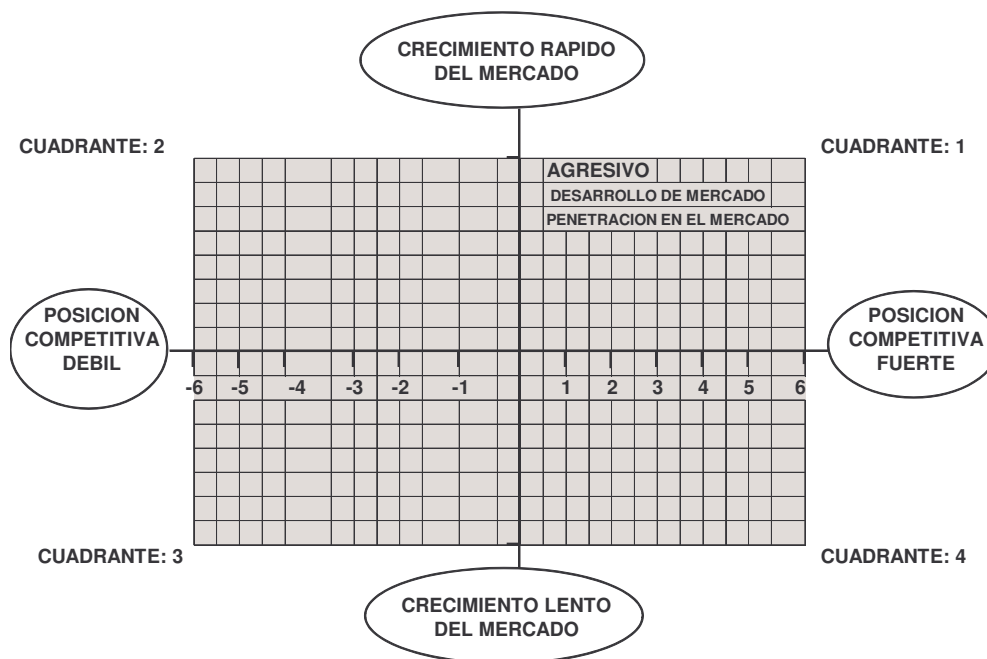
Fuente: Esta investigación

10.2.1 Análisis de la Matriz interna y externa. El propósito de esta matriz es mostrar el comportamiento del producto adobo, que es nuestro producto estrella. El cual se ubica en el cuarto cuadrante de la matriz IE que significa que por el lado de la capacidad interna (MEFI), es alto (3.4) y por el ambiente externo (MEFE) está ubicado en término medio (3.01). Significa que debemos desarrollar las siguientes estrategias:

- a) Penetración en el mercado; esta pretende aumentar la participación del producto en el mercado, mediante el incremento en la cantidad de vendedores, presupuestar mayor cantidad de recursos para publicidad, ofrecer promociones de ventas.
- b) La segunda estrategia que encuadra en análisis, es desarrollo de mercado puesto que el adobo es producto líder en el mercado local, y se requiere incursionar en otras regiones como los Departamento del Putumayo y el Cauca. Para el desarrollo de esta estrategia es importante tener en cuenta las formas de negocios, como son alianzas con otras empresas de alimentos que se encuentren establecidas y liderando esos mercados en las regiones a incursionar y que utilicen los aliños, sobre todo para degustaciones.

Figura 11. Matriz de gran estrategia (GE).

ALIÑOS LA GARZA 2008



Fuente: Esta investigación.

10.2.2 Análisis de la matriz de la gran estrategia. El crecimiento del mercado de la empresa Aliños la garza se estima que es rápido con una posición competitiva fuerte, por lo tanto se ubica en el cuadrante 1 de la matriz; es un producto 100% natural y al igual que los demás se produce con tecnologías limpias y amigables con el medio ambiente. Las actividades que nos permite implementar las estrategias de desarrollo de mercado y penetración en el mercado son las siguientes:

- Realizar alianzas estratégicas y eventos en conjunto con otras empresas nariñenses y de otros departamentos que sean líderes en el mercado de alimentos, para promocionar los productos más representativos de aliños la garza.
- Automatizar los procesos productivos para incrementar la productividad del trabajo.
- Conservar el producto en un precio competitivo y diseñar nuevas presentaciones del producto.
- Adquirir otro vehículo para el reparto.

10.2.3 Matriz del grupo consultor de Boston (BCG). Para desarrollar la matriz BCG y como ejemplo pedagógico no vamos a trabajar con la participación relativa del mercado con cada uno de los productos, sino que asumimos el trabajo con la participación simple de las empresas para mostrar cómo se encuentran mis ventas totales de mi empresa, como si fuera un producto en particular, frente a las ventas de los otros competidores, que para nuestro ejemplo vamos a estimar unos datos y los competidores plenamente identificados: son condimentos el rey, Doña Gallina y el sector informal.

Cuadro 12. Matriz del grupo consultor de Boston (BCG)

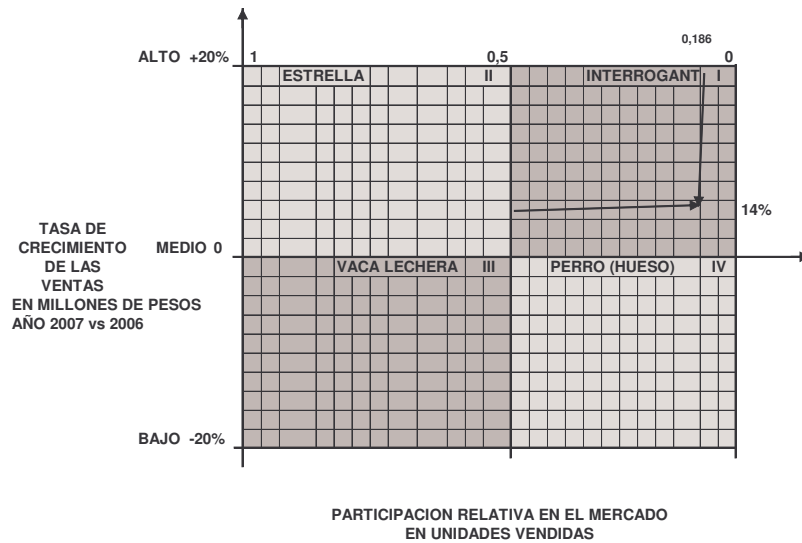
Productos (global)	VENTAS AÑO EN MILLONES 2006	VENTAS AÑO EN MILLONES 2007	CRECIMIENTO DEL MERCADO EN EL SECTOR - ESTIMADO
Competidor el Rey	555,9	654,0	15%
Competidor doña Gallina	399,52	454,0	12%
competidor informal	1171,32	1362,0	14%
mi empresa Aliños la Garza	220,98	254,0	13%
Total	2397,12	2724,0	14%

Productos (global)	VENTAS AÑO EN MILLONES	%	Líder del mercado
Competidor el Rey	654,0	24,0	
Competidor doña Gallina	454,0	16,7	
competidor informal	1362,0	50,0	líder en Nariño
mi empresa Aliños la Garza	254,0	9,3	
Total	2724,0	100,0	

Entonces posición relativa en el mercado $9.3/50 = 0.186$

Fuente: Esta investigación.

Figura 12. Matriz del Grupo Consultor de Boston (BCG)



Fuente: Esta investigación.

Como se puede observar la gráfica de la matriz de BCG, la tasa de crecimiento del mercado promedio de la industria de los aliños es del 14% como nos muestra el cuadro anterior, comparando las ventas del año 2006 con las ventas del sector en el año 2007, y la participación de nuestra empresa Aliños la Garza se encuentra con el 13% de tasa de crecimiento en el mercado y con una participación del 0.186 relativa del mercado; se ubica en el cuadrante I y corresponde a interrogante, cuya característica es que ocupa una parte relativamente pequeña del mercado pero compite en una industria de gran crecimiento, nos permite introducir estrategias tales como: penetración en el mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de producto.

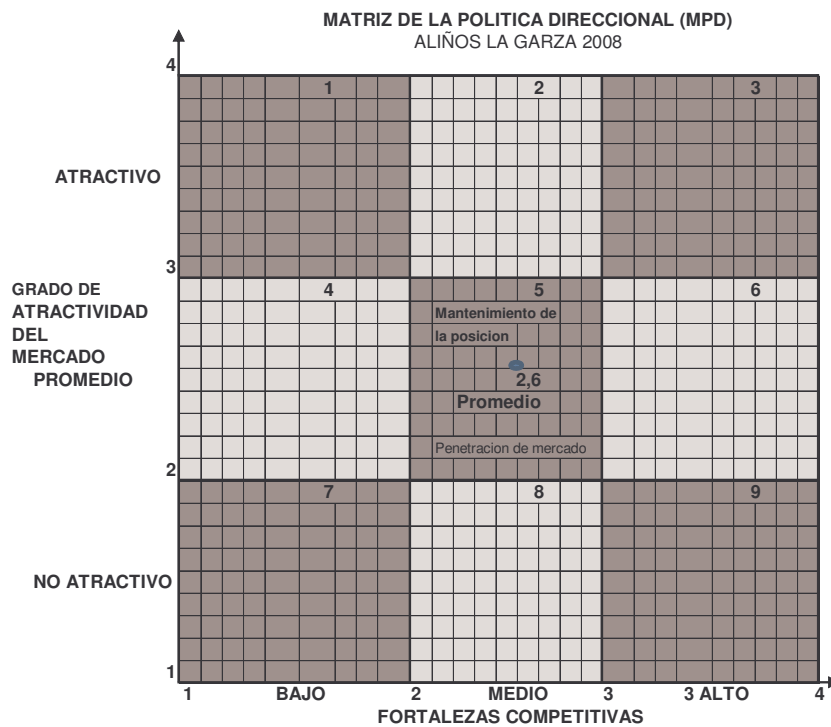
Cuadro 13. Matriz de política direccional (MPD)

MATRIZ MPD

	VARIABLES	GRADO DE ATRACTIVIDAD
1	No, de competidores	1
2	Crecimiento del mercado	3
3	Poder adquisitivo de los compradores	4
4	Precios de mercado	3
5	Demanda potencial	4
6	crecimiento demografico	4
7	Políticas gubernamentales	1
8	oferta informal de productos	1
9	desarrollo de Cluster	3
10	productos sustitutos	2
	Total	26
	Promedio 2,6	

Fuente: Esta investigación.

Figura 13. Matriz de política direccional (MPD)



Fuente: Esta investigación.

A la empresa “Aliños la Garza” por estar ubicada dentro del quinto cuadrante que corresponde a grado de atractividad del mercado medio y fortalezas competitivas promedio de 2.6 se pueden desarrollar dos estrategias importantes como son: mantenimiento de la posición y/o penetración de mercado.

10.2.4 Matriz Peyea - Aliños la garza:

FUERZA FINANCIERA (FF)

Apalancamiento.	1
Liquidez.	3
Capital de trabajo.	3
Flujos de efectivo.	2
Rendimiento sobre la inversión	4
Riesgos implícitos del negocio	4
TOTAL	17
PROMEDIO	2.8

FUERZA DE LA INDUSTRIA (FI)

Potencial de crecimiento.	5
Estabilidad financiera.	3
Conocimientos tecnológicos.	3
Capacitación de personal.	5
Obtención de créditos	2
Facilidad para entrar en el mercado.	3
TOTAL	21
PROMEDIO	3.5

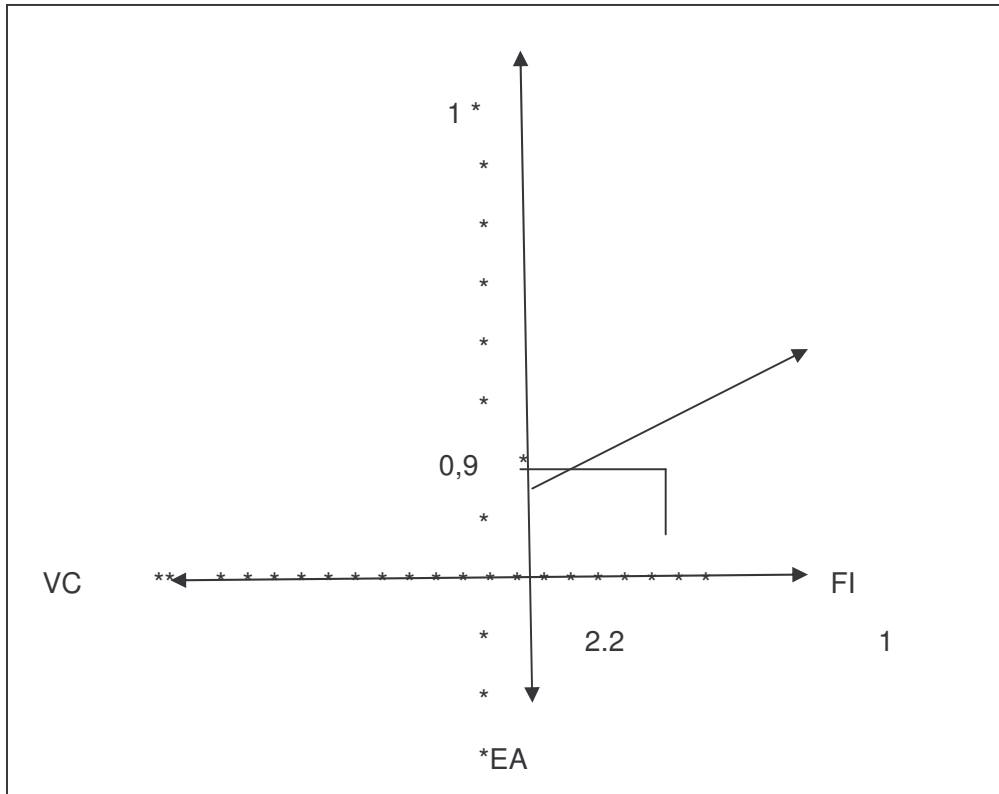
ESTABILIDAD DEL AMBIENTE (EA)

Cambios en tecnología.	- 4
Escala de precios de productos competidores.	- 3
Barreras para entrar en el mercado.	-2
Presión competitiva.	-3
Elasticidad de la demanda.	-1
TOTAL	-13
PROMEDIO	- 2,6

VENTAJA COMPETITIVA (VC)

Participación en el mercado.	- 2
Calidad del producto.	-1
Ciclo de vida del producto.	-2
Lealtad de los clientes.	-1
Única empresa nariñense	-1
Precios competitivos	-1
TOTAL	-8
PROMEDIO	- 1.3

Figura 14. Matriz Peyea



Fuente. Este estudio

El promedio de FF es = 2,8 El vector direccional coordina el eje X es:

El promedio de FI es = 3.5

El promedio de EA es = - 2.6 El vector direccional coordina el eje Y es:

El promedio de VC es = -1.3

Los cruces son en el eje X son VC + FI

Y en el eje Y son EA + FF

$$X = -1.3 + (+3.5) = +2.2$$

$$Y = -2.6 + (+3.5) = 0.9$$

La empresa demuestra estar financieramente fortalecida, por que ha obtenido ventajas competitivas importantes en este sector de la industria que es estable y creciente. El perfil estratégico que debe fortalecer es agresivo debe realizar acciones que rompan con lo que los competidores están esperando para alcanzarlos.

Cuadro 14. Matriz cuantitativa de la planeación estratégica MCPE

VARIABLES CLAVES	CALIFICACION O PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS					
		ALTERNATIVA 1		ALTERNATIVA 2		ALTERNATIVA 3	
		PENETRACION DE MERCADO		DESARROLLO DE MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTO	
		CA	TCA	CA	TCA	CA	TCA
VARIABLES INTERNAS:							
1. Nivel formacion academica	0,07	4,0	0,28	3,0	0,21	2,0	0,14
2. capacidad de decision	0,07	4,0	0,28	2,0	0,14	2,0	0,14
3. capacidad de relac. Public	0,08	3,0	0,24	3,0	0,24	3,0	0,24
4. capac. Liderazgo	0,09	4,0	0,36	3,0	0,27	2,0	0,18
5. nivel tecnologico	0,02	2,0	0,04	2,0	0,04	4,0	0,08
6. equipos	0,02	2,0	0,04	3,0	0,06	4,0	0,08
7. proceso de produccion	0,07	3,0	0,21	3,0	0,21	4,0	0,28
8. mano de obra cal. cap.	0,07	4,0	0,28	4,0	0,28	3,0	0,21
9. trabajo en equipo	0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	4,0	0,32
10. liquidez	0,01	4,0	0,04	4,0	0,04	3,0	0,03
11. nivel de endeudamiento	0,06	4,0	0,24	3,0	0,18	2,0	0,12
12. rentabilidad	0,06	4,0	0,24	4,0	0,24	2,0	0,12
13. cultura organizacional	0,07	3,0	0,21	3,0	0,21	2,0	0,14
14. precios	0,07	4,0	0,28	3,0	0,21	2,0	0,14
15. atencion al cliente	0,09	4,0	0,36	4,0	0,36	2,0	0,18
16. presentacion del producto	0,07	3,0	0,21	3,0	0,21	4,0	0,28
TOTAL	1		3,63		3,22		2,68
VARIABLES EXTERNAS:							
1. Eficiencia técnica y economica	0,07	3,0	0,21	3,0	0,21	4,0	0,28
2. Informalidad económica	0,09	1,0	0,09	1,0	0,09	2,0	0,18
3. Marco legal	0,06	2,0	0,12	3,0	0,18	3,0	0,18
4. Cultura	0,09	3,0	0,27	3,0	0,27	3,0	0,27
5. Seguridad	0,08	4,0	0,32	4,0	0,32	3,0	0,24
6. Sistema politico	0,06	2,0	0,12	2,0	0,12	3,0	0,18
7. Innovaciones tecnológicas	0,10	3,0	0,30	3,0	0,30	4,0	0,40
8. Cadena productiva del sector	0,09	4,0	0,36	3,0	0,27	2,0	0,18
9. Demanda Interna del sector	0,09	4,0	0,36	3,0	0,27	2,0	0,18
10. Estructuras productivas del sector	0,07	4,0	0,28	3,0	0,21	3,0	0,21
11. Ciencia y tecnologia	0,10	3,0	0,30	3,0	0,30	4,0	0,40
12. Oferta de factores	0,10	4,0	0,40	4,0	0,40	3,0	0,30
TOTAL CTA	1,00		3,13		2,94		3,00
			6,76		6,16		5,68

CONVENCIONES - CA: 1 no aceptable; 2 posiblemente aceptable
3 probablemente aceptable y 4 aceptable

Fuente: Esta investigación.

La sumatoria total de calificaciones de atractivo nos dice que la alternativa 1 PENETRACION DEL MERCADO es la más conveniente para la empresa y ofrece menos riesgos a la hora de tomar decisiones desde el punto analítico de la matriz

MCPE, sin descartar por completo las alternativas 2 y 3 por cuanto en CA se encuentran bien calificadas independientemente del total TCA, es conveniente anotar que estas deben ser revisadas periódicamente ya que el mundo de los negocios se encuentra en permanente dinámica y las empresas deben estar preparadas para los cambios inesperados.

11. INDICADORES DE GESTIÓN

En este punto se sugiere que la empresa inicie un proceso de recolección de datos, para que a futuro desarrolle los indicadores de gestión que se plantean a continuación, no sin antes aclarar que en el momento no se pueden aplicar por cuanto no existen registros que permitan establecer comparaciones.

11.1 CAPACIDAD DIRECTIVA

El indicador que vamos a desarrollar a continuación para la capacidad directiva nos mide la capacitación realizada a los trabajadores de la empresa Aliños la Garza.

SFC

$IC = \frac{SFC}{NFS} \times 100$

NFS

IC = índice de capacitación.

SFC = Sumatoria de funcionarios capacitados.

NFS = No. de trabajadores de Aliños la Garza

Periodo: semestral.

Responsable: Subgerente administrativo y financiero

11.2 CAPACIDAD TECNOLÓGICA Y PRODUCTIVA.

Este indicador nos mide las adquisiciones de maquinaria y equipos en la Empresa.

CEME

$IANT = \frac{CEME}{MIPME} \times 100$

MIPME

IANT = Índice de adquisición de nueva tecnología

CEME = Compras efectivas de maquinaria y equipos en \$

MIPME = Monto en \$ de inversión presupuestada para maquinaria y equipos

Periodicidad: anual

Responsable: Subgerente Administrativo y Financiero

11.3 CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO

TSA

$$IC = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \times 100$$

TSR

IC= Índice de creatividad

TSA= Total de sugerencias aceptadas

TSR= Total de sugerencias recibidas

Periodicidad: mensual

Responsable: subgerente administrativo y financiero

11.4 CAPACIDAD FINANCIERA:

RE

$$EVA = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \times 100$$

I

EVA: Valor económico agregado

RE= rentabilidad esperada

I= inversión

Periodicidad: mensual

Responsable: subgerente administrativo y financiero

11.5 CAPACIDAD COMPETITIVA

VTEC

$$IPTM = \frac{\text{-----}}{\text{-----}} \times 100$$

VTCEC

IPTM= índice de Participación total en el mercado

VTEC=Ventas totales de la empresa en la categoría

VTCEC=Ventas totales de la competencia y la empresa en la categoría

Periodicidad: semestre

Responsable: sugerente de ventas.

11.6 INDICADORES FINANCIEROS:

11.6.1 Indicadores de liquidez:

11.6.1.1 Capital de trabajo neto:

CAPITAL NETO DE TRABAJO = Activo corriente - Pasivo corriente

CAPITAL NETO DE TRABAJO 2007 = 498.253.474 - 173.903.029

CAPITAL NETO DE TRABAJO 2007 = 324,350,445

CAPITAL NETO DE TRABAJO 2008 = 513.631.255 - 148.383.754

CAPITAL NETO DE TRABAJO 2008 = 365.247.501

Como se puede observar en el 2008 la empresa mejora el capital de trabajo neto con respecto al 2007, de tal forma que dispone de un buen activo corriente una vez haya cumplido con la obligación de responder para con los pasivos a corto plazo.

11.6.1.2 Relación corriente o de liquidez:

RAZÓN CORRIENTE = $\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$

RAZÓN CORRIENTE 2007 = $\frac{498,253,474}{173,903,029}$

RAZÓN CORRIENTE 2007 = 2.81

RAZÓN CORRIENTE 2008 = $\frac{513,631,255}{148,383,754}$

RAZÓN CORRIENTE 2008 = 3.46

Por cada peso que la empresa debe en el corto plazo esta disponía de \$2.81 para el año 2007 y de \$3.46 para el 2008 como respaldo para cubrir oportunamente

dichas deudas, por otra parte se puede observar que en cuanto a la liquidez de la empresa esta ha aumentado en el 2008 con respecto al 2007.

11.6.1.3 Prueba ácida:

$$\begin{aligned} \text{PRUEBA ÁCIDA} &= \frac{\text{Activos corrientes - inventarios- diferidos}}{\text{Pasivo corriente}} \\ \text{PRUEBA ÁCIDA 2007} &= \frac{498,253,474-339,433,498-0}{173,903,029} \\ \text{PRUEBA ÁCIDA 2007} &= 0.91 \\ \text{PRUEBA ÁCIDA 2008} &= \frac{513.631.255 - 291,091,308-22,398,805}{148,383,754} \\ \text{PRUEBA ÁCIDA 2008} &= 1.34 \end{aligned}$$

Esta razón indica que para el 2007 la empresa disponía de \$0.91 para cancelar de forma inmediata un peso de deuda, en tanto que esta relación aumenta significativamente para el 2008 ya que se dispone de \$1.34 para suplir la misma situación. Esto permite determinar que la liquidez inmediata de la empresa es buena en el 2007 y mejora en el 2008 ya que la empresa ya dispone de dinero para responder a los acreedores en el corto plazo.

11.6.1.4 Solidez:

$$\begin{aligned} \text{SOLIDEZ} &= \frac{\text{Activo total}}{\text{Pasivo total}} \\ \text{SOLIDEZ 2007} &= \frac{626,421,412}{373,903,029} \\ \text{SOLIDEZ 2007} &= 1.67 \\ \text{SOLIDEZ 2008} &= \frac{637,857,400}{368,383,754} \\ \text{SOLIDEZ 2008} &= 1.73 \end{aligned}$$

Como se puede observar la empresa dispone de \$1.67 en el 2007 y de \$1.73 en el 2008 de activos totales por cada peso que adeuda, esto muestra que la empresa mantiene una solidez buena.

11.6.2 Indicadores de actividad:

11.6.2.1 Rotación de activos totales:

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo total bruto}}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2007} = \frac{833,111,720}{626,421,412}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2007} = 1.32$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2008} = \frac{965,328,668}{637,857,400}$$

$$\text{ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES 2008} = 1.51$$

La empresa mantiene un buen nivel de rotación de activos respecto a las ventas, esto es en el 2007 por cada peso invertido en activos la empresa vendió \$1.32 y en el 2008 vendió \$1.51.

11.6.2.2 Rotación de inventarios:

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS} = \frac{\text{Inventarios}}{\text{Costo de ventas}} \times 360$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2007} = \frac{339,433,498}{1,880,270,630} \times 360$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2007} = 64$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2008} = \frac{291,091,308}{1,500,280,315} \times 360$$

$$\text{ROTACIÓN DE INVENTARIOS 2008} = 69$$

Como se puede observar la rotación de inventarios aumentó levemente en el 2008 con respecto al 2007 ya que pasó de rotar 64 veces en el año a 69 veces esto se

debe principalmente a la reducción del costo de ventas y la disminución del inventario final en el 2008.

11.6.3 Indicadores de endeudamiento:

11.6.3.1 Nivel de endeudamiento:

NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	=	$\frac{\text{Total pasivo}}{\text{Total activo}}$
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 2007	=	$\frac{373,903,029}{626,421,412}$
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 2007	=	0.59
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 2008	=	$\frac{368,383,754}{637,857,400}$
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO 2008	=	0.57

En el 2007 por cada peso que la empresa tenía en el activo debía \$0.59, y en el 2008 debía \$0.57.

11.6.4 Indicadores de rentabilidad:

11.6.4.1 Margen bruto:

MARGEN BRUTA	=	$\frac{\text{Utilidad bruta}}{\text{Ventas netas}}$
MARGEN BRUTA 2007	=	$\frac{180,300,524}{830.120.200}$
MARGEN BRUTA 2007	=	0.21
MARGEN BRUTA 2008	=	$\frac{240.240.560}{960,328,650}$
MARGEN BRUTA 2008	=	0.25

Como se puede observar la utilidad bruta representa un 21% de las ventas netas para el 2007 y el 25% para el 2008.

11.6.4.2 Margen operacional:

MARGEN OPERACIONAL	=	$\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}}$
MARGEN OPERACIONAL 2007	=	$\frac{122.918.817}{830.120.200}$
MARGEN OPERACIONAL 2007	=	0.14
MARGEN OPERACIONAL 2008	=	$\frac{150,478,354}{960,328,650}$
MARGEN OPERACIONAL 2008	=	0.15

La utilidad operacional representa un 14% de las ventas netas para el año 2007 y un 15% para el año 2008.

11.6.4.3 Margen neto:

MARGEN NETO	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas netas}}$
MARGEN NETO 2007	=	$\frac{77,230,335}{830.120.200}$
MARGEN NETO 2007	=	0.09
MARGEN NETO 2008	=	$\frac{114,054,145}{960,328,650}$
MARGEN NETO 2008	=	0.11

Estas cifras permiten ver que la empresa generó una utilidad neta del 9% en el 2007 y del 11% en el 2008 con respecto al total de las ventas netas.

11.6.4.4 Rendimiento del patrimonio:

RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO	=	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio}}$
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO 2007	=	$\frac{77,230,335}{310,520,387}$
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO 2007	=	0.24
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO 2008	=	$\frac{114,054,145}{346,703,981}$
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO 2008	=	0.32

Para el año 2007 la rentabilidad del patrimonio fue del 24% en tanto que para el 2008 dicha rentabilidad aumenta al 32%.

11.6.4.5 ROI:

ROI	=	Margen de utilidad neta	x	Rotación de activos totales
ROI 2007	=	0.09	X	1.32
ROI 2007	=	11.88%		
ROI 2008	=	0.11	X	1.51
ROI 2008	=	16.61%		

Este indicador mide la rentabilidad sobre la totalidad de la inversión, la cual significa que estimula a los accionistas de Aliños la Garza para continuar con el negocio.

Cuadro 15. Plan operativo 2010 - Aliños la Garza Ltda

OBJETIVO	ESTRATEGIAS		METAS	ACTIVIDADES	RESPONSABLE	TIEMPO	PRESUPUESTO	INDICADOR DE LOGRO
	FUNCIONALES	DE NEGOCIO						
Incrementar la participación en el mercado	1. mediante el incremento en la cantidad de vendedores. 2 Mayores recursos en publicidad, 3 ofrecer promociones en ventas	Penetracion de mercado	1. lograr el 60% del mercado local en Pasto, 2 lograr el 40% de participación del mercado en el resto del departamento	1, contratar 10 vendedores mas 2. capacitar nuevos vendedores contratados	1, Jefe administrativo y financiero 2. Jefe de Ventas	1.- 60 días 2,una capacitación semestral	6.000,000 global	1,- 10 vendedores contratados y capacitados al final de los tres años, para cumplir con las metas propuestas
	4. Incursionar en otras regiones como los departamentos de Putumayo y Cauca 5. Realizar alianzas con otras empresas de alimentos que se encuentren establecidas liderando esos mercados para potencializar el uso de los aliños	Desarrollo de mercado	3,abrir mercados en los departamentos del Putumayo y Cauca en cinco principales ciudades	3, comprar otro vehículo para reparto 4, establecer relaciones comerciales con firmas de alimentos complementarios	3, Jefe de Ventas 4, Gerente General	3.- seis meses 4. sesenta días	50,000,000 global	2,- vehículo adquirido y trabajado en reparto 3,relaciones comerciales establecidas y convenios funcionando en cumplimiento de la estrategia de desarrollo de mercado
RENTABILIDAD: garantizar que la empresa siga obteniendo al menos	Aprovechar las características de calidad y precio del producto para	Desarrollo de mercado	Incrementar como minimo en un punto la	Manejar buenas relaciones con proveedores.	Gerencia.	Semanalmente, a partir de enero de 2010.	5.400.000	Indice de negociaciones satisfactorias.

el 25% de rentabilidad.	incrementar sus ventas.	Penetracion en el mercado	rentabilidad anual hasta llegar en tres años al menos al 28%.	Contratar pautas publicitarias para dar a conocer las características del producto.		Mensualmente, a partir de enero de 2010	12.000.000	Incremento de las ventas 2010 vs 2009.
CRECIMIENTO: a. Consolidar el mercado actual, mediante innovación de procesos para que sus productos cumplan con los estándares de calidad.	Realizar inversión en investigación y desarrollo de nueva tecnología para mejorar tiempos y procesos de producción.	Penetracion en el mercado	Actualizacion constante de maquinaria. Adquirir la empacadora automatica de productos molidos en el primer año	Investigar constantemente y modernización de maquinaria automatizada.	Gerencia.	la compra de la maquinaria en el segundo semestre de 2010	40,000,000	Maquinaria actualizada.
b. Incrementar la producción actual en un 20% para así poder ampliar el mercado		Desarrollo de mercado	Incrementar la produccion actual en un 20% trimestral.	Busqueda de nuevos clientes en el departamento de Nariño.	Area administrativa.	Semanalmente, a partir de enero de 2010.	2.700.000	Indice de nuevos clientes.
DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO: Realizar capacitaciones constantemente y apoyar la asistencia a cursos, seminarios, conferencias relacionadas con avicultura como una condición indispensable para lograr una posición competitiva.	Capacitar constantemente al personal y mantenerlo motivado mediante estímulos económicos.	Penetracion en el mercado	Capacitar el 100% del personal de Aliños la Garza	Realizar talleres de capacitacion en diferentes areas, con todo el personal.	Area administrativa.	Bimensual a partir de enero de 2010.	300.000	Reuniones realizadas en fechas programadas.
			Mantener 100% del personal motivado.	Diseñar un programa de incentivos de acuerdo al nivel de efectividad de los empleados.	Gerencia.	Mensualmente, a partir del 1 de febrero de 2010.	1,000,000	Indice de personal motivado.

<p>SERVICIO AL CLIENTE: Consolidar una estructura organizacional ágil, flexible, oportuna en las decisiones, orientada hacia el servicio al cliente.</p>	<p>Estar en contacto continuo con los clientes para emprender acciones oportunas para atender las quejas y reclamos.</p>	<p>Penetración en el mercado</p>	<p>Solucionar el 100% de quejas y reclamos.</p>	<p>Establecer un servicio post-venta y seguimiento que permita asegurar su lealtad.</p>	<p>Auxiliar administrati y Secretaria.</p>	<p>Semanal a partir de enero de 2010</p>	<p>2.700.000</p>	<p>Indice de sugerencias atendidas.</p>
<p>RESPONSABILIDAD SOCIAL: Donar anualmente útiles escolares y regalos de navidad a los hijos de los trabajadores de Aliños la garza. Y socializar el 1% de las utilidades en estímulos directos a los trabajadores.</p>	<p>Provisionar el 1% de la utilidad mensual, para reaizar actividades de responsabilidad social.</p>	<p>Desarrollo de mercado</p>	<p>Repartir obsequios en septiembre y diciembre al 100% de los niños de las escuelas del sector.</p>	<p>Obsequiar regalos de navidad y utiles escolares a los en temporada a los niños de las escuelas del sector.</p>	<p>Area administrativa.</p>	<p>En septiembre y diciembre a partir del año 2010</p>	<p>3.000.000</p>	<p>Indice de donaciones a las escuelas del sector.</p>

Fuente: Esta investigación.

12. CONCLUSIONES

Mediante el desarrollo de este Plan Estratégico enfocado a la Empresa Aliños la Garza, podemos concluir que existen dos alternativas con las cuales la empresa puede alcanzar las metas planteadas a tres años, que son: 1. Penetración de mercado y 2 Desarrollo de mercado.

Para llegar a esta conclusión fue necesario recorrer el ciclo del modelo de Gerencia Estratégica, partiendo de un diagnóstico, formulando el plan estratégico con base en el análisis de los entornos y una mirada hacia adentro de la empresa, se desarrollaron seis matrices aplicando investigación.

Los cuadros que aparecen en el trabajo son un modelo tomado de la bibliografía enunciada y consultada y su aplicación es producto de la investigación realizada.

A través de la Planeación Estratégica se pudo determinar que es una empresa que se focaliza en la provisión de condimentos para atender el buen gusto en el arte de la alimentación, garantizando excelente calidad bajo las más estrictas condiciones de fabricación, sin embargo presenta debilidades internas como: la falta de planeación, no cuenta con un estudio de mercado, faltaría realizar otros ajustes a procesos de compra y administración del Talento Humano.

Al realizar un análisis del comportamiento de sus proveedores como de sus clientes se ha determinado como mayor fortaleza de ALIÑOS LA GARZA la imagen en la región, cobertura y la oportunidad en la comercialización de sus productos, así como su solidez financiera. Sin embargo la competencia es fuerte y se hace necesario cumplir con las estrategias formuladas.

Esta investigación es susceptible de mejorarse. Sin embargo el modelo es aplicable a cualquier tipo de empresas de transformación de alimentos.

Con aporte a la Región, se confía en que el presente modelo sirva de consulta y aplicación también para otras empresas objeto de estudio y planeación estratégica.

13. RECOMENDACIONES

La implementación del Plan Estratégico permitirá a ALIÑOS LA GARZA mejorar las falencias que se han descubierto de tal forma que pueda mejorar el crecimiento económico desde unas bases sólidas y técnicas.

Mantener y fortalecer al talento humano que posee un alto grado de liderazgo e independencia, sin olvidar las políticas empresariales enmarcadas en la planeación estratégica formulada a través de la presente investigación.

Implementar el plan operativo que se puso a disposición de la gerencia a través del cual se podrá desarrollar las acciones y estrategias de la empresa.

Buscar a través de la gerencia compromiso y empoderamiento de los trabajadores en procura de desarrollar los objetivos, las estrategias y las acciones del presente plan.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCOURTH, Benjamin. Análisis sectorial y competitividad. Bogotá: Poemia su casa editorial, 2007. 60 p.

HARRINTONG, James. Mejoramiento de los procesos de una empresa, México: Ed. Mc Graw Hill, 1995. 120 p.

PLAN DE DESARROLLO DEPARTAMENTAL DE NARIÑO. 2008-2011, Adelante Nariño. 30 p.

PLAN DE DESARROLLO MUNICIPAL DE PASTO. 2004-2008 y POT Municipal de Pasto. p. 4-7

SERNA G, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá: Novena edición, 2006. 120 p.

NETGRAFÍA

Disponible en:

www.dane.gov.co