

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EMBUTIDOS Y
CARNES SALSAMENTARÍA LA HOLANDESA EN EL MUNICIPIO DE SAN
JUAN DE PASTO AÑO 2015 - 2020**

JOHANNA MARITZA JOJOA YASCUAL

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y
CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

**DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EMBUTIDOS Y
CARNES SALSAMENTARÍA LA HOLANDESA EN EL MUNICIPIO DE SAN
JUAN DE PASTO AÑO 2015 - 2020**

JOHANNA MARITZA JOJOA YASCUAL

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

**Asesor:
HÉCTOR MUÑOZ
Docente**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SAN JUAN DE PASTO
2015**

NOTA DE RESPONSABILIDAD

Las ideas y conclusiones aportadas en este Trabajo de Grado son Responsabilidad de los autores.

Artículo 1 del Acuerdo No. 324 de octubre 11 de 1966, emanado del honorable Concejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

San Juan de Pasto, Agosto de 2015.

AGRADECIMIENTOS

“Existen momentos en la vida en que debemos dar las gracias, hoy es uno de esos y por eso agradezco a Dios, a mi madre y a mi hermana por la ayuda que siempre me han brindado en los momentos buenos y malos de mi vida, ya que siempre han estado conmigo dándome su apoyo incondicional”.

DEDICATORIA

Esta tesis se la dedico a Dios quién supo guiarme por el buen camino, darme fuerzas para seguir adelante y no desfallecer en los problemas que se presentaban, enseñándome a encarar las adversidades sin perder nunca la dignidad.

Para mi madre por su apoyo, consejos, comprensión, amor, ayuda en los momentos difíciles, y por brindarme los recursos necesarios para estudiar. Por enseñarme con su ejemplo valores y principios, la perseverancia y el coraje para conseguir mis objetivos.

A mi hermana por estar siempre presente, acompañándome para poderme realizar.

A mi hijo Nicolas quien es mi motivación, mi inspiración y felicidad. Y la fuerza que necesito para luchar día tras día.

RESUMEN

Planear es una función básica sobre la cual se organiza, se dirige, se controla todos los procesos de la empresa y más aun en el mundo competitivo en el que vivimos el cual exige realizar con eficacia y eficiencia el proceso administrativo de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos aprovechando las oportunidades y disminuyendo el impacto de la amenazas por lo tanto la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa debe desarrollar su actividad de forma coherente y consistente es decir, formulando estrategias que le permita a la empresa hacer lo que debe teniendo en cuenta lo que efectivamente puede realizar, con fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por esta razón es necesario diseñar e implementar la planeación estratégica en la empresa embutidos y carnes la holandesa buscando contribuir el desarrollo y mantenimiento en el mercado.

ABSTRACT

Planning is a basic function which is organized , addresses , all business processes is controlled and even more in the competitive world in which we live which requires performing effectively and efficiently the administrative process so that they can achieve the objectives seizing the opportunities and minimizing the impact of the threats so the sausages and meats company Salsamentaria the Dutch must carry out their activities in a coherent and consistent ie formulating strategies that will allow the company to do what must be taking into account which can effectively carry out, with strengths, weaknesses , opportunities and threats , therefore it is necessary to design and implement strategic planning in sausages and meats Dutch company seeking to contribute the development and maintenance on the market.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	21
1. ASPECTOS GENERALES.....	22
1.1 TEMA.....	22
1.2 TITULO	22
1.3 LÍNEA	22
1.4. EL PROBLEMA.....	22
1.4.1 Descripción de la situación actual.....	22
1.4.2 Formulación del problema.....	24
1.5 OBJETIVOS.....	25
1.5.1 Objetivo general.....	25
1.5.2 Objetivo específicos:	25
1.6 JUSTIFICACIÓN.....	25
1.7 DELIMITACIÓN DEL TEMA.....	26
1.8 MARCO REFERENCIAL.....	26
1.8.1 Marco contextual:.....	26
1.8.2 Marco teórico:	28
1.8.2.1 Antecedentes:	28
1.8.2.2 Fundamentación teórica:.....	29
1.8.3 Marco legal.	46
1.9 PROCESO METODOLOGICO	54

1.9.1 Tipo de investigación.	54
1.9.2 Fuentes de recolección de información:	54
1.9.3 Población y muestra.....	54
2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	57
2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO.....	57
2.1.1 Entorno político-administrativo:.....	57
2.1.2 Entorno económico:	79
2.1.3 Entorno socio-cultural:	84
2.1.4 Entorno tecnológico	94
2.1.5 Entorno ecológico:	97
2.1.6 Entorno competitivo:	99
2.1.7 Análisis del comportamiento del consumidor	100
2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO.....	113
2.2.1 Áreas de la empresa:.....	114
2.2.2 Proceso administrativo:.....	120
2.3 ANALISIS ESTRATÉGICO	132
2.3.1 Matriz interna- externa.	132
2.3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA	133
2.3.3 Matriz de Boston Consulting Group BCG:	134
2.4 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.....	136
2.4.1. La matriz de la gran estrategia.....	136
2.4.2 Matriz cuantitativa de planeación estratégica:	138

3. DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA LA HOLANDESA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.....	141
3.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL.....	141
3.2 VISIÓN.....	141
3.3 MISIÓN.....	141
3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES.....	141
3.5 POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA.....	142
3.6 PLANEACIÓN.....	143
3.6.1 Objetivos empresariales:.....	143
3.6.2 Políticas empresariales:.....	144
3.6.3 Estrategias.....	145
3.6.4 Programas:.....	145
3.6.5 Proceso productivo:.....	146
3.7 ORGANIZACIÓN.....	150
3.7.1 Manual de funciones.....	151
3.8 DIRECCIÓN.....	165
3.8.1 Comunicación.....	165
3.8.2 Liderazgo.....	166
3.8.3 Trabajo en equipo. Técnicas para el trabajo en equipos.....	168
3.8.4 Motivación.....	169
3.9 CONTROL.....	171
3.9.1 Indicadores:.....	172
CONCLUSIONES.....	196

RECOMENDACIONES.....	197
BIBLIOGRAFÍA.....	198
ANEXOS.....	201

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Matriz DOFA	33
Cuadro 2. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE	42
Cuadro 3. Consumo promedio de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	101
Cuadro 4. Frecuencia de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	102
Cuadro 5. Marca de preferencia por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto	102
Cuadro 6. Lugar en donde compran los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto	103
Cuadro 7. Presentación de los empaques de salchichas preferida por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	104
Cuadro 8. Motivación de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	105
Cuadro 9. Precio dispuesto a pagar por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto	106
Cuadro 10. Medio de comunicación por el cual se conoció las salchichas de preferencia de los consumidores en la ciudad de San Juan de Pasto	107
Cuadro 11. Matriz POAM externa	108
Cuadro 12. Matriz M.E.F.E.....	110
Cuadro 13. Matriz de perfil competitivo (PC)	112
Cuadro 14. Cursograma analítico	118
Cuadro 15. Matriz perfil de categorización interna P.C.I.....	127
Cuadro 16. Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I).....	129

Cuadro 17. Matriz DOFA	130
Cuadro 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA	133
Cuadro 19. Matriz de Boston Consulting Group BCG.....	134
Cuadro 20. Análisis comparativo de ventas en millones de pesos (\$)	136
Cuadro 21. Matriz cuantitativa de planeación estratégica.....	138
Cuadro 22. Programa de selección de personal	145
Cuadro 23. Programa de motivación	146
Cuadro 24. Cursograma analítico de preoperativos.....	147
Cuadro 25. Cursograma analítico del proceso productivo	148
Cuadro 26. Indicadores de recursos humanos	172
Cuadro 27. Indicadores de mercado.....	172
Cuadro 28. Indicadores de producción	173
Cuadro 29. Indicadores de finanzas	173
Cuadro 30. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas- acciones empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa Estrategia. Penetración de Mercados.....	174
Cuadro 31. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	175
Cuadro 32. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa.....	176
Cuadro 33. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas- acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	177
Cuadro 34. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	178

Cuadro 35. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	179
Cuadro 36. Plan de acción y mejoramiento. Estrategias – objetivos-metas-acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	180
Cuadro 37. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	181
Cuadro 38. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	182
Cuadro 39. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas-acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	183
Cuadro 40. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	184
Cuadro 41. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	185
Cuadro 42. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas-acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	186
Cuadro 43. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	186
Cuadro 44. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	187
Cuadro 45. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas-acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	188
Cuadro 46. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes la holandesa	188
Cuadro 47. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	189
Cuadro 48. Plan de acción y mejoramiento. Objetivo-estrategias- metas-acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	190
Cuadro 49. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores- responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa	191

Cuadro 50. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa 192

Cuadro 51. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas-acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa 193

Cuadro 52. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa 194

Cuadro 53. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa 195

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Nivel jerárquico de la Salsamentaría Holandesa	55
Tabla 2. Población por estratos en la ciudad de San Juan de Pasto	55
Tabla 3. Distribución proporcional del número de encuestas	56
Tabla 4. Nivel y distribución de ingresos por hogares mensual	80
Tabla 5. Índice de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos de gasto - 2014-2015, Junio.....	81
Tabla 6. Población distribuida por edades y género	86
Tabla 7. Indicadores de necesidades básicas insatisfechas.....	87
Tabla 8. Indicadores de necesidades básicas insatisfechas.....	87
Tabla 9. Programas de seguridad social delitos de impacto en el municipio de Pasto - 2013 - 2014	88
Tabla 10. Relación población sisbenizada y carnetizada. Municipio de Pasto 2013 – 2014.....	89
Tabla 11. Familias y personas desplazadas municipio de Pasto años 2013 - 2014.....	89
Tabla 12. Número de suscriptores servicio de alcantarillado urbano municipio de Pasto 2013– 2014.....	90
Tabla 13. Cobertura alcantarillado urbano en el municipio de pasto	90
Tabla 14. Cobertura alcantarillado rural.....	90
Tabla 15. Consolidado inversión acueducto, alcantarillado urbano – rural municipio de pasto 2013 – 2014	90
Tabla 16. Construcción y reposición redes de acueducto urbano y rural municipio de Pasto 2013 – 2014.....	91

Tabla 17. Construcción y reposición redes de alcantarillado urbano y rural municipio de Pasto 2013 - 2014.....	91
Tabla 18. Número de suscriptores servicio de aseo municipio de Pasto sector urbano 2013 - 2014.....	91
Tabla 19. Nivel de educación en la ciudad de San Juan de Pasto	92
Tabla 20. Inventario de cuencas y fuentes hídricas municipio de Pasto 2012.....	98

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Diagrama actual de flujo de proceso.....	117
Figura 2. Organigrama de la empresa embutidos y carnes la holandesa	121
Figura 3. Canal de distribución	125
Figura 4. Matriz interna- externa	132
Figura 5. Cuadrante competitivo	134
Figura 6. Matriz de Boston Consulting Group BCG	135
Figura 7. Crecimiento rápido del mercado	137
Figura 8. Flujo de proceso preoperativo	147
Figura 9. Diagrama propuesto de flujo de proceso	149
Figura 10. Organigrama	150
Figura 11. Símbolos para Manual de Procedimientos	158
Figura 12. Compra de insumos.....	159
Figura 13. Ventas de contado.....	160
Figura 14. Ventas a crédito.....	161
Figura 15. Registro de ingresos	162
Figura 16. Selección de personal.....	163
Figura 17. Pago de nomina.....	164
Figura 18. Cobranzas	165

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Consumo promedio de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	101
Gráfica 2. Frecuencia de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	102
Gráfica 3. Marca de preferencia por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	103
Gráfica 4. Lugar en donde compran los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto	104
Gráfica 5. Presentación de los empaques de salchichas preferida por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	105
Gráfica 6. Motivación de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	106
Gráfica 7. Cuánto dinero están dispuestos a gastar los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.....	107
Gráfica 8. Medio de comunicación por el cual se conoció las salchichas de preferencia de los consumidores en la ciudad de San Juan de Pasto	108

INTRODUCCIÓN

En las empresas se presentan varias debilidades internas y que el medio externo es adverso para muchas de ellas. El acelerado cambio en las condiciones del entorno propulsado por nuevas tecnologías en las telecomunicaciones y la informática, aunado a la volatilidad de los mercados financieros que provocan desajustes en las economías, generando nuevas y crecientes incertidumbres que representan simultáneamente amenazas y oportunidades para las empresas.

Para el desarrollo de un plan estratégico es necesario el apoyo de un diagnóstico que nos permitirá conocer la situación de la empresa Salsamentaría Holandesa con el fin de identificar los problemas y sus causas, debilidades y fortalezas, oportunidades y amenazas información indispensable para el planteamiento de objetivos y metas y las acciones correctivas esto se realizara mediante la aplicación de los conocimientos obtenidos a través del desarrollo de la carrera, donde se pretende argumentar con bases reales la situación actual de la empresa y hacerle a esta las adecuadas recomendaciones para el mejoramiento tanto en su proceso de producción como en la planeación, organización, dirección y control administrativo llegando así aplicar estrategias que logren un mayor grado de competitividad y un mayor posicionamiento en el mercado para lo que se aplicaran diferentes técnicas, como en: publicidad, canales de distribución, mercadeo, materias primas entre otras lo cual permitirá evaluar que tan eficiente y eficaz puede llegar esta empresa ya que en cuanto a su tecnología está muy bien equipada pero lastimosamente no están el 100% de su producción por falta de una adecuada preparación académica que no permite tener una mayor visión hacia el futuro puesto que no buscan ampliar su mercado sino que por el contrario quieren mantenerse con unas utilidades básicas suficientes que si le generan ganancias a su propietario pero pueden mejorar considerablemente.

Además se puede mencionar entre otras cosas que la empresa debe empezar a prepararse por la llegada del TLC (tratado de libre comercio) que si esta no se encuentra en una posición adecuada en el mercado podría ser fácilmente liquidada por empresas que tienen mayor reconocimiento en el mercado y que entrarían a competir con precios más bajos.

1. ASPECTOS GENERALES

1.1 TEMA

Planeación estratégica

1.2 TITULO

“DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA EMBUTIDOS Y CARNES SALSAMENTARÍA LA HOLANDESA EN EL MUNICIPIO DE SAN JUAN DE PASTO AÑO 2015 – 2020”

1.3 LÍNEA

“Dinámica empresarial”

1.3.1 Sublinea de investigación. Desarrollo Regional.

1.4. EL PROBLEMA

1.4.1 Descripción de la situación actual. La empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa se encuentra ubicada en la ciudad de San Juan de Pasto en el barrio Santiago; tiene como actividad principal la producción y comercialización de embutidos.

Desde su inicio hasta la fecha la empresa ha venido trabajando en forma empírica, con la única orientación de sus propietarios, con buena maquinaria pero desaprovechada y su crecimiento se ha hecho con precarios conocimientos administrativos.

A continuación se presentan los principales problemas de la empresa embutidos y carnes salsamentaría holandesa teniendo en cuenta las distintas áreas: administrativa, financiera, producción y mercadeo; tomadas como base para formular el diagnóstico y posteriormente plantear las posibles soluciones:

Área administrativa: No posee una dirección adecuada, esta se hace de forma instintiva y verbal según el criterio del gerente; de tal modo que se presta para la distorsión de los mensajes o la ambigüedad de las decisiones.

Carece de visión, misión, objetivos, manual de funciones y procedimientos, de tal modo que las metas de la empresa no se conocen y las tareas específicas se hacen superficialmente lo que provoca la dualidad en las funciones y distintos manejos en los procesos.

No existe capacitación en cuanto a modernos sistemas de administración y producción lo que hace que la empresa no se desarrolle a plenitud.

Finalmente falta una estructura organizacional que determine un organigrama, ya que no se conocen niveles de autoridad después de los propietarios

Área financiera: La estructura contable es manejada por un contador donde la principal función es presentarle a los dueños de la empresa, las utilidades a final de cada periodo contable ya que la empresa no efectúa un análisis de resultados financieros, por ende la empresa no cuenta con políticas de inversión y de financiación que permitan un desarrollo sostenible.

Los recursos financieros son utilizados de acuerdo a las necesidades que se presentan en el momento, no hay una planeación que asegure la optimización de los recursos con un mínimo de costos.

Se actúa de acuerdo a la disposición de efectivo y teniendo en cuenta las obligaciones adquiridas en el mes; al no prevenir las compras, ventas y gastos se puede llevar a la empresa a momentos críticos de falta de liquidez y en el momento dado puede llevar a la empresa a incapacidad de afrontar los cambios que puedan existir en el mercado y a la vez le impide evaluar y controlar el comportamiento financiero.

Área de producción: La empresa cuenta con una capacidad instalada satisfactoria y con buena maquinaria, los operarios necesario para la producción, desafortunadamente la empresa tiene una capacidad ociosa del 70% información suministrada por la empresa ya que la producción se hace a base de pedidos y hacer una producción más grande implicarían desperdicios para la empresa, porque su principal problema se fundamenta en el poco o nulo mercadeo que tiene la salsamentaría.

Área de mercadeo: No existe publicidad para los productos y el poco conocimiento que se tiene sobre ellos es transmitido por tradición oral dentro de la ciudad lo que trae consigo la poca demanda que los productos exigen.

La distribución del producto se realiza directamente en los cuatro puntos de venta, distribuido así:

- Fabrica: calle 11 N° 22-59 Barrio Santiago TEL: 7233166.

- Holandesa Salsamentaría: Cra 25 N° 19-100. TEL 7232584.
- Salchichería Devries: Avenidas las Ameritas N° 13-17 TEL: 7222936.
- Embucarnes Holandesa: Cll 19 N° 31C-43 TEL: 7311950.

Lo que limita al cliente en su poder de adquisición. Estos puntos de venta carecen de un ambiente adecuado para el servicio a los clientes ya que su apariencia es antigua y no se ha hecho ninguna remodelación desde la apertura, motivo por el cual la empresa demuestra una imagen no atractiva ante los ojos del consumidor.

Con lo anterior se concluye que la empresa *embutidos y carnes salsamentaría la holandesa*, no cuenta con un debido proceso administrativo (Planeación, organización, dirección y control) lo que conlleva consigo graves problemas internos que afectan no solo a la organización como tal, sino también a los empleados que al encontrarse en un ambiente desequilibrado se desmotivan ocasionando una reacción en cadena de inestabilidad para la empresa es por esto que la ausencia de planeación es un producto tanto de la falta de experiencia como de la ausencia de capacidades técnicas que puede llevar al gerente a no fijar correctamente los objetivos, no prever efectivamente las deficiencias que posee la empresa y aquellas otras que se deben corregir, desconocer las realidades del entorno y las posibilidades reales de la empresa dentro de su ámbito de acción. Debe recordarse una famosa frase que al respecto dice “Quien no planifica, planifica para el desastre”. Es de importancia fundamental conocer cuáles son las demandas o necesidades de los consumidores, y la capacidad para cubrirlas, o dicho de otra forma, se debe conocer la real potencialidad de sus productos.

Con el direccionamiento estratégica se ayudara a administrar las oportunidades para darles un mejor aprovechamiento en el mercado, tratar de que no se conviertan en amenazas la falta de conocimientos y adelantos tecnológicos y por ende tratar de desaparecerlos. La supervivencia de la empresa dependerá de la capacidad que tenga de convertir sus recursos y procesos en fortalezas y no en debilidades y vulnerabilidades.

1.4.2 Formulación del problema. ¿Qué factores y situaciones estratégicas se deben considerar en la formulación en el direccionamiento estratégico de la empresa de embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en el municipio de San Juan de Pasto?

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general. Formular un direccionamiento estratégico para la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en el municipio de San Juan de Pasto año 2015 – 2020.

1.5.2 Objetivo específicos:

- Analizar el entorno externo de la empresa de embutidos y carnes salsamentaría la holandesa, para identificar las amenazas y las oportunidades en el municipio de San Juan de Pasto.
- Realizar un diagnóstico interno, que permita identificar las debilidades y fortalezas de los procesos administrativos de la empresa de embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en el municipio de San Juan de Pasto.
- Formular un análisis estratégico mediante la aplicación de herramientas administrativas, que permita identificar la situación actual de la empresa de embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en el municipio de san Juan de Pasto.
- Diseñar estrategias empresariales que permita fortalecer los procesos administrativos de la empresa de embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en el municipio de San Juan de Pasto.
- Formular un plan de mejoramiento empresarial que permita gestionar los procesos administrativos de la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en el municipio de San Juan de Pasto.

1.6 JUSTIFICACIÓN

En esta época de cambios continuos en los negocios la gran responsabilidad de los directivos es proyectar el futuro de sus empresas ya sea para crecer o sobrevivir. Todo ente económico debe proyectarse hacia el crecimiento y la competitividad a través del manejo de los recursos económicos que son la base del sostenimiento en el mercado.

En la ciudad de Pasto existen muchas empresas que carecen de herramientas para el desarrollo de una organización, dando como resultado una administración empírica, tal es el caso de la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en donde la administración es asumida por el propietario, las

decisiones son tomadas instintivamente sin tener en cuenta las decisiones que se pueden ocasionar, de allí la necesidad de tener en cuenta una planeación estratégica como una base o guía de dirección reduciendo así la incertidumbre y disminuyendo pérdidas.

Planear es una función básica sobre la cual se organiza, se dirige, se controla todos los procesos de la empresa y más aun en el mundo competitivo en el que vivimos el cual exige realizar con eficacia y eficiencia el proceso administrativo de tal manera que se puedan alcanzar los objetivos aprovechando las oportunidades y disminuyendo el impacto de las amenazas por lo tanto la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa debe desarrollar su actividad de forma coherente y consistente es decir, formulando estrategias que le permita a la empresa hacer lo que debe teniendo en cuenta lo que efectivamente puede realizar, con fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, por esta razón es necesario diseñar e implementar la planeación estratégica en la empresa embutidos y carnes la holandesa buscando contribuir el desarrollo y mantenimiento en el mercado.

Una mayor organización y coordinación permite cumplir con los objetivos debido al establecimiento de estándares y al adoptar de un direccionamiento estratégico como un proceso habitual es más factible detectar nuevas líneas de acción para ampliar y perfeccionar el funcionamiento actual de la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa.

1.7 DELIMITACIÓN DEL TEMA

El direccionamiento estratégico de la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa está comprendido para realizarse dentro de los meses de mayo a diciembre del año 2015 en la ciudad de San Juan de Pasto.

1.8 MARCO REFERENCIAL

1.8.1 Marco contextual:

Reseña histórica: La empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa se desarrolla en el contexto de la ciudad de San Juan de Pasto, ciudad que está situada en el suroeste de Colombia, capital del departamento de Nariño, ubicada en una altiplanicie de la cordillera Andina a 2.560 m de altura y en la base del volcán Galeras (sin actividad en la actualidad). La ciudad, que está asentada a orillas de la carretera Panamericana, funciona como centro comercial y de distribución de mercancías de primer orden para la región agrícola circundante, y mantiene también un importante comercio con el vecino país de Ecuador. La

industria de la ciudad se apoya en las fábricas de muebles y en la elaboración de productos textiles y alimentarios. Población (2007) 398.000 habitantes.

La actividad de la empresa que es la transformación de carnes en embutidos, proporciona varias fuentes de trabajo en el departamento, aunque su producción y comercialización solamente se realiza en la ciudad de San Juan de Pasto; la cría porcina esta difundida por todo Nariño gran parte de las familias del minifundio y muchas familias de jornaleros poseen un par de cerdos. En el departamento de Nariño la actividad agropecuaria se ha concentrado ante todo en la explotación vacuna, representados principalmente por la ganadería de leche y carne que se explota en se mayoría a nivel tradicional, aunque por la importancia adquirida en los últimos años se presenta un avance en el grado de tecnificación de los hatos. El ganado vacuno considerado como recurso indispensable contribuye a la obtención de ingresos a la economía familiar, complementa la producción campesina y contrarresta los riesgos de la actividad agrícola.

“En cuanto a la oferta de materias primas utilizadas en las salsamentarías son de origen mineral y ciertos productos químicos vegetales y animales.

Los productos de origen vegetal pueden ser en estado fresco y seco; respecto a la primera se limita a la producción de morcilla y paté de hígado. En estado seco si se usan en mayor cantidad y son imprescindibles nos referimos a ciertas condiciones y colorantes vegetales, su función es la de imprimirle riqueza en vitaminas y minerales, así como en principios aromáticos. Dentro de la composición total de la materia prima su volumen es bajo.

Los productos de origen animal, las carnes en la industria salsamentaría de mayor aceptación son las de origen porcino, luego la de bovino. La grasa de porcinos es indispensable en la elaboración de embutidos, con ellos se logra una mejor emulsión, mejora las características organolépticas y les da una mejor presentación. Las innovaciones y creaciones de nuevos productos en salsamentaría, hace que también se utilicen otras materias primas de origen animal, como son: vísceras, corteza de porcino o pellejo, sangre, como las más importantes.

En la composición porcentual de cada una, de las materias primas para la elaboración de kilo de pasta, para los diferentes productos salsamentarios es notoria la dependencia de carne de res y de cerdo que es aproximadamente del 92%; la mayor o menor utilización de carne de res o de cerdo depende de la fórmula aplicada para la elaboración de los deferentes productos”.¹

¹ FABRICA DE EMBUTIDOS. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: [htmlwww.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com)

La empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa contribuye con el desarrollo de la región desde sus inicios cuando el Señor WALTER DEVRIES de origen alemán se radicó en la ciudad de San Juan de Pasto en el año de 1939 donde inició un pequeño negocio familiar con la ayuda de su esposa, trabajando de manera artesanal en su propia casa ya que no tenían la tecnología necesaria.

Con la muerte de Walter Devries el negocio pasó a manos de sus hijos quienes actualmente desarrollan diferentes procesos de producción con la tecnología adecuada pero con una administración empírica la cual dificulta la organización.

La empresa embutidos y carnes la holandesa ofrece productos como: chorizo, pateé de hígado, jamón, kabanos, pollo relleno, costilla ahumada y nuggets y sus productos líderes son la mortadela y la salchicha. *

La empresa tiene cuatro sedes ubicadas en la ciudad de San Juan de Pasto distribuidas de la siguiente manera:

- Fabrica: calle 11 N° 22-59 Barrio Santiago TEL: 7233166,
- Holandesa Salsamentaría: Cra 25 N° 19-100. TEL 7232584,
- Salchichería Devries: Avenidas las Ameritas N° 13-17 TEL: 7222936,
- Embucarnes Holandesa: Cll 19 N° 31C-43 TEL: 7311950²

1.8.2 Marco teórico:

1.8.2.1 Antecedentes:

Título: Estudio de factibilidad para el montaje de una planta procesadora de embutidos en la ciudad de Ipiales

Autores: Ana Cuastuza Montenegro, Liliana Portillo Montenegro, Institución Universitaria Cesmag

Objetivo general: Realizar un estudio de factibilidad para el montaje de una planta procesadora de embutidos en la ciudad de Ipiales

Conclusiones: Los volúmenes de producción de embutidos están garantizados por un normal y suficiente abastecimiento de materia prima durante todo el año, por lo tanto es previsible el funcionamiento normal de la planta.

² DOCUMENTO VERBAL DE SALSAMENTARÍA HOLANDESA. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: www.ccc.org.co/documentos/solicitudes-

La demanda de este tipo de productos no está completamente satisfecha y es superior a la oferta existente lo cual indica la conveniencia de un nuevo producto en el mercado.

Título: Comportamiento de compra de embutidos en las amas de casa con niños menores de doce años.

Autores: Andrés Fernández, Universidad de la sabana, Bogotá, 2010

Objetivo General: Reconocer las distintas variables que influyen en las amas de casa de estratos 3 y 4 en el momento de comprar embutidos para el consumo de niños menores de 12 años.

Conclusiones: No se pudo analizar ninguna estadística referente a la edad, por la dificultad de obtener esta información de población femenina.

- El 87% de los hogares, la persona que hace el mercado es el ama de casa,
- En el 42% de los casos el ama de casa va acompañada del esposo,
- Zenu tiene un TOP OF MIND como marca de salchichas de un 75%,
- La sigue Rica Rondo recordada en un segundo lugar con un 41% de las compras de las marcas de salchichas,
- En el mercado de la mortadela Zenu es reconocida en el 58% de los casos.

Título: Direccionamiento estratégico para la industria alimenticia Chambú para el año 2009.

Autores: Yaquelin Ernestina Ortiz Marín, Universidad de Nariño.

Objetivo general: Elaborar el direccionamiento estratégico de la industria alimenticia Chambú para el año 2009 en el municipio de Pasto, departamento de Nariño.

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

1.8.2.2 Fundamentación teórica:

Planeación estratégica: “Proceso mediante el cual los ejecutivos trazan la dirección a largo plazo de una entidad estableciendo objetivos específicos en el

desempeño tomando en cuenta circunstancias internas y externas para llevar a cabo los planes de acción seleccionados. Se da dentro de las organizaciones en el nivel directivo, o el más alto nivel de mando”.

“La planeación estratégica implica tomar decisiones acerca de las metas y estrategias de largo plazo de la organización. Los planes estratégicos tienen una fuerte orientación externa y abarcan porciones importantes de la organización. Los ejecutivos son responsables del desarrollo y ejecución del plan estratégico, aunque por lo general no formulan ni implementan personalmente todo el plan”³.

Las metas estratégicas son los fines principales o resultados finales que se relacionan con la supervivencia, valor y crecimiento de largo plazo de la organización. Los gerentes estratégicos (de alto nivel) generalmente establecen metas que reflejan tanto la eficacia (proporcionando salidas adecuadas de información) como la eficiencia (una elevada proporción entre entradas y salidas de información). Entre las metas estratégicas comunes se cuentan diversas medidas de rendimiento para los accionistas, rentabilidad, cantidad y calidad de los productos, participación de mercado, productividad y contribución a la sociedad.

Una estrategia es un patrón de acciones y asignaciones de recursos diseñados para alcanzar las metas de organización. La estrategia que implementa una organización es un intento de equiparar sus habilidades y recursos con las oportunidades que se encuentran en el ambiente externo; esto es, todas las organizaciones tienen fuerzas y debilidades. Las acciones, o estrategias, deben dirigirse a consolidar fuerzas en áreas que satisfagan los deseos y necesidades de los consumidores y de otros actores clave en el medio externo de la organización”.

La administración estratégica involucra a los gerentes de toda la organización en la formulación e implementación de metas estratégicas y estrategias. Esto es, integra la planeación estratégica y administración en un solo proceso. La planeación estratégica se convierte en una actividad constante en la cual se alienta a todos los gerentes a pensar estratégicamente y a centrarse en los aspectos de largo plazo orientados hacia el exterior, así como a aspectos tácticos y operativos de corto plazo.

Establecimiento de misión, visión y metas:

El primer paso en la planeación estratégica es el establecimiento de una misión, visión y metas de la organización. La misión se establece a partir del objetivo básico y los valores de la organización, así como de su alcance de operación. Es una declaración de la razón de ser de la organización. A menudo, la misión está

³ Ibid., p. 78.

redactada en términos de los clientes generales a quienes sirve. Según el alcance de la organización, la misión puede ser amplia o reducida. Por ejemplo, la misión de la Kellogg Company es ser el primer productor en el mundo de cereales listos para comer y fabricar pasteles y waffles congelados, pastelillos para el tostador, sopas y otros alimentos de conveniencia. Por otro lado, el bar local, cercano a casi todos los campus universitarios, tiene la misión implícita de vender grandes cantidades de cerveza barata a los estudiantes.

La visión estratégica va más allá de la misión declarada y proporciona una perspectiva respecto a la dirección de la empresa y en lo que se ha convertido la organización. Si bien los términos “misión y visión muchas veces se usan indistintamente, la declaración de visión idealmente aclara la dirección de la empresa a largo plazo y su intención estratégica”⁴.

Las metas estratégicas se desprenden de la misión y visión de la organización. El director general de la organización, con la colaboración y aprobación del consejo directivo, establece la misión, visión y principales metas estratégicas. Estas tres declaraciones deben comunicarse a todos los que entren en contacto con la organización.

Análisis de oportunidades y amenazas externas: La misión y visión impulsan al segundo componente del proceso de administración estratégica, el análisis del ambiente externo. Una administración estratégica exitosa depende de una evaluación precisa y profunda del ambiente.

Éste se inicia con el examen de la industria: El análisis ambiental debe incluir también otras fuerzas en el ambiente, aspectos como la situación macroeconómica y los factores tecnológicos. Una tarea fundamental en el análisis ambiental es el pronóstico de las tendencias futuras.

Análisis de fuerzas y debilidades internas: Al mismo tiempo que se realiza el análisis externo, se evalúan las fuerzas y debilidades de las principales áreas funcionales dentro de la organización. “El análisis interno da a los encargados de tomar las decisiones estratégicas un inventario de las capacidades y recursos de la organización, así como de sus niveles de desempeño general y funcional. Muchos de sus otros cursos de negocios lo prepararán a usted para realizar un análisis interno”⁵.

Recursos y capacidades clave Sin duda, la planeación estratégica ha recibido en el año reciente una fuerte influencia del enfoque en los recursos internos. Los recursos constituyen elementos de entrada para la producción que se pueden

⁴ FRED R, David. Gerencia Estratégica. 5ª ed. Bogotá: Jossey- Bass, s.f. p. 355.

⁵ Ibid., Pp. 80-81.

acumular en el transcurso del tiempo para mejorar el desempeño de una empresa. Los recursos pueden adoptar muchas formas, pero tienden a caer en dos amplias categorías: 1) activos tangibles, como bienes raíces, instalaciones de producción, materias primas, etcétera, y 2) activos intangibles, como la reputación de la empresa, cultura, conocimientos técnicos, patentes, y experiencia y aprendizaje acumulados.

Un análisis interno efectivo permite un entendimiento más claro de la manera en que una empresa puede competir por medio de sus recursos, los cuales constituyen una fuente de ventaja competitiva solamente bajo circunstancias determinadas. En primer lugar, si el recurso es instrumental para crear valor para el cliente, es decir, si aumenta los beneficios que los clientes derivan de un producto o servicio relativo a los costos en que incurren, entonces el recurso puede conducir a una ventaja competitiva.

En segundo lugar, los recursos son una fuente de ventaja si son raros y no están disponibles en la misma medida para todos los competidores. Incluso para los recursos sumamente valiosos, si todos los competidores tienen igual acceso a ellos, el recurso no puede proporcionar una fuente de ventaja competitiva.

En tercero, “si los recursos son difíciles de imitar, proporcionan una fuente de ventaja competitiva”⁶

Implementación de estrategias: Como con cualquier otro plan, la formulación de la estrategia adecuada no es suficiente. Los gerentes también deben asegurarse de que las nuevas estrategias se implementen con eficacia y eficiencia. Recientemente, las corporaciones y consultores de estrategias han prestado más atención a la implementación. Se dan cuenta de que las técnicas astutas y un buen plan no garantizan el éxito. Esta importante apreciación se refleja en dos tendencias fundamentales.

En primer lugar, las organizaciones están adoptando una perspectiva más amplia respecto a la implementación. La estrategia debe estar apoyada por decisiones sobre la estructura adecuada de una organización, tecnología, recursos humanos, sistemas de recompensas y de información, cultura de la organización y estilo de liderazgo. En la misma forma que la estrategia de la organización debe adecuarse al ambiente externo, también debe adaptar los múltiples factores responsables de su ejecución.

En segundo lugar, muchas organizaciones han ampliado el proceso más participativo de la administración estratégica para la implementación. Los gerentes de todos los niveles están involucrados en la formulación de estrategias e identificación y ejecución de los medios para implementar las nuevas estrategias.

⁶ Ibid.

“Los ejecutivos todavía pueden dirigir el proceso general de implementación, pero ponen mucha más responsabilidad y autoridad en manos de otros en la organización”⁷.

Análisis estratégico:

La Matriz DOFA: “La matriz DOFA es un instrumento metodológico que sirve para identificar acciones viables mediante el cruce de variables, en el supuesto de que las acciones estratégicas deben ser ante todo acciones posibles y que la factibilidad se debe encontrar en la realidad misma del sistema. En otras palabras, por ejemplo la posibilidad de superar una debilidad que impide el logro del propósito, solo se la dará la existencia de fortalezas y oportunidades que lo permitan. El instrumento también permite la identificación de acciones que potencien entre sí a los factores positivos. Así tenemos los siguientes tipos de estrategias al cruzar el factor interno con el factor externo”:⁸

Cuadro 1. Matriz DOFA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
	(DE CRECIMIENTO)	(DE SUPERVIVENCIA)
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
	(DE SUPERVIVENCIA)	(DE FUGA)

Fuente: La presente investigación

Estrategias FO o estrategias de crecimiento son las resultantes de aprovechar las mejores posibilidades que da el entorno y las ventajas propias, “para construir una posición que permita la expansión del sistema o su fortalecimiento para el logro de los propósitos que emprende”⁹.

Estrategias DO son un tipo de estrategias de supervivencia en las que se busca superar las debilidades internas, haciendo uso de las oportunidades que ofrece el entorno.

⁷ FLOYD, Steven W. Gerencia Intermedia, su importancia y estrategia. Bogotá: Jossey- Bass, s.f. p.165.

⁸ MÉTODO DOFA. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: www.matrizdofa.com

⁹ Ibíd.

Estrategias FA son también de supervivencia y se refiere a las estrategias que buscan evadir las amenazas del entorno, aprovechando las fortalezas del sistema. Las estrategias DA permiten ver alternativas estratégicas que sugieren renunciar al logro dada una situación amenazante y débil difícilmente superable, que expone al sistema al fracaso.

El cruce del factor interno por el factor externo supone que el sistema está en equilibrio interno; esto es, que las debilidades que tiene no han podido ser superadas por sí mismo. Sin embargo esta no es una situación frecuente; el sistema puede tener aún debilidades que por una u otra razón no se han superado, pudiendo hacerlo con sus propias posibilidades. Esto sugiere encontrar estrategias del tipo FD, es decir la superación de debilidades utilizando las propias fortalezas.

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

Pasos:

- Hacer una lista de los factores de éxito identificados que se consideren más importantes.
- Asignar un valor a cada factor que refleje el nivel de importancia que tiene. Al sumar el total de los valores asignados debe dar exactamente uno.
- Clasificar cada factor en debilidad o fortaleza menor y mayor de la siguiente manera: Fortaleza Mayor = 4; Fortaleza Menor = 3; Debilidad menor = 2; Debilidad Mayor = 1.
- Multiplicar los valores por la clasificación para obtener el resultado valorado de cada factor.
- Sumar los resultados ponderados para obtener el resultado total ponderado (RTP) de la empresa”.¹⁰

¹⁰ PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: <http://www.joseaconteras.net/direstr/cap83d.htm>

Matriz de evaluación del factor externo: Permite a los estrategas resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica y competitiva.
Pasos

Son los mismos que los de la matriz interna, sólo que un RTP muy por encima de 2.5 indica que la empresa este respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria y al contrario cuando el rtp está muy por debajo significa que la empresa no está aprovechando sus oportunidades ni evitando las amenazas, o quizá compite en un mercado muy inestable con mayor amenazas que oportunidades. Al clasificar sería: Oportunidad Mayor =4; Oportunidad Menor =3; Amenazas Menos = 2 y amenaza mayor = 1.

Matriz de perfil competitivo: “Esta herramienta analítica identifica los competidores más importantes de una empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares. Los resultados de una matriz de perfil competitivo dependen en parte de juicios subjetivos en la selección de factores, en la asignación de ponderaciones y en la determinación de clasificaciones; por ello, esta herramienta debe usarse en forma cautelosa como ayuda en el proceso de toma de decisiones”¹¹

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEEA): La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), que se ilustra a continuación, es otro instrumento importante para la adecuación de la etapa 2. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para una organización dada. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización. Dependiendo del tipo de organización, numerosas variables podrían constituir cada una de las dimensiones representadas en los ejes de la matriz PEYEA. La matriz PEYEA, como la AODF, se debe preparar para la organización particular que se esté considerando y se debe basar, en la medida de lo posible, en información a base de datos.

Pasos para preparar una matriz PEEA: “Seleccionar una serie de variables que incluyan la fuerza financiera (FF), la ventaja competitiva (VC), la estabilidad del ambiente (EA) y la fuerza de la industria (FI)”¹².

¹¹ Ibíd.

¹² OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica: Teoría, Aplicación y Casos. Bogotá: UNIANDES, 2000. p. 285.

Adjudicar un valor numérico de +1 (peor) a +6 (mejor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones FF y FI. Asignar un valor numérico de -1 (mejor) -6 (peor) a cada una de las variables que constituyen las dimensiones VC, EA.

Calcular la calificación promedio de FF, VC, EA, y FI sumando los valores dados a las variables de cada dimensión dividiéndolas entre la cantidad de variables incluidas en la dimensión respectiva.

Anotar las calificaciones promedio de FF, VC, EA, y FI en el eje correspondiente de la matriz PEYEA.

Sumar las dos calificaciones del eje x y anotar el punto resultante en X. Sumar las dos calificaciones del eje Y. Anotar la intersección del nuevo punto xy.

Trazar un vector direccional del origen de la matriz PEYEA por el nuevo punto de la intersección. Este vector revelará el tipo de la estrategia recomendable para la organización agresiva, competitiva, defensiva o conservadora.

La matriz del Boston consulting group (BCG): Las divisiones autónomas (o centros de utilidad) de una organización constituyen lo que se ha dado en llamar una cartera de negocios.

Cuando las divisiones de una empresa compiten en diferentes industrias, con frecuencia es preciso elaborar una estrategia particular para cada negocio. “La matriz del Boston Consulting Group (BCG) y la matriz interna-externa (YE) han sido diseñadas concretamente para respaldar los esfuerzos de las empresas pluridivisionales cuando formulan estrategias”¹³.

La matriz del BCG muestra en forma gráfica las diferencias existentes entre las divisiones, en términos de la parte relativa del mercado que están ocupando y de la tasa de crecimiento de la industria. La matriz del BCG permite a una organización pluridivisional administrar su cartera de negocios analizando la parte relativa del mercado que está ocupando y la tasa de crecimiento de la industria de cada una de las divisiones con relación a todas las demás divisiones de la organización. La parte relativa del mercado que está ocupando se puede definir como la razón existente entre la parte del mercado que corresponde a una división en una industria particular y en la parte del mercado que está ocupando la empresa rival más grande de esa industria. En una matriz del BCG, la posición de la parte relativa del mercado aparece en el eje x. Punto medio del eje x se suele fijar en .50, que correspondería a una división que tiene la mitad del mercado que pertenece a la empresa líder de la industria. El eje y representa la tasa de crecimiento de las ventas de la industria, medida como porcentaje. Los porcentajes de la tasa de crecimiento del eje y pueden ir de -20 a +20%, donde

¹³ Ibíd., p. 154.

0.0 es el punto medio. Éstos representan la escala numérica que se suele usar para los ejes x y, pero una organización cualquiera podría establecer los valores numéricos que considere convenientes.

Componentes de los cuadrantes de la matriz BCG. En una matriz del BCG cada círculo representa una división individual. El tamaño del círculo corresponde a la proporción de los ingresos de la corporación que son generados por esa unidad de negocios y el triángulo indica la parte de las utilidades de la corporación que son generadas por esa división. “Las divisiones ubicadas en el cuadrante I de la matriz del BCG se llaman interrogantes, las situadas en el cuadrante II se llaman estrellas, las situadas en el cuadrante III se llaman vacas de dinero y, por último, las divisiones situadas en el cuadrante IV se llaman perros”¹⁴.

- **Los interrogantes.** Las divisiones situadas en el cuadrante I ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo. Estos negocios se llaman interrogantes, porque la organización tiene que decidir si los refuerza mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o si los vende.

- **Las estrellas.** Los negocios ubicados en el cuadrante II (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes. Estas divisiones deberían considerar la conveniencia de las estrategias de la integración hacia adelante, hacia atrás y horizontal; la penetración en el mercado; el desarrollo del mercado; el desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

- **Las vacas de dinero.** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas de dinero porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas de dinero de hoy fueron estrellas ayer.

Las divisiones de las vacas de dinero se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible. El desarrollo del producto o la diversificación concéntricos pueden ser estrategias atractivas para las vacas de dinero fuertes. Sin embargo, conforme la división que es una vaca de dinero se va debilitando, el atrincheramiento o el despojo son más convenientes.

¹⁴ *Ibíd.*, p. 155.

- **Los perros.** Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de activos y costos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.

El principal beneficio de la matriz del BCG es que concentra su atención en el flujo de efectivo de efectivo, las características de la inversión y las necesidades de las diversas divisiones de la organización. Las divisiones de muchas empresas evolucionan con el paso del tiempo: los perros se convierten en interrogantes se convierten en estrellas, las estrellas se convierten en vacas de dinero y las vacas de dinero se convierten en perros, con un movimiento giratorio constante hacia la izquierda. “Es menos frecuente que las estrellas pasen a ser interrogantes, los interrogantes pasen a ser perros, los perros pasen a ser vacas de dinero y las vacas de dinero pasen a ser estrellas (con un movimiento giratorio hacia la derecha)”¹⁵.

En algunas organizaciones parece no existir un movimiento cíclico. Con el tiempo, las organizaciones deben luchar por alcanzar una cartera de divisiones que sean todas estrellas.

La matriz interna-externa (IE): La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se parece a la matriz BCG en que los dos instrumentos requieren que las divisiones de la organización se coloquen dentro de un diagrama esquemático; eso explica por qué las dos tienen el nombre de matrices de cartera. Además, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de las ventas que corresponde a cada división y las tajadas revelan el porcentaje de utilidades que corresponde a cada división, tanto en la matriz del BCG como en la IE.

Sin embargo, existen algunas diferencias importantes entre la matriz del BCG y la matriz IE. En primer término, los ejes son diferentes. Además, la matriz IE requiere más información sobre las divisiones que la matriz del BCG. Asimismo, las implicaciones estratégicas de las dos matrices son diferentes. Por consiguiente, los estrategas de empresas pluridivisionales suelen elaborar tanto la matriz del BCG como la matriz IE para formular estrategias alternativas. Una práctica frecuente consiste en preparar una matriz del BCG y una matriz IE para el presente y después preparar matrices proyectadas que reflejen el futuro. Este

¹⁵ Ibíd., p. 157.

análisis del “antes y después” pronostica las repercusiones que se espera que las decisiones estratégicas tengan en la cartera de las divisiones de la organización.

La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del EFI en el eje x y los totales ponderados del EFE en el eje y. Recuerde que cada división de la organización debe preparar una matriz EFI y una matriz EFE para su parte correspondiente de la organización. Los totales ponderados que se derivan de las divisiones permiten construir una matriz IE a nivel corporativo.

En el eje x de la matriz IE un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 del EFI representa una posición interna débil, una calificación de entre 2.0 y 2.99 se puede considerar promedio y una calificación de entre 3.0 y 4.0 es fuerte. De igual manera, en el EFE, un total ponderado de entre 1.0 y 1.99 en el eje y se considera bajo, una calificación de entre 2.0 y 2.99 es intermedia y una calificación de 3.0 a 4.0 es alta.

La matriz IE se puede dividir en tres grandes espacios que tienen diferentes implicaciones estratégicas. En primer lugar, se puede decir que la recomendación para las divisiones que caen en las celdas I, II o IV sería “Crecer y construir”. Las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia atrás, integración hacia delante e integración horizontal) tal vez sean las más convenientes para estas divisiones. En segundo, las divisiones que caen en las celdas III, V o VII se pueden administrar mejor con estrategias para “Retener y mantener”; la penetración en el mercado y el desarrollo del producto son dos estrategias comúnmente empleadas para este tipo de divisiones. En tercero, “una recomendación frecuente para las divisiones que caen en las celdas VI, VIII o IX es “Cosechar o desinvertir”. Las organizaciones de éxito son capaces de lograr una cartera de negocios colocados dentro o en torno a la celda I en la matriz IE”¹⁶.

La matriz de la gran estrategia: Además de la matriz AODF, la matriz PEYEA la matriz del BCG y la matriz IE, la matriz de la gran estrategia se ha convertido en un instrumento popular para formular estrategias alternativas. Todas las organizaciones se pueden colocar en uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de la gran estrategia. Las divisiones de la empresa también se pueden colocar en ella, la matriz de la gran estrategia se basa en dos dimensiones evaluativas: la posición competitiva y el crecimiento del mercado. Las estrategias que debería considerar una organización se clasifican por el orden de atractivo en cada uno de los cuadrantes de la matriz.

Las empresas que se ubican en el cuadrante I de la matriz de la gran estrategia están en una posición estratégica excelente. En el caso de estas empresas, las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados

¹⁶ Ibid., p. 88.

(penetración en el mercado y desarrollo del mercado) y los productos presentes (desarrollo del producto). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante 1 se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas. Cuando una organización situada en el cuadrante I tiene demasiados recursos, entonces las estrategias para la integración hacia atrás, hacia adelante u horizontal podrían ser convenientes. Cuando una empresa situada en el cuadrante I está demasiado comprometida con un solo producto, entonces la diversificación concéntrica podría disminuir los riesgos asociados a una línea de productos muy estrecha. “Las empresas que se ubican en el cuadrante I se pueden dar el lujo de aprovechar las oportunidades externas en muchas áreas; pueden correr riesgos agresivamente cuando resulte necesario. Como se dice en el recuadro de la perspectiva del medio ambiente, las empresas ubicadas en el cuadrante I suelen ser líderes en el desarrollo de productos “verdes” y en defender la conservación del ambiente”¹⁷.

Las empresas ubicadas en el cuadrante II tienen que evaluar a fondo su actual enfoque hacia el mercado. Aún cuando su industria está creciendo, no son capaces de competir en forma eficaz y deben determinar por qué el enfoque actual de la empresa resulta ineficaz y cuál es el mejor camino para que la compañía cambie, a efecto de mejorar su competitividad. Como las empresas situadas en el cuadrante II están en una industria cuyo mercado registra un veloz crecimiento, la primera opción que deben considerar es una estrategia intensiva (y no integrativa o de diversificación). Sin embargo, si la empresa carece de una competencia distintiva o de una ventaja competitiva, la integración horizontal suele ser una alternativa aconsejable. La liquidación o el despojo se deben considerar como la última instancia. El despojo puede proporcionar los fondos que se necesitan para adquirir otros negocios o para resolver a comprar acciones.

Las organizaciones situadas en el cuadrante III compiten en industrias con crecimiento lento y tienen posiciones competitivas muy débiles. Estas empresas deben aplicar cambios drásticos sin tardanza a efecto de evitar su mayor caída y posible liquidación. En primer lugar, se debe perseguir una reducción considerable de los costos y del activo (atrincheramiento). Una estrategia alternativa sería sacar recursos de los negocios actuales para dirigirlos a otras áreas. Cuando todo lo demás ha fallado, la opción última para los negocios que se ubican en el cuadrante III es el despojo o la liquidación.

Por último, “los negocios situados en el cuadrante IV tienen una posición competitiva fuerte, pero están en una industria que registra un crecimiento lento. Estas empresas tienen la fuerza suficiente para iniciar programas diversificados en áreas con crecimiento más promisorio”¹⁸.

¹⁷ W HILL, Charles. Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill, 2000. p. 55.

¹⁸ *Ibid.*, p. 91.

Normalmente, las empresas que se ubican en el cuadrante IV tienen grandes flujos de dinero y poca necesidad de crecimiento interno y muchas veces, pueden perseguir con éxito la diversificación concéntrica, horizontal o de conglomerados. Las empresas situadas en el cuadrante IV también pueden constituir empresas de riesgo compartido.

La matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE): Además de clasificar las estrategias para obtener una lista de prioridades, sólo existe una técnica analítica en la literatura diseñada para determinar el atractivo relativo de las acciones alternativas viables.

Esta técnica es la matriz cuantitativa de la planificación estratégica (MCPE) que representa el paso 3 del marco analítico para formular estrategias. Esta técnica indica, en forma* objetiva, cuáles son las mejores estrategias alternativas. La MCPE usa la información obtenida de los análisis de la etapa 1 y los resultados de los análisis de la adecuación de la etapa 2 para "decidir" en forma objetiva cuáles son las mejores estrategias alternativas.

Es decir, la matriz EFE, la matriz EFI, la matriz del perfil competitivo que comprenden el paso 1, sumadas a la matriz AODF, el análisis PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia que constituyen el paso 2, ofrecen la información necesaria para armar una MCPE (Paso 3). "La MCPE es un instrumento que permite a los estrategas evaluar las estrategias alternativas en forma objetiva, con base en los factores críticos para el éxito, 'internos y externos, identificados con* anterioridad. Como los otros instrumentos analíticos para formular estrategias, la MCPE requiere que se hagan buenos juicios intuitivos"¹⁹.

En el cuadro siguiente describe el formato básico de la MCPE. Nótese que la columna izquierda de una MCPE consta de factores clave internos y externos (del paso 1) y que la hilera superior consta de estrategias alternativas viables (del paso 2). Concretamente, "la columna de la izquierda de una MCPE consta de información obtenida directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. En una columna contigua a los factores críticos para el éxito se registran los pesos respectivos adjudicados a cada uno de los factores de la matriz EFE y la matriz EFI"²⁰.

¹⁹ MARRISEY, George L. Pensamiento Estratégico. Bogotá: Asman & Sihuster Company, 2000. p. 119.

²⁰ Ibíd.

Cuadro 2. La matriz cuantitativa de la planificación estratégica – MCPE

Factores clave	Alternativas estratégicas			
	Peso	Estrategia 1	Estrategia 2	Estrategia 3
Factores externos				
Economía				
Políticos/legales/gubernamentales				
Sociales/culturales/demográficos/ambientales				
Tecnológicos				
Competitivos				
Factores internos				
Administración				
Marketing				
Finanzas/Contabilidad				
Producción/Operaciones				
Investigación y Desarrollo				
Sistemas de información computarizados				

Fuente: La presente investigación

La hilera superior de una MCPE consta de las estrategias alternativas derivadas de la matriz AODF, la matriz PEYEA, la matriz del BCG, la matriz IE y la matriz de la gran estrategia. Estos instrumentos del ajuste suelen generar alternativas viables similares. Sin embargo, no todas las estrategias sugeridas por las técnicas de la adecuación se deben evaluar en una MCPE. Los estrategas deben recurrir a juicios intuitivos firmes para seleccionar qué estrategias se incluirán en una MCPE. En términos conceptuales, la MCPE determina el atractivo relativo de diversas estrategias, basándose en el grado en que exista la posibilidad de capitalizar o mejorar los factores clave críticos para el éxito, externos e internos. El atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie de alternativas se calcula determinando el impacto acumulado de cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. En una MCPE se puede incluir cualquier cantidad de series de estrategias alternativas y una serie puede estar compuesta por cualquier cantidad de estrategias. Sin embargo, sólo las estrategias comprendidas en una serie dada son evaluadas en una relación mutua. Por ejemplo, una serie de estrategias puede incluirla diversificación concéntrico, horizontal o de conglomerados, mientras que otra serie puede incluir la emisión de acciones y la venta de una división para reunir el capital que se necesita.

Estas dos series de estrategias son completamente diferentes y la MCPE sólo evalúa las estrategias en forma de series. Nótese en la tabla anterior que se incluyen tres estrategias, pero que éstas sólo constituyen una serie.

Pasos necesarios para elaborar una MCPE:

Paso 1. Haga una lista de las oportunidades/amenazas externas y las fuerzas/debilidades internas clave de la empresa en la columna izquierda de la MCPE. Esta información se debe obtener directamente de la matriz EFE y la matriz EFI. La MCPE debe incluir cuando menos diez factores externos críticos para el éxito y diez factores internos críticos para el éxito.

Paso 2. Adjudique pesos a cada uno de los factores críticos para el éxito, internos y externos. Estos pesos son idénticos a los de la matriz EFE y la matriz EFI. Los pesos se presentan en una columna contigua, a la derecha, de los factores internos y externos críticos para el éxito.

Paso 3. Estudie las matrices (de la adecuación) de la etapa 2 y después identifique las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la organización. Registre estas estrategias en la hilera superior de la MCPE. De ser posible, agrupe las estrategias en series excluyentes.

Paso 4. Determine las calificaciones del atractivo (CA) definidas como valores numéricos que indican el atractivo relativo de cada estrategia dentro de una serie dada de alternativas. Las calificaciones del atractivo se determinan analizando cada factor crítico para el éxito, interno o externo, de uno en uno, formulando la pregunta: "¿Afecta este factor la elección de la estrategia?"²¹

Si la respuesta a esta pregunta es Sí, entonces las estrategias se deben comparar en relación con ese factor clave.

Concretamente, se debe asignar una calificación del atractivo a cada estrategia para indicar su atractivo relativo en comparación con otras, considerando ese factor particular. La escala de las calificaciones del atractivo es 1 = no es atractiva, 2 = algo atractiva, 3 = bastante atractiva y 4 = muy atractiva. Si la respuesta a la pregunta anterior es NO, que indica que el factor crítico para el éxito respectivo no tiene repercusiones para la elección concreta que se está considerando, entonces no se adjudican calificaciones del atractivo a las estrategias de esa serie.

Paso 5. Calcule las calificaciones de atractivo total. Las calificaciones del atractivo total se definen como el resultado de multiplicar los pesos (paso 2) por las calificaciones del atractivo (Paso 4) de cada hilera. Las calificaciones del atractivo total indican el atractivo relativo de cada una de las estrategias alternativas, considerando sólo el impacto del factor adyacente crítico para el éxito, interno o externo. Cuanto mayor es la calificación del atractivo total, tanto más atractiva será

²¹ KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. 5ª ed. México: Mc Graw Hill, 1994. p. 787.

la alternativa estratégica (considerando sólo el factor adyacente crítico para el éxito).

Paso 6. Calcule el total de la suma de calificaciones del atractivo. Sumar las calificaciones del atractivo total de cada columna de estrategias de la MCPE. La suma de las calificaciones del atractivo total revela cuál es la estrategia que resulte más atractiva de cada una de las series de alternativas. Las calificaciones más altas indican estrategias más atractivas, considerando todos los factores relevantes, internos y externos, que podrían afectar esas “decisiones estratégicas. La magnitud de la diferencia entre el total de la suma de calificaciones del atractivo en una serie dada de alternativas estratégicas indica la idoneidad relativa de una estrategia en comparación con otra”²².

Planeación operativa: Se da en los empleados, en el nivel más bajo de la organización. Realiza una micro planeación de las organizaciones de carácter inmediato, que detalla acerca de la forma en que las metas tendrán que ser alcanzadas, realmente quien realiza todos los puntos de la base de la planeación se dan en el nivel más bajo que es el operacional, en gran forma influye y determina en conjunto con la planeación táctica si las cosas se dan o no.

La parte operacional incluye esquemas de tareas y operaciones debidamente racionalizados y sometidos a un proceso reduccionistas típico del enfoque de sistema cerrado. Se organiza con base a los procesos programables y técnicas computacionales, se preocupa del por qué hacer y cómo hacer, orientándose a la optimización y maximización de resultados. Su alcance es inmediato y local, distinguiéndose por definir las tareas operacionales y su problema básico es la eficiencia.

Los planes operativos son heterogéneos y diversificados, pueden relacionarse con métodos, dinero, tiempo o comportamientos. Si los planes operativos están relacionados con métodos se denominan procedimientos.

Embutidos: La industria de la carne, a diferencia de la mayoría de las grandes industrias modernas, asienta sus raíces en los tiempos prehistóricos. Aparecen ya en la más antigua literatura referencias tan casuales que parece probable que ciertas prácticas de conservación de la carne eran ya de conocimiento común. Los aborígenes de América disecaban la carne; las técnicas de ahumando y salazón eran conocidas antes del tiempo de Homero, la elaboración y especiado de algunos tipos de embutidos era común en Europa y en la zona mediterránea mucho antes del tiempo de los césares.

La creciente importancia y profundidad de la investigación del procesado de la carne y de otros alimentos hace necesario que los dirigen las industrias de la

²² Ibíd.

carne e industrias relacionadas conozcan los métodos, terminologías, y resultado de dicha investigación. Es igualmente importante que los estudiantes universitarios que se inclinan por la creación de industrias cárnicas reciban una formación amplia y detallada en ciencias básicas.

Un embutido es un alimento que se prepara con carne de cerdo picada y condimentada, dándole normalmente una forma simétrica. La palabra embutido deriva de la latina *salsus* que significa salada o literalmente, carne conservada por salazón.

La elaboración de embutidos comenzó con el simple proceso de salado y secado de la carne. Esto se hacía para conservar la carne fresca que no podía consumirse inmediatamente. Nuestros antepasados pronto descubrieron que estos productos mejoraban con la adición de especias y otros condimentos, así también los productos era más manejable dentro de envases contruidos con el tracto intestinal de animales.

La elaboración de embutidos, antes tomado como un arte, se basa ahora en una ciencia altamente sofisticada. Cada día surgen nuevos conocimientos desde la industria o los laboratorios gubernamentales o las universidades. Además, las innovaciones que tienen lugar en la ingeniería mecánica en todos los puntos del proceso de producción desde la manufactura hasta el envasado hacen de la elaboración de embutidos una de las áreas de la industria cárnica más dinámicas. La producción industrial de estos productos no fue rentable hasta que la ciencia, en especial la microbiología, la bioquímica y las investigaciones sobre las proteínas aclararon muchos de los procesos que tienen lugar en las distintas fases de la elaboración de los embutidos.

Estos conocimientos científicos “se aplican desde hace tiempo a nivel industrial, pero a nivel de elaboración casera el alto índice de producciones fallidas parece indicar que aún no se aplican rutinariamente”²³.

Cocidos: Se denominan embutidos cocidos todos aquellos que se elaboran con materias primas cocidas y que, una vez al calor, dependiendo del tipo de embutidos se agregan determinadas materias primas en crudo como, por ejemplo, hígado o sangre.

Al contrario que los embutidos escaldados, los embutidos cocidos sólo presentan consistencia firme en frío. Si se calientan se separan en sus distintas fracciones. Algunos tipos son:

- Embutidos de hígado (*pathe*).

²³ EMBUTIDOS. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/EMBUTIDOS/carnes.

- Embutidos en gelatina (gelatinas o pasta de chicharrón).
- Embutidos de sangre (morcilla).

Escaldados: Los embutidos escaldados se elaboran a base de carne troceada de vaca, cerdo o ternera, grasa, agua y otros condimentos. Este tipo de embutidos se someten a un proceso de cocción y algunas variedades se ahuman en caliente. A diferencia de los embutidos cocidos no se altera su estructura natural por recalentamiento (mortadela, salchichas, salami cocido, pasteles de carne, jamón a la cerveza).

1.8.3 Marco legal. La Salsamentaría Holandesa debe regirse por las leyes y decretos principalmente emitidos por el ministerio del medio ambiente, así como del ministerio de agricultura, a saber:

Ministerio de Salud: Decreto número 2162 del año 1983. (1 de Agosto de 1983). Por el cual se reglamenta parcialmente el título V de la ley 09 de 1979, en cuanto a producción, procesamiento, transporte y expendio de los productos cárnicos procesados.

El presidente de la Republica de Colombia: En uso de las atribuciones que le confiere el Numeral 30 del Artículo 120 de la Constitución Política y la Ley 09 de 1979.

Decreta: Capítulo I. Disposiciones generales y definiciones:

Artículo 1. Los productos cárnicos procesados que se elaboren, se empaquen transporten comercialicen o consuman en el territorio nacional deberán someterse a las disposiciones del presente decreto y a las complementarias Que en desarrollo del mismo o con fundamento en la Ley dicte el Ministerio de Salud y en especial a las normas del Decreto 2333 de 1982 en lo pertinente.

Artículo 2. Para efectos del presente decreto adóptense las siguientes definiciones:

- Animales de abasto; Se entiende por animales de abasto los bovinos, equinos, ovinos, porcinos, caprinos, aves de corral conejos, animales de caza y pesca y otras especies Que se utilizan para el consumo humano y que el Ministerio de Salud declare aptas para el mismo.
- Carne; Se entiende por carne la parte muscular comestible de los animales de abasto sacrificados en mataderos autorizados constituida por todos los tejidos blandos que rodean el esqueleto tendones vasos nervios aponeurosis y todos

los tejidos no separados durante la faena Además se considera carne el diafragma pero no los músculos de sostén del hioides el corazón y el esófago.

- Grasa; Se entiende por grasa el tejido adiposo de los animales de abasto.
- Vísceras; Se entiende por vísceras los órganos comestibles contenidos en las principales cavidades del cuerpo de los animales de abasto.
- Subproducto; Se entiende por subproducto la parte del animal que puede ser aprovechable para consumo humano o para uso Industrial.

Parágrafo: Los subproductos pueden ser:

- Comestibles para la especie humana como la sangre
- De uso Industrial como las plumas los cueros y los huesos

Productos cárnicos procesados: Se entiende por productos cárnicos procesados los elaborados a base de carne grasa vísceras y subproductos comestibles de animales de abasto autorizados para el consumo humano y adicionados o no con ingredientes y aditivos de uso permitido y sometidos a procesos tecnológicos adecuados cuando en este decreto se mencione producto procesado se entenderá que se trata de producto cárnico procesado.

Ingredientes básicos de formulación: Se entiende por ingredientes básicos de formulación las sustancias necesarias para la elaboración de productos cárnicos procesados y que confieren a estos características propias son Ingredientes básicos de formulación:

- Carne,
- Agua,
- Sales de curación,
- Subproductos comestibles grasa cuero de cerdo - Harinas y almidones de cereales,
- Leche en polvo suero en polvo caseinato de Sodio o potasio - Plasma sanguíneo - Proteínas vegetales – Azúcares,
- Proteínas texturizadas y concentradas.

Aditivo de uso permitido: Se entiende por aditivo de uso permitido toda sustancia o mezcla de sustancia que no modifique el valor nutritivo del producto agregada a los alimentos en la mínima cantidad necesaria con el fin de prevenir alteraciones mantener conferir o intensificar su aroma color o sabor modificar o mantener su estado físico general o ejercer cualquier función necesaria para una buena tecnología de fabricación del alimento.

El Ministerio de Salud elaborará expedirá y actualizará permanentemente la lista de aditivos permitidos para ser usados en los productos cárnicos así como fijara las dosis de empleo y los límites de tolerancia podrá igualmente establecer la lista de alimentos que puedan ser adicionados.

Embutido: Se entiende por embutido el producto procesado crudo o cocido ahumado o no introducido a presión en tripas aunque en el momento de expendio o consumo carezcan de la envoltura empleada.

No embutido: Se entiende por no embutido el producto cárnico procesado crudo o cocido ahumado o no que en su proceso de elaboración no se introduce en tripas

Tratamiento térmico: Se entiende por tratamiento térmico el proceso por el cual el producto en elaboración, es sometido a temperaturas Internas de 68 a 72°C cuya duración depende del diámetro del producto, para destruir su flora patógena y la casi totalidad de su flora banal, sin alterar su valor nutritivo ni las características físico-químicas u organolépticas del mismo.

Esterilización Comercial: Se entiende por esterilización comercial el proceso por el cual todos los organismos patógenos y formadores de toxinas deben ser destruidos paralelamente con otros tipos de microorganismos más resistentes, sin alterar las características organolépticas, físicas y nutritivas del producto.

Maduración: Se entiende por maduración el conjunto de procesos microbiológicos, químicos, físicos bioquímicas y enzimáticos que tienen lugar en la fabricación de algunos productos cárnicos procesados crudos en que mediante controles de temperatura, tiempo y humedad relativa, se desarrolla el aroma sabor y consistencia característica de tales productos.

Ahumado: Se entiende por ahumado el proceso por medio del cual los productos cárnicos procesados adquieren la caracterización de color sabor y conservación, mediante la acción del humo utilizando una relación de temperatura tiempo y humedad relativa adecuadas

Tripas autorizadas: Se entiende por tripas autorizadas las naturales Importadas y las artificiales aprobadas por el Ministerio de Salud y con Registro Sanitario.

Las tripas naturales no Importadas no requieren de aprobación y registro sanitario salvo cuando se comercialicen como tales para su uso en la industria cárnica.

Capítulo II. De la planta de productos procesados:

Artículo 3. Para efectos de éste decreto denominase Planta de Productos Procesados el establecimiento destinado a la elaboración de alimentos preparados

a base de carne, grasa, vísceras y subproductos comestibles de animales de abasto que se autoricen para consumo humano.

Artículo 4. Para su funcionamiento toda planta de productos procesados deberá tener Licencia Sanitaria de Funcionamiento expedida por el Ministerio de Salud o su autoridad delegada, de acuerdo con la Ley 09 de 1979, el Decreto 2333 de 1982 y las normas que los modifiquen o adicionen.

Artículo 5. Las Plantas de Productos Procesados solo podrán utilizar carnes, grasas, vísceras y subproductos comestibles de animales de abasto sacrificados y faenados en mataderos autorizados por el Ministerio de Salud o su autoridades delegada deberán llevar libros de registro diario de la procedencia de carnes y de las ventas de sus productos donde conste cantidad aproximada de suministro y medio de transporte utilizado número de licencia Sanitaria correspondiente libros que estarán a disposición permanente que las autoridades sanitarias.

Artículo 6. La carne grasas vísceras subproductos y productos terminados de los animales de abasto deberán manipularse o transportarse en el establecimiento de modo que se evite su alteración, de acuerdo con lo establecido en el presente decreto.

Artículo 7. Se prohíbe el reprocesamiento de producto terminado proveniente de las devoluciones es decir aquellos productos que son devueltos es decir aquellos productos que son devueltos a la planta por los expendedores. Cualquiera se la causa de la devolución

Artículo 8. Las Plantas de Productos Procesados deberán tener como mínimo sección de producción. Sección de servicios y Sección de Administración.

Artículo 9. La sección de producción de las Plantas de Productos procesados requieren de las siguientes áreas, técnica y sanitariamente separadas entre sí:

- Área de recepción y pesaje de carne,
- Área de desposte y deshuese,
- Área de elaboración,
- Área de procesamiento de Jamón, cuando la planta se dedique a la elaboración de este producto,
- Cámara frigorífica para almacenamiento de carnes,
- Área de cocción y ahumado cuando se elaboren productos que requieran de estos procesos,
- Cámaras de congelación para productos cárnicos procesados, crudos, frescos, cuando se elaboren estos productos,
- Cuando de maduración cuando se elaboren productos que requieran de este proceso,

- Área para cortes empaque y pesaje,
- Cámara frigorífica para productos terminados,
- Bodega de Ingredientes y aditivos,
- Bodega de material de empaques y utensilios,
- Área para el lavado de utensilios y elementos laborables,
- Área de entrega de productos terminados.

Artículo 10. Además de los requisitos establecidos en el artículo anterior y dependiendo de los productos que se elaboren las Plantas de Productos Procesados requerirán de las siguientes áreas especiales separadas técnica y sanitariamente:

- a. Área de procesamiento de jamón;
- b. Área de cocción;
- c. Área de ahumado;
- d. Área de maduración.

Artículo 11. La Sección de Servicios de las Plantas de Productos Procesados deberá tener:

- a. Vestidores Independientes para hombres y mujeres
- b. Servicios sanitarios independientes para hombres y mujeres
- c. Cafetería o área de descanso y refrigerio según el caso.

Artículo 12. La sala de máquinas deberá ubicarse alejada y convenientemente separada de las áreas de trabajo y en ella se instalarán compresores, calderas y generador de electricidad según el caso.

Artículo 13. La Sección de Administración de las Plantas de Productos Procesados estará compuesta por:

- a. Laboratorio de control
- b. Oficinas

Artículo 14. Las diferentes áreas deberán conservarse en óptimas condiciones de aseo y no podrán utilizarse para propósitos distintos a los de su función propia. Los lavamanos no serán operados manualmente, estarán provistos de dispositivos para jabón y sustancias desinfectantes. Para el secado de las manos se instalará un sistema de secado eléctrico.

Artículo 15. Con excepción de depósitos, oficinas y sala de máquinas todas las demás dependencias deberán tener las paredes y muros recubiertos con material impermeable de fácil lavado y desinfección. Los ángulos de encuentro de las paredes con el piso y de las paredes entre sí deberán ser en forma de media canal.

De la recepción de carnes:

Artículo 16. El área destinada a la recepción de carnes deberá estar aislada del ambiente exterior.

Artículo 17. Las descargas de canales medios canales o cuartos de canal se efectuarán por rieles aéreos u otro medio mecánico; la carne en trozos se transportará en carros o bandejas En ningún caso se permitirá el transporte a hombro.

De las cámaras frigoríficas para almacenamiento de carne:

Artículo 18. Además de los requisitos establecidos en las normas relativas a fábricas de alimentos, las cámaras frigoríficas deberán cumplir con los requisitos que en el presente decreto se establecen.

Artículo 19. Las cámaras frigoríficas destinadas al almacenamiento y conservación de las carnes deberán tener capacidad suficiente para la recepción diaria y disponer de suficientes espacios libres que faciliten la circulación y la revisión de las canales.

Parágrafo: Cuando se utilicen productos de la pesca las fábricas deberán poseer cámaras destinadas exclusivamente para el almacenamiento del pescado.

Artículo 20. Las cámaras frigoríficas deberán estar provistas de termómetro de máxima y mínima higrómetro rieles y ganchos para el izado de las canales

Artículo 21. Para salmueras y carnes congeladas en bloque, las cámaras frigoríficas deberán disponer de estantes y recipientes hechos de material inalterable y no tóxico.

Artículo 22. Las cámaras frigoríficas para almacenamiento de carnes, estarán a una temperatura de 0 a 4°C y a una humedad relativa de 90 a 95%.

Parágrafo: Cuando se almacenen carnes por tiempo prolongado la planta deberá poseer cámaras de congelación que garanticen que los productos se mantengan a temperaturas no superiores a - 18°C.

Artículo 23. No deberán almacenarse en las cámaras frigoríficas para almacenamiento de carnes sustancias o productos diferentes a la carne vísceras grasas y subproductos comestibles de animales de abasto.

Artículo 24. En las cámaras frigoríficas para el almacenamiento de carnes no se podrán depositar productos procesados o que estén en proceso.

Del área de elaboración:

Artículo 25. Para la elaboración de Productos Procesados se requiere el siguiente equipo mínimo

- a. Cortadora de carnes
- b. Molino
- c. Mezcladora;
- d. Embutidora
- e. Mesas de acero inoxidable f Báscula y balanza.

Artículo 26. Los equipos y utensilios que entren en contacto con los alimentos serán de material Inoxidable e inalterable, que permitan fácil lavado y desinfección después de cada uso.

Artículo 27. Los materiales, utensilios y equipos deberán ajustarse 8; 10 dispuesto por la Ley 09 de 1979 y disposiciones reglamentarias.

Artículo 28. La sala de elaboración no se comunicará con expendios, oficinas, vestidores o sanitarios en forma directa.

Artículo 29. Durante la elaboración, cortes y empaques, la temperatura en el ámbito de trabajo no podrá exceder de quince grados (15') centígrados.

Del área de producción del jamón:

Artículo 30. Cuando la Planta de Productos Cárnicos procesados elabore jamón, deberá disponer de área exclusiva para ello y requiere de los siguientes equipos y elementos mínimos:

- a. Productos procesados cocidos;
- b. Masajeador mecánico;
- c. Productos procesados, enlatados.

Artículo 31. La cámara frigorífica destinada para el tratamiento de productos procesados sólo podrá destinarse para tal fin y en ella no podrán almacenarse materias primas o cualquier otro producto.

Artículo 32. La cámara frigorífica destinada para el almacenamiento de productos procesados, deberá tener capacidad suficiente para el volumen diario de producción y deberá mantener una temperatura Interna de 0 a 4°C y una humedad relativa de 85%.

Artículo 33. La cámara frigorífica deberá poseer termómetro de máxima y mínima, higrómetro ganchos y estantería para el almacenamiento de los productos.

Artículo 34. Cuando la Planta se dedique a elaborar productos procesados crudos, frescos el almacenamiento debe realizarse en cámara de congelación que garantice que los productos mantengan temperaturas no superiores a - 18°C.

Capítulo III. De la clasificación de los productos artículo:

Artículo 35 De conformidad con el proceso a que se sometan los productos procesados se clasifican en

- a. Productos procesados cocidos,
- b. Productos procesados, crudos,
- c. Productos procesados enlatados.

Productos procesados, cocidos:

Artículo 36. Para efectos de este decreto denominase productos procesados, cocidos, a los productos que son sometidos a un tratamiento térmico de acuerdo con sus características sean o no embutidos.

Artículo 37. Los productos procesados, cocidos se clasifican así:

Salchicha: Es el producto procesado, cocido embutido, elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, introducido en tripas autorizadas, de diámetro máximo de 45 mm y sometido a tratamiento térmico ahumada o no.

Cabano: Es el producto procesado, cocido, embutido elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, sometido a picado grueso e Introducido en tripas autorizadas, de diámetro máximo _de 22 mm sometido a tratamiento térmico y humedad relativa baja.

Salchichón: Es el producto procesado cocido, embutido, elaborado con Ingredientes y aditivos de uso permitido, introducido en tripas autorizadas con un diámetro entre 45 y 80 mm, ahumado o 00 sometido a tratamiento térmico.

Mortadela: Es el producto procesado, cocido, embutido, elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, introducido en tripas autorizadas, con diámetro superior a 80 mm, sometido a tratamiento término y ahumado o no.

Jamonada: Es el producto procesado, cocido, embutido, elaborado con ingredientes y aditivos de uso permitido, con trozos de carne de cerdo dispersos en una masa fina homogénea, introducido en tripas autorizadas, con diámetro superior a 80 mm, sometido a tratamiento y ahumada o no.

Pasta de hígado o pate de hígado: Es el producto procesado, cocido, embutido elaborado con la mezcla de hígado, carne y grasa de animales de abasto previamente sometidos a cocción, con la adición de ingredientes y aditivos permitidos, homogeneizado, embutido y sometido a tratamiento térmico.

“La ley 590 del 2000 fue creada con el propósito de dar apoyo a las pequeñas y medianas empresas del país ante la crisis económica y los constantes recortes de personal”

1.9 PROCESO METODOLOGICO

1.9.1 Tipo de investigación. “El estudio que se realizó es de tipo cuantitativo y analítico descriptivo por lo que se implementaron encuestas, cuestionarios de modo que permita analizar los datos de manera numérica es decir que sea posible definirlo, limitarlos y saber exactamente donde se inicia el problema, en cual dirección va y qué tipo de incidencia existe entre sus elementos, con el objeto de estudiarlas y examinarlas por separado, para ver, por ejemplo las relaciones entre las mismas”.²⁴

1.9.2 Fuentes de recolección de información:

Fuentes primarias. El trabajo de campo se realizó a través de encuestas y cuestionarios a los consumidores y al personal que labora en la empresa.

Fuentes secundarias. Se utilizaron fuentes como el Internet, libros y trabajos de grado.

1.9.3 Población y muestra. Para la presente investigación se ha tomado como referencia dos poblaciones las cuales ayudarán más adelante a la identificación de la situación actual y la deseada de para la empresa embutidos y carnes la holandesa:

Población: Población 1. Empleados. En la empresa embutidos y carnes la holandesa trabajan 10 empleados que se distribuyen de acuerdo a su nivel jerárquico y actividades así:

²⁴ BERNAL, Augusto. Proceso de la investigación científica. Bogotá: s.n., 2000. p. 58.

Tabla 1. Nivel jerárquico de la Salsamentaría Holandesa

Nivel jerárquico	Cargo
Alta Dirección	Gerente- Propietario
Ejecutivo	Contador
Intermedio	Secretaria
Operativo	Venderos y operarios

Fuente: La presente investigación

Población 2. Consumidores. En la presente investigación se ha tomado una población aleatoria simple estratificada simple comprendiendo los estratos 3 4 y 5 de la ciudad de San Juan de Pasto, al igual que se ha elegido la población de los grupos familiares cuyos integrantes se encuentren en un rango de edad de 18 años a 65 años por ser estos quienes pueden tomar la decisión de consumir los productos de la empresa embutidos y carnes la holandesa y además tienen el poder de adquisición.

- **Muestra.** Para la presente investigación se tomó la información presentada a continuación:

Tabla 2. Población por estratos en la ciudad de San Juan de Pasto

Estratos	No. Familias
3	20.312
4	6.106
5	1.813
	28.231

Fuente: La presente investigación

De esta manera se prosigue a determinar la muestra representativa para la investigación que determinara las características dicientes de la población:

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{(N - 1) * e^2 + Z^2 * p * q}$$

En donde:

- n=Muestra representativa
- N=Población Universo
- P=Probabilidad de Éxito
- q=Probabilidad de fracaso

α =Nivel de confianza= 95%
 Z=Valor Tipificado= 1.96
 e=Error Admitido= 5%

$$n = \frac{28.231 * (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}{(28.231 - 1) * 0.005 + (1.96)^2 * 0.5 * 0.5}$$

n= 379 Familias a encuestar.

1.9.4. Distribución proporcional del número de encuestas. Las 379 familias a encuestar serán distribuidas según los estratos de la siguiente manera:

Tabla 3. Distribución proporcional del número de encuestas

Estratificación	Población	% de Participación	No. de Encuestas
3	20.312	71.95%	273
4	6.106	21.63%	82
5	1.813	6.42%	24
	28.231	100%	379

Fuente: La presente investigación

2. DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL

2.1 DIAGNÓSTICO EXTERNO

2.1.1 Entorno político-administrativo:

Legislación comercial. “Se entiende por legislación comercial como el conjunto de normas que regula las relaciones comerciales individuales y de la empresa”²⁵.

Aspectos tan importantes como la calificación y deberes de los comerciantes, actos, operaciones y empresas mercantiles, régimen de sociedades, bienes mercantiles y contratos mercantiles son tratados por el conjunto de normas de la legislación comercial, que en su gran mayoría se compila en el código del comercio.

Las empresas son constituidas generalmente para producir capital y sus operaciones se denominan mercantiles de tal manera que es importante conocer las leyes que conciernen a esta actividad como:

- La contabilidad que se debe llevar en cada empresa.
- Conformación de la empresa según su número de personas,
- Actividad económica de la empresa,
- Sector al que pertenece la empresa,
- Obligaciones, prohibiciones y sanciones que pueda tener la empresa.

Salsamentaría Holandesa es una empresa de tipo industrial que se encarga de producir y comercializar productos cárnicos y embutidos.

Gracias a estas operaciones mercantiles la empresa obtiene recursos para beneficio propio que, por eso se ve en la necesidad de conocer las leyes promulgadas en el código de comercio el cual no da las pautas a seguir para llevar un orden adecuado, y un manejo correcto de la organización, se considera esta legislación como una oportunidad ya que gracias a esta conocemos los derechos como empresa, los deberes que se adquiere ante el estado y los requerimientos que se necesita para ser una unidad financiera en la región.

²⁵ DERECHO COMERCIAL. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: <http://www.derechocomercial.edu.uy/ClaseDerechoComyActodeCom.htm>

Legislación laboral:

Salario mínimo. “El salario mínimo es la mínima remuneración a que tiene derecho todo trabajador, con el cual ha de suplir sus necesidades básicas tanto suyas como de su familia, el cual ha sido fijado en 644.300 para el año 2015”²⁶.

La ley busca garantizar que el trabajador reciba como contraprestación por su trabajo, lo mínimo necesario que le permite subsistir con su familia en condiciones dignas.

Aunque el objetivo del salario mínimo es garantizar el cubrimiento de las necesidades básicas en cuanto alimentación, educación salud, vivienda, vestido y recreación de un trabajador, indudablemente que no cumple con sus objetivos, puesto que con el valor del salario mínimo no es posible cubrir todas estas necesidades.

La ley [Art. 146, Código sustantivo del trabajo] establece que para la fijación del salario mínimo se deben tener en cuenta factores como **costo de vida**, las modalidades de trabajo, la capacidad económica de las empresas y las condiciones de cada región o actividad económica.

Al considerar la capacidad económica de las empresas como un factor determinante a la hora de la fijación de salario mínimo, permite que este pueda ser fijado en común acuerdo entre empresarios y sindicatos, puesto que la filosofía de la norma ha sido lograr que los intereses de las partes involucradas y que se afectan de una u otra forma con la fijación del salario mínimo, confluyan en un punto que permita el equilibrio y deje a todos contentos.

Históricamente lograr pactar el incremento del salario mínimo ha sido difícil, por lo que en muchas ocasiones ha tenido que fijarse por decreto como sucedió en este año.

En la mayoría de las ocasiones, el salario mínimo no ha sido incrementado en la misma proporción en que se incrementa el costo de vida, **por** lo que en realidad no ha existido un incremento efectivo, puesto que los ínfimos incrementos concedidos, no alcanzan a cubrir la pérdida de la capacidad adquisitiva del dinero en el último año. Esto ha sido una clara inobservancia de lo contemplado por la ley en el sentido que uno de los factores para la fijación del salario mínimo es precisamente el costo de la vida, que por su efecto en la calidad de vida del trabajador, debe ser el factor predominante.

²⁶ SALARIO MINIMO. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/salario-minimo-para-el-2015-queda-en-644-350.html>

La fijación del salario mínimo incluye también la fijación del auxilio de transporte, el cual es pagado a quienes devengan hasta dos salarios mínimos. El valor del auxilio de transporte para el 2015 se fijó en \$74.000.

Pagos Parafiscales:

Sena 2%

ICBF 3%

Cajas de Compensación Familiar 4%

Cargas Prestacionales:

Cesantía 8.33%

Prima de servicios 8.33%

Vacaciones 4.17%

Intereses sobre las Cesantías 1% mensual

Seguridad social:

Salud Empresa 8.5% Empleado 4%

Pensión:

Empresa 12%

Empleado 4% Total 16%

Contrato de trabajo:

Contrato a término fijo: El contrato de trabajo a término fijo debe constar siempre por escrito y su duración no puede ser superior a tres años, pero es renovable indefinidamente.

Si antes de la fecha del vencimiento del término estipulado, ninguna de las partes avisare por escrito a la otra su determinación de no prorrogar el contrato, con una antelación no inferior a treinta (30) días, éste se entenderá renovado por un período igual al inicialmente pactado, y así sucesivamente.

No obstante, si el término fijo es inferior a un (1) año, únicamente podrá prorrogarse sucesivamente el contrato hasta por tres (3) períodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año, y así sucesivamente.

PARÁGRAFO. En los contratos a término fijo inferior a un año, los trabajadores tendrán derecho al pago de vacaciones y prima de servicios en proporción al tiempo laborado cualquiera que éste sea. (ARTICULO 46 CST)

Contrato a término indefinido: 1o) El contrato de trabajo no estipulado a término fijo, o cuya duración no esté determinada por la de la obra, o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera a un trabajo ocasional o transitorio, será contrato

a término indefinido.2o) El contrato a término indefinido tendrá vigencia mientras subsistan las causas que le dieron origen, y la materia del trabajo. Con todo, el trabajador podrá darlo por terminado mediante aviso escrito con antelación no inferior a treinta (30) días, para que el patrono lo reemplace. En caso de no dar aviso oportunamente o de cumplirlo solo parcialmente, se aplicará lo dispuesto en el artículo 8o., numeral 7o., para todo el tiempo, o para el lapso dejado de cumplir. (ARTICULO 47 CST)

- **Jornada de trabajo:**

Trabajo ordinario y nocturno: Trabajo ordinario es el que se realiza entre las seis horas (6:00 a.m.) y las veintidós horas (10:00 p.m.).

Trabajo nocturno es el comprendido entre las veintidós horas (10:00 p.m.) y las seis horas (6:00 a.m.).ARTICULO 160 CST

Salario. Remuneración que recibe el trabajador por servicios prestados en forma personal, en dinero o en especie.

El salario mínimo no es embargable pero puede ser embargado hasta en un cincuenta por ciento (50%) en favor de cooperativas legalmente autorizadas, o para cubrir pensiones alimenticias que se deban de conformidad con los artículos 411 y concordantes del Código Civil. El valor que exceda del salario mínimo será embargable hasta en una quinta parte.

Pagos que constituyen salarios (QUE SON FACTOR SALARIAL): Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable, sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación directa del servicio, sea cualquiera la forma o denominación que se adopte, como primas, sobresueldos, bonificaciones habituales, valor del trabajo suplementario o de las horas extras, valor del trabajo en días de descanso obligatorio, porcentajes sobre ventas y comisiones. (ARTICULO 127 CST)

Pagos que no constituyen salarios (QUE NO SON FACTOR SALARIAL): No constituyen salario las sumas que ocasionalmente y por mera liberalidad recibe el trabajador del empleador, como primas, bonificaciones o gratificaciones ocasionales, participación de utilidades, excedentes de las empresas de economía solidaria y lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio, ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, como gastos de representación, medios de transporte, elementos de trabajo y otros semejantes. Tampoco las prestaciones sociales de que tratan los títulos VIII y IX, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el {empleador}, cuando las partes hayan dispuesto expresamente que no constituyen salario en dinero o en

especie, tales como la alimentación, habitación o vestuario, las primas extralegales, de vacaciones, de servicios o de navidad. (ARTICULO 128 CST).

La legislación laboral representa una oportunidad en el manejo de la empresa ya que estipula los derechos de los trabajadores y permite a las empresas conocer los parámetros para contratar personal dentro de un marco legal, respetando y cumpliendo con las garantías individuales y colectivas de los empleados, de tal manera que por aplicación de la ley la empresa tiene riesgo mínimo de verse envuelta en procesos judiciales.

Legislación pensional: Para el 2015, los aportes a pensión se incrementaron en 0,5% por lo que éstos serán del 16%, según el decreto 4982 de diciembre 27 de 2017 (Por el cual se establece el incremento en la cotización para el Sistema General de Pensiones a partir del año 2008, de conformidad con las leyes 1122 de 2007 y 797 de 2003)

-

Que de conformidad con el artículo 7° de Ley 797 de 2003, a partir del 10. de enero del año 2008, el Gobierno Nacional podrá incrementar en un (1%) punto adicional la cotización por una sola vez, siempre y cuando el crecimiento del producto interno bruto sea igualo superior al 4% en promedio durante los dos (2) años anteriores.

Que de acuerdo con certificación del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, el crecimiento observado del producto interno bruto en los años 2013 y 2014 ha sido en promedio superior al 4%.

Que las proyecciones oficiales a septiembre de 2014 registran un crecimiento anual del producto interno bruto del 6,7%.

Que el artículo 10 de la Ley 1122 dispuso un incremento en la cotización al Régimen Contributivo de Salud de un 0,5%, así como para los regímenes especiales y exceptuados, reemplazando parcialmente el incremento del punto en pensiones aprobado en la Ley 797 de 2003, y estableciendo que el Gobierno Nacional incrementará la cotización al Sistema General de Pensiones en 0,5%.

Que de acuerdo con el artículo 81 de la Ley 812 de 2003, el valor total de la tasa de cotización por los docentes afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio corresponderá a la suma de aportes que para salud y pensiones establezcan las Leyes 100 de 1993 y 797 de 2003.

Decreta:

Artículo 1°. Cotización al sistema general de pensiones. A partir del 1° de enero del año 2008, la tasa de cotización al Sistema General de Pensiones será del 16% del ingreso base de cotización.

El valor total de la tasa de cotización de los docentes afiliados al Fondo Nacional de Prestaciones Sociales del Magisterio será de 28.5% del ingreso base de cotización.

Artículo 2°. Distribución de las cotizaciones. La cotización al Sistema General de Pensiones se distribuirá entre el empleador y el trabajador en la forma prevista en la ley.

La cotización al Fondo Nacional de Prestaciones del Magisterio se distribuirá así: 20.5% el empleador y 8% el servidor.

Artículo 3°. Aportes al fondo de solidaridad pensional. Lo previsto en los artículos precedentes se entiende sin perjuicio de los aportes adicionales que deban realizarse al Fondo de Solidaridad Pensional de conformidad con el artículo 20 de la ley 100 de 1993, modificado por el artículo 7° de la ley 797 del 2003 y en las demás disposiciones pertinentes.

Artículo 4°. Vigencia y derogatorias. El presente decreto rige a partir de la fecha de su promulgación y deroga las disposiciones que le sean contrarias.

Una de las novedades que nos ha traído en año nuevo es el incremento en el porcentaje de aportes a los fondos de pensión, ubicándose en un 16%.

Estos aportes se siguen haciendo de la misma forma en que se han hecho, es decir, un 75% por parte del empleador (12%) y un 25% por parte del empleado (4%).

Este incremento afecta principalmente a los trabajadores independientes quienes deberán asumir la totalidad del aporte, por lo que su incremento con respecto al 2014, incluido el incremento del salario mínimo es de de aproximadamente del 9,84%.

El incremento del aporte estaba condicionado al crecimiento económico del país. Estaba contemplado que si el incremento del PIB era superior al 4% se incrementaría el aporte a pensiones.

Según las estadísticas del Dane, el incremento del Producto interno bruto del 2014 se aproximará al 6.7% por lo que el promedio del incremento del PIB de los dos años anteriores que contempla la ley 797 del 2003, como requisito para el incremento de los aportes a pensión, es superior al 4%.

El problema es que ese crecimiento económico no ha sido uniforme y menos para quienes viven del rebusque o trabajadores independientes que son los mas afectados por este incremento.

Puede que la economía haya crecido por encima del 6% en los últimos años, pero eso no significa que los ingresos de los aportantes lo hayan hecho en la misma proporción. De hecho, los incrementos económicos y del salario mínimo apenas si igualan el crecimiento del costo de vida, por lo que en términos reales no ha existido incremento alguno en los ingresos de los colombianos.

Si para los fondos de pensión ya era un buen negocio, pues mejor lo será para el 2014, y seguramente que con tan buen negocio la economía seguirá creciendo por lo que el estado tendrá otra justificación para que en los próximos años decida incrementar de nuevo los aportes.

Para Salsamentaría Holandesa es importante conocer estas normas impuestas por el estado ya que gracias a ellas se puede realizar contratos y tomar decisiones con los estatutos y normas correspondientes, se lo considera como una oportunidad porque todo lo que se efectuó bajo estas leyes será bien visto por los trabajadores, lo que conlleva a formar un aire de confianza dentro del trabajo.

- **Legislación tributaria**

Impuesto sobre ventas:

Artículo 468-1. Bienes y servicios gravados la tarifa del 5%. A partir del 1 de enero de 2003, los siguientes bienes y servicios quedan gravados con la tarifa del 5%:

Impuesto sobre renta. Este tributo tendrá una rebaja gradual en su tarifa. Este año -2006- la tarifa a pagar fue del 38,5 por ciento (incluyendo una sobretasa), en el año gravable 2007 bajará al 34 por ciento y en el 2015 al 255 por ciento, mas el impuesto del CREE (impuesto a la equidad)

Los principales productos la carne, leche, los huevos, el pan, la papa, el tomate, la lechuga, la yuca, no se les aplicará el IVA. En total 38 productos de la canasta familiar no tendrán IVA.

El café tostado, el arroz para uso industrial, la harina de trigo, los embutidos, jarabes, melaza, cacao y pastas, quedaron con IVA del 10 por ciento.

El IVA. En el Impuesto al Valor Agregado (IVA), La Ley establece para el 2014, nueve tarifas diferenciales del 1,6%, 3%, 5%, 10%, 16%, 20%, 25% y 35%. Bienes y productos que actualmente están gravados con el 10% pasan a la tarifa del 16% desde el 1 de enero de 2007.

Entre ellos figuran café tostado y descafeinado, harina de trigo, azúcar de caña, chocolate, embutidos, pastas alimenticias, cacao en polvo, maíz, arroz de uso industrial y productos para panadería y galletería, excepto el pan.

Determinamos que existe una amenaza, debido a que el IVA sube periódicamente sobre su precio en los productos que hacen parte de este impuesto. Lo que hace que su precio llegue a ser en muchos casos muy alto y los consumidores compren menos o sustituyan algunos productos por otros más baratos o que estén exentos del IVA.

- **Normatividad de la protección del medio ambiente:**

Título V. Alimentos:

Artículo 243. En este título se establecen las normas específicas a que deberán sujetarse:

Los alimentos, aditivos, bebidas o materias primas correspondientes o las mismas que se produzcan, manipulen, elaboren, transformen, fraccionen, conserven, almacenen, transporten, expendan, consuman, importen o exporten;

Los establecimientos industriales y comerciales en que se realice cualquiera de las actividades mencionadas en este artículo, y

El personal y el transporte relacionado con ellos.

PARÁGRAFO. En la expresión bebidas se incluyen las alcohólicas, analcohólicas no alimenticias, estimulantes y otras que el Ministerio de Salud determine.

- **Requisitos de funcionamiento:**

Artículo 244. Para instalación y funcionamiento de establecimientos industriales o comerciales, relacionados con alimentos o bebidas, se requerirá licencia sanitaria expedida conforme a lo establecido en esta Ley.

Artículo 245. Los establecimientos comerciales e industriales a la vez, cumplirán con las regulaciones establecidas para uno y otro.

Artículo 246. Solamente los establecimientos que tengan licencia sanitaria podrán elaborar, producir, transformar, fraccionar, manipular, almacenar, expendir, importar o exportar alimentos o bebidas.

Artículo 247. Para realizar en un mismo establecimiento actividades de producción, elaboración, transformación, fraccionamiento, conservación, almacenamiento, expendio, consumo de alimentos o bebidas y de otros productos

diferentes a éstos, se requiere autorización previa del Ministerio de Salud o de la autoridad delegada al efecto.

Parágrafo: Cada área destinada a una de las actividades mencionadas en este artículo, cumplirá con las normas señaladas para la actividad que realiza.

Artículo 248. Los establecimientos industriales deberán estar ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad y separados convenientemente de conjuntos de viviendas.

Artículo 249. Los establecimientos industriales o comerciales a que se refiere este título, cumplirán con los requisitos establecidos en la presente Ley, y, además, las siguientes:

- Contar con espacio suficiente que permita su correcto funcionamiento y mantener en forma higiénica las dependencias y los productos;
- Los pisos de las áreas de producción o envasado, serán de material impermeable, lavable, no poroso ni absorbente, los muros se recubrirán con materiales de características similares hasta una altura adecuada;
- La unión de los muros con los pisos y techos se hará en forma tal que permita la limpieza;
- Cada una de las áreas tendrá la ventilación e iluminación adecuadas y contará con los servicios sanitarios, vestideros y demás dependencias conexas, conforme a lo establecido en la presente Ley y sus reglamentaciones.

Artículo 250. El Ministerio de Salud establecerá los plazos para que los establecimientos industriales y comerciales existentes, a que se refiere este título se ajusten a los requisitos establecidos en la presente Ley y sus reglamentaciones.

- **De los equipos y utensilios:**

Artículo 251. El material, diseño, acabado e instalación de los equipos y utensilios deberán permitir la fácil limpieza, desinfección y mantenimiento higiénico de los mismos, y de las áreas adyacentes. Tanto los equipos como los utensilios se mantendrán en buen estado de higiene y conservación y deberán desinfectarse cuantas veces sea necesario para evitar problemas higiénico-sanitarios.

Artículo 252. Todas las superficies que estén en contacto directo con alimentos o bebidas deberán ser atóxicas e inalterables en condiciones de usos.

Artículo 253. Las conexiones y los mecanismos de equipos que requieran lubricación, estarán contruidos de manera que el lubricante no entre en contacto

con los alimentos o bebidas ni con las superficies que estén en contacto con éstos.

Artículo 254. La limpieza, lavado y desinfección de equipos y utensilios que tengan contacto con alimentos o bebidas, se hará en tal forma y con implementos o productos que no generen ni dejen sustancias peligrosas durante su uso.

Parágrafo. El uso de lubricantes, utensilios, equipos y productos de limpieza, lavado y desinfección se ajustarán a las normas que para tal efecto establezca el Ministerio de Salud.

- **De las operaciones de elaboración, proceso y expendio:**

Artículo 255. Para la elaboración de alimentos y bebidas se deberán utilizar materias primas cuyas condiciones higiénico-sanitarias permitan su correcto procesamiento. Las materias primas cumplirán con lo estipulado en la presente Ley, su reglamentación y demás normas vigentes.

Artículo 256. Las materias primas, envases, empaques, envolturas y productos terminados para alimentos y bebidas se almacenarán en forma que se evite su contaminación y se asegure su correcta conservación.

Parágrafo. Los depósitos de materias primas y productos terminados para alimentos y bebidas ocuparán espacios independientes, salvo en aquellos casos en que a juicio del Ministerio de Salud o de la autoridad delegada no se presenten peligros de contaminación para los productos.

Artículo 257. Las zonas donde se reciban o almacenen materias primas estarán separadas de las que se destinan a preparación o envasado del producto final. La autoridad sanitaria competente podrá eximir del cumplimiento de este requisito a los establecimientos en los cuales no exista peligro de contaminación para los productos.

Artículo 258. No se permitirá reutilizar alimentos, bebidas, sobrantes de salmuera, jugos, salsas, aceites o similares, salvo en aquellos casos que el Ministerio de Salud o la autoridad delegada lo autorice porque no trae riesgos para la salud del consumidor.

Artículo 259. Los establecimientos a que se refiere este título, los equipos, las bebidas, alimentos y materias primas deben protegerse contra las plagas.

Los plaguicidas y los sistemas de aplicación que se utilicen para el control de plagas en alimentos y bebidas cumplirán con la reglamentación que al efecto dicte el Ministerio de Salud.

Las reglamentaciones sobre materias primas agrícolas se establecerán conjuntamente con el Ministerio de Agricultura.

Artículo 260. Se prohíbe el almacenamiento de sustancias peligrosas en cocinas o espacios en que se elaboren, produzcan, almacenen o envasen alimentos o bebidas.

Artículo 261. En los establecimientos comerciales las actividades relacionadas con alimentos o bebidas, como fraccionamiento, elaboración, almacenamiento, empaque y expendio, deben efectuarse en áreas que no ofrezcan peligro de contaminación para los productos.

Artículo 262. En los establecimientos comerciales o industriales a que se refiere este título, los espacios destinados a vivienda o dormitorio deberán estar totalmente separados de los dedicados a las actividades propias de los establecimientos.

Artículo 263. Los establecimientos en que se produzcan, elaboren, transformen, fraccionen, expendan, consuman o almacenen productos de fácil descomposición contarán con equipos de refrigeración adecuados y suficientes.

Artículo 264. Los establecimientos a que se refiere este título deberán disponer de agua y elementos para lavado y desinfección de sus equipos y utensilios en cantidad y calidad suficientes para mantener sus condiciones adecuadas de higiene y limpieza.

Artículo 265. En los establecimientos a que se refiere este título se prohíbe la entrada de personas desprovistas de los implementos de protección adecuados a las áreas de procesamiento, para evitar la contaminación de los alimentos o bebidas.

Parágrafo. No se deberá permitir la presencia de animales en las áreas donde se realice alguna de las actividades a que se refiere este título.

- **De los empaques, o envases y envolturas:**

Artículo 266. Las superficies que estén en contacto con los alimentos o bebidas deben ser inertes a éstos, no modificar sus características organolépticas o físico-químicas y, además, estar libres de contaminación.

Artículo 267. Los envases, empaques o envolturas que se utilicen en alimentos o bebidas deberán cumplir con las reglamentaciones que para tal efecto expida el Ministerio de Salud.

Artículo 268. Se prohíbe empacar o envasar alimentos o bebidas en empaques o envases deteriorados, o que se hayan utilizado anteriormente para sustancias peligrosas.

Artículo 269. La reutilización de envases o empaques, que no hayan sido utilizados anteriormente para sustancias peligrosas, se permitirá únicamente cuando estos envases o empaques no ofrezcan peligro de contaminación para los alimentos o bebidas, una vez lavados, desinfectados o esterilizados.

Artículo 270. Queda prohibida la comercialización de alimentos o bebidas, que se encuentren en recipientes cuyas marcas o leyendas correspondan a otros fabricantes o productos.

- **De los rótulos y de la publicidad:**

Artículo 271. Los alimentos y bebidas, empacados o envasados, destinados para venta al público, llevarán un rótulo, en el cual se anotarán las Leyendas que determine el Ministerio de Salud:

- Nombre del producto;
- Nombre y dirección del fabricante;
- Contenido neto en unidades del Sistema Internacional SI;
- Registro del Ministerio de Salud, y
- Ingredientes.

Parágrafo. Lo establecido en este artículo no se aplicará a los alimentos o bebidas que se fraccionen y expendan en el mismo establecimiento. El Ministerio de Salud señalará las condiciones de identificación de estos productos cuando considere que su venta dé lugar a falsificación o a riesgos para la salud.

Artículo 272. En los rótulos o cualquier otro medio de publicidad, se prohíbe hacer alusión a propiedades medicinales, preventivas o curativas, nutritivas o especiales que puedan dar lugar a apreciaciones falsas sobre la verdadera naturaleza, origen, composición o calidad del alimento o de la bebida.

Artículo 273. En los rótulos o en cualquier otro medio de publicidad o propaganda, se deberá hacer clara indicación del origen natural o sintético de las materias primas básicas utilizadas en la elaboración de los alimentos o de las bebidas.

Parágrafo. Se prohíbe utilizar rótulos superpuestos, con enmiendas o ilegibles.

Artículo 274. Los alimentos o bebidas en cuyo rótulo o propaganda se asignen propiedades medicinales, se considerarán como medicamentos y cumplirán, además, con los requisitos establecidos para tales productos en la presente Ley y sus reglamentaciones.

- **De los patronos y trabajadores:**

Artículo 275. Las personas que intervengan en el manejo o la manipulación de bebidas no deben padecer enfermedades infecto-contagiosas. El Ministerio de Salud reglamentará y controlará las demás condiciones de salud e higiene que debe cumplir este personal.

Artículo 276. Los patronos y los trabajadores de los establecimientos a que se refiere este título, cumplirán con las normas sobre Salud Ocupacional establecidas en el Título () de la presente Ley y sus reglamentaciones, además, el Ministerio de Salud podrá exigir que el personal se someta a exámenes médicos cuando lo estime necesario.

Artículo 277. En los establecimientos a que se refiere este título los patronos, proporcionarán a su personal las instalaciones, el vestuario y los implementos adecuados para que cumplan las normas sobre higiene personal y prácticas sanitarias en el manejo de los productos.

- **Del transporte:**

Artículo 278. Los vehículos destinados al transporte de alimentos, bebidas y materias primas, deberán ser diseñados y construidos en forma que protejan los productos de contaminaciones y aseguren su correcta conservación. Además, deberán conservarse siempre en excelentes condiciones de higiene. El Ministerio de Salud reglamentará las condiciones higiénico-sanitarias que deben cumplir.

Artículo 279. Los vehículos destinados al transporte de alimentos o bebidas que deben ser conservados en frío, deberán tener equipos adecuados que permitan mantener estos productos en buen estado de conservación hasta su destino final.

Artículo 280. Se prohíbe depositar alimentos directamente en el piso de los vehículos de transporte, cuando esto implique riesgos para la salud del consumidor.

Artículo 281. Se prohíbe transportar, conjuntamente, en un mismo vehículo, bebidas o alimentos, con sustancias peligrosas o cualquiera otra sustancia susceptible de contaminarlos.

Artículo 282. Los recipientes o implementos que se utilicen para el transporte de alimentos o bebidas deberán estar siempre en condiciones higiénicas.

De los establecimientos industriales:

Artículo 283. Los establecimientos industriales que realicen ventas de alimentos o bebidas, deberán tener un área dedicada exclusivamente para este fin, dotada con todos los requisitos higiénico-sanitarios exigidos a los establecimientos comerciales de esta clase.

Artículo 284. En los establecimientos industriales las tuberías elevadas se colocarán de manera que no pasen sobre las líneas de procesamiento; salvo en los casos en que por razones tecnológicas no exista peligro de contaminación para los alimentos o bebidas, a criterio del Ministerio de Salud o de la autoridad delegada.

Artículo 285. Los establecimientos industriales a que se refiere este título deberán tener agua potable en la cantidad requerida por la actividad que en ellos se desarrollen.

Artículo 286. Todo establecimiento industrial para alimentos o bebidas deberá tener un laboratorio para control de la calidad de sus productos.

Parágrafo. Los establecimientos a que se refiere este artículo podrán contratar el control de la calidad de sus productos con laboratorios legalmente establecidos y aprobados por el Ministerio de Salud, conforme a la reglamentación que al respecto se establezca.

Artículo 287. El Ministerio de Salud reglamentará sistemas especiales de control que se deban efectuar cuando el producto lo requiera. En los establecimientos dedicados a la cría de animales de abasto, los sistemas de control de la calidad deberán establecerse en coordinación con el Ministerio de Agricultura.

• De los aditivos y residuos:

Artículo 296. Se prohíbe el uso de aditivos que causen riesgo para la salud del consumidor o que puedan ocasionar adulteraciones o falsificaciones del producto.

Artículo 297. El uso de aditivos cumplirá las disposiciones sobre:

- Aditivos permitidos;
- Dosis de empleo y límites de tolerancia;
- Alimentos a los cuales se pueden adicionar;
- Las demás que el Ministerio de Salud estime necesarias.

Parágrafo. Las disposiciones a que se refiere este artículo se mantendrán actualizadas, teniendo en cuenta los cambios en las condiciones de aplicación y en la tecnología.

Artículo 298. El Ministerio de Salud o la entidad que éste delegue ejercerán el control del empleo de aditivos en alimentos y bebidas.

Artículo 299. El Ministerio de Salud, dentro de las disposiciones de esta Ley y sus reglamentaciones, fijará los límites máximos de residuos de plaguicidas permitidos en el agua, los alimentos y las bebidas.

- **De los derivados de la carne:**

Artículo 364. El Ministerio de Salud reglamentará las condiciones que deberán cumplir los establecimientos en los cuales se producen, elaboran o transforman derivados de la carne.

Artículo 365. Las materias primas, aditivos y demás productos empleados en elaboración de derivados de la carne, cumplirán con las condiciones higiénico-sanitarias exigidas en la presente Ley y sus reglamentaciones.

Artículo 366. En la elaboración de productos derivados de la carne, se prohíbe el empleo de materias primas de inferior calidad o en proporciones distintas a las aprobadas por las autoridades sanitarias competentes y declaradas en rótulos y etiquetas.

Artículo 367. La clasificación y composición de los diferentes derivados de la carne, se ajustarán a las normas y demás disposiciones sanitarias expedidas por el Ministerio de Salud o la entidad delegada.

Artículo 368. La carne y sus productos derivados, procedentes de animales diferentes de los bovinos destinados al consumo, se identificarán y se expenderán con una denominación que exprese claramente su origen.

Artículo 369. El Ministerio de Salud establecerá la clasificación de los animales de abasto público. Además, reglamentará las condiciones que se deben cumplir en actividades de producción, elaboración, transformación, fraccionamiento, conservación, almacenamiento, transporte, expendio, consumo, exportación o importación de la carne y sus productos derivados procedentes de animales diferentes a los bovinos destinados al consumo humano.

De lo anterior se puede concluir que es una amenaza menor para la empresa ya que las exigencias por parte del ministerio de salud y protección ambiental son estrictas a pesar de esto la empresa ha podido controlarlas, sin embargo hay que tener en cuenta el riesgo que están implican para la constitución de la empresa

provocando percusiones legales que pueden llevar a la empresa a la suspensión de su actividad económica.

Formas de gobierno: En Colombia la forma de participación por excelencia de la población es la democracia. Para que haya una democracia verdadera, se necesita de una confrontación de ideas, que haya oposición; en la mayoría de los países esta oposición y confrontación ideológica tiene en los partidos políticos y movimientos sociales a sus representantes: La democracia no acaba con la dominación política, pero intenta controlarla mediante la división de los poderes, la vigencia de los derechos humanos, el derecho a la oposición y la oportunidad de una oposición de ser gobierno.

Las sociedades democráticas están divididas en dos: Sociedades democráticas heterogéneas. Son aquellas que están diferenciadas por factores sociales, geográficos y culturales. Las elecciones cumplen el papel de expresar los diferentes intereses de esa sociedad.

Sociedades democráticas homogéneas: En éstas, las elecciones cumplen el papel de legitimación del sistema político, del gobierno o del partido: ratifican el apoyo o deslegitimación a un partido o coalición (agrupación de partidos o movimientos); expresan tendencias o preferencias políticas; canalizan los conflictos hacia soluciones pacíficas; conforman la oposición al gobierno y desarrollan una conciencia y una cultura políticas.

En Colombia, el primer presidente elegido democráticamente fue el conservador José Vicente Concha, en el año de 1914; esta práctica democrática en Colombia reinó hasta el año de 1953, cuando el general Gustavo Rojas Pinilla da un golpe de Estado que lo mantuvo en el poder hasta 1957, cuando una junta militar toma el poder. “Desde 1958 hasta 1974, la democracia en Colombia fue muy frágil por la existencia del Frente Nacional, en el cual los dos partidos mayoritarios (Liberal y Conservador) deciden alternarse el poder. A partir de 1974 se vuelve a elegir a los Presidentes mediante el uso del sufragio popular”²⁷.

La democracia colombiana se ha caracterizado por ser representativa y contar con tres ramas del poder: legislativa, ejecutiva y judicial.

La política como un elemento estructurador de todas las actividades de la sociedad influye sobre los comportamientos de los hombres, aquella está determinada por las estructuras de poder definida a nivel Nacional, regional, por la configuración de elites de poder que se ubican en la cúspide de las decisiones de la vida socioeconómica de los pueblos, para proteger sus privilegios particulares. Con este fin entran en alianza y conflictos de intereses con unos y otros agentes

²⁷ SISTEMA POLITICO. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/democracia_sistema_politico

del desarrollo regional o nacional, aunque por lo general la clase política servil de los grupos económicos.

A nivel del Departamento de Nariño, el poder político regional carece de unidad y continuidad, por eso es fácilmente el gobierno central impone su voluntad con mucha facilidad. Más aún si los intereses de quienes han dirigido el Departamento siempre coinciden con los de quienes dirigen el país, que son los mismos testaferros de las oligarquías, por lo tanto, los dirigentes regionales no son más que instrumentos de los nacionales. Así entonces, se perpetúa una relación de dominación casi colonial, de desintegración regional, de desarrollo desigual y de pobreza y miseria más acentuada en unas zonas que en otras, porque el centro tiene intereses diferentes a los de las periferias.

Las fuerzas de poder existentes generan una amenaza para la empresa que estamos analizando ya que partido o movimiento político busca sus intereses particulares y no prevalecen los de una colectividad generando una desconfianza a la hora de elegir ya que mucho de la leyes solo beneficia a unos pocos y no tienen en cuenta a los demás. Esto genera un atraso económico ya que nunca hay unas políticas dirigidas a fortalecer las empresas del Departamento esta falta de unidad política hace de que el gobierno central introduzca leyes con facilidad y no se tenga en cuenta en políticas económicas que muchas veces nos perjudican y no exista crecimiento industrial .

Situación actual del país: Colombia durante el periodo que lleva de gobierno Juan Manuel Santos, atraviesa por un periodo de recuperación económica lo cual se ha dado por las buenas gestiones del mandatario, el interés de este por cerrar pactos y negociaciones económicas con países como estados unidos, países de la unión europea y de la comunidad andina, esto se ve reflejado en el alza de las exportaciones con un crecimiento de 14.4% con referencia al año anterior (2014).

El país encuentra en su presidente la salida a los problemas que lo aquejan, la mayoría de los representantes políticos apoyan la gestión de Juan Manuel Santos, ya que existe el apoyo de la mesa de concertación para la paz.

Colombia pasa por un estado de transición el cual se proyecta a la solución de problemas como el empleo, que ha disminuido en tres puntos con referencia al año anterior, y el crecimiento económico nacional visto en el PIB (81283) millones de dólares, mayor en un 13% que el año anterior, hacen pensar que Colombia va por buen camino hacia la solución de sus conflictos.

La política de seguridad social en Colombia se ha vuelto más rígida, siendo apoyada por países como los estados unidos y la unión europea, declarando a los grupos alzados en armas en el país como terroristas, y prestando servicios a Colombia como el espionaje y dinero para combatir el terrorismo y el narcotráfico.

En Pasto los ingresos que el gobierno aporta a cada ciudad han tenido un alza en el 2014, partiendo de la necesidad de la ciudad de recuperar espacios sociales y de combatir el terrorismo en áreas aledañas a esta. Además la ciudad ha tenido una mayor participación en el PIB, que ha sido generado por los diferentes sectores económicos de la sociedad pastusa. Esto nos demuestra que es una oportunidad porque la forma de gobierno que se está implantando actualmente es basada en el desarrollo de pequeñas y medianas empresas por lo tanto el gobierno es proteccionista con las leyes y normas que regulan el desarrollo del sector empresarial.

Actitud del gobierno: La actitud del señor presidente, en su gobierno, es positiva. Uno de su principal objetivo es la reactivación económica, en donde su prioridad es darle visiones de superación y desarrollo a los aspectos empresariales, generando confianza y actitudes positivas hacia la producción, la comercialización y exportación de productos colombianos.

Existen diversos programas para la creación de grande, mediana, y pequeña empresa y que ha sido tomado por el pueblo colombiano como alternativas de superación y de reactivación económica, con buenos resultados, atrayendo la inversión nacional extranjera. También por los resultados que está dejando el programa de seguridad democrática, en donde la inversión ha crecido por sentir la seguridad que este gobierno está ejerciendo.

Es una oportunidad para la organización, debido a que este gobierno apoya desinteresadamente todo tipo de industria, empresa, organización, con actitudes de desarrollo empresarial.

- **Comercio exterior.** “Colombia goza de una posición privilegiada para acceder a los mercados internacionales mediante acuerdos comerciales y preferencias arancelarias que garantizan las mejores condiciones de acceso para los productos colombianos”²⁸.

Tanto con Estados Unidos a través del Andean Trade Preference Act (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas), tratado de libre comercio (TLC) y su prórroga el Andean Trade Preference Drug Eradication Act ATPDEA- (Ley de Preferencias Arancelarias Andinas y Erradicación de Drogas), como la Unión Europea, a través del Sistema Generalizado de Preferencias Andino -SGP Andino, otorgan un tratamiento preferencial a los productos colombianos para incursionar en estos dos importantes mercados.

²⁸ COMERCIO EXTERIOR. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: http://www.inviertaencolombia.com.co/en/Adjuntos/110_Descargar%20-%20COMERCIO%20EXTERIOR.pdf

De igual manera, Colombia ha consolidado importantes acuerdos de intercambio comercial con países latinoamericanos, como es el caso de la Comunidad Andina de Naciones -CAN- MERCOSUR, el Grupo de los Tres -G3- y el recientemente suscrito acuerdo de complementación económica entre algunos de los países miembros de la CAN y MERCOSUR -. A la vez, en el marco de la Asociación Latinoamericana de Integración ALADI-, existen en la actualidad varios acuerdos de complementación económica, como es el caso del Acuerdo firmado con Chile mediante el cual el comercio de productos entre los dos países esta prácticamente desgravado.

A continuación se presentan las características de las preferencias comerciales concedidas a Colombia, y los acuerdos comerciales en los que Colombia participa y con los que se presentan interesantes oportunidades de comercio e inversión

Sistema generalizado de preferencias para los países andinos (SGP ANDINO): El SGP Andino es un régimen especial unilateral que otorga la Unión Europea a Colombia y a otros países, dentro del marco del SGP comunitario aplicado a los países en desarrollo. El sistema contempla la rebaja del 100% del arancel aduanero para cerca del 90% de las importaciones provenientes de los países andinos.

De esta manera, el SGP Andino se convierte en un instrumento altamente atractivo para el exportador colombiano y para el importador europeo, ya que mejora las condiciones de competencia de los productos colombianos frente a los productos de otros países industrializados en el mercado de la Unión Europea. Cabe resaltar que como bloque económico, la Unión Europea es el mayor importador del mundo y está constituida por 25 países.

El Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) Andino de la Unión Europea, entró en vigor el 1 de enero de 1991. El 10 de diciembre de 2001, el Consejo de la Unión Europea aprobó el nuevo Reglamento (Ley) relativo a la aplicación de un plan de preferencias arancelarias generalizadas para el período comprendido entre el 1° de enero de 2002 y el 31 de diciembre de 2004. Dicho reglamento contempla una eventual renovación para el periodo 2005-14. Para Colombia el actual SGP se extendió hasta el 31 de diciembre de 2005 y actualmente se están adelantando negociaciones para extender este plazo.

Hasta el presente, el SGP Andino ha tenido un trato especial y privilegiado con relación al régimen general del SGP en la Unión Europea, ya que permite el ingreso preferencial de una amplia gama de productos andinos con arancel cero, frente a una cobertura y un margen de preferencia más reducidos para el común de los países beneficiarios del SGP europeo.

Algunos de los productos agropecuarios y de manufactura que pueden ingresar a la Unión Europea sin impuestos, gracias al SGP Andino, son los siguientes: “café y

preparados, aceites y grasas de palma africana, atún y otros productos pesqueros, productos químicos, manufacturas en cuero, toallas, textiles y confecciones, calzado y sus partes, papel y cartón, autopartes, vajillas, instrumentos, partes eléctricas y electrónicas y juguetes. Las hortalizas, frutas y flores accederán a los beneficios²⁹.

Sistema generalizado de preferencias -SGP- en otros países. Colombia también goza de preferencias arancelarias de acceso en países desarrollados tales como Australia, Canadá, Estados Unidos, Japón, Noruega, Nueva Zelanda y Suiza, dentro del esquema del SGP; mediante estos esquemas se tiene un acceso preferencial a los mercados mencionados, lo cual otorga una ventaja comparativa con relación a los países que no se benefician del Sistema Generalizado de Preferencias.

Tratado de Libre Comercio, (Colombia-Estados Unidos). El Tratado de Libre Comercio es un acuerdo celebrado entre Colombia y Estados Unidos con el fin de eliminar los obstáculos al intercambio comercial entre los dos países y mejorar las condiciones de acceso de sus productos. El acuerdo fue cerrado el 27 de Febrero de 2006, y entre en vigor a partir de Enero de 2007, el cual ha logrado llevar a cabo una política de comercio exterior.

Comunidad Andina de Naciones (CAN). El esquema de integración económica más importante para Colombia es el de la CAN que funciona bajo el amparo de la ALADI. En virtud de este Acuerdo, Colombia tiene libertad de intercambio comercial con Bolivia, Ecuador y Perú, países miembros de la CAN.

El objetivo principal de este sistema de integración es el de profundizar la integración a través de un mercado común, en el cual se acuerden, por consenso y con carácter supranacional, las políticas monetaria, fiscal, cambiaria, de medio ambiente y de servicios.

Es importante destacar el creciente peso de las exportaciones de manufacturas en las transacciones intrasubregionales. Al inicio del proceso de integración andino en 1970, estos bienes no representaban más del 50% del comercio intrasubregional, en tanto que hoy en día, significan más del 90% de las ventas registradas al interior de la CAN.

Tratado de Libre Comercio de los Tres (TLC-G3). En 1995 entró en vigencia el TLC entre Colombia, Venezuela y México. Con un itinerario de desgravación asimétrica, los aranceles de los tres países se igualarán en un plazo de diez años, integrando un mercado de 145 millones de habitantes con un producto de más de US\$ 400,000 millones, teniendo en cuenta los sectores sensibles de cada país.

²⁹ SISTEMA DE PREFERENCIAS GENERALIZADAS. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/march/tradoc_116449.pdf

“El tratado establece mecanismos para evitar que la aplicación de medidas internas de protección a la salud y la vida humana, animal y vegetal, del ambiente y del consumidor se conviertan en obstáculos innecesarios al comercio”³⁰.

El programa consistente en la desgravación del universo arancelario en un período de 10 años, otorga un tratamiento especial a los sectores agrícola y automotor. En la actualidad, más del 90% del universo arancelario se encuentra desgravado para el comercio entre los países firmantes del acuerdo, como consecuencia de la desgravación que se dio el 1 de julio de 2004. Sin embargo, subsiste una minoría de productos sobre los que se mantiene el arancel perteneciente al sector agropecuario y en una menor proporción a químicos y fibras. Para el sector automotor se adelanta un cronograma de desgravación el cual culminará en el año 2017.

Acuerdo de complementación económica con Chile. “En virtud de este acuerdo, se encuentra desgravado el 95% del comercio bilateral que corresponde al 96% del universo arancelario de Colombia. El porcentaje restante quedará totalmente liberado, con un arancel igual a cero, en el 2012”³¹.

El acuerdo de complementación económica entre Colombia y Chile sobrepasa la desgravación arancelaria, definiendo una zona de libre comercio mediante la eliminación gradual de los gravámenes aduaneros y de las barreras no arancelarias.

Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI). “Establecida mediante el Tratado de Montevideo de 1980, la ALADI permite la concertación de acuerdos de alcance parcial entre los países y áreas de integración económica de América Latina. Adicionalmente, gracias al Convenio de Pagos Recíprocos el comercio entre los miembros de la Asociación puede canalizarse sin riesgo del intermediario financiero, lo que genera facilidades de crédito tanto al comprador como al proveedor”³².

ALADI ha sido un importante foro de integración de los mercados latinoamericanos. Entre los socios de la ALADI se han establecido acuerdos dentro de los que se destacan los de alcance parcial de complementación económica (con base en listas negociadas de forma bilateral) y acuerdos regionales multilaterales como la Preferencia Arancelaria Regional PAR, los

³⁰ TLC. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=11963>

³¹ WORLDBANK. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: <http://wits.worldbank.org/GPTAD/PDF/archive/Chile-Colombia.pdf>

³² *Ibíd.*

cuales han dado acceso preferencial a múltiples productos de la subregión atendiendo a la simetría del desarrollo entre los países.

Comunidad del Caribe (CARICOM). CARICOM es un programa de liberalización del comercio que entró en vigencia a partir del primero de enero de 1995, tomando en consideración la diferencia en los niveles de desarrollo relativo de los países miembros del acuerdo, dentro de los cuales Colombia es el de mayor desarrollo económico relativo.

Los 12 países miembros de CARICOM que participan como signatarios de este Acuerdo de Alcance Parcial son: Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados, Guyana, Antigua y Barbuda, Belice, Dominica, Granada, Monserrat, San Cristóbal y Nieves, Santa Lucía, San Vicente y las Granadinas.

En el marco del Acuerdo, Colombia otorga preferencias arancelarias a esos países en 1128 subpartidas de productos y recibe rebajas arancelarias en 1074 subpartidas, de parte de Trinidad y Tobago, Jamaica, Barbados y Guyana. Los niveles de las preferencias para los productos negociados son del 100%.

Acuerdo de Complementación Económica MERCOSUR y Colombia. El Tratado de Libre Comercio entre Colombia, Ecuador y Venezuela (países de CAN) y Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay (miembros del MERCOSUR) entró en vigencia el primero de abril de 2004. Este Acuerdo impulsará la libre circulación de bienes y servicios y la eliminación de las restricciones arancelarias y no arancelarias, con lo cual, se esperan incrementos sustanciales en las exportaciones colombianas³³.

Colombia en la Cuenca del Pacífico. Colombia pertenece al Pacific Basin Economic Council -PBEC-, llamado también Club del Pacífico. Esta es una asociación no gubernamental conformada por los más importantes empresarios de países con costas sobre el Pacífico, cuyo propósito es el de incrementar el mutuo conocimiento, el flujo de negocios e inversión, la cooperación económica, la transferencia de la tecnología y el turismo, entre otros.

Pertenecen al PBEC: Japón, Estados Unidos, Australia, Canadá, Hong Kong, Nueva Zelanda, Taiwán, Corea del Sur, China Continental, Rusia, Malasia, Perú, Chile, Colombia, Filipinas, Indonesia y Fiji. El objetivo de la APEC es conformar una zona de libre comercio entre sus miembros, a más tardar en el año 2010 entre los países desarrollados y en el 2020 entre los de menor desarrollo. Colombia en la actualidad tiene posición de observador y participa en los diferentes grupos de trabajo de esta institución. En el futuro el país espera participar en calidad de miembro pleno.

³³ Ibíd.

De lo anterior se concluye que La importancia del buen desempeño de las relaciones internacionales en el desarrollo, político, comercial, cultural a nivel mundial es primordial hoy en día para el logro del desarrollo integral de las naciones, sus economías y por ende de sus empresas; es por esto que se cree que el comercio exterior representa una oportunidad para la empresa porque esto contribuiría en un mejor desempeño de su actividad económica.

2.1.2 Entorno económico:

Crecimiento y perspectivas del desarrollo de la economía. El comportamiento de la economía Colombiana, se considera en términos generales, como favorable, estable y sostenible, debido a que la implementación que se ha venido dando de medidas tanto de corto como de largo plazo, los cuales han ayudado a generar las condiciones necesarias para el crecimiento. Al largo plazo, las reformas estructurales son las encargadas de garantizar condiciones macroeconómicas estables, favoreciendo la inserción de la economía en un mundo globalizado y reduciendo la incertidumbre tanto económica como política, a través de la disminución del conflicto armado interno y de la corrupción. En el corto plazo, las políticas han buscado el ajuste de las finanzas públicas y la reactivación económica inmediata a través del impulso a sectores que pueden generar una respuesta significativa al crecimiento de la economía.

De otro lado los logros iniciales de la estrategia de seguridad, y el avance de las políticas macroeconómicas dirigidas a corregir los grandes desequilibrios que se han registrado en la economía Colombiana, generando confianza y compromiso del gobierno en tema del ajuste fiscal. Es una oportunidad para la organización porque con desarrollo de la economía se puede también incrementar el crecimiento de la sociedad.

Niveles y distribución de ingresos. En la región según porcentajes de nivel y distribución de ingresos se ha demostrado que de 264.207 personas el 82.7% de esas personas reciben ingresos (trabajadores o pensionados) el 17.3% se encuentran en condición de pobreza y el 5.0% en estado de miseria. (DANE)

El nivel y distribución de ingresos por hogares mensual disponible está dividido en la siguiente forma.

Tabla 4. Nivel y distribución de ingresos por hogares mensual

Nivel de Ingreso			Número de Familias	
1	\$98.700	A	\$197.399	3800
2	\$197.400	A	\$296.099	1077
3	\$296.100	A	\$394.179	7902
4	\$394.800	A	\$493.499	3068
5	\$493.500	A	\$592.199	3935
6	\$592.200	A	\$690.899	2790
7	\$690.900	A	\$789.599	2392
8	\$789.600	A	\$888.299	1740
9	\$888.300	A	\$986.999	1656
10	\$978.000	A	\$1480.499	4280
11	\$1480.500	A	MAS	3840

Fuente: La presente investigación

Por consiguiente se ha analizado que los hogares a partir de la fila del 2 al 6 por su nivel de ingreso son consumidores de salchichas, sin embargo hay que considerar que existen otros productos que son prioridad en la canasta familiar, las salchichas no se consideran como productos de necesidad primaria, claro esta que no se descarta en su totalidad la posibilidad de su consumo ya que las salchichas pueden constituir un sustituto de la carne de res, de cerdo y el pollo, que son las comidas acostumbradas en la región.

Tomando la fila del 7 en adelante se puede afirmar que estos hogares ya podrán adquirir en proporciones mayores el producto ya que abra más dinero no solo para prioridades sino también para satisfacer sus gustos. Por lo tanto se define que esto es una oportunidad para la industria de embutidos.

Nivel de inversión. En el departamento se acostumbra a un tipo de economía que es minifundio, los empresarios se preocupan por el beneficio de cada uno, mas no por la comunidad. No hay inversión en el sector económico, el sector mas fuerte es el financiero por que los Nariñenses se dedican al ahorro y no invierten, este es un problema cultural que no genera empleo ni desarrollo.

En Nariño existe una inversión del 24.5% según datos proporcionados en la Gobernación de Nariño. Para Salsamentaría Holandesa representa una amenaza porque no hay muchos empresarios que inviertan en la producción y distribución de embutidos o de un sustituto.

Tasas de inflación. La inflación en Colombia durante el primer semestre de 2015 continuó su tendencia a la baja con un registro de 3.0%, el cual la acerca a la meta de largo plazo cuyo rango se sitúa entre el 2% y el 4%. “El comportamiento más volátil de la tasa de cambio durante el periodo no fue significativo para presionar los precios, cuyo descenso se explica por factores de oferta (alimentos primarios), los precios regulados y las expectativas de los agentes que son coherentes con el Banco de la República. No obstante lo anterior, la evolución del gasto interno, la reversión de la apreciación del peso y el nuevo escenario internacional con tasas

de interés al alza han llevado a la autoridad monetaria, con el fin de no comprometer la estabilidad de largo plazo, ha modificar la postura de la política monetaria, subiendo dos veces las tasa de intervención en el segundo trimestre³⁴.

Al término del primer semestre de 2015 la variación del Índice de Precios al Consumidor para la ciudad de San Juan de Pasto fue de 2,58% lo que significó una reducción de 2.05 puntos porcentuales, buena parte de este comportamiento lo explica el grupo de alimentos que registró una disminución de 2.01 puntos porcentuales y en menor medida el grupo de cultura, diversión y esparcimiento con 0.21 puntos porcentuales

Tabla 5. Índice de precios al consumidor, variación y contribución año corrido, según grupos de gasto - 2014-2015, Junio

GRUPOS	2014		2015	
	VARIACIÓN PORCENT	CONTRIBUCIÓN (puntos)	VARIACIÓN PORCENTUAL	CONTRIBUCIÓN (puntos)
total	4.63	4.63	2.58	2.58
alimentos	8.15	2.29	0.98	0.28
vivienda	1.89	0.36	2.17	0.41
vestuario	0.77	0.07	0.17	0.01
salud	3.52	0.14	2.88	0.11
educación	0.31	0.01	0.95	0.05
cultura	11.82	0.79	8.57	0.28
transporte	3.72	0.70	4.27	0.81
gros vario	2.78	0.37	3.32	0.32

Fuente: La presente investigación

En el transcurso del primer semestre del año 2015, las compras realizadas por Nariño ascendieron a US\$130 millones con un crecimiento de 35,06% con relación al mismo periodo de 2014. Por subsectores de actividad económica, los de mayor participación fueron productos alimenticios y bebidas 48,85%, fabricación de productos textiles 9,44% y curtido y preparado de cueros 8,36%

En conclusión, esta variable afecta de una manera negativa a la organización debido al incremento en los precios básicos de la canasta familiar hacen que el mercado de los embutidos también aumente sus precios es entonces que el cliente toma como prioridad el sustento y alimento para su familia antes de pensar en la compra de otros productos como las salchichas que antes de ser una necesidad es un gusto que la gente se da, es entonces que al subir el nivel de inflación la gente del común lo reemplaza por carnes de menor costo y por ende de

³⁴ ECONOMIA Y SOCIEDAD EN LATINOAMERICA. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: http://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe_Trimestral_I_2015.pdf

menor calidad es aquí donde se demuestra que el factor inflación influye en forma de amenaza.

Tasas de empleo. Las cifras proporcionadas por el DANE pone en conocimiento que en el año 2014, la tasa global de ocupación subió en 1.7 puntos porcentuales (paso de 62.4% a 64.1%).

Las ramas de la actividad que en mayor porcentaje demandan mano de obra de los 151.324 mil ocupados son: comercio (51 mil), servicios comunales y personales (45 mil), industria (21 mil), transporte (16 mil) y los 4 mil restantes en otras ramas de actividad económica. Según la posición ocupacional, la mayor parte de la población ocupada son trabajadores por cuenta propia con 57 mil personas indicando un incremento de 6 mil personas con relación al año anterior que fue de 50 mil personas. (Producto del creciente número de negocios informales).

Es decir, en Nariño la tasa de ocupación se encuentra en un promedio de 53.4% lo cual indica que el 50% de la población tiene una situación económica estable, que representa una oportunidad porque significaría un ingreso constante de los consumidores asalariados para obtener el producto.

Tasas de subempleo. La tasa de subempleo en el periodo comprendido entre el año 2013 y el año 2014 presentó un aumento del (26.8%), pasando de 33.8% cifra que presento el año 2014.

Datos proporcionados por el DANE indican que la tercera parte de la población se encuentra condicionada a trabajos de subsistencia porque no reciben un salario fijo sino que su presupuesto está dado por una comisión que se gana a diario, esto sería una oportunidad para la organización porque la población tiene una entrada que aunque es un poco reducida, permite algo de estabilidad para poder darse ciertos gustos e invertir en el producto, población que comprende a clientes fieles del producto generando una oportunidad.

Tasas de desempleo. La tasa de desempleo nacional a junio de 2013 se situó en 10.5%, inferior en 0.9 puntos porcentuales al registro del mismo mes de 2013. El desempleo urbano bajó del 14% al 12.5%. El menor desempleo se asocia al buen desempeño económico, destacándose lo efectos multiplicativos en el mercado laboral de la dinámica del sector de la construcción y especialmente por el aumento en el valor agregado de obras civiles.

Datos que demuestran que el mayor número de personas se encuentran trabajando, esto genera una oportunidad para la organización ya que un mayor número de personas tendrán dinero y podrán adquirir el producto.

Exportaciones e importaciones:

- **Exportaciones:** Si bien las exportaciones totales tuvieron un alza de 9,70%, para el periodo referido no sucedió lo mismo con las exportaciones no tradicionales que reportaron un decrecimiento de 4,30%.

Teniendo en cuenta que este tipo de exportaciones generan mayor valor agregado a la economía departamental, es importante implementar políticas que garanticen tasas de crecimiento positivas en el marco de acuerdos comerciales como el TLC con Estados Unidos

Fuente (DANE)

Por otra parte el alza en el nivel de exportación que mostró Nariño en el 2013, hacia España es importante para que la empresa busque nuevas líneas de acción para que el producto sea reconocido en otros países, por lo que representa una oportunidad.

- **Importaciones:** Según las estadísticas suministradas por el DANE para el primer trimestre del 2013 el departamento de Nariño presentó registros de importaciones por US\$ 11.058.983, lo que significó una disminución de -11.4% frente a las observaciones del primer semestre del año anterior cuando fueron de US\$ 12.488.55, este comportamiento negativo en las compras al exterior se originó en los sectores: agropecuario, silvicultura, caza y pesca (-40.3).

Por otra parte el sector industrial presentó durante el primer semestre un balance positivo al crecer en US\$ 489.533 lo que significó un aumento en el 6.4% y el subgrupo de productos alimenticios, bebidas alcohólicas y tabaco (23.0%) representando una amenaza porque al considerarse este incremento significaría que entrarían nuevos productos que representen competencia para la empresa.

- **Distribución del (PIB):** Durante el primer semestre de 2013 la economía colombiana creció a un ritmo superior a lo previsto. Según el DANE, el crecimiento interanual del PIB en el periodo enero - junio fue del 5,74% y de 5,96% en el comprendido entre marzo - junio. Este crecimiento supera los niveles observados en las mayores economías de la región (Brasil, México, Chile) que, no obstante continuaron exhibiendo un buen desempeño, moderaron su dinámica en el segundo trimestre de 2013. El elevado crecimiento observado en el primer semestre obligó a varias entidades a redefinir la cifra para el 2013. El FMI subió la proyección de 4,5% al 4,8% y el Departamento Nacional de Planeación la ajustó al 5,2%.

La variación anual del PIB en el segundo trimestre es la más alta en este periodo desde 1994 y la segunda mayor en los últimos doce trimestres que lleva la fase expansiva. Impulsada por una política monetaria acomodaticia, la mayor confianza

de los agentes y un entorno externo favorable, la demanda interna se constituye en el principal motor de la economía creciendo a una tasa del 8,51% en el primer semestre. El consumo aumentó el 4,54% y la formación bruta de capital el 29,67%.

Los sectores que lideraron el crecimiento fueron en su orden, construcción; transporte almacenamiento y comunicaciones; comercio y hostelería, e industria manufacturera. El sector agropecuario y el de establecimientos financieros, seguros, inmuebles y servicios a las empresas exhibieron un pobre desempeño.

Es una oportunidad que representa la posibilidad de crear valor agregado para sus productos y de esta manera contribuir más a incrementar el consumo nacional.

2.1.3 Entorno socio-cultural:

- **Tasa de crecimiento de la población.** La tasa de crecimiento de la población Nariñense es de 18.41% por cada mil personas, es decir 184 personas por cada mil. Es decir existe una población aproximada de 1.332.515 Habitantes con una variación en que la tasa de crecimiento es de 245.316. Fuente (DANE)

Variable que para la organización representa una oportunidad ya que esta tasa es muy representativa para posibles consumidores del producto.

- **Tasa de natalidad.** Estadísticas que lleva a analizar que el promedio de vida en este período va hacer muy alto ya que habrá unos 450.000 habitantes más, teniendo un total de aproximadamente de unos 2.100.000 personas. En decir en esta situación se puede observar que el promedio de edades tiene una tendencia a mantener una sociedad de jóvenes y adultos y no una población vieja.

Tomado todos estos datos se concluye que estas proyecciones hechas por el DANE puede generar una oportunidad de ganar potenciales consumidores de el producto y generando para el futuro un crecimiento y una expansión en el mercado.

- **Tasas de mortalidad.** El índice porcentual de mortalidad es de 63.6% lo que representa un nivel alto de muertes en Nariño. Sin embargo, las causas más comunes en el departamento son: suicidio con un índice de 8%, homicidio 27%, accidentes de tránsito 14% y muertes accidentales 16%.

La mortalidad de enfermedades digestivas, respiratorias, hígado y del corazón representadas con un 97% según datos del DANE, son las principales causas que en este caso representarían una amenaza porque ya se han establecido programas de prevención para la salud encargadas de disminuir el consumo de

embutidos por lo tanto es una forma de perjudicar a la organización porque bajaría la producción por la falta de demanda del producto.

- **Tasas de morbilidad.** El índice de morbilidad se refleja en enfermedades digestivas y respiratorias muchas veces causadas por el alto consumo de embutidos (intoxicación) que es una de las causas comunes por lo cual se enferma la población potencialmente activa, lo cual sería una amenaza para la organización, ya que la mayoría de los casos se prohíbe el consumo de embutidos, porque contiene un alto grado de colesterol que pueden producir agravamiento de la enfermedad y muerte. Toda esta información genera una posición negativa hacia el consumo de los embutidos.

- **Tasas de longevidad.** Se entiende por longevidad como una circunstancia de un ser humano o de una población en general de alcanzar una edad avanzada.

El promedio de longevidad en el departamento de Nariño es de 67.61 para los hombres y para las mujeres es de 72.75 según el DANE, que logran alcanzar la mayoría de las personas, un transcurso de vida con un promedio bastante alto, pero menor a los índices registrados a nivel nacional que llegan a la edad de 75.3. La longevidad es el índice o promedio de vida que alcanzan las personas, y se mide de generación en generación por medio de proyecciones hechas a largo plazo.

El índice de longevidad en Nariño es considerado como una oportunidad ya que la población tiende a vivir por periodos de vida muy grandes, estas personas son consideradas como consumidores de embutidos en potencia ya que según investigaciones el consumo de este producto se da desde tempranas edades aproximadamente desde los 5 años, hasta los 75, donde en gran mayoría la gente anciana debe dejar de consumirlo por problemas de salud que se presentan a esas edades o que por su condición de personas adultas que prefiere abstenerse del consumo, y es por esto que se puede decir que el periodo de consumo es bastante prolongado lo que asegura una demanda del producto por mucho tiempo.

Tabla 6. Población distribuida por edades y género

ÁREA # 52001		Nariño - Pasto		
Edad en grupos quinquenales	Sexo			Total
	Hombre	Mujer		
0 a 4 años	16449	15833		32282
5 a 9 años	18661	18180		36841
10 a 14 años	19115	18664		37779
15 a 19 años	18325	19268		37593
20 a 24 años	18133	19623		37756
25 a 29 años	15663	17538		33201
30 a 34 años	12961	15679		28640
35 a 39 años	13107	16138		29245
40 a 44 años	11403	13867		25270
45 a 49 años	9125	11301		20426
50 a 54 años	7414	9151		16565
55 a 59 años	6016	7375		13391
60 a 64 años	4746	5990		10736
65 a 69 años	3725	4714		8439
70 a 74 años	2872	3853		6725
75 a 79 años	1864	2635		4499
80 años o más	1855	2603		4458
Total	181434	202412		383846

Fuente: La presente investigación

Género: la organización no distingue el género de los clientes porque a donde le interesa llegar es al consumidor como tal ya que este va a hacer el comprador del producto final de la empresa.

Edad: comprendería edades desde los 5 años hasta los 60 años de edad porque es la población económicamente activa que tiene la capacidad económica para adquirir el producto.

Según la anterior tabla representaría una oportunidad especialmente con la población de Nariño comprendida entre los 5 y 70 años, debido a que existe un gran número de personas (jóvenes y adultos), los cuales son consumidores potenciales del producto.

Necesidades de la población:

Tabla 7. Indicadores de necesidades básicas insatisfechas.

REGIÓN	NBI	SITUACIÓN DE MISERIA	ANALFABETISMO
Pasto	26.6	9.21%	8.9
Nariño	53.23	20.3%	26.77
Colombia	37.2	7.8%	14.9

Fuente: La presente investigación

Tabla 8. Indicadores de necesidades básicas insatisfechas.

	NARIÑO	PASTO
NBI	712816	77133
PERSONAS	1.201.630	289996
VIVIENDA	20.1%	7.4%
SERVICIO	20.1%	3.0%
INASISTENCIA	11.3	4.2
DEPENDENCIA	16.6	8.0
COMPUESTO	54.0	26.6
MISERIA	20.3%	8.9%

Fuente: La presente investigación

Los datos anteriores muestran unas tasas muy altas de NBI en el departamento y en la ciudad, lo que lleva a pensar en que estos índices representan una amenaza que generan consecuencias directas e indirectas en el consumo del producto, porque con el gran déficit que existe en vivienda, servicios, miseria, etc., las personas se verán impulsadas a buscar la solución a sus problemas básicos, buscando la economía, escatimando en gastos, adquiriendo productos y servicios a más bajo costo, en este caso el consumo del producto quedaría relegado ya que es un producto a un costo promedio alto para las familias de bajos recursos. Estas tasas de NBI también inciden en familias de recursos medios ya que estos porcentajes obligan a consumir menos productos por la escasez de dinero que se generan.

Las necesidades de la población son consideradas una amenaza ya que la mayoría de estas, están insatisfechas tal y como lo muestran las estadísticas, debido a que el público consumidor da más importancia a la solución de sus prioridades, que al consumo de productos de segunda necesidad.

Tabla 9. Programas de seguridad social delitos de impacto en el municipio de Pasto - 2013 - 2014

			VARIACIÓN	VARIACIÓN /porcentaje
Homicidio común	165	106	-59	-36%
Homicidio accidentes. transito	45	41	-4	-9%
Lesiones personal.	1251	1050	-201	-16%
Lesiones accidentes. transito	892	460	-432	-48%
Hurto a personas	424	350	-74	-17%
Hurto residencias	718	615	-103	-14%
Hurto comercio	390	247	-143	-37%
Hurto entidades / financieras	3	2	-1	-33%
Piratería	14	11	-3	-21%
Secuestro extorsivo	18	9	-9	-50%
Hurto a vehículos	149	130	-19	-13%
Hurto motos	763	533	-230	-30%
Extorsión	56	22	-34	-61%
Terrorismo	7	15	8	114%
Rebelión	5	1	-4	-80%

Fuente: La presente investigación

De acuerdo con esta información la seguridad ha tenido un gran desarrollo con respecto al periodo pasado, en donde las entidades de Seguridad Nacional han evolucionado su manera de accionar, en general que es el de velar por la armonía, la convivencia y seguridad de la sociedad

Por otra parte se viene implementando los comités de paz y convivencia comunitarios, por parte de la secretaría de gobierno del municipio de Pasto el cual consiste en capacitar a los ciudadanos de las comunas o barrios, con el fin de disminuir los índices de inseguridad y crear lazos de convivencia ciudadana, esto se logra con la ayuda de la policía comunitaria.

Esta variable representa una oportunidad para la organización, porque la seguridad social para todos los ciudadanos de las regiones es un beneficio que permite que factores como la inversión tomen fuerza y la sociedad obtenga un desarrollo y crecimiento económico, además de que se desarrolle un ambiente sano para la comunidad.

Salud: Las autoridades pertinentes como lo son los Gobiernos Locales y Regionales, de acuerdo con sus competencias y posibilidades fiscales impulsar, políticas y acciones dirigidas al logro de los objetivos y de las metas del milenio, especialmente en lo relacionado con nutrición infantil, mejoramiento de ingresos, cobertura educativa, salud materno infantil, prevención del VIH-SIDA, equidad de género, sostenibilidad ambiental, agua potable y saneamiento básico, vivienda,

trabajo para jóvenes, acceso a medicamentos esenciales y aprovechamiento de tecnologías y sistemas de comunicación.

Este tipo de programa especialmente el objetivo de conseguir trabajo para los jóvenes brinda una oportunidad para la organización porque representa la posibilidad de generar bienestar colectivo para la comunidad sin descartar la posibilidad de que estos jóvenes que tienen nuevos ingresos sean probables consumidores del producto.

Tabla 10. Relación población sisbenizada y carnetizada. Municipio de Pasto 2013 – 2014

POBLACIÓN		
Sisben 1 – 2	174267	187469
Carnetizada Subsidio total	76765	82078
Carnetizada Subsidio parcial	30000	30000
Relación	61	61

Fuente: La presente investigación

Tabla 11. Familias y personas desplazadas municipio de Pasto años 2013 - 2014

AÑOS	FAMILIAS	PERSONAS
2011	40	168
2012	1.525	6.231
2013	3.114	12622
2014	3.823	15.255

Fuente: La presente investigación

Esta variable representa una oportunidad para la organización porque al situarse en una ciudad resguardada en cuestión de salud por el gobierno nos permite analizar que los clientes potencialmente activos tienen una seguridad social estable y por ende la población estudiada en esta investigación.

Servicios Públicos:

Tabla 12. Número de suscriptores servicio de alcantarillado urbano municipio de Pasto 2013– 2014

USO Y ESTRATO		
Residencial	50.432	52039
No residenciales	5.433	5386
Oficiales	162	223
Comerciales	5.205	5085
Industriales	66	78
Total	55.865	57.425
Variación año anterior	1.04%	1,03%

Fuente: La presente investigación

Tabla 13. Cobertura alcantarillado urbano en el municipio de pasto

Año	2011	2012	2013
Cobertura	88.98	89.68	90.49

Fuente: La presente investigación

Tabla 14. Cobertura alcantarillado rural

Año	2011	2012	2013
Cobertura	32.64	32.64	32.90

Fuente: La presente investigación

Tabla 15. Consolidado inversión acueducto, alcantarillado urbano – rural municipio de pasto 2013 – 2014

INVERSIONES			
	URBANA	RURAL	TOTAL
Acueducto	6,035,207,772	1,254,557,317	7,289,765,089
Alcantarillad	5,803,884,002	1,253,529,562	7,057,413,564
TOTAL	11,839,091,774	2,508,086,879	14,347,178,653

Fuente: La presente investigación

Tabla 16. Construcción y reposición redes de acueducto urbano y rural municipio de Pasto 2013 – 2014

CONSTRUCCIÓN Y REPOSICIÓN DE REDES DE ACUEDUCTO			
LONGITUD (M lineales)	URBANO	RURAL	TOTAL
Construcción Acueducto	4,730	25,637	30,366
Reposición Acueducto	7,176	1,231	8,407
TOTAL	11,905	26,868	38,773

Fuente: La presente investigación

Tabla 17. Construcción y reposición redes de alcantarillado urbano y rural municipio de Pasto 2013 - 2014

CONSTRUCCIÓN Y REPOSICIÓN REDES DE ALCANTARILLADO			
LONGITUD (M lineales)	URBANO	RURAL	TOTAL
Construcción Alcantarillado	8,324	3,887	12,211
Reposición Alcantarillado	3,507	709	4,216
TOTAL	11,832	4,596	16,427

Fuente: La presente investigación

Tabla 18. Número de suscriptores servicio de aseo municipio de Pasto sector urbano 2013 - 2014

USO Y ESTRATO	2011	2012	2013	2014
Residencial	47727	50000	52648	53100
No residenciales	4808	4830	6076	5371
Oficiales	154	159	204	218
Comerciales	4572	4600	5805	5094
Industriales	82	71	67	59
Total	52535	54.830	58724	58471
Variación año anterior		1,04%	1,07%	-0,004%

Fuente: La presente investigación

Esto es una oportunidad para la organización porque de acuerdo con estos datos la inversión y cobertura en los servicios públicos, ha sido muy alta como resultado mejorando la calidad de vida de las personas, de tal manera que la ciudad se expanda con un desarrollo constante y así existe la posibilidad de adquirir el producto.

Nivel educativo: En Nariño el nivel de educación se divide de la siguiente manera:

Nivel pre-escolar: Con una cobertura del 20.9% representada en cifras de 24.878 niños matriculados.

Nivel primaria: Este es nivel con más alta cobertura representada en cifras de 189.648 niños matriculados.

Nivel secundario y medio: Tiene una tasa de escolaridad que no llega al 50% representada en cifras de 96.528 jóvenes matriculados.

Nivel superior: En el Departamento de Nariño existen actualmente 7 centros de Educación Superior que atienden a 26.638 estudiantes

Tabla 19. Nivel de educación en la ciudad de San Juan de Pasto

UNIVERSIDADES			
	TOTAL	PREGRADO	POSGRADO
UNIVERSIDAD DE NARIÑO	11282	10.640	642
UNIVERSIDAD MARIANA	6.103	5.421	682
UNIVERSIDAD COOPERATIVA	4.854	4.518	336
CESMAG	3.329	3.098	231
U. ABIERTA Y A DISTANCIA	2.272	2.115	157
U. AUTÓNOMA	363	363	
FUNDACIÓN SAN MARTÍN	435	435	
TOTAL	26.638	24.590	2.048

Fuente: La presente investigación

Estos datos muestran que el nivel de Educación Superior es bueno ya que indica que los jóvenes quieren superarse y seguir adelante. Como consecuencia de esto los jóvenes egresados pueden aportar con nuevas ideas para la organización, implementando nuevas tecnologías y mejores conocimientos para el negocio de la producción de productos cárnicos mejorando tal vez en todos los aspectos a los embutidos.

Diferentes actitudes: Hacia el trabajo. Según datos recopilados por el banco de la república los nariñenses tienen una actitud positiva de trabajo porque de cada 100 habitantes a 76 realmente les gusta trabajar. Es por esto que en Nariño se mira una actitud favorable porque los Nariñenses son trabajadores pero no tienen un empleo fijo, por lo cual están dependiendo de otros y esta situación si llegase a incrementar ocasionaría falta de ingresos y a raíz de esto en el departamento se miraría una disminución del desarrollo y crecimiento de las actividades encaminadas hacia el progreso del sector financiero y económico. De lo contrario creemos que es una oportunidad para la organización porque con esta actitud desarrolla beneficios para los consumidores y por ende para toda la sociedad.

Hacia el cliente: En Pasto la gente tiene una actitud muy complicada con referencia a la atención al cliente, tal vez porque es una sociedad muy cerrada al trato con las personas. Muchos negocios han fracasado por no tratar al cliente con respeto y tolerancia, para esto es importante que cada empresa y asociación entienda la importancia de capacitar a sus empleados en el buen trato al cliente, y no esperar que gente de otras partes del país tomen ventaja en este sentido.

Para embutidos y carnes salsamentaría la holandesa es importante el buen trato al cliente, ya que asegura relaciones de negocios seguros, productivos y duraderos.

Se considera el trato al cliente como una oportunidad ya que con es una forma de incrementar los clientes directos que son los distribuidores propios y autorizados y a su vez a los consumidores finales, esto puede representar oportunidades de negocios mucho mejores, lo que generaría un aporte importante para la empresa.

Hacia la calidad de los productos. Control de calidad, proceso seguido por una empresa de negocios para asegurarse de que sus productos o servicios cumplen con los requisitos mínimos de calidad establecidos por la propia empresa. Con la política de Gestión (o administración) de Calidad Óptima (GCO) toda la organización y actividad de la empresa está sometida a un estricto control de calidad, ya sea de los procesos productivos como de los productos finales. En el caso de producción de bienes, la GCO implica que tanto el diseño, como la producción y la venta, la calidad de los materiales utilizados y los procesos seguidos se ajustan a unos patrones de calidad establecidos con antelación. Algunas veces este patrón viene definido por la ley; por ejemplo, la legislación relativa a la seguridad y materiales empleados en la fabricación de juguetes, o la regulación sobre emisiones contaminantes de los coches. La exigencia de una mayor o menor calidad depende de muchos factores. Cuanto mayor es la vida del producto, menores serán las ventas, porque los consumidores no tendrán que volver a comprarlo; esto hace que, conscientemente, la calidad, en muchas ocasiones, no se maximice. Fuente (Casa de la Cultura)

En la organización los estándares de calidad se miran desde la tecnología para la producción con la tradicionalidad que el producto tiene, hasta los altos rangos de población consumidora que ha posicionado a las salchichas en lugar importante representando una oportunidad porque la población ya conoce el producto y lo ha acogido tan bien que lo ha mantenido en el mercado por más de 68 años.

Hacia la inversión. En el departamento no hay una cultura de iniciativa para generar nuevas empresas es decir los nariñenses antes de ser personas innovadoras e inversionistas se caracterizan por el ahorro excesivo de todos sus activos piensan que con lo que cada uno tiene es suficiente y no piensan en nada más es por esto que podemos decir que la inversión en Nariño es baja y no ayuda

para nada al crecimiento económico del departamento al contrario que otros que si invierten en los intereses propios de su tierra(según publicaciones acerca de las actitudes de los nariñenses del banco de la república)

En cuanto la inversión que hacen los nariñenses hacia el producto es buena ya que con el consumo que se hace diario tanto de medias libras como de libras del producto líder, las salchichas.

2.1.4 Entorno tecnológico:

- **Desarrollo tecnológico.** En Colombia existe tecnología avanzada en lo que respecta con la producción del embutidos .Ya que es un país que comercializa y trabaja, en cantidades muy grandes este producto. Se consta de maquinaria suficientemente útil para su transformación, producción y distribución. Esto se ve representado en una oportunidad para la industria de productos cárnicos ya que genera muchos beneficios en cuanto a la producción.

- **Tecnología del sector.** Se hace una breve mención de las diferentes máquinas empleadas en la empresa de embutidos.

Utensilios para cortar bloques de carne congelada:

Guillotina: los bloques de carne, grasa y cuero se cortan por medio de una cuchilla que, al caer con presión hidráulica sobre el bloque, lo va cortando en tiras.

Sierra Sin Fin: emplea hojas especiales para corte de carne congelada.

Cortadora de bloques (FLAKER): tiene un rodillo pesado con una serie de cuchillas intercambiables; a medida que pasa el bloque de carne congelada le va sacando trozos graduables. Es más rápida que una guillot
PICADORAS DE CARNE

Picadora o Molino para carne fresca: los trozos de carne son transportados por un rodillo sin fin y pasan por un complejo de precortador, cuchillas o discos perforados. La carne sale molida, del tamaño de los agujeros que tenga la placa perforada. Algunas picadoras tienen como elemento auxiliar un dispositivo separador de nervios, cartílagos y trocitos de huesos.

Picadora o Molino de Carne Congelada: existen picadoras muy potentes que trituran un bloque de carne congelada a través de 2 rodillos sin fin y alimentan otro sin fin que pasa a través del precortador, cuchillas y placas perforadas de una picadora común.

Picadoras - Emulsionadorscutter: contiene un plato (bowl) móvil donde se ponen los trozos de carne; estos giran y pasan por un juego de cuchillas (entre 3 y 12); la carne es picada hasta formar una pasta bien fina o una emulsión cárnica (carne, grasa y agua).

En la actualidad todos los cutter se fabrican con tazones o platos de acero inoxidable y tapa de acero inoxidable o de material acrílico. Estas modificaciones fueron hechas siguiendo las normas europeas y americanas sobre higiene y seguridad del personal. Por lo tanto frente a nuevas adquisiciones deberá tenerse en cuenta estas normas.

Molino Emulsificador o Mix Master: Consiste de una tolva donde se coloca la mezcla de carnes, grasa, hielo y aditivos que pasan a través de un cabezal donde se emulsiona para formar esta pasta. Existen diferentes sistemas:- sistema de cuchillas (produce mayor calentamiento de la pasta) - sistema de discos con cuchillos (menor calentamiento).

Los dos sistemas deben ser utilizados especialmente cuando se emplean carnes con alto contenido de nervios. Este molino produce una emulsión fina ya que muele más fina la pasta y reparte mejor las partículas de aire en la pasta.

Son especiales para hacer emulsiones cárnicas como, por ejemplo, cuero crudo, nervios crudos y pasta de emulsiones para salchichas. Las emulsiones de cuero y nervios se pasan dos veces para afinar mejor la pasta. No deberá calentarse la pasta. Para comprender mejor el manejo de estos sistemas, se recomienda estudiar los manuales específicos de los fabricantes del equipo.

En fábricas con grandes producciones de emulsiones cárnicas finas se trabaja con un SISTEMA CONTINUÓ, en forma automatizada. Las carnes pasan a través de los siguientes equipos mediante un sistema de bombeo: molino, mezcladora, cutter, emulsionador, silo de pasta; de este silo se alimentan varias embutidoras en forma continua.

Mezcladoras: Existen muchos modelos, empleando paletas de diferentes formas para la homogeneización de la mezcla. Destacamos las variedades más frecuentes:

- MEZCLADORA COMÚN DE VOLTEO- MEZCLADORA CONTINUA (carga por un lado y descarga por otro),
- MEZCLADORA AL VACÍO,
- MEZCLADORA AL VACÍO CON ENFRIAMIENTO,
- MEZCLADORA - PICADORA se puede usar en forma continua o para cada operación en forma individual.

Embutidoras: Consisten en una tolva que recibe la pasta y, por medio de un rotor o tornillo sin fin, con o sin vacío, empuja la pasta con cierta presión a través de un pico o puntero hacia el interior de una tripa, bolsa, etc.

Existen varios modelos:

- Manuales, accionados por engranajes,
- Accionados por aire comprimido (a pistón),
- Accionados por agua o hidráulicos (a pistón).

Semi-automáticos: contienen un tanque donde se coloca la pasta o trozos de carne, se embute la carne succionada por el vacío existente (para el sistema cook-in)

Automáticos continuos: por ejemplo, embutidoras y formadoras de salchichas.

Dentro de estos modelos existen opciones que embuten y porcionan volúmenes estándar de pasta, obteniéndose embutidos del mismo peso y tamaño.

Engrapadoras (Clipeadoras): Son máquinas que sustituyen el atado manual de los embutidos, poniendo un clip o grapa de metal. Existe una gran variedad de modelos y tamaños de engrapadoras:

- Manuales simples (ponen un sólo clip),
- Manuales dobles (ponen dos grapas a la vez dejando una separación en el medio para cortar entre dos piezas),
- Semiautomáticas: engrapan una o varias unidades en forma continua
- Automáticas: se colocan a continuación de una embutidora porcionadora y engrapa una o varias unidades en forma continua,
- Estas máquinas se pueden alimentar con tripas individuales o acopladas,
- Existen muchos accesorios para máquinas automáticas como por ejemplo: alimentación automática de lazos o colgadores; identificación de fecha de vencimiento del producto en la grapa.

Amarradoras o atadoras continuas: Miden y atan con hilo, en forma continua, embutidos frescos en tripas naturales. Estandarizan la producción en unidades de igual tamaño. Algunas permiten poner lazos o colgadores.

Tanques de cocción en agua: Construidos en acero inoxidable con aislamiento térmico, sistema de aire comprimido o bomba circulante para uniformar la temperatura del agua y control de temperatura a través de válvulas termostáticas o solenoides y termostatos. El sistema de calentamiento puede ser por gas o vapor.

Cámara de pre-vacío: Consiste en una cámara con tapa de material acrílico donde se introducen las bolsas cook-in ya embutidas, verticales, abiertas. Se colocan las bolsas (12 a 24) dentro de un soporte especial donde se procede a la extracción del aire contenido entre los trozos o masa de carne. El sistema de vacío es gradual, escalonado, a forma de eliminar gradualmente las burbujas de aire.

Cámara de vacío y cierre, cámara de vacío y termo sellado: Consiste en una cámara vertical de vacío, donde se coloca la bolsa cook-in en forma vertical. Se extrae el aire y se engrapa.

La bolsa cook-in se puede también cerrar en una máquina al vacío especialmente diseñada, donde se termosella con un sistema de mayor presión que el estándar.

El nivel tecnológico de las empresas dedicadas a productos cárnicos es bueno y sofisticado en lo que respecta a la producción. En cuanto a la Salsamentaría Holandesa la tecnología es de punta permitiendo estándares de producción y calidad elevada. El grado de tecnificación que presentan las industrias de embutidos incluyen un tipo de maquinaria automática para procesar los embutidos. Las demás restantes utilizan procesos manuales para hacer algunas actividades de la producción y lo combina con procesos automáticos.

Esto se ve reflejado como una oportunidad ya que al tener todo lo necesario para la producción gracias a su alto nivel de tecnificación, se reduce el tiempo, se disminuye costos, y por consiguiente se puede aumentar las ventas.

2.1.5 Entorno ecológico:

Topografía. Este departamento, que tiene una extensión de 33.268 Km., es el más volcánico de Colombia, pues en su territorio se ubican el Azufral, Chiles, Cumbal, Doña Juana y Galeras.

Por otra parte por su agreste topografía, el municipio de Nariño constituye un corredor estratégico para las Farc, dadas las posibilidades de acceso que brinda hacia regiones como el Magdalena Medio, al norte del departamento de Caldas, y de ahí, al Departamento del Chocó y al centro del país. Es una zona utilizada para la rápida movilidad de guerrilleros y el transporte de las cosechas de hoja de coca e insumos para su cultivo.

Es una amenaza ya que representa riesgo en cuanto a la inversión en el departamento por lo tanto sería complicado la salida y la entrada de los productos de la empresa.

Agua. En Nariño nacen los ríos: Cauca, Patía, Telembi, Putumayo, Mira, Juanambu y Caquetá; y la laguna de La Cocha.

Tabla 20. Inventario de cuencas y fuentes hídricas municipio de Pasto 2012

CUENCAS	FUENTES HÍDRICAS	ÁREAS - HECTÁREAS
Cuenca Río Guamués	Laguna de la Cocha	24.353
	Río Estero	9.480
	Río Guamués	8.217
Cuenca Río Bobo	Río Alísales	18.145
	Río Bobo	18.940
Cuenca Río Pasto	Río Opongoy	11.691
	Río Pasto	6.910
	Río Miraflores	7.077
	Río Pasto área urbana	8.967
	Río Pasto medio	11.060

Fuente: La presente investigación

Establecemos una oportunidad, ya que contamos con grandes fuentes hídricas, que permiten un adecuado mantenimiento de la planta y de esta manera contribuye a mejorar la calidad de todos los procesos de la producción de la empresa

Contaminación del agua. Las principales fuentes de contaminación acuática pueden clasificarse como urbanas, industriales y agrícolas.

La contaminación urbana está formada por las aguas residuales de los hogares y los establecimientos comerciales. Durante muchos años, el principal objetivo de la eliminación de residuos urbanos fue tan sólo reducir su contenido en materias que demandan oxígeno, sólidos en suspensión, compuestos inorgánicos disueltos (en especial compuestos de fósforo y nitrógeno) y bacterias patógenas. En los últimos años, por el contrario, se ha hecho más hincapié en mejorar los medios de eliminación de los residuos sólidos producidos por los procesos de depuración. Los principales métodos de tratamiento de las aguas residuales urbanas tienen tres fases: el tratamiento primario, que incluye la eliminación de arenillas, la filtración, el molido, la floculación (agregación de los sólidos) y la sedimentación; el tratamiento secundario, que implica la oxidación de la materia orgánica disuelta por medio de lodo biológicamente activo, que seguidamente es filtrado; y el tratamiento terciario, en el que se emplean métodos biológicos avanzados para la eliminación del nitrógeno, y métodos físicos y químicos, tales como la filtración granular y la adsorción por carbono activado. La manipulación y eliminación de los residuos sólidos representa entre un 25 y un 50% del capital y los costes operativos de una planta depuradora (véase Depuración de aguas).

Las características de las aguas residuales industriales difieren bastante dependiendo del tipo de actividad que casa industria desarrolle. El impacto de los vertidos industriales depende no sólo de sus características comunes, como la demanda bioquímica de oxígeno, sino también de su contenido en sustancias

orgánicas e inorgánicas específicas. Hay tres opciones (que no son mutuamente excluyentes) para controlar los vertidos industriales. El control puede tener lugar allí donde se generan dentro de la planta; las aguas pueden tratarse previamente y descargarse en el sistema de depuración urbana; o pueden depurarse por completo en la planta y ser reutilizadas o vertidas sin más en corrientes o masas de agua.

La agricultura, la ganadería estabulada (vacuno y porcino principalmente) y las granjas avícolas, son la fuente de muchos contaminantes orgánicos e inorgánicos de las aguas superficiales y subterráneas. Estos contaminantes incluyen tanto sedimentos procedentes de la erosión de las tierras de cultivo como compuestos de fósforo y nitrógeno que, en parte, proceden de los residuos animales y los fertilizantes comerciales. Los residuos animales tienen un alto contenido en nitrógeno, fósforo y materia consumidora de oxígeno, y a menudo albergan organismos patógenos. Los residuos de los criaderos industriales se eliminan en tierra por contención, por lo que el principal peligro que representan es el de la filtración y las escorrentías. Las medidas de control pueden incluir el uso de depósitos de sedimentación para líquidos, el tratamiento biológico limitado en lagunas aeróbicas o anaeróbicas, y toda una serie de métodos adicionales.

Esta variable es satisfactoria para la empresa porque es vista como una oportunidad ya que salsamentaría holandesa cuenta con un sistema de producción que no contamina el agua desechada, porque es utilizada simplemente como un paso para el higiene y mantenimiento de las maquinas es por esto que no tiene mayores efectos en el medio ambiente ni en la comunidad vecina.

Programas para salvaguardar el medio ambiente: En el departamento de Nariño se llevan a cabo varios programas de protección al medioambiente, que buscan la recuperación de muchos ecosistemas y el cuidado de otros.

La empresa municipal de aseo EMAS está adelantando una campaña para reciclar plásticos, botellas, el papel y demás residuos que sean perjudiciales para el medio ambiente, esta es una oportunidad porque la organización está interesada en esta campaña porque así contribuimos con el bienestar y cuidado de la ciudad, además de que es una forma de evitar que los desechos contaminen el medio ambiente y/o le den un mal aspecto a la ciudad.

2.1.6 Entorno competitivo:

- **Competidores externos.** Son Zenú y Rica Rondo
- **Competidores directos.** La Sevillana, Santa Anita, Villa María

Estos representan una amenaza para la organización. Porque la existencia de

estas empresas tanto nivel nacional como regional ya tienen un mercado más amplio y cuentan con una mayor organización que les permita ser más competitivas y estar más posicionadas.

- **Principales fortalezas de los competidores.** Consideramos que la competencia más importante es Zenú, Sus fortalezas son: que el distribuidor de este producto cuenta con excelente infraestructura de distribución y un departamento de ventas que cubre todo el departamento de Nariño.

Esta empresa maneja un mercadeo y publicidad agresiva lo que permite el conocimiento del producto a nivel nacional.

Sin olvidar su excelente sabor y permanente desarrollo e innovación del producto. Fortalezas que representan una amenaza porque la infraestructura de distribución es escasa, no cuenta con un constante desarrollo e investigación del producto lo que genera el poco conocimiento de los consumidores en el mercado.

- **Posibilidad de que entren o salgan nuevas firmas al mercado.** El apoyo a las pequeñas y medianas empresas es una alta prioridad en el Hemisferio Occidental. Estas industrias contribuyen en forma significativa al producto nacional bruto, generan una gran cantidad de empleos, favorecen la transición de artesano a empresario, promueven la diversificación de las actividades productivas, ofrecen oportunidades a los jóvenes e ingreso a niveles sociales necesitados, y también representan una cantidad importante de empleos remunerados para las mujeres

La Oficina de Ciencia y Tecnología, con apoyo del gobierno alemán, y a través del Proyecto OEA/GTZ de Gestión de la Calidad y Productividad en la Pequeña y Mediana Empresa, ha logrado contribuir a la mejora de sistemas de gestión de calidad en Pymes participantes de doce países del Hemisferio Occidental, así como de instituciones nacionales participantes, a través de asesorías, programas de entrenamiento y capacitación.

Por esta razón es una amenaza para la empresa porque existe el apoyo gubernamental y el apoyo de entidades extranjeras para la creación de nuevas empresas que contarán con técnicas administrativas modernas, tecnología de punta lo que disminuye la posibilidad que Salsamentaría Holandesa logre un crecimiento y desarrollo empresarial además de una participación en el mercado.

2.1.7 Análisis del comportamiento del consumidor. Para analizar la opinión de los clientes se tomó como metodología la aplicación de una encuesta con el objetivo de identificar en los clientes, que concepto tienen acerca del producto de la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa, la calidad y la demanda que este producto ofrece.

Por otro lado, identificar los clientes potencialmente activos en la ciudad de San Juan de Pasto.

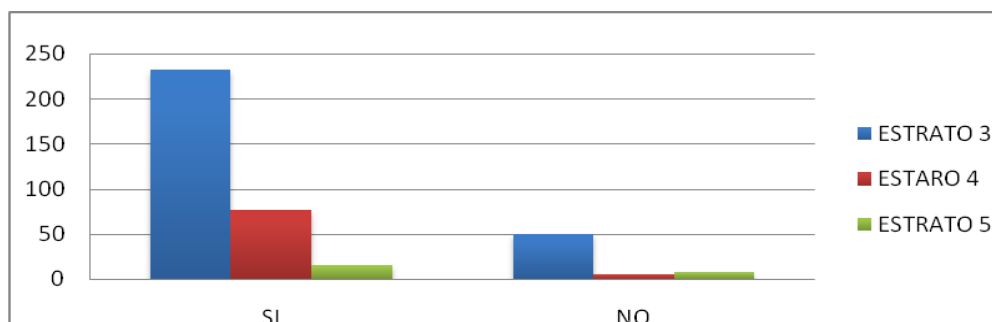
- **Consumo promedio de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.** Se puede observar que el 94% de las personas encuestadas si consumen salchichas y 6% restante no las consume, lo cual representa una oportunidad mayor para la empresa es decir que existe un mercado de salchichas amplio y que existe la posibilidad de incrementar la participación de la Salsamentaría Holandesa dentro de este.

Cuadro 3. Consumo promedio de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto

	N. Encuestas	% total	SI	%	NO	%
3	273	100	233	82.34	50	17.66
4	82	100	77	93.90	5	6.10
5	24	100	16	66.7	8	33.33
	379	100	356	94%	23	6%

Fuente: La presente investigacion

Gráfica 1. Consumo promedio de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto



Fuente: La presente investigacion

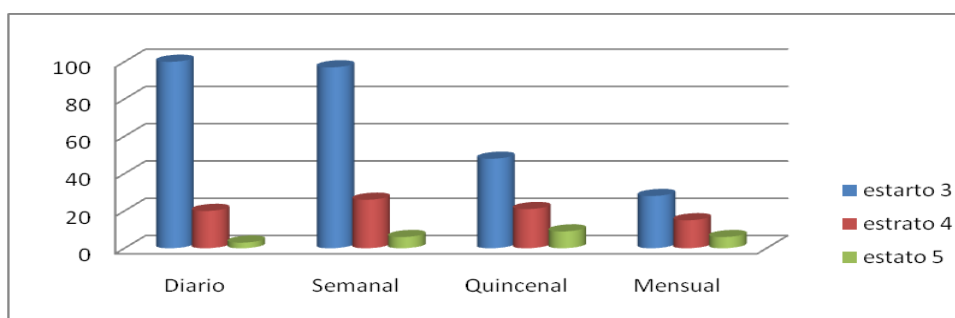
- **Frecuencia de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.** En cuanto a la frecuencia de consumo de las salchichas el 32.45% de las personas lo consumen diariamente, el 34.03% semanalmente, el 20.59% quincenalmente y el 12.92% mensualmente; de lo cual se puede concluir que el consumo de las salchichas se hace principalmente de forma diaria y semanal, representando una oportunidad mayor ya que la compra por parte de los consumidores es alta lo que permitiría una mayor rotación de su producto.

Cuadro 4. Frecuencia de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto

Estratos	N. encuestas	% total	diario	%	semanal	%	quincenal	%	Mensual	%
3	273	100	100	36.63	97	35.53	48	17.58	28	10.26
4	82	100	20	24.39	26	31.70	21	25.61	15	18.30
5	24	100	3	12.4	6	25	9	37.6	6	25
	379	100	123	32.45	129	34.03	78	20.59	49	12.92

Fuente: La presente investigacion

Gráfica 2. Frecuencia de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto



Fuente: La presente investigacion

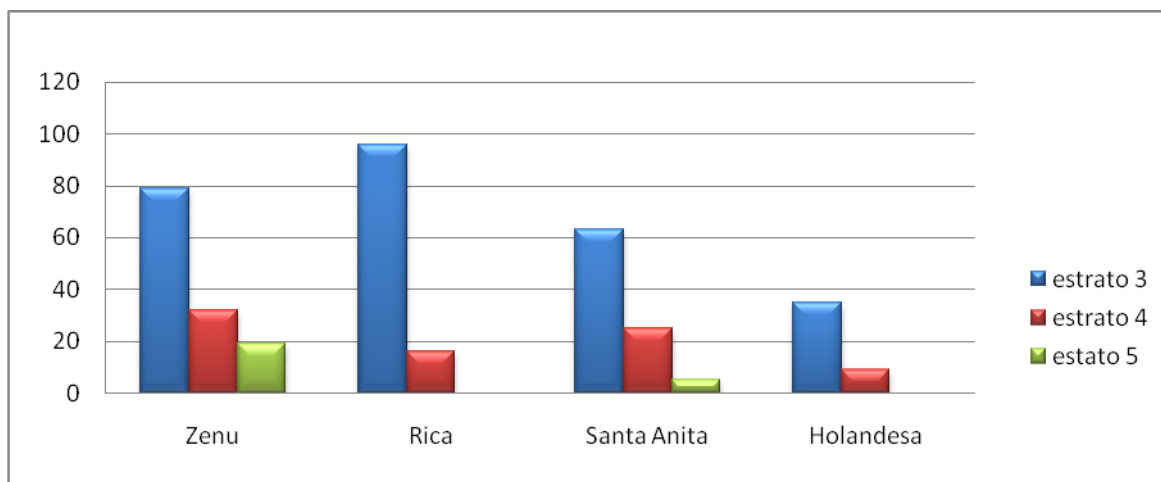
- **Marca de preferencia por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.** En cuanto a la compra de salchichas los consumidores prefieren el consumo de Zenu a nivel nacional y a nivel local Villamaria y la Sevillana, dejando rezagadas a Salsamentaría Holandesa quien cuenta con el porcentaje más bajo del 11.61%, ya que no cuenta con la publicidad adecuada para hacerse conocer en el medio lo que representa una amenaza mayor.

Cuadro 5. Marca de preferencia por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto

Estratos	N. de encuestas	% total	Zenu	%	Sevillana	%	Villa Maria	%	Holandesa	%
3	273	100	79	28.93	96	35.16	63	23.07	35	12.84
4	82	100	32	39.09	16	19.51	25	30.48	9	10.97
5	24	100	19	79.16	0		5	20.84	0	
	379	100	130	34.30	112	29.55	93	24.54	44	11.61

Fuente: La presente investigacion

Gráfica 3. Marca de preferencia por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de pasto



Fuente: La presente investigacion

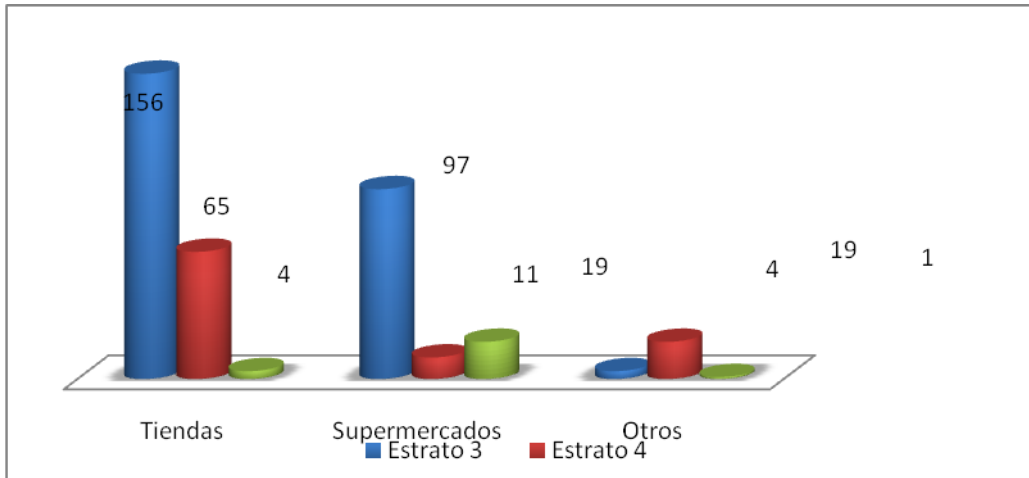
- **Lugar en donde compran los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.** El 59.36% de los consumidores encuestados prefieren adquirir el producto en supermercados y un 33.50% en tiendas, lo cual representa una amenaza menor con otras marcas de salchichas ya que los productos de la Salsamentaría Holandesa solo se los puede adquirir en sus tres puntos de venta y esto hace que se limite la compra del producto por falta de accesibilidad a los consumidores.

Cuadro 6. Lugar en donde compran los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto

Estratos	N. de encuestas	% Total	Supermercados	-%	Tiendas	%	Otro	%
3	273	100	156	57.14	97	35.54	20	7.32
4	82	100	65	79.27	11	13.41	6	7.32
5	24	100	4	16.66	19	79.16	1	4.16
	379	100	225	59.36	127	33.50	27	7.14

Fuente: La presente investigacion

Gráfica 4. Lugar en donde compran los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto



Fuente: La presente investigación

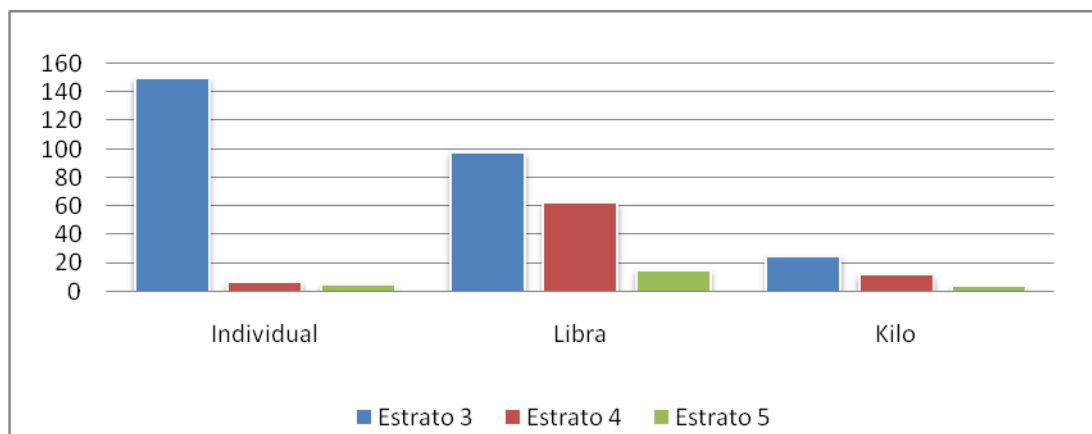
- **Presentación de los empaques de salchichas preferida por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.** De los consumidores el 46.13% prefiere comprar salchichas en libra, siguiendo la preferencia por consumir en forma individual con un 42.74% , esta diferencia es tan solo del 3.34% , lo que indica que el consumo de las salchichas es relativamente regular en estas dos presentaciones y es por esto que la empresa Salsamentaría Holandesa tiene una oportunidad menor ya que esta maneja presentaciones variadas en volumen y precio, es decir maneja dos tipos de salchichas, las Populares y las Viena con las variaciones de los factores volumen y precio, explicadas anteriormente.

Cuadro 7. Presentación de los empaques de salchichas preferida por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto

Estratos	N. de encuestas	% Total	Individual	%	Libra	%	Kilo	%
3	273	100	150	54.95	98	35.89	25	9.16
4	82	100	7	8.54	63	76.82	12	14.64
5	24	100	5	20.84	15	62.5	4	16.66
	379	100	162	42.74	176	46.13	41	10.81

Fuente: La presente investigación

Gráfica 5. Presentación de los empaques de salchichas preferida por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto



Fuente: La presente investigación

- Motivación de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.

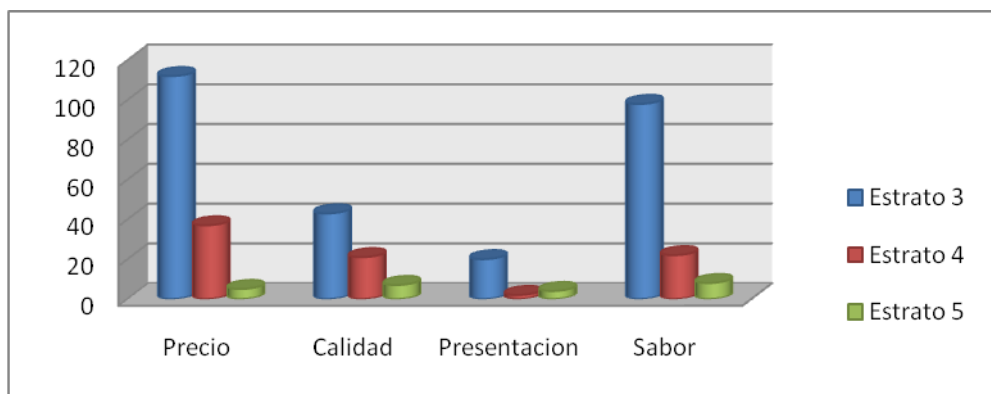
El 40.63% de los encuestados consumen salchichas motivados por su valor comercial y un 33.77% por su sabor lo que representa una oportunidad menor para la Salsamentaría Holandesa ya que su producto cuentan con un precio accesible al mercado y un sabor agradable al paladar de los consumidores.

Cuadro 8. Motivación de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto

Estratos	N. de encuestas	%Total	Precio	%	Calidad	%	Presentación	%	Sabor	%
3	273	100	112	41.02	43	15.75	20	7.33	98	35.90
4	82	100	37	45.12	21	25.61	2	2.44	22	26.83
5	24	100	5	20.83	7	29.17	4	16.67	8	33.33
	379	100	154	40.63	71	18.74	26	6.86	128	33.77

Fuente: La presente investigación

Gráfica 6. Motivación de consumo de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto



Fuente: La presente investigación

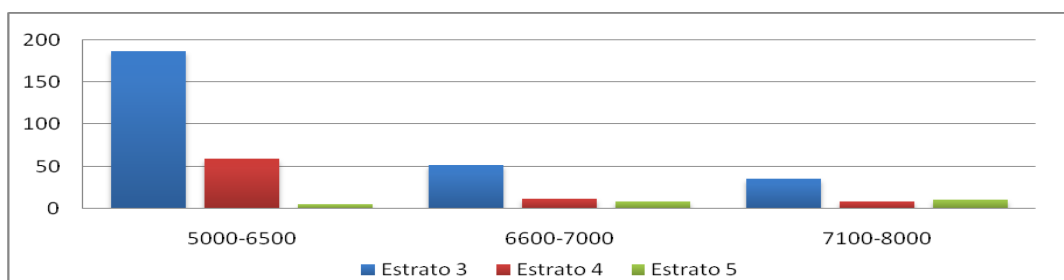
- **Precio dispuesto a pagar por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto.** De las personas encuestadas se puede analizar que el 65.96% está dispuesta a pagar un precio relativamente bajo por cualquiera de las marcas de salchichas, lo que representaría una oportunidad menor para Salsamentaría Holandesa ya que el valor de su producto no es muy alto permitiendo mayor compra de este.

Cuadro 9. Precio dispuesto a pagar por los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto

Estratos	N. de encuestas	%Total	5000-6500	%	6600-7000	%	7100-8000	%
3	273	100	186	68.13	52	19.05	35	12.82
4	82	100	59	71.96	12	14.64	11	13.42
5	24	100	5	20.83	8	33.33	11	45.84
	379	100	250	65.96	72	19	57	15.04

Fuente: La presente investigación

Gráfica 7. Cuánto dinero están dispuestos a gastar los consumidores de salchichas en la ciudad de San Juan de Pasto



Fuente: La presente investigación

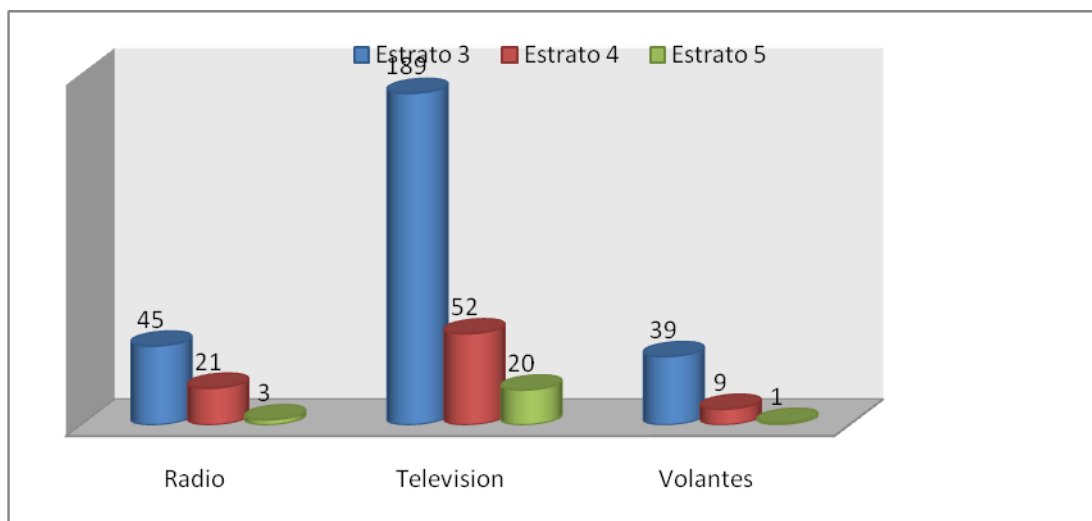
- **Medio de comunicación por el cual se conoció las salchichas de preferencia de los consumidores en la ciudad de San Juan de Pasto.** De los medios de comunicación el más aceptado es la televisión nacional, ya que por medio de este hay mayor reconocimiento por parte de los marcas líderes (Zenu y Rica Rondo), representando una amenaza mayor ya que desafortunadamente los productos de la Salsamentaría Holandesa no tiene un buen reconocimiento ni siquiera a nivel local, por la falta de una publicidad adecuada

Cuadro 10. Medio de comunicación por el cual se conoció las salchichas de preferencia de los consumidores en la ciudad de San Juan de Pasto

Estratos	N. de encuestas	% Total	Radio	%	Televisión	%	Volantes	%
3	273	100	45	16.48	189	69.23	39	14.28
4	82	100	21	25.61	52	63.41	9	10.98
5	24	100	3	12.5	20	83.4	1	4.17
	379	100	69	18.21	261	68.87	49	12.93

Fuente: La presente investigación

Gráfica 8. Medio de comunicación por el cual se conoció las salchichas de preferencia de los consumidores en la ciudad de San Juan de Pasto



Fuente: La presente investigación

Teniendo en cuenta el análisis externo se procedió a realizar las siguientes matrices:

Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno externo para identificar las oportunidades y amenazas con mayor impacto para la empresa de la siguiente manera:

Cuadro 11. Matriz POAM externa

	AM	Am	Om	OM
ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO				
LEGISLACIÓN COMERCIAL			3	
LEGISLACIÓN LABORAL				4
LEGISLACIÓN PENSIONAL			3	
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA		2		
SITUACIÓN DEL PAÍS		2		
FORMAS DE GOBIERNO		2		
NORMATIVIDAD		2		
ACTITUD GOBIERNO			3	
ENTORNO ECONÓMICO				
CRECIMIENTO Y PERSPECTIVAS DEL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA			3	

Cuadro 11. (Continuación).

NIVELES Y DISTRIBUCIÓN DE INGRESOS				4
NIVELES DE INVERSIÓN	1			
TASAS DE INFLACIÓN	1			
TASAS DE EMPLEO				4
TASAS DE SUBEMPLEO				4
DESEMPLEO				4
EXPORTACIÓN				4
IMPORTACIÓN		2		
PIB				4
ENTORNO SOCIO-CULTURAL				
TASA DE CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN			3	
TASA NATALIDAD				4
TASA MORTALIDAD	1			
TASA MORBILIDAD		2		
TASA LONGEVIDAD				4
POBLACIÓN (GÉNERO, EDAD, ESTRATO)				4
NECESIDADES POBLACIÓN	1			
PROGRAMA DE SEGURIDAD SOCIAL			3	
NIVEL EDUCATIVO			3	
ACTITUD HACIA EL TRABAJO			3	
CALIDAD DE LOS PRODUCTOS				4
RESPECTO AL CLIENTE			3	
INVERSIÓN HACIA LA COMPRA DEL PRODUCTO				4
ENTORNO TECNOLÓGICO				
DESARROLLO TECNOLÓGICO				4
TECNOLOGÍA DEL SECTOR				4
ENTORNO ECOLÓGICO				
TOPOGRAFÍA		2		
AGUA				4
CONTAMINACIÓN DEL AGUA				4
PROGRAMA PARA SALVAGUARDAR EL MEDIO AMBIENTE			3	
ENTORNO COMPETITIVO				
COMPETIDORES DIRECTOS	1			
FORTALEZAS DE LOS COMPETIDORES	1			
POSIBILIDAD DE NUEVAS FIRMAS		2		

Cuadro 11. (Continuación).

ENTORNO DEL CONSUMIDOR				
CONSUMO PROMEDIO			3	
FRECUENCIA DE CONSUMO			3	
MARCA DE PREFERENCIA	1			
LUGAR DE COMPRA		2		
PRESENTACIÓN DE PRODUCTO			3	
MOTIVACIÓN DE CONSUMO			3	
PRECIO DISPUESTO A PAGAR		2		
MEDIO DE COMUNICACIÓN				4

Fuente: La presente investigación

Matriz M.E.F.E. Permite resumir y evaluar información económica, social, cultural, política, tecnológica, competitiva y del comportamiento del consumidor lo que permite establecer si la empresa tiene más oportunidades que amenazas para desarrollarse en el sector.

Cuadro 12. Matriz M.E.F.E.

VARIABLES	Ponderación	Calificación	Total
ENTORNO POLÍTICO ADMINISTRATIVO			
NORMATIVIDAD	0.05	2	0.1
LEGISLACIÓN TRIBUTARIA	0.07	2	0.14
LEGISLACIÓN LABORAL	0.03	4	0.12
ENTORNO ECONÓMICO			
CRECIMIENTO ECONOMÍA	0.07	3	0.21
TASA DE EMPLEO	0.04	4	0.16
NIVEL DE INVERSIÓN	0.04	1	0.04
TASAS DE INFLACIÓN	0.05	1	0.05
ENTORNO SOCIO -CULTURAL			
TASA DE CRECIMIENTO DE POBLACIÓN	0.07	3	0.21
TASA DE NATALIDAD	0.03	4	0.12
POBLACIÓN (genero, edad y estrato)	0.03	4	0.12
NECESIDADES DE POBLACIÓN	0.04	1	0.04
NIVEL EDUCATIVO	0.04	4	0.16
ENTORNO TECNOLÓGICO			
DESARROLLO TECNOLÓGICO	0.07	4	0.28
TECNOLOGÍA DEL SECTOR	0.04	4	0.16
ENTORNO ECOLÓGICO			
TOPOGRAFÍA	0.04	2	0.08
CONTAMINACIÓN DEL AGUA	0.03	4	0.12

Cuadro 12. (Continuación).

ENTORNO COMPETITIVO			
FORTALEZAS COMPETIDORES	0.07	1	0.07
POSIBILIDAD DE NUEVAS FIRMAS	0.04	2	0.08
ENTORNO DEL CONSUMIDOR			
CONSUMO PROMEDIO	0.04	3	0.12
MARCA DE PREFERENCIA	0.07	1	0.07
LUGAR DE COMPRA	0.04	2	0.08
TOTAL	1		2.49

Fuente: La presente investigación

La presente matriz indica un RTP por debajo de 2.5 lo que significa que la empresa no está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas existentes en su industria.

Cuadro 13. Matriz de perfil competitivo (PC)

Esta matriz nos permite identificar los competidores más fuertes de acuerdo a sus debilidades y fortalezas:

	POND	HOLANDESA		ZENU		VILLA MARIA		SEVILLA		SANTA ANITA	
		C	TOTAL	C	TOTAL	C					
LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	3	0.3
LEALTAD CLIENTE	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
FRECUENCIA DE COMPRA	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.1	4	0.2	2	0.1
EXPECTATIVAS CLIENTE	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1	3	0.15	3	0.15
RELACIÓN CON DISTRIBUIDORES	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10
RELACIÓN CON PROVEEDORES	0.02	3	0.06	4	0.08	4	0.08	4	0.08	3	0.06
FORTALEZA DE COMPETIDOR	0.03	3	0.09	4	0.08	3	0.09	4	0.12	3	0.09
DEBILIDADES COMPETIDOR	0.01	2	0.02	3	0.3	3	0.03	3	0.03	4	0.04
CALIDAD DEL PRODUCTO	0.1	4	0.4	4	0.4	3	0.3	4	0.4	2	0.2
SUSTITUTOS	0.05	2	0.1	2	0.10	2	0.1	2	0.1	2	0.1
CALIDAD DEL PERSONAL	0.1	3	0.3	4	0.4	2	0.2	3	0.3	3	0.3
POSICIÓN FINANCIERA	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.1
PRECIOS COMPETITIVOS	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15
PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	0.05	2	0.1	4	0.20	2	0.1	4	0.20	2	0.1
EFFECTIVIDAD DE PUBLICIDAD	0.1	1	0.1	4	0.4	2	0.2	3	0.3	1	0.1
TOTAL	1		2.46		3.66		2.32		3.23		2.09

Fuente: La presente investigación

De acuerdo a la presente investigación se tomara en cuenta el competidor más fuerte a nivel regional que en este caso es la Sevillana con un puntaje de 3.23 superando a las demás empresas, por lo que se concluye que la empresa Holandesa no aprovecha las debilidades de la competencia para convertirlas en oportunidades.

De acuerdo a lo anterior se aplicaran las siguientes estrategias para desarrollarse competitivamente:

- Énfasis en la innovación y satisfacción del cliente,
- Campañas publicitarias,
- Utilización de la marca e imagen corporativa gracias los largos años de tradición,
- Buscar diversos canales de distribución y no conformarse con los tres puntos de venta,
- Aplicar promociones,
- Se debe optar por un sistema de penetración de mercados donde pueda adquirir nuevos clientes,
- Tecnología debe ser utilizada como fuente continua de innovación,
- Intensificar la publicidad.

2.2 DIAGNÓSTICO INTERNO

Desde su inicio hasta la fecha la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa ha venido trabajando en forma empírica, con la única orientación de sus propietarios, con buena maquinaria, pero desaprovechada y su crecimiento y sostenimiento en el mercado se ha hecho con precarios conocimientos administrativos.

La empresa ha tenido diferentes razones sociales la primera Salchichería Holandesa, el segundo nombre fue Salsamentaría Holandesa Limitada la cual se disolvió, luego en el 2006 fue llamada Procesadora de Alimentos Holandesa, luego se llamó Salsamentaría Holandesa y actualmente la empresa lleva por nombre embutidos y carnes salsamentaría la holandesa.

Lo anterior demuestra la inestabilidad de la empresa, afectando de manera directa la razón social de la empresa y su imagen corporativa, lo que genera confusión al consumidor, representando una debilidad mayor.

ACTIVIDAD ECONÓMICA. Se encarga de la producción y de la comercialización de embutidos (salchicha, mortadela, salchichón, chorizo, pate de hígado, queso de cabeza, jamón, cávanos, pollo relleno, costilla ahumada, nuggets) dentro de la ciudad de San Juan de Pasto.

Ubicación:

Fabrica Calle 11 No 22F – 59B – B/ Santiago. TEL: 233166,
Holandesa Salsamentaría Cra 25 No 19 – 100. TEL: 232584,
Embucarnes Holandesa Calle 19 No 31C – 43. TEL: 311950,
Salchichería Devries Av. Las Américas No 13-17. TEL: 222936.

PRODUCTOS QUE OFRECE LA ORGANIZACIÓN: Ofrece productos como: salchicha, mortadela, salchichón, chorizo, pate de hígado, queso de cabeza, jamón, cávanos, pollo relleno, costilla ahumada, nuggets.

2.2.1 Áreas de la empresa:

- **Personal.** La organización, la empresa embutidos y carnes la holandesa, por ser tan pequeña no cuenta con áreas o con departamentos ya que implicaría mayores gastos para la empresa lo que conlleva a que las actividades se encuentran delegadas a cada trabajador.

No existe selección de personal, debido a que es una empresa familiar, pero si se realizara se implementaría un proceso simple de recepción de hojas de vida y entrevistas, representando una debilidad menor ya que el éxito del personal en una organización depende de la escogencia que se haga por parte de los altos ejecutivos de la misma.

La motivación está ligada al buen trato y buen ambiente que maneja la organización, los estímulos designados para motivar al personal, son determinados por una evaluación en el trabajo designando una remuneración de salario justo, representando así una fortaleza menor para la empresa ya que el trabajador mejora su rendimiento y se encuentra a gusto con su trabajo.

A pesar de la existencia de entidades de capacitación gratuitas como es el Sena y la Cámara de Comercio, los trabajadores de Salsamentaría Holandesa no se encuentran interesados en capacitarse lo que representa una debilidad mayor ya que una empresa necesita de personal más especializado en sus funciones para el desarrollo y crecimiento de la misma

Es notable que las tasas de ausentismo son bajas ya que se imponen sanciones a los malos comportamientos o incumplimiento de horario de trabajo que es manejado de forma verbal, además hace que el trabajador este pendiente y responsabilizado de sus tareas, por ende es una fortaleza mayor ya que el trabajador cumple a cabalidad con su trabajo y aumenta el rendimiento y producción de la empresa.

La organización está establecida legalmente maneja su respectivo contrato de trabajo y sus debidas prestaciones sociales que están hechas por escrito, representando una fortaleza menor ya que existen cláusulas legales que permite que el empleado tenga mayor estabilidad y seguridad en su trabajo.

Siguiendo la normatividad la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa cuenta con un adecuado manejo de salubridad e higiene en sus instalaciones garantizando calidad en la producción y en las actividades laborales diarias. Esto se lo toma como una fortaleza menor porque permite a sus empleados trabajar en un ambiente limpio y saludable.

- **Producción.** La localización y distribución de la planta le permite a la empresa el fácil acceso de materiales y abastecimiento necesarios para su producción representando una fortaleza menor permitiendo que los trabajadores cumplan con un adecuado flujo de actividades.

La maquinaria fue determinada, evaluada e implementada para lograr el costo más bajo de cada producto, lo que representa una fortaleza mayor ya la tecnología utilizada le permite a la empresa disminuir los costos e incrementar sus utilidades.

El control de calidad que maneja la empresa se realiza de manera continua basándose en la ideología de mantenerse siempre en el mercado con la tradición familiar, lo que hace que la calidad sea el punto referente para que la producción se haga de forma adecuada con una inspección eficiente de sus materiales y procesos que sirve de ayuda para la producción, representando una fortaleza menor porque sus productos y procesos se realizan de manera eficiente y eficaz generando mayor optimización en todo su proceso productivo el cual permite que los consumidores reconozcan la calidad del producto afianzando aún más la credibilidad en la empresa.

Son bajos los costos de transporte porque el envío de producto desde Ipiales hasta Pasto la realiza el proveedor y los costos de envíos los asume dicha organización; además la distribución del producto se la hace de forma directa en la fábrica donde cada cliente debe acudir a recoger su producto para la venta diaria. Es una fortaleza menor porque son mínimos los gastos que la organización tiene en cuanto al transporte y despacho del producto.

Se ha diseñado en forma eficiente los puestos de trabajo, ya que cada empleado está ubicado adecuadamente de acuerdo a las actividades que tenga que desarrollar según el cargo que ocupe dentro del proceso productivo. Es una fortaleza menor porque cada empleado cumple adecuadamente sus funciones y se siente a gusto en su sitio de trabajo. El stock en la fábrica tiene un promedio de 398 libras de salchichas. Este stock se maneja diariamente y puede variar según la ocasión en el cual se encuentre. Es una fortaleza mayor ya que el producto

está constantemente en la fábrica, lo que permite que siempre haya fluidez del producto para cuando se lo requiera.

Los programas de manejo de proveedores para la compra de materia prima se hacen a través de ofertas competitivas con las debidas especificaciones y requerimientos necesarios siendo así una fortaleza menor ya que al escoger los proveedores adecuados para la adquisición de insumos representaría bajos costos para la empresa y buena calidad de los mismos. La empresa cuenta con una capacidad instalada satisfactoria de acuerdo con el comportamiento de la producción en función al precio del producto.

Desafortunadamente a pesar de tener una buena capacidad instalada, también tiene una capacidad ociosa de aproximadamente un 70%, lo que significa una debilidad mayor ya que la producción de la empresa está sujeta a pedidos teniendo en cuenta que la tecnología que tiene sirve para dar abasto con cualquier cantidad de producción requerida en un momento dado, problema que se fundamenta en el poco o nulo mercadeo que realiza.

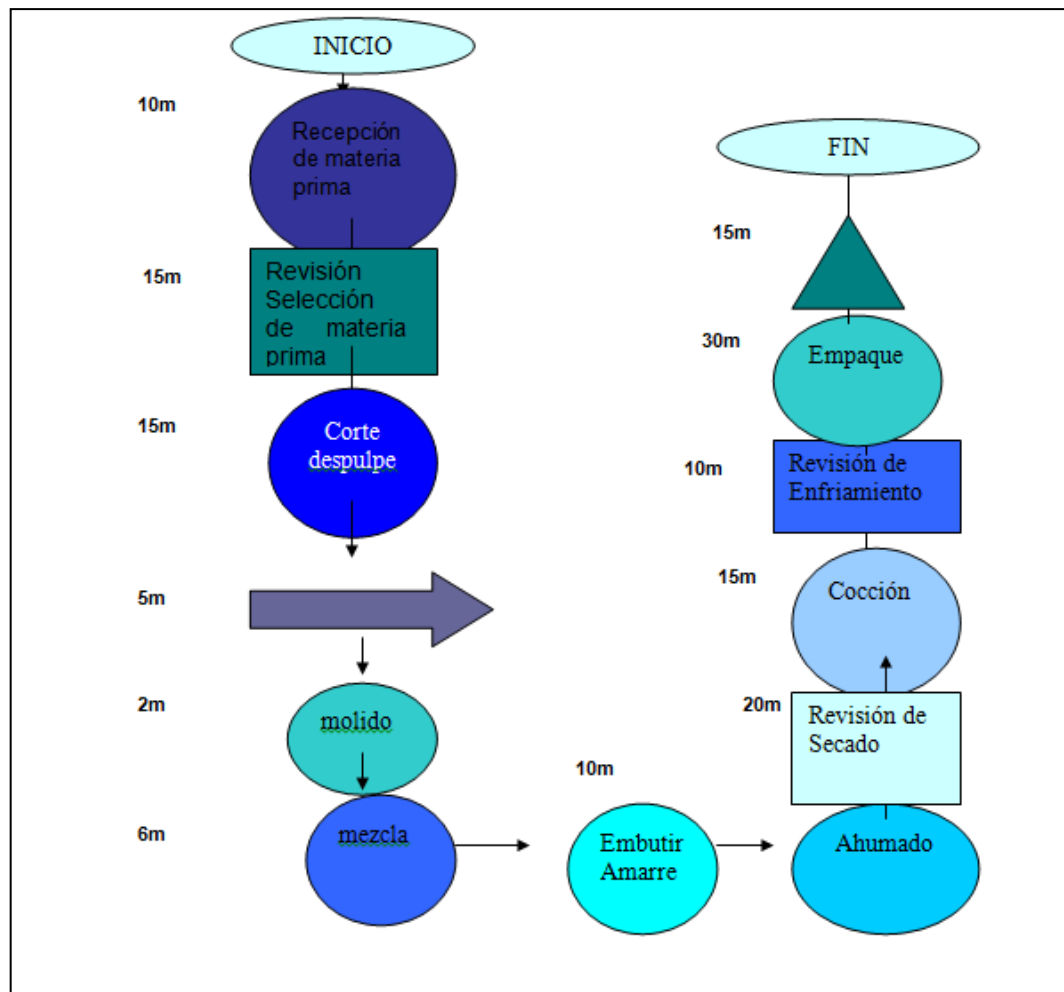
- **Tipo de proceso productivo.** El proceso es intermitente ya que la organización de embutidos y carnes salsamentaría la holandesa genera durante periodos determinados de tiempo su producción de acuerdo a las demandas de pedido u orden a la vez es un proceso de producción unitario ya que produce un solo producto homogéneo que en este caso son las salchichas tradicionales y populares.

Definición del proceso productivo:

- Corte de carne seleccionada en bloques,
- Se procede a moler la carne en un disco de 3 milímetros precedido de uno de 5 Milímetros,
- La carne es llevada a la maquina cuter o picadora donde se le agrega agua fría, almidón, amarillo tisturizado para que sea más húmeda. Se le agrega líquidos de color rojo y café los cuales son sabores cárnicos y grasa animal para formar la pasta,
- Se eliminan los excesos de humedad y se mezclan mejor los ingredientes en la emulsificadora de turba o turbina,
- Llenar por medio de un diámetro de 84 pulgadas15 a6 metros las salchichas a través de la maquina embutidora,
- Se procede llevar las salchichas a la maquina amarradora que permite conocer la longitud del producto y así establecer su tamaño o también de manera manual,
- Ahumar y secar las salchichas en el horno utilizando aserrín de naranjo que a la vez sirve de saborizante,

- Cocinar las salchichas durante un tiempo de 15 minutos a 70 grados este a 78 grados externos en el tanque de cocción,
- Se procede a cortar y empacar al vacío para evitar la formación de hongos y bacterias,
- 10 Finalmente se transporta el producto final al cuarto frío para su mantenimiento y refrigeración.

Figura 1. Diagrama actual de flujo de proceso



Fuente: La presente investigación

Cuadro 14. Cursograma analítico

Nº	Actividad							TIEMP	MOV RECOR	FUNCIÓN RESPONSABLE
1	Recepción MP	■	→	●	▲	◆	⊔	10		Gerente Paulo Devries
2	Revisión	■	→	●	▲	◆	⊔	15		Gerente Paulo Devries
3	Corte despulpe	■	→	●	▲	◆	⊔	15		Gerente Paulo Devries
4	Transporte	■	→	●	▲	◆	⊔	5	10 metros	Operaria Sandra Paz
5	Molido	■	→	●	▲	◆	⊔	2		Ing alimentos Arturo López
6	Mezcla	■	→	●	▲	◆	⊔	6		Ing alimentos Arturo López
7	Embutir amarre	■	→	●	▲	◆	⊔	10		Jefe producción Arturo Devries
8	Ahumado	■	→	●	▲	◆	⊔	20		Operaria Sandra Paz
9	Revisión Secado	■	→	●	▲	◆	⊔	20		Jefe producción Arturo Devries
10	Cocción	■	→	●	▲	◆	⊔	15		Operaria Sandra Paz
11	Revisión enfriamiento	■	→	●	▲	◆	⊔	10		Jefe producción Arturo Devries
13	Empaque	■	→	●	▲	◆	⊔	30		Ing alimentos Arturo López
14	Almacenamien to	■	→	●	▲	◆	⊔	15		Operaria Sandra Paz

Fuente: La presente investigación

- **Finanzas.** En cuanto a la contabilidad general es acertada y bien manejada. La información es presentada a tiempo y de forma adecuada. Todos los registros de efectivo se los lleva en libros contables administrados por el contador que es el encargado del proceso financiero de la organización. Con un informe de ingresos y egresos mensuales representando una fortaleza mayor porque permite cumplir con los requerimientos comerciales y empresariales.

Cuenta con un sencillo control financiero lo cual le permite tener una supervisión en los inventarios y gastos mediante el manejo por parte del contador y con el apoyo de un programa contable representando una fortaleza menor ya que esto

permite tomar medidas correctivas necesarias, para el mejoramiento de las variaciones desfavorables.

La contabilidad de costos es acertada, pero no organizada manejada por su propietario, donde los reportes se realizan de manera periódica lo que representa una fortaleza menor permitiendo establecer acciones correctivas y eliminando aquellas innecesarias.

No utiliza sistema de cobranzas porque en la organización no maneja el crédito como forma de pago esta es una debilidad menor ya que muchos clientes les gustaría que manejaran la empresa un sistema de crédito y al no hacerlo los aleja de la organización.

- **Mercadeo** El producto tiene aceptación en el mercado, por ser un producto de reconocimiento tradicional en las familias de Pasto, cuenta con la fidelidad de los pastusos como clientes a lo largo de los 69 años que la empresa se ha mantenido en el mercado, es por esto que la fidelidad de los clientes se la considera como una fortaleza mayor porque a pesar de mantenerse tantos años en el mercado no se ha podido posicionar como una de las empresas más reconocidas y competitivas.

La organización no cuenta con un programa de ventas, no existe ningún control en cuanto a estas, ya que sus únicos clientes son los puntos de venta que la empresa tiene representando una debilidad mayor porque no le permite a la empresa fijar metas en ventas y estrategias para incrementarlas cada vez más.

El canal de distribución de la empresa no tiene un control adecuado, ya empresa le vende a la persona interesada en comercializarlos, pero sin ningún interés en cuanto su distribución. Lo que se considera como una debilidad mayor porque la empresa debería preocuparse tanto por la comercialización, como por la distribución y mercadeo del producto, ya que por no hacerlo, la empresa está perdiendo mercado y competitividad.

La competencia fuerte es la empresa Zenú reconocida por la calidad y buen sabor de todos los productos y son muchas personas las que prefieren comprarlo. Por otra parte están las empresas regionales que acaparan una buena parte en la torta de participación del mercado y sus principales clientes son los vendedores de comidas rápidas que manejan una gran parte de los estratos. De lo que se puede concluir, que la empresa Salsamentaría Holandesa por la falta de investigación de mercado no conoce las fortalezas de su competencia debilitando a la empresa por falta de participación en el mercado representando una debilidad mayor.

Características del producto:

Calidad: El producto maneja altos estándares de calidad en cuanto su sabor incluyendo un manejo de una fórmula secreta propia de la organización.

Tamaño: Tiene 3 tamaños que son en individual, kilo y libra.

Presentación: tiene dos tipos de presentaciones para la salchicha popular no se maneja empaque al vacío solo se entregan las salchichas embutidas en tripas sintéticas y así se las vende al consumidor; en cuanto a la presentación de las salchichas Viena, estas son empacadas al vacío en cuya etiqueta se encuentra la imagen de un chef ofreciendo una rica y grande salchicha Holandesa con su respectivo logo y eslogan representativo.

Peso: El peso apropiado para el kilo es de 1.000c.c. y para la libra es de 450c.c..

Marca: Va referenciada como Salsamentaría Holandesa y tiene un registro invima que certifica la calidad del producto.

De acuerdo a lo anterior se ve que el producto de la Salsamentaría Holandesa se caracteriza por ser conservador y costumbrista en todos los aspectos de la organización y es por esto que se lo toma como una fortaleza menor para la organización.

La empresa a partir del año 2008 implemento de manera escasa publicidad por medio de volantes, calendarios y cuñas radiales, aunque es un aporte significativo para la empresa no se logra la suficiente cobertura para la captación de nuevos clientes es por esto que consideramos esta variable como una debilidad menor.

- **Investigación y desarrollo.** La organización está encaminada sobre todo a la distribución del producto por lo tanto deja como secundario la utilización de una investigación y desarrollo ya que la organización no está interesada en crear nuevos productos, ni en perfeccionar los existentes. Esto es tomado como una debilidad mayor porque la empresa no se interesa por las necesidades de sus consumidores y por ser más competitivos frente a las demás empresas.

2.2.2 Proceso administrativo:

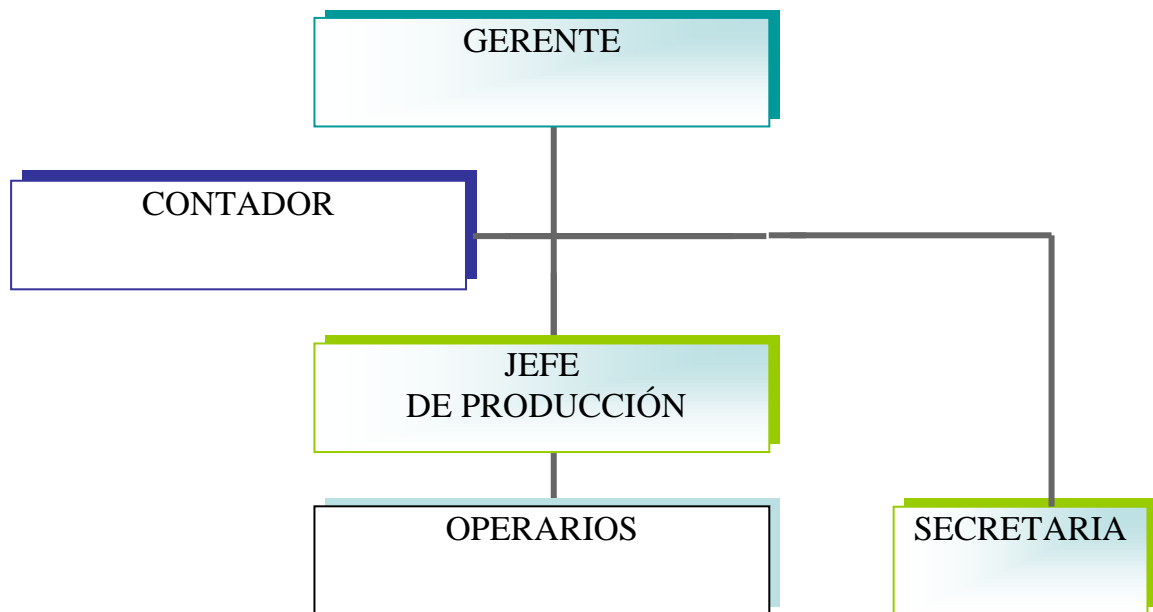
- **Planeación.** La empresa no cuenta con misión y visión, ni con objetivos y estrategias de manera escrita y claramente definidos lo que representa una debilidad mayor ya que al no obtener fines para alcanzar los resultados establecidos cuantitativamente, ni cursos de acción dificultarían la dirección y el empleo de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las distintas condiciones que se le presente a la empresa.

No cuenta con la definición de políticas lo que representa una debilidad menor dejando a la organización sin ningún lineamiento, ni orientación para la toma de decisiones y dificultando la solución de problemas dentro de la empresa.

La empresa embutidos y carnes la holandesa no cuenta con la definición de programas lo que representa una debilidad menor ocasionando desorden a la secuencia de actividades que se realizan de acuerdo a los objetivos y un descuido en cuanto al tiempo requerido para su debida consecución.

Por otra parte la organización de la empresa cuenta con un organigrama simple donde se evidencia las funciones y se sigue la unidad de mando representada en una estructura organizacional sencilla, lo que representa una debilidad menor porque los empleados no cumplen con sus funciones cabalidad y se presenta dualidad de funciones, tema que se tratara más adelante, la siguiente es la estructura del organigrama:

Figura 2. Organigrama de la empresa embutidos y carnes la holandesa



Fuente: La presente investigacion

- **Organización.** Como toda organización tiene normas y leyes hechas por el estado para regir la calidad de la organización, cuenta con un conocimiento profundo y actualizado sobre las disposiciones gubernamentales, así como las normas y demás requerimientos como las obligaciones de la ley exigidas por el estado y de los tramites que debe realizar en cada caso para tener un cabal cumplimiento de los mismos, los cuales trazan una guía de direccionamiento legal

a la empresa. Lo que representa una fortaleza menor porque estar regida por una constitución empresarial legal, da fe de la equidad y honestidad de la empresa para que todos los entes económicos relacionados con la misma tengan seguridad y confianza en el producto.

Las funciones que actualmente tiene el personal de la empresa están claramente definidas, aunque no están consignadas por escrito y son las siguientes:

Gerente:

- Dirigir, coordinar y supervisar todas las actividades de la empresa, en el desarrollo de las políticas adoptadas,
- Llevar a cabo la representación de la empresa.

Producción: (Jefe de producción, ingeniero de alimentos)

- Programar y ejecutar los programas de producción de la empresa,
- Ejercer control de calidad sobre los productos elaborados en la planta,
- Rendir informes periódicos a la gerencia sobre la producción,
- Supervisar al personal de producción,
- Las demás que le sean asignadas y estén acordes con la misión del departamento.

Contador:

- Elaboración del presupuesto financiero de la empresa,
- Elaborar la nómina y liquidar los sueldos y prestaciones sociales,
- Elaborar los comprobantes de costos y gastos,
- Elaborar los registros contables y los estados financieros de la empresa.

Secretaria:

- Organizar y sistematizar la información,
- Llevar un registro de los compromisos de la empresa,
- Servir de contacto entre los diferentes departamentos de la empresa,
- Manejar los archivos de la empresa,
- Organizar las juntas de socios,
- Atender el teléfono.

Operarios:

- Recepción y almacenamiento de la carne dentro de la planta,
- Selección y clasificación de materias primas,

- Realizar el proceso de curación de la carne,
- Preparar la pasta para salchicha y chorizo,
- Embutir la pasta.

Como ya se dijo anteriormente la empresa no posee una descripción escrita de los cargos, es decir, que no existe un manual de funciones como tal, de tal modo, que cada trabajador presume cuáles son sus funciones; de aquí que se dice que es una debilidad menor por que las funciones a realizar por cada trabajador están sujetas al criterio particular y personal y no al de la organización.

En la empresa embutidos y carnes la holandesa se conoce perfectamente el procedimiento para realizar las actividades diarias, sin embargo no posee un manual de procesos y procedimientos que clarifiquen las actividades a seguir, en el mismo orden de ideas, carece de un diagrama de flujo y procedimientos impidiendo la sucesión de los pasos para el cumplimiento de este, generando demoras y dificultad de mejorar alguna operación con la combinación con otra parte del proceso, por lo cual no hay un orden para sus actividades de manera eficiente limitando responsabilidades y generando duplicidades de lo anterior se concluye que esto representa una debilidad menor porque retrasa el cumplimiento de los objetivos y no permite alcanzar los resultados de una mejora continua.

En la empresa embutidos y carnes la holandesa existe dualidad en las funciones por parte del gerente como son la de gestionar a la empresa y ser operario en la producción. Representando una debilidad menor ya que el trabajo se realiza de manera general y con mayor campo de acción para el trabajador disminuyendo su eficiencia y destreza.

- **Dirección.** La empresa no cuenta con un debido proceso de toma de decisiones, por lo cual, a la hora de tomar alguna medida correctiva urgente, el gerente no alcanza a prever las posibles consecuencias y hace la corrección de manera apresurada e imprecisa, es por esto que este variable se la toma como una debilidad mayor.

No existen programas de motivación representando una debilidad mayor ya que impide la ejecución del trabajo, de acuerdo a normas o patrones de conducta esperados.

La comunicación se realiza de manera explícita por medio del dialogo, la retroalimentación y la empatía involucrando a los trabajadores no solo en su papel de comunicadores, sino en el buen uso que a la información representando una fortaleza menor.

Existe liderazgo y emprendimiento por parte del gerente lo que representa una fortaleza menor, ya que mediante el gerente se imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que se logren los objetivos.

En la empresa existen niveles de mando de los que emane la comunicación necesaria para lograr los planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyen en línea clara, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo representando una fortaleza menor obteniendo en sus funciones claridad, mayor eficiencia, y responsabilidad.

- **Control.** El control en la empresa no cuenta con bases administrativas para su evaluación, es bastante básico y simple por lo que únicamente se lo aplica al proceso productivo y es realizado por el gerente. Por lo cual no existen acciones correctivas para la adecuación de algún desvío o variación con relación al estándar esperado lo que representa una debilidad mayor.

En cuanto a la parte administrativa el contador es el ordenador del gasto de la empresa el cual aplica sus conocimientos en base a buen desarrollo del sector financiero únicamente tiene a su cargo la secretaria la cual tiene la función de ordenar el archivo de la empresa es decir, su control es muy precario y hace falta implementar otra normas de conducta lo que representa una debilidad mayor ya que no les permite un desarrollo en cuanto al control en la parte productiva, administrativa y de seguridad

Se utiliza una evaluación de desempeño mediante la observación por parte del gerente no se aplica ningún indicador y por ende no cuentan con el establecimiento de estándares, ni medición de resultados representando una debilidad mayor ya que dificultaría la aplicación de una unidad de medida y la evaluación respectiva para efectuar el control.

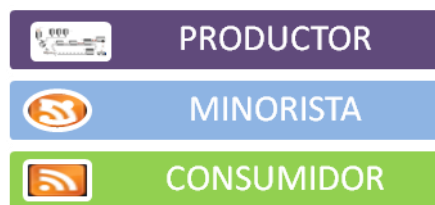
- **Clientes.** La empresa cuenta con unos clientes fijos los cuales son los tres puntos de venta ubicados en la ciudad de San Juan de Pasto de la siguiente manera:

- Holandesa Salsamentaría: Cra 25 N° 19-100. TEL 7232584,
- Salchichería Devries: Avenidas las Ameritas N° 13-17 TEL: 7222936,
- Embucarnes Holandesa: Cll 19 N° 31C-43 TEL: 7311950.

La venta de los productos hacia sus clientes se realiza con base a los pedidos que estos puntos de venta requieren y la venta la realizan de contado. Lo que representa una debilidad mayor porque genera una limitación hacia nuevos mercados reduciendo que los consumidores adquieran los productos de la empresa de forma más rápida y fácil.

- **Canal de distribución.** La Salsamentaría Holandesa tiene un canal de distribución muy limitado, que se basa en distribuir el producto a los tres puntos de venta y en ocasiones se realiza ventas esporádicas.

Figura 3. Canal de distribución



Fuente: La presente investigación

A pesar de la limitación que se tiene con los clientes finales (consumidores), se atiende muy bien a los clientes directos (minoristas, de igual modo, en ocasiones algunos vendedores esporádicos se acercan hasta la planta para comprar productos en pocas cantidades, para distribuirlos en algunas tiendas de la ciudad. A los distribuidores se les asigna un precio razonable para que ellos puedan obtener un margen de utilidad frente a la compra que realizan los consumidores lo que representa una debilidad mayor ya que la empresa solo se limita a esos tres puntos de ventas

- **La satisfacción obtenida por el cliente minorista.** El éxito obtenido para el mantenimiento en el mercado, se debe principalmente al SABOR Y CALIDAD, características organolépticas, que se ha logrado en el producto y se ha diferenciado casi en su totalidad a la competencia. Esta característica en particular representa una fortaleza mayor para la organización porque satisface todas las exigencias de sus consumidores finales.

- **Fidelidad del cliente minorista.** Considerando que la empresa lleva aproximadamente 70 años en el mercado y que el sabor y presentación de su producto no ha cambiado, han logrado mantener un nivel estable de consumidores que les ha permitido la permanencia a lo largo de todos estos años, lo que apunta a señalar que los productos de la salsamentaría tuvieron, tienen y se espera que tengan buena acogida tanto por los clientes minoristas como por los clientes finales (consumidores).

Por las razones explicadas anteriormente esta variable es una fortaleza mayor ya que el mantenimiento de la empresa en el mercado es un indicador de que el producto sigue siendo bueno y que le permite a la organización su sostenimiento.

- **Sustitutos.** Como productos sustitutos de la salchicha se tiene en primer lugar el chorizo y el salchichón, así mismo otros productos embutidos como la salchicha suizo, el jamón, la mortadela y además gran variedad de carnes sin procesos agroindustriales, carne de res, cerdo, pollo, pescado.

Lo cual es una debilidad menor porque estos productos los encuentran en cualquier expendio y aun precio accesible y principalmente por las carnes sin proceso porque la comunidad los considera más saludables y parte de la canasta familiar.

- **Proveedores.** Los productores de embutidos adquieren aproximadamente en un 80% las materias primas directamente de proveedores mayoristas.

En términos generales, la carne de res, de cerdo y la grasa de cerdo, se adquiere directamente de proveedores mayoristas, a excepción de Jamón Serrano el Aldeano, que adquiere su principal insumo, que es la carne y grasa de cerdo a través de intermediarios, porque estos le garantizan la selección y mayor calidad en los insumos.

Por otra parte, la adquisición de colorantes y empaques se realizan a través de los intermediarios, ya que son insumos que se necesitan en menor cantidad y el mercado local tiene precios accesibles. Esto representa una fortaleza menor, ya que al adquirir la materia prima de proveedores mayoristas porque estos ofrecen ventajas en cuanto a los precios porque estos son más bajos y ofrecen mejores garantías a los productores, así mismo porque garantizan variedad en sus productos, siendo este un factor relevante, puesto que incide directamente en los costos de producción.

- **Vida útil y formas de conservación.** La caducidad de los productos de la Salsamentaría holandesa es de 20 días conservado en un lugar con las condiciones necesarias como: buena refrigeración, adecuado almacenamiento y embalaje, ubicación exclusiva en los puntos de venta, es decir, no mezclarlos con otros productos perecederos, además es necesario, tener en cuenta el control en la manipulación del producto por parte de los distribuidores y consumidores.

En general la salsamentaría garantiza un ambiente propicio para su conservación y mantenimiento lo que representa una fortaleza menor.

Después de haber analizado el sector interno de la empresa Salsamentaría holandesa se procede a realizar las siguientes matrices para su respectivo análisis:

Matriz perfil de categorización interna P.C.I. Esta matriz se encarga de listar y calificar las variables del entorno interno para identificar las fortalezas y debilidades con mayor impacto para la empresa de la siguiente manera:

Cuadro 15. Matriz perfil de categorización interna P.C.I

PERSONAL	DM	Dm	Fm	FM
SELECCIÓN DE PERSONAL		2		
MOTIVACIÓN			3	
CAPACITACIÓN	1			
AUSENTISMO				4
CONTRATO DE TRABAJO			3	
SALUD E HIGIENE			3	
PRODUCCIÓN				
LOCALIZACIÓN			3	
NIVEL TECNOLÓGICO				4
CONTROL DE CALIDAD			3	
COSTOS DE TRANSPORTE			3	
MANEJO DE PROVEEDORES			3	
CAPACIDAD INSTALADA	1			
FINANZAS				
CONTABILIDAD GENERAL				4
CONTROL FINANCIERO			3	
CONTABILIDAD DE COSTOS			3	
COBRANZAS		2		
MERCADEO				
ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO				4
PROGRAMA DE VENTAS	1			
PUBLICIDAD		2		
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1			
CONOCIMIENTO DE LA COMPETENCIA	1			
CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO			3	
INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO				
DESARROLLO DE PRODUCTOS	1			
PLANEACIÓN				
RAZÓN SOCIAL	1			
MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	1			
DEFINICIÓN DE POLÍTICAS	1			

Cuadro 15. (Continuación).

DEFINICIÓN DE PROGRAMAS		2		
ESTRUCTURA DEL ORGANIGRAMA		2		
ORGANIZACIÓN				
CONSTITUCIÓN LEGAL			3	
FUNCIONES DE LOS EMPLEADOS		2		
PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS		2		
DIRECCIÓN				
TOMA DE DECISIONES	1			
PROGRAMAS DE MOTIVACIÓN	1			
COMUNICACIÓN			3	
LIDERAZGO			3	
NIVELES DE MANDO			3	
CONTROL				
CONTROL ADMINISTRATIVO	1			
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	1			
ACCIONES CORRECTIVAS	1			
CLIENTES				
CLIENTES	1			
CANALES DE DISTRIBUCIÓN	1			
SATISFACCIÓN OBTENIDA POR LOS CLIENTES MINORISTAS				4
FIDELIDAD DE LOS CLIENTES MINORISTAS				4
SUSTITUTOS		2		
PROVEEDORES			3	
VIDA ÚTIL Y FORMAS DE CONSERVACIÓN			3	

Fuente: La presente investigación

Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I). Resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de una empresa y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas

Cuadro 16. Matriz de evaluación del factor interna (M.E.F.I)

VARIABLES	Ponderación	Calificación	Total
FORTALEZAS			
LOCALIZACIÓN	0.05	3	0.15
MANEJO DE PROVEEDORES	0.05	3	0.15
SATISFACCIÓN CLIENTE	0.1	4	0.4
TECNOLOGÍA	0.05	4	0.20
CAPACIDAD INSTALADA	0.1	4	0.4
FIDELIDAD	0.07	4	0.28
COMUNICACIÓN	0.04	3	0.12
ACEPTACIÓN DEL PRODUCTO	0.04	4	0.16
DEBILIDADES			
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	0.05	2	0.10
SELECCIÓN PERSONAL	0.05	1	0.05
NO HAY CAPACITACIÓN	0.05	1	0.05
PUBLICIDAD	0.1	2	0.2
CONOCIMIENTO COMPETENCIA	0.05	1	0.05
FALTA PROGRAMA VENTAS	0.05	1	0.05
RAZÓN SOCIAL	0.05	1	0.05
CANALES DISTRIBUCIÓN	0.1	1	0.1
TOTAL	1		2.51

Fuente: La presente investigación

La matriz arroja un resultado total ponderado (RTP) cuyo mínimo es uno (CRITICO) y máximo cuatro (EXELENTE) con una calificación mayor de 2.5 que indica una posición fuerte, indica que la empresa está respondiendo de manera sostenible a las fortalezas y debilidades existentes en las áreas funcionales de la empresa

Cuadro 17. Matriz DOFA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Tecnología del sector O2 Nivel educativo O3 desarrollo tecnológico O4 consumo de salchichas O5 Empleo O6 Situación del país	A1 Inversión A2 Desempleo A3 Necesidades de la. Población A4 Competencia A5 Posibilidad de entrada de nuevas firmas A6 Normas
FORTALEZAS	Estrategias FO	ESTRATEGIAS FA
F1 Localización F2 Manejo de proveedores F3 Satisfacción del cliente F4 Tecnología F5 Capacidad instalada F6 Trayectoria F7 Comunicación F8 Aceptación del producto F9 Calidad de l producto	F1O1 Alianzas estratégicas para mejorar el proceso productivo F3O2 A través de nuevos conocimientos mejorar el producto y alcanzar la satisfacción del cliente F5O2 Incrementar la producción con estrategias publicitaria F6O6 Ampliación de la planta en otros espacios	F9A4 Resaltar la calidad del producto con el fin de disminuir el impacto de la competencia F6A2 Aprovechar la trayectoria de la empresa para abrir sucursales en otros sectores y disminuir el desempleo
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1 Tecnología del sector O2 Nivel educativo O3 desarrollo tecnológico O4 consumo de salchichas O5 Empleo O6 Situación del país	A1 Inversión A2 Desempleo A3 Necesidades de la. Población A4 Competencia A5 Posibilidad de entrada de nuevas firmas A6 Normas

Cuadro 17. (Continuación).

DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 Estructura organizacional D2 Selección de personal D3 Capacitación D4 Conocimiento de la competencia D5 Programa de ventas D6 Razón Social D7 Publicidad D8 Canales de distribución.	D3O4 Capacitar personal para incrementar la competitividad D3O2 Diseño de programas de gestión de personal D4O2 Subcontratar consultorías que diseñen un plan de mercadeo D4O6 Diseñar estrategias de integración con almacenes de cadena y/o productos complementarios	D2A3 A través de personal calificado, desarrollar productos familiares que permitan satisfacer las necesidades de nuevos clientes D4A5 Generar estrategias de asociatividad.

Fuente: La presente investigación

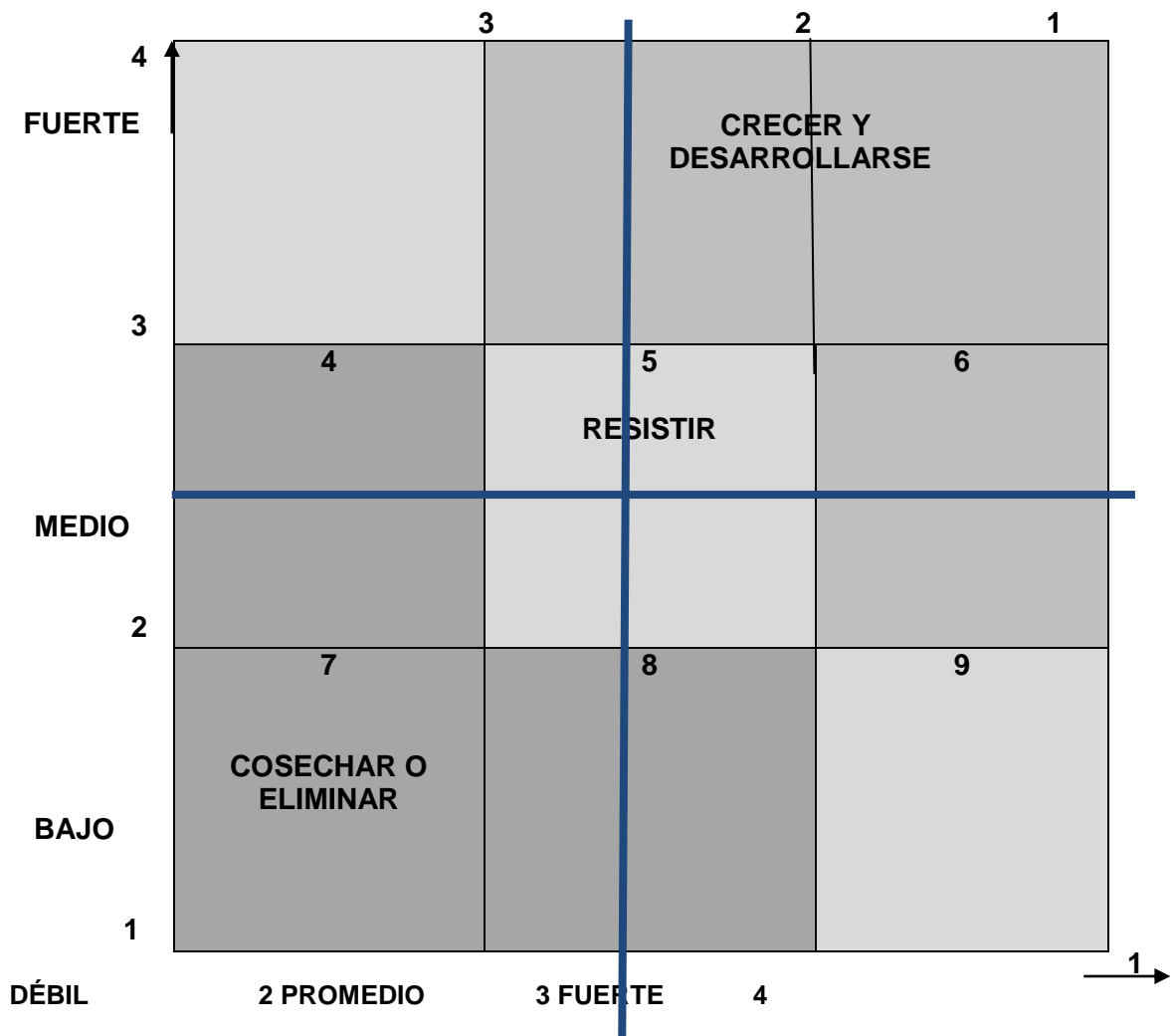
2.3 ANALISIS ESTRATÉGICO

2.3.1 Matriz interna- externa. La matriz interna-externa coloca las diferentes divisiones de una organización dentro de un cuadro de nueve celdas. La matriz IE se basa en dos dimensiones clave: los totales ponderados del MEFI en el eje x y los totales ponderados del MEFE en el eje y.

X M.E.F.E.=2.49

Y M.E.F.I.= 2.51

Figura 4. Matriz interna- externa



Fuente: La presente investigación

La empresa se encuentra en el cuadrante resistir lo que indica que deberá implementar estrategias de penetración de mercado y estrategias de desarrollo de producto

2.3.2 Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA. Su marco de cuatro cuadrantes indica si una estrategia es agresiva, conservadora, defensiva o competitiva es la más adecuada para la organización. Los ejes de la matriz PEYEA representan dos dimensiones internas (fuerza financiera [FF] y ventaja competitiva [VC] y dos dimensiones externas (estabilidad del ambiente [EA] y fuerza de la industria [FI]). Estos cuatro factores son las cuatro determinantes más importantes de la de la posición estratégica de la organización.

Cuadro 18. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción PEEA

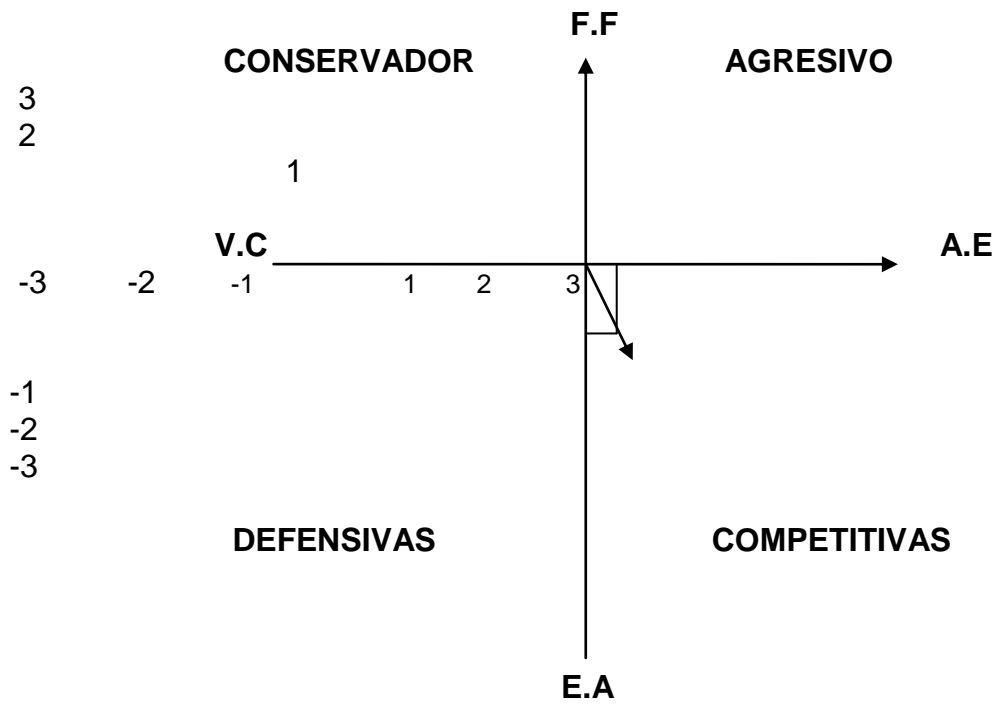
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)	CAL	ESTABILIDAD DEL MEDIO EXTERNO (EME)	CAL
Liquidez	3	Cambios tecnológicos	3
Capital de trabajo	2	Rango de precios de los productos	3
Flujo de caja	2	Tasa de inflación	3
Facilidad de salida al mercado	3	Variabilidad de la demanda	3
Riesgo que implica el negocio	2	Barreras de entrada	4
		Presión competitiva	1
Promedio	2.4	Promedio	2.83
VENTAJA COMPETITIVA (VC)		FORTALEZA DE LA ACTIVIDAD ECONÓMICA(FAC)	
Participación del mercado	3	Potencial de crecimiento	4
Calidad del producto	4	Potencial de utilidades	3
Lealtad del consumidor	3	Tecnología estabilidad	3
Conocimientos tecnológicos	3	Precios	3
Control de proveedores	3	Facilidad de entrada al mercado	3
Control de distribuidores	2		
Promedio	3	Promedio	3.16

Fuente: La presente investigación

Eje X= actividad económica – ventaja competitiva= 0.16

Eje Y= fortaleza financiera – estabilidad del medio = - 0.43

Figura 5. Cuadrante competitivo



Fuente: La presente investigacion

La empresa se encuentra en el cuadrante competitivo lo que significa que podrá desarrollar estrategias de integración horizontal y hacia arriba, penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de productos.

2.3.3 Matriz de Boston Consulting Group BCG:

Cuadro 19. Matriz de Boston Consulting Group BCG

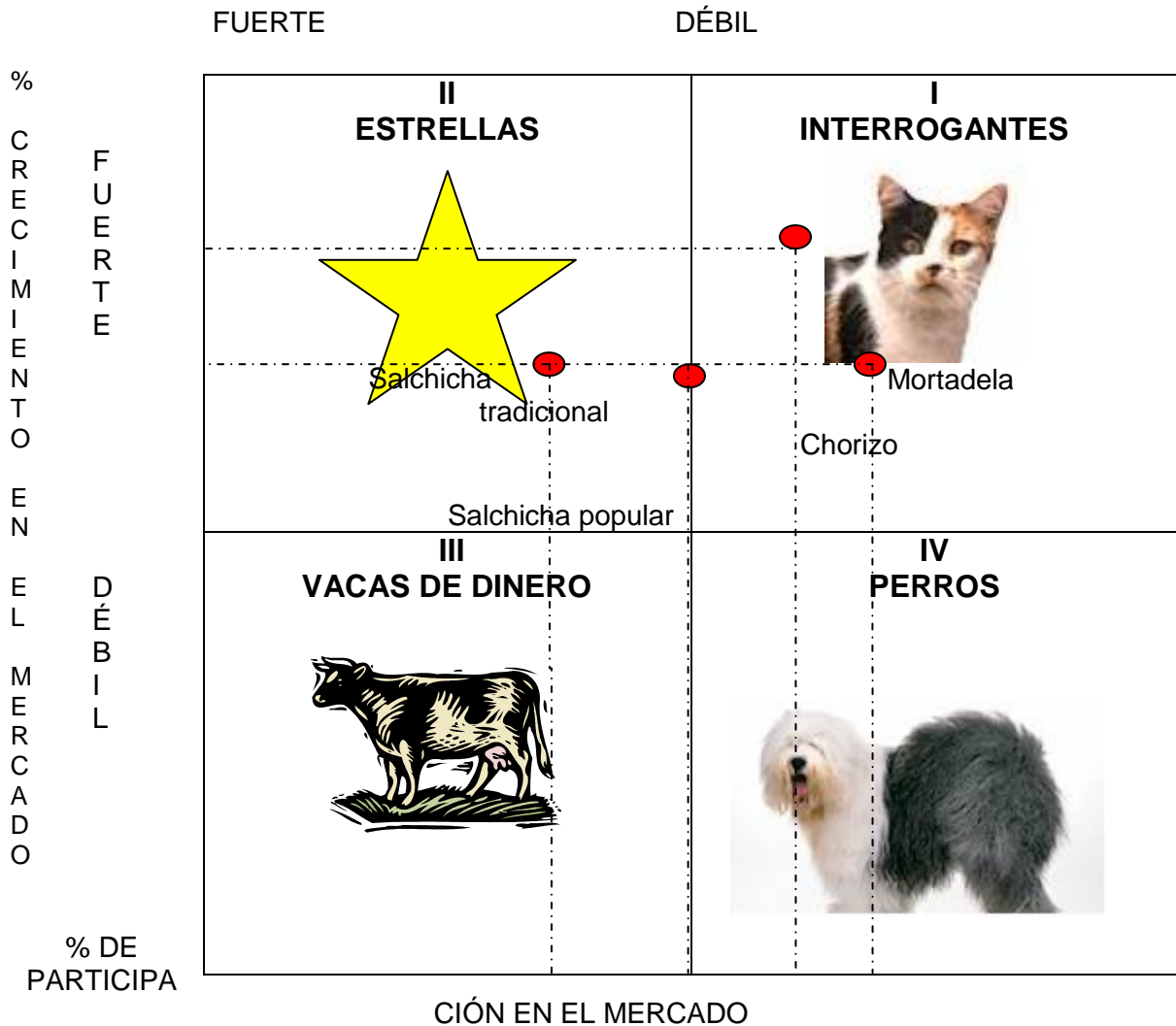
Productos	Ingresos	% ingresos	Utilidades	% utilidades	% participación en el mercado	% tasa de crecimiento
Salchicha Viena tradicional	\$ 152.000	63.33%	\$10.000	89.67%	60	15
Salchicha Viena popular	\$45.000	18.75%	\$1.000	8.96%	50	15
Mortadela	\$26.000	10.83%	\$144	1.29%	30	15

Cuadro 19. (Continuación).

Chorizo de cerdo	\$17.000	7.08%	\$8	0.08%	40	20
TOTALES	\$240	100	\$11.152	100%		

Fuente: La presente investigación

Figura 6. Matriz de Boston Consulting Group BCG



Fuente: La presente investigación

Se concluye que los productos como la salchicha tradicional y la salchicha popular se encuentran situada en el cuadrante II representando las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo y los productos como la mortadela y el chorizo se encuentran en el cuadrante I ocupando una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero

compiten en una industria de gran crecimiento. La organización tiene que reforzar mediante una estrategia intensiva (penetración en el mercado, desarrollo del mercado o desarrollo del producto)

2.4 REDIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

2.4.1. La matriz de la gran estrategia. Utilizada como herramienta de formulación de estrategias empresariales, esta matriz se basa en dos dimensiones evolutivas, como son la posición competitiva y el crecimiento del mercado, también supone cuatro cuadrantes relacionando la ventaja competitiva al posición competitiva, por lo tanto la empresa Salsamentaría Holandesa tiene una posición competitiva de 3 el crecimiento del mercado, se realiza con respecto a la variación de las ventas de los últimos tres años

Cuadro 20. Análisis comparativo de ventas en millones de pesos (\$)

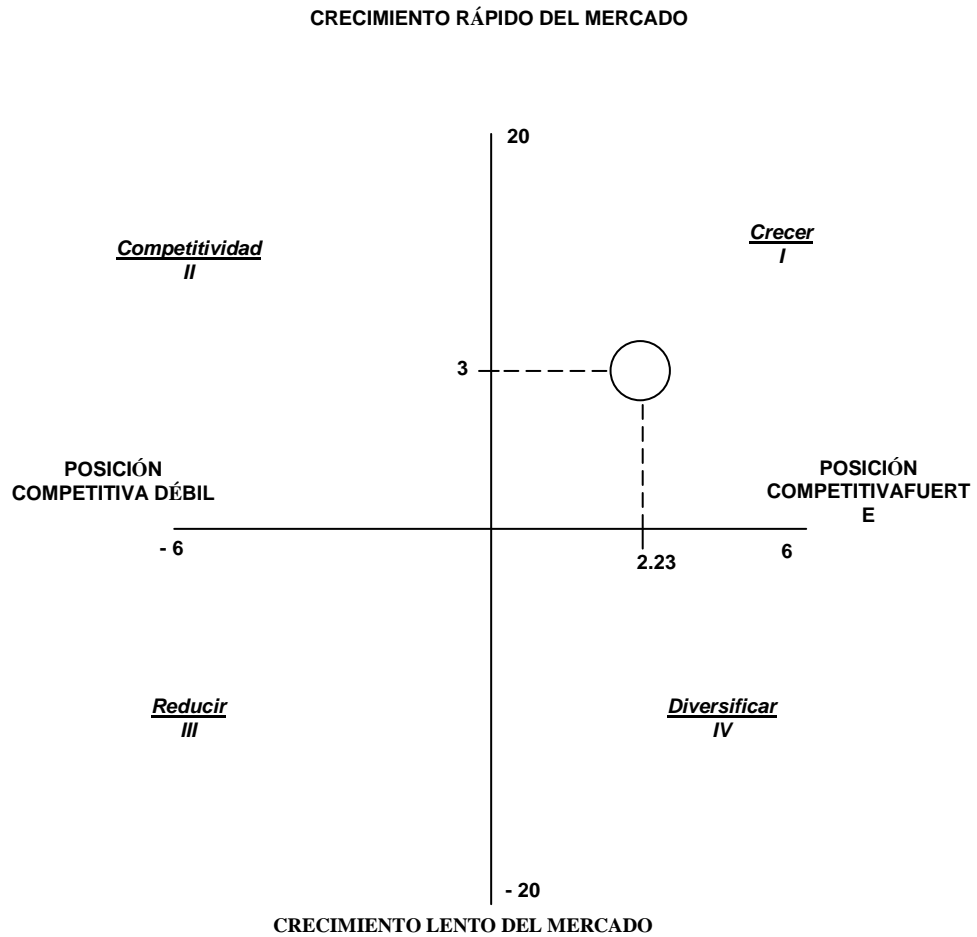
2012	2013	2014	% variación	% variación
\$ 286.524.000	\$264.575.374	\$290.748.012	-7.66%	9.89%

Fuente: La presente investigación

% Variación promedio= $-7.66\% + 9.89\% = 2.23\%$

El 2.23% corresponde al porcentaje de crecimiento promedio del sector de embutidos, por lo tanto el crecimiento del mercado es rápido, de lo anterior se deduce que la empresa se ubica en el cuadrante No 1, lo que indica que la empresa está en magnífica posición estratégica.

Figura 7. Crecimiento rápido del mercado



Fuente: La presente investigación

Según el resultado se sugiere que la empresa diseñe estrategias con base a: desarrollo de nuevos mercados, penetración en el mercado, desarrollo y rediseño de nuevos productos.

2.4.2 Matriz cuantitativa de planeación estratégica:

Cuadro 21. Matriz cuantitativa de planeación estratégica

	CLASIF.	PENETRACIÓN DEL MERCADO		DESARROLLO DEL PRODUCTO		DESARROLLO MERCADOS	
		Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total	Puntaje Atracción	Puntaje Total
FACTORES INTERNOS							
Satisfacción cliente	4	4	16	4	16	4	16
Tecnología	4	4	16	4	16	4	16
Capacidad instalada	4	3	12	3	12	3	12
Conocer competencia	1	4	4	4	4	4	4
Programa de ventas	1	3	3	-	1	3	3
Fidelidad	4	4	16	4	16	1	4
capacitación	1	2	2	3	3	3	3
Aceptación producto	4	4	16	3	12	4	16
FACTORES EXTERNOS							
Inflación	1	-	-	-	1	1	1
Necesidades población	1	3	3	3	3	4	4
Tecnología sector	4	4	16	4	16	4	16
Desarrollo tecnología	4	3	12	4	16	4	16
Marca competencia	1	4	4	3	3	4	4
Nivel inversión	1	4	4	4	4	3	3
Tasa de empleo	4	2	8	1	4	2	8
TOTAL			132		127		126

Fuente: La presente investigación

Matriz cuantitativa de planeación estratégica. La Matriz Cuantitativa de la Planeación Estratégica, señala como la estrategia más importante a ser implementada la de PENETRACIÓN DE MERCADO debido a que la organización tiene como finalidad satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes actuales, orientándose hacia la calidad y el mejoramiento continuo, generando confianza y fidelidad en sus productos.

Después de realizar el análisis correspondiente con base en el diagnóstico interno y externo realizado a la Salsamentaría Holandesa, se determinó que las estrategias que favorecen el aprovechamiento de oportunidades como calidad de los productos y fortalezas como la fidelidad de los clientes son:

Estrategia de penetración de mercados. Consiste en aumentar las ventas con los productos actuales en los mercados actuales.

- **Desarrollar la demanda primaria.** Se basa en intervenir sobre los componentes de la demanda de la competencia y de la empresa con el fin de aumentar el tamaño del mercado total mediante los siguientes procesos: incitar a los usuarios a consumir más regularmente los productos y hallar nuevas oportunidades de utilización del producto que ofrece la empresa.

- **Defensa de una posición de mercado.** Se apoya en proteger la cuota de mercado existente reforzando el marketing, dentro de las acciones están: mejoras en los productos y en el servicio, estrategias defensivas de competencia.

Estrategias de desarrollo de mercados. Desarrollar ventas introduciendo los productos actuales en mercados nuevos

Las posibles estrategias son:

- **Nuevos segmentos.** Se basa en la adquisición de nuevos consumidores en el mercado existente, para ello se puede contemplar acciones como: Introducir un producto líder en un mercado diferente de consumo, vender el producto a otro grupo de compradores en otros sectores.

- **Nuevos canales de distribución.** Se fundamenta en introducir el producto en otro canal de distribución distinto al existente, entre las medidas a tomar están las ventas de tienda en tienda dando a conocer el portafolio de productos.

Por otro parte las estrategias de integración se justifican si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella situada en sector industrial en el cual se encuentra. Se trata de tener acceso a la información de una actividad que se sitúe hacia el destino y de la cual depende la demanda propia de la empresa.

Estrategias de desarrollo de productos. Se fundamentan en el incremento de las ventas desarrollando productos nuevos destinados a mercados actuales para las cuales establecieron las siguientes medidas

- **Adición de características.** Se basa en añadir características del producto de manera que se extienda al mercado para ello se puede realizar adición del valor agregado al producto, mejorar la presentación del producto.

Ampliar la gama de productos. Se apoya en desarrollar nuevos tipos de productos a diferentes niveles de calidad

Estrategias de integración hacia arriba. Esta generalmente guiada por la preocupación de estabilizar o de proteger una fuente de aprovisionamiento. Se busca tener acceso a nuevas tendencias, conocimientos, técnicas, procedimientos y tecnologías existentes en el campo del desarrollo empresarial.

Estrategias de integración horizontal. El objetivo es reforzara la posición competitiva absorbiendo controlando algunos competidores, juega un papel muy importante los convenios con las empresas y entidades de mejoramiento productivo que fortalezcan los productos, los complementen o generen uno nuevo.

3. DIRECCIONAMIENTO EMPRESARIAL DE LA EMPRESA SALSAMENTARIA LA HOLANDESA EN LA CIUDAD DE SAN JUAN DE PASTO.

3.1 FILOSOFÍA EMPRESARIAL

La filosofía de la empresa se basa en ofrecer a sus clientes productos de calidad acompañados de un esmerado nivel de servicio. Para ello, la empresa elabora sus productos a partir de procesos de elaboración tradicionales con la tecnología adecuada.

3.2 VISIÓN

En embutidos y carnes la holandesa trabajaremos, comprometidos para deleitar a los consumidores con excelencia, confianza y un desarrollo permanente y estable en los procesos de nuestros productos buscando a través de la experiencia una certificación de calidad garantizando la fidelidad de nuestros clientes en la ciudad de San Juan de pasto y en departamento de Nariño en al año 2020.

3.3 MISIÓN

En embutidos y carnes la holandesa queremos ofrecer a los consumidores productos que brinden placer y confianza, a través de buena calidad y un buen servicio al cliente para asegurar el compromiso de ser la mejor a través de la experiencia que se ha adquirido mediante el mejoramiento continuo de los procesos para obtener una mayor productividad frente a la competencia nuestra carta de referencia son los últimos 69 años por lo cual nuestro producto tiene reconocimiento en la ciudad.

3.4 OBJETIVOS EMPRESARIALES

- Desarrollar un sistema de planeación a corto, mediano y largo plazo.
- Atraer, desarrollar y mantener un equipo humano proactivo y comprometido con el éxito de la organización.
- Obtener rentabilidad económica y social a través de una estructura financiera sólida.
- Generar utilidades que permitan mantener a la empresa en un franco crecimiento y le permita ampliar su mercado.

- Satisfacer las necesidades de los clientes
- Obtener a corto plazo aumentar el impulso de venta para incrementar la inversión de la organización.
- A mediano plazo implementar mejoras en la producción para estar preparados a la demanda de nuestros productos.
- Tener un control de inventario adecuado y lograr a largo plazo abrir nuevos mercados, aumentar la participación en el medio de embutidos en el departamento de Nariño y a nivel nacional tanto con los mayoristas como con el consumidor final.
- Capacitación de los recursos humanos.
- Obtener un crecimiento de las ventas de productos en el mercado local en 10% anual por los próximos 3 años.
- Lograr un mayor nivel de satisfacción para los clientes y consumidores con el fin de alcanzar una mayor participación en el mercado.
- Verificar la existencia física de los recursos de liquidez inmediata con que cuenta la empresa.
- Ordenar y difundir el marco normativo interno con el fin de regular internamente la empresa.

3.5 POLÍTICAS GENERALES DE LA EMPRESA

Dar cursos de actualización y capacitación al personal cada año.

Ningún trabajador podrá negarse a cumplir una actividad para la que esté debidamente capacitado.

Realizar evaluaciones periódicas, permanentes a todos los procesos de la organización.

Mantener una sesión mensual documentada de trabajo de cada unidad, a fin de coordinar y evaluar planes y programas, definir prioridades y plantear soluciones. Todos los empleados de la empresa tomarán sus vacaciones en la misma época todos los años. Los días de vacaciones serán los siguientes: Enero 1, Septiembre 15 y Diciembre 25.

La hora de entrada será 10 minutos antes de las 5:00am y la hora de salida a las 6:00pm.

3.6 PLANEACIÓN

Conociendo que la Salsamentaría maneja una administración empírica se habla de que los planes a corto, mediano y largo plazo son recomendaciones que se le hace.

A partir de esto se puede hablar del mejoramiento a nivel publicitario ya que la imagen de la Salsamentaría a perdido reconocimiento, ampliar sus canales de distribución que no únicamente tenga puntos de venta dentro del municipio sino que busque expandirse en los principales municipios del departamento para así consolidarse en el mercado y que su capacidad de producción este al 100%, además considerar la adquisición de equipo de transporte del producto para no tener personas externas que se encarguen de la distribución del producto sino que se haga directamente.

Las recomendaciones que se implementan dentro de la organización son:

Que los empleados desarrollen habilidades y aptitudes para desenvolverse mejor en el cargo asignado, tener en cuenta siempre que el trabajo es un reto no una necesidad lo cual ayuda a la motivación y permite que desarrollen sus funciones de una manera adecuada, tener siempre en cuenta la productividad máximos resultados con el mínimo de recursos empresariales para la optimización de los mismos, tener una disciplina adecuada ya que por medio de esta se logra el cumplimiento de la razón de ser de la Salsamentaría holandesa , una subordinación donde los interés de la empresa siempre tienen que estar por encima de lo personal, exigir una estabilidad ósea la protección de los derechos del trabajador.

3.6.1 Objetivos empresariales:

- **Objetivo finanzas.** Orientar los procesos de elaboración y entrega de la información financiera y contable asegurando que se cumplan con las normas contables y la legislación vigente respecto a su formulación y presentación, de tal forma que la administración cuente con información oportuna, completa y adecuada para la toma de decisiones.

- **Objetivo planeación.** Establecer directrices que le permitan a la compañía contar con los recursos necesarios para proveer a su personal de un adecuado ambiente de trabajo y los servicios necesarios para el normal desarrollo de sus actividades, asegurando la provisión oportuna de equipos y suministros de oficina

y preservando el buen estado de conservación y de seguridad de las instalaciones con que cuenta la empresa.

- **Objetivo producción.** Alcanzar la alta calidad en la producción de embutidos en la ciudad de Pasto, a través de una adecuada utilización de los recursos, la incorporación de mano de obra calificada y mejorando los procesos de producción mediante la eficiente selección de materias primas, y el control del contenido de sustancias como las grasas incrementando la competitividad en el mercado y reduciendo los costos de producción.

- **Objetivo organización.** Diseñar la estructura organizativa de una planta procesadora de embutidos en la ciudad de Pasto, en cuanto a la constitución de la empresa desde el punto de vista legal o jurídico.

- **Objetivo de personal.** Establecer las normas aplicables a las actividades de selección y contratación del recurso humano que permitan escoger personas idóneas, que se ajusten a los requerimientos de la organización y a los perfiles establecidos para alcanzar sus objetivos estratégicos y asegurar su futuro desarrollo.

- **Objetivo mercadeo.** Definir el portafolio de productos con orientación a la creación de valor satisfaciendo los requerimientos del mercado, optimizando la explotación de los recursos de la compañía, maximizando la rentabilidad y fomentando la innovación en sus productos y su correspondiente comercialización.

- **Objetivo control.** Definir las bases para un adecuado control y seguimiento de las operaciones técnicas, financieras y administrativas de la organización orientado a precautelar la correcta administración de los recursos, y el cumplimiento de normas, reglamentos y leyes aplicables, de acuerdo a la naturaleza legal y estatutaria de la compañía.

- **Objetivo de dirección.** Establecer directrices para desarrollar competencias laborales en sus trabajadores, que contribuyan a conseguir los objetivos organizacionales y constituir un ambiente adecuado de trabajo

3.6.2 Políticas empresariales:

Política para los clientes: Satisfacer necesidades y expectativas del cliente, a través del mejoramiento de la calidad de los productos.

Política procesos: Garantizar productos, con calidad y excelente atención al usuario, optimizando el tiempo de respuesta y modernizando el sistema de control de la gestión que le permita a la organización monitorear su desempeño con el fin de realizar acciones tendientes a asegurar la permanencia de la empresa.

Política de aprendizaje: Promover el mejoramiento continuo fortaleciendo el desarrollo integral y continuo del talento humano con el propósito de mejorar la productividad de la empresa.

3.6.3 Estrategias. Las estrategias propuestas están diseñadas para aprovechar las fortalezas que tiene la empresa Salsamentaría holandesa, las cuales fueron descritas anteriormente:

- **Estrategia de penetración de mercados**

Desarrollar la demanda primaria
Defensa de una posición de mercado

- **Estrategias de desarrollo de productos**

Adición de características
Ampliar la gama de productos

- **Estrategias de desarrollo de mercados**

Nuevos segmentos
Nuevos canales de distribución

- **Estrategias administrativas**

Estrategias de integración hacia arriba
Estrategias de integración horizontal

3.6.4 Programas:

- **Programa de selección de personal**

Cuadro 22. Programa de selección de personal

Actividades	Responsables	Tiempo
Enviar requerimiento personal	Gerente	Fecha donde existe la vacante
Convocatoria interna	Gerente	Tiempo inicial: cuando se recibe requerimiento Tiempo final 1 semana
Convocatoria externa	Gerente	TI: cuando termine convocatoria interna

Cuadro 22. (Continuación).

		TF: 1 mes
Recepción hojas de vida	Gerente	1 mes
Listado de quienes cumplen los requerimientos	Gerente	1 semana

Fuente: La presente investigación

- **Programa de motivación:**

Cuadro 23. Programa de motivación

Actividades	Responsables	Tiempo
Capacitación	Asesor	1 hora mensual
Integración hacia el grupo	Gerente	2 horas al mes
Monitoreo	Gerente	1 hora diaria
Incentivo al mejor empleado	Gerente	1 vez al mes
Celebración de días especiales	Gerente	1 hora al día especial

Fuente: La presente investigación

3.6.5 Proceso productivo:

Tipo de proceso productivo. El proceso es intermitente ya que la organización salsamentaría Holandesa genera durante periodos determinados de tiempo su producción de acuerdo a las demandas de pedido u orden a la vez es un proceso de producción unitario ya que produce un solo producto homogéneo que en este caso son las salchichas tradicionales y populares.

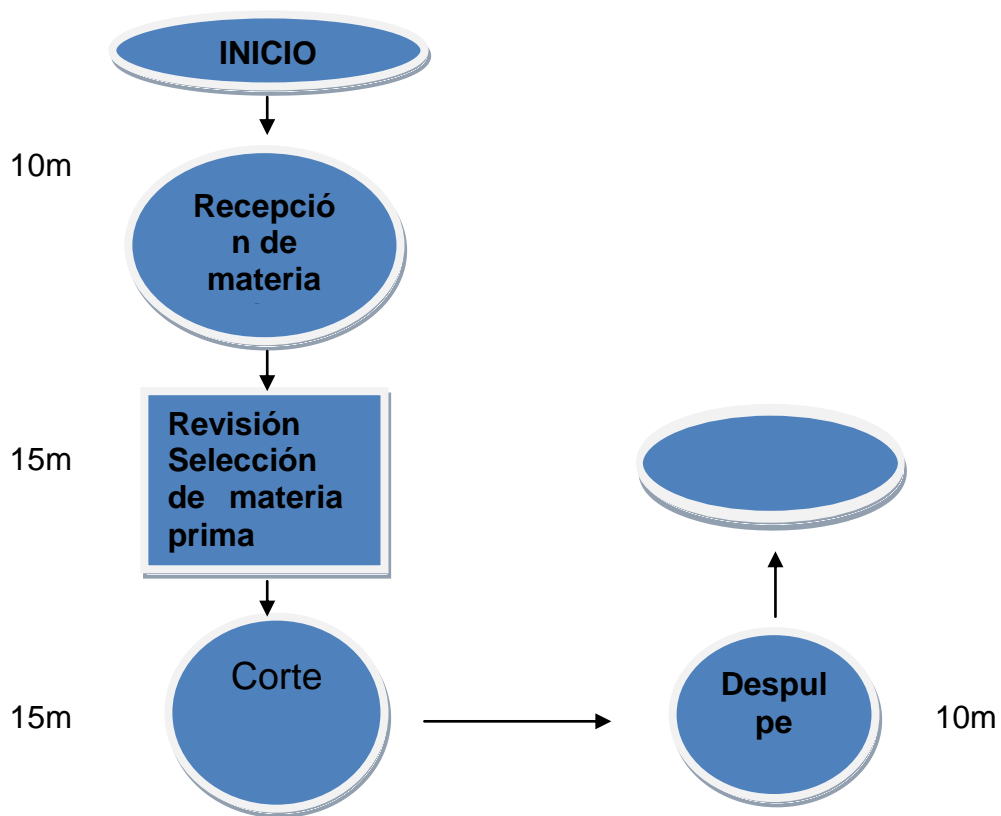
Cursograma analítico de preoperatorios. Los preoperatorios en al Salsamentaría holandesa se refieren a la preparación de la materia prima para el proceso productivo.

Cuadro 24. Cursograma analítico de preoperativos

No	Actividad							Tiempo	Encargado
1	Recepcion	■	→	●	▲	◆	◐	10	jefe produccion
2	revisión	■	→	●	▲	◆	◐	15	jefe produccion
3	corte	■	→	●	▲	◆	◐	15	Jefe producción
4	despulpe	■	→	●	▲	◆	◐	10	jefe de produccion

Fuente: La presente investigación

Figura 8. Flujo de proceso preoperativo



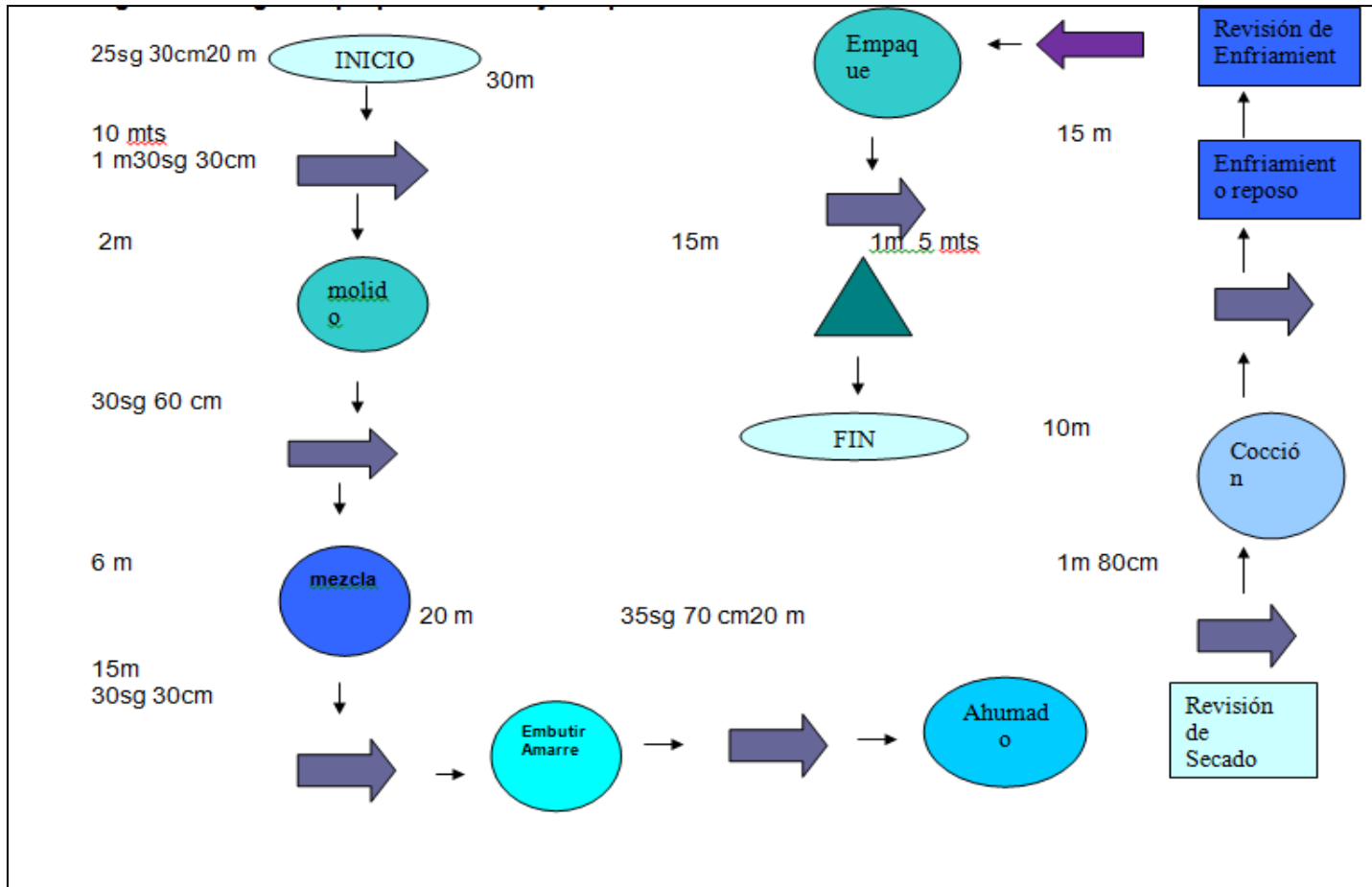
Fuente: La presente investigación

Cuadro 25. Cursograma analítico del proceso productivo

No	Actividad							Tiempo	Recorrido	Encargado
1	Transporte	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	1	10mt	Ing alimentos
2	Molido	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	2		Ing alimentos
3	Transporte	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	30sg	60 cm	Ing alimentos
4	Mezcla	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	6		Ing alimentos
5	Transporte	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	30sg	30 cm	Ing alimentos
6	Embutir y amarre	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	10		Jefe producción
7	transporte	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	35sg	70 cm	Operaria
8	Ahumado	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	20		Jefe producción
9	Revisión Secado	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	15		Operaria
10	transporte	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	1	80cm	Operaria
11	Cocción	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	10		Jefe producción
12	transporte	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	35sg	70 cm	Operaria
13	Reposo	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	15		Ing alimentos
14	Revisión enfriamiento	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	20		Ing alimentos
15	transporte	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	25sg	30 cm	Operaria
16	Empaque	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	30		Operaria
17	transporte	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	30sg	30 cm	Operaria
18	Almacena	■	➡	●	▲	◆	ⓓ	15		Operaria

Fuente la presente investigación

Figura 9. Diagrama propuesto de flujo de proceso

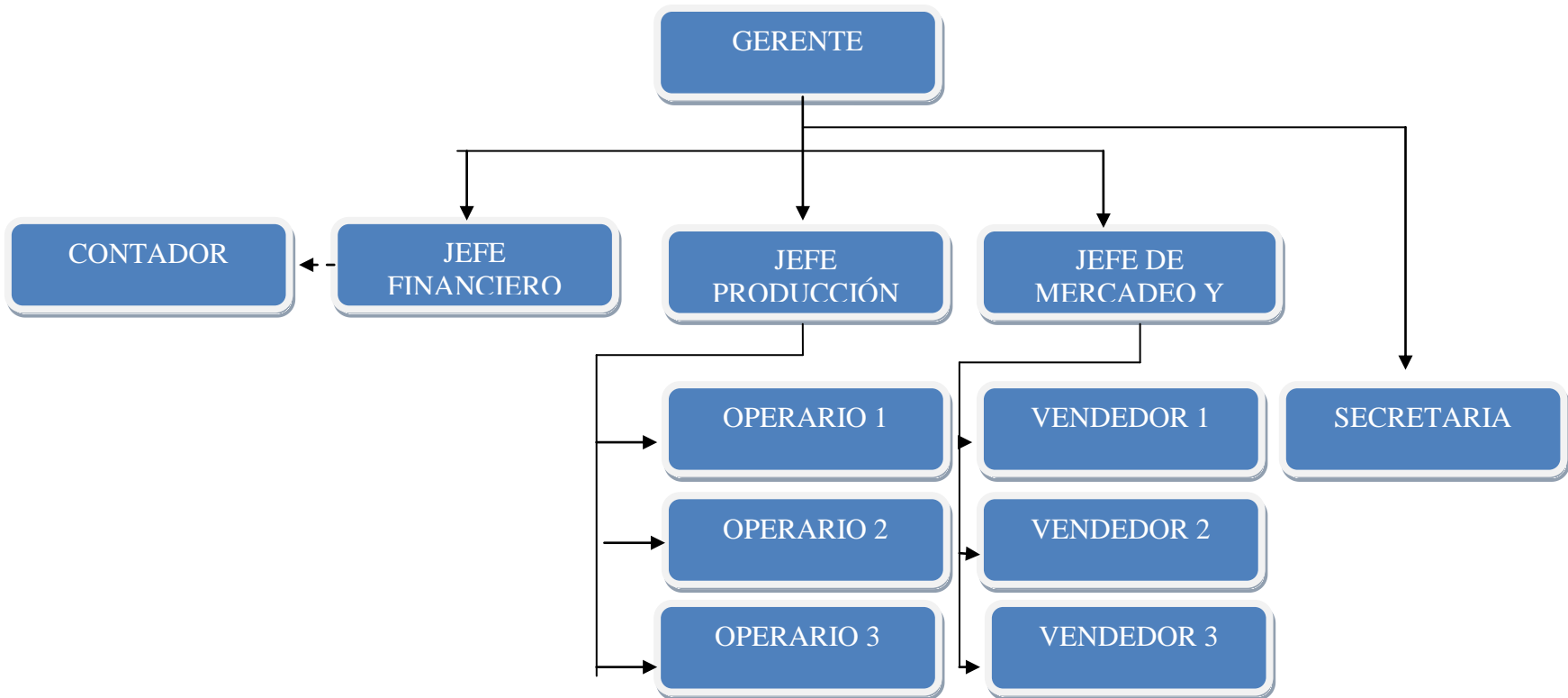


Fuente: La presente investigación

3.7 ORGANIZACIÓN

Para tener un orden de la jerarquía de la empresa y su organización se propone el siguiente organigrama:

Figura 10. Organigrama



Fuente: La presente investigación

3.7.1 Manual de funciones. Para lograr el normal desarrollo de las actividades de la salsamentaría holandesa, es necesario establecer las relaciones de tipo funcional mediante un manual de funciones, que permita conocer las normas y procedimientos para el correcto desenvolvimiento de las actividades que se realizarán. Dentro de este manual se especifica los siguientes cargos:

GERENTE

NOMBRE DEL CARGO	GERENTE
DEPENDENCIA	DIRECCIÓN GENERAL
PERSONAS A CARGO	TODO EL PERSONAL

Naturaleza del cargo: Es el funcionario encargado de planear, organizar, dirigir, y controlar todas las actividades de la empresa y dar cumplimiento a los objetivos propuestos.

Funciones:

- Ejercer la representación legal de la empresa salsamentaría holandesa.
- Administrar y velar por la adecuada utilización de los bienes y fondos que constituyen el patrimonio de la Empresa.
- Ordenar los gastos, realizar las operaciones y celebrar los contratos y convenios que se requieran para el normal funcionamiento de la entidad.
- Delegar en funcionarios de la entidad el ejercicio de algunas funciones,
- Nombrar y remover el personal de la Empresa.
- Designar a las personas que deben representar a la Empresa en cualquier actividad o comisión en que deba estar presente.
- Dirigir, coordinar y controlar al personal de la Empresa y resolver sobre todo lo concerniente a las situaciones administrativas de éste.
- Expedir el manual específico de funciones y requisitos de los servidores de la entidad de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
- Distribuir el personal en los cargos que se establecen en la planta de personal, teniendo en cuenta la estructura interna, las necesidades de la Empresa y las normas legales vigentes.

- Desempeñar las funciones que no le hayan sido asignadas y que sean necesarias para el cumplimiento del objetivo de la Empresa y las demás que le señalen las normas legales vigente

Requisitos:

- Administrador de Empresas o carreras afines a esta
- Experiencia mínima dos años.

JEFE FINANCIERO

NOMBRE DEL CARGO	JEFE FINANCIERO
DEPENDENCIA	ADMINISTRATIVO
PERSONAS A CARGO	CONTADOR

Naturaleza del Cargo: Es el encargado de analizar y evaluar las diferentes operaciones financieras de la empresa

Funciones:

- Elaboración del presupuesto financiero de la empresa
- Liquidar los sueldos y prestaciones sociales
- Elaborar los comprobantes de costos y gastos.
- Analizar y evaluar los registros contables y los estados financieros de la empresa
- Supervisar al personal de contabilidad
- Las demás que le sean asignadas y correspondan con su cargo.

Requisitos:

- Tener título de administrador financiero o carreras a fines
- Experiencia mínima dos años en cargos similares

CONTADOR

NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR
DEPENDENCIA	ADMISTRATIVO
PERSONAS A CARGO	SECRETARIA

Naturaleza del Cargo: Es el encargado de registrar y verificar las operaciones contables desarrolladas en la microempresa.

Funciones:

- Manejo de libros auxiliares de caja, bancos, clientes, proveedores, gastos e ingresos diarios
- Elaboración de los estados financieros.
- Elaboración de nómina al personal de la empresa
- Elaborar comprobantes de contabilidad correspondiente a un recibo mensual de ingresos, discriminando cuotas iniciales, cartera, ingresos, ventas de contado, de crédito, entre otros.
- Llevar el registro de los préstamos al personal, y hacer los descuentos correspondientes en cada pago.
- Demás funciones que se le asigne.

Requisitos:

- Tener título de Contador Publico
- Experiencia mínima dos años en cargos afines.

JEFE DE PRODUCCIÓN: INGENIERO DE ALIMENTOS

NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE PRODUCCIÓN
DEPENDENCIA	PRODUCCIÓN
PERSONAS A CARGO	OPERARIOS

Naturaleza del cargo: Es el encargado de dirigir y controlar la producción de los embutidos.

Funciones:

- Programar y ejecutar los programas de producción de la empresa
- Ejercer control de calidad sobre los productos elaborados en la planta.
- Rendir informes periódicos a la gerencia sobre la producción
- Supervisar al personal de producción
- Las demás que le sean asignadas y estén acordes con la misión del departamento

Requisitos:

- Ser ingeniero de alimentos o técnico de alimentos,
- Experiencia mínima dos años.

JEFE DE VENTAS Y MERCADEO

NOMBRE DEL CARGO	JEFE DE MERCADEO Y VENTAS
DEPENDENCIA	MERCADEO Y VENTAS
PERSONAR A CARGO	VENDEDORES

Naturaleza del cargo: Es el encargado de todo el desarrollo de promoción y publicidad de la empresa.

Funciones:

- Canalizar las órdenes o información de su jefe inmediato y hacer que estas se cumpla.
- Observar comportamientos que vallan en contra de las políticas de la empresa e informar a su jefe inmediato.
- Programación de ventas.
- Programar y coordinar con el departamento comercial las existencias necesarias para las diferentes épocas de año.
- Programar reuniones con los vendedores e informar a su jefe inmediato.
- Supervisar a los vendedores, para que estos cumplan con sus responsabilidades.
- Diseñar programas de publicidad y mercadeo
- Preparar estrategias que le permitan al empresa ser más reconocida en el medio.
- Supervisar el comportamiento de los productos en el mercado.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas.

Requisitos:

- Ser administrador de empresas o careras a fines
- Experiencia mínima dos años.

VENDEDORES

NOMBRE DEL CARGO VENDEDOR
DEPENDENCIA MERCADEO Y VENTAS
JEFE INMEDIATO JEFE DE VENTAS Y MERCADEO

Naturaleza del cargo: Vender los productos de la empresa y procurar por mantener la buena imagen de la empresa.

Funciones:

- Efectuar las ventas de acuerdo a las políticas y normas que se fijen en la empresa.
- Elaborar el último día de la semana la lista de los clientes activos y potenciales, que visitará en el transcurso de la misma.
- Convenir y efectuar entrevistas personales con los clientes activos.
- Dar las explicaciones solicitadas por el cliente con el fin de evitar futuros reclamos.
- Llenar la solicitud de crédito en las ventas una vez convenido el plan de pago con el cliente
- Efectuar visitas periódicas a los clientes.
- Recibir del jefe inmediato las tarjetas de cobro de los clientes que le fueron asignadas.
- Demás funciones inherentes a su cargo.

Requisitos:

Ser bachiller, haber asistido a cursos de publicidad, ventas y mercadeo, tener conocimientos de contabilidad, experiencia mínima de 2 años en trabajos similares.

SECRETARIA

NOMBRE DEL CARGO: SECRETARIA
DEPENDENCIA: DIRECCIÓN GENERAL
JEFE INMEDIATO: GERENTE GENERAL Y CONTADOR

Naturaleza del cargo:

Es la empleada encargada de realizar las gestiones diarias para que la empresa tenga un adecuado funcionamiento.

Funciones:

- Organizar la agenda diaria del Gerente General para el manejo y cumplimiento de las actividades y compromisos adquiridos.
- Mantener al día y en completo orden, todo lo relacionado con la correspondencia, archivo y demás documentos relacionados con la Gerencia.
- Atender, guiar e informar tanto al cliente interno como al externo de todos aquellos requerimientos relacionados con procedimientos y actividades propias de la gerencia
- Atender, recibir y tramitar oportunamente los documentos, la correspondencia, las comunicaciones escritas, telefónicas y/o personales, generadas o sostenidas por la gerencia diariamente con personas de la empresa y los clientes en general.
- Tramitar oportunamente con las demás dependencias de la entidad la documentación que le compete diligenciar a la Dirección General.
- Transcribir en computador la correspondencia y los documentos tramitados y producidos en la gerencia.
- Efectuar las reservas de transporte aéreo, hotel, tramitar viáticos cuando el gerente asista a cursos, seminarios o comisiones oficiales; y requiera de ello.
- Participar en la organización y desarrollo de los eventos que realice la empresa en cumplimiento de sus funciones.
- Desempeñar las demás funciones que le sean asignadas por su jefe inmediato y aquellas inherentes a su cargo..

Requisitos:

Haber realizado estudios de secretariado ejecutivo.
Experiencia mínima dos años.

OPERARIOS

NOMBRE DEL CARGO	OPERARIO
DEPENDENCIA	PRODUCCIÓN

JEFE INMEDIATO

JEFE DE PRODUCCIÓN

Naturaleza del cargo: Es el encargado de realizar los procesos de producción de acuerdo a lo establecido.

Funciones:

- Recepción y almacenamiento de la carne dentro de la planta,
- Selección y clasificación de materias primas,
- Realizar el proceso de curación de la carne,
- Preparar la pasta para salchicha y chorizo,
- Embutir la pasta.

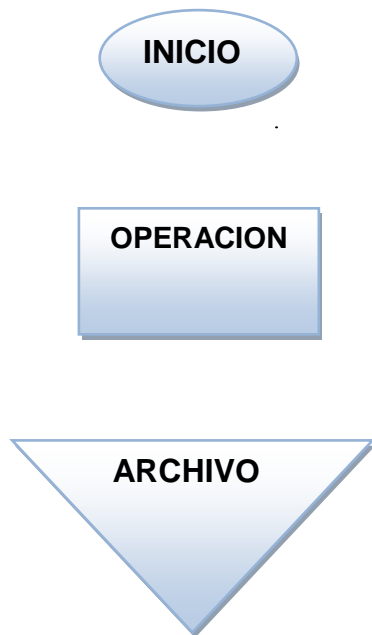
Requisitos:

- Haber realizado estudios de primaria, tener conocimientos en el manejo de alimentos.
- Experiencia mínima de 1 a

3.7.2 Manual de procedimientos. Un procedimiento es una serie de operaciones en el que intervienen personas con funciones definidas. Este se realiza con el fin de coordinar las actividades y encontrar mayor eficiencia.

La programación de operaciones permite la distribución de los recursos disponibles entre las diversas tareas de la empresa dando lugar a una adecuada planeación en las diferentes actividades. Teniendo en cuenta las operaciones básicas que se desarrollan en la Salsamentaría Holandesa, se proponen los siguientes:

Figura 11. Símbolos para Manual de Procedimientos



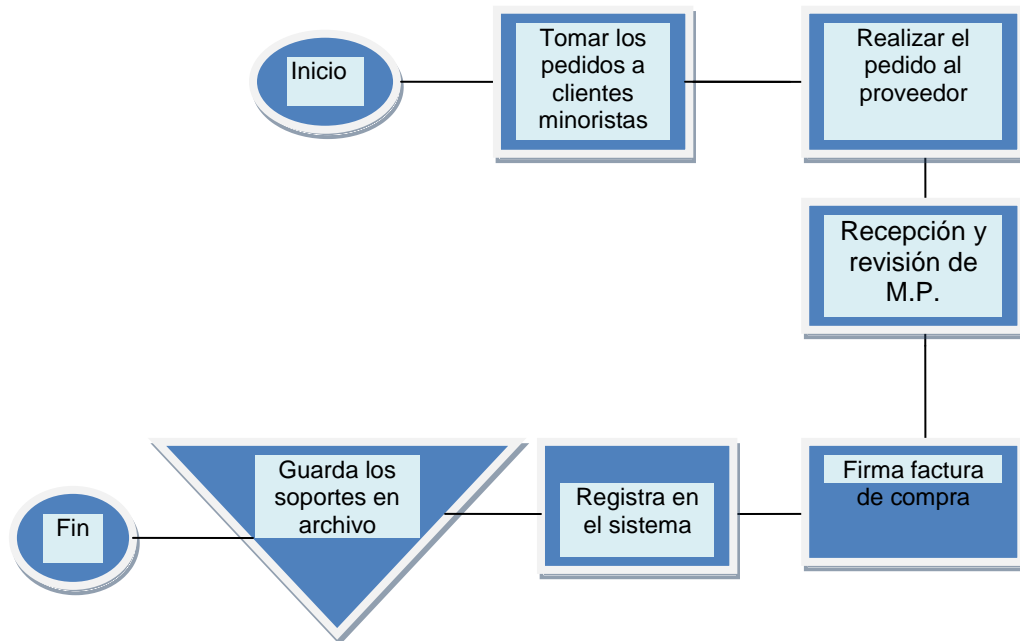
Fuente: La presente investigacion

- **Compra de insumos.** El objetivo de este procedimiento es controlar las compras para que no sobre ni falte producto, teniendo en cuenta un stock mínimo de existencias, cumpliendo con todos los pedidos de los clientes.

Procedimientos:

- Tomar los pedidos a clientes minoristas,
- Contabilizar el inventario final,
- Realizar el pedido al proveedor, de producto necesario dejando un stock,
- Recepción y revisión de la mercancía,
- Firmar factura de compra,
- Registra la compra en el sistema,
- Guardar los soportes en archivo.

Figura 12. Compra de insumos



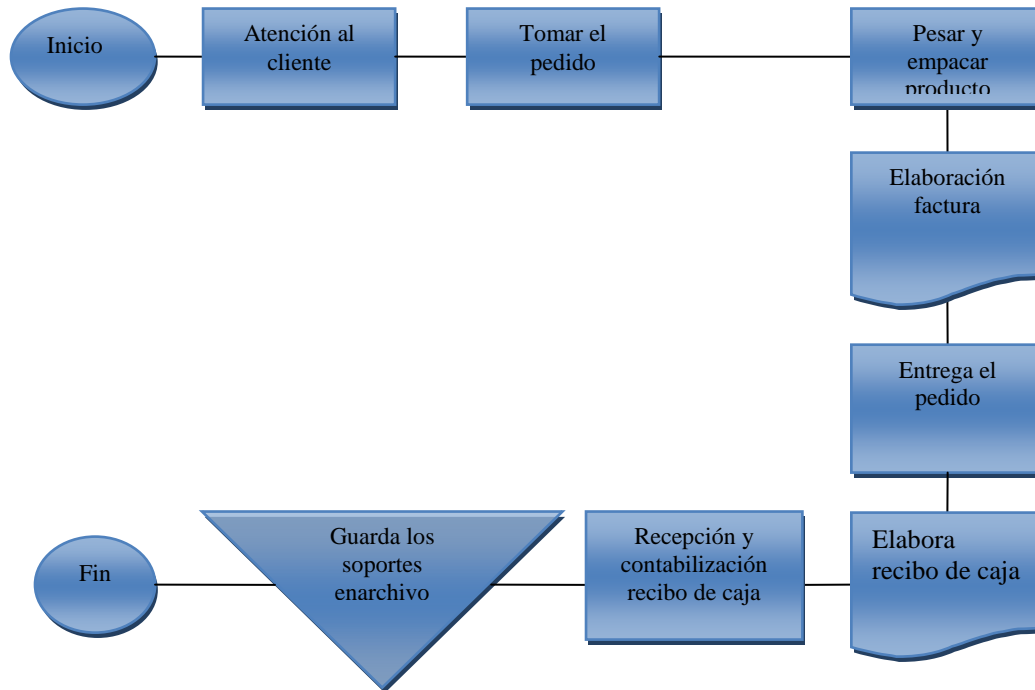
Fuente: La presente investigación

- **Ventas de contado.** Es importante contar con estos procedimientos debido a que brinda a los empleados que intervienen en las ventas los pasos y documentos que deben generar para una venta de contado. Se debe tener en cuenta que toda venta de contado tiene que estar respaldada por una factura previamente cancelada en efectivo o cheque girado a la fecha.

Procedimientos:

- Atención al cliente,
- Tomar el pedido,
- Pesar y empacar producto,
- Elaborar factura de venta,
- Entrega el pedido,
- Elabora recibo de caja,
- Recepcion y contabilizacion recibo de caja,
- Guarda soportes en archivo.

Figura 13. Ventas de contado



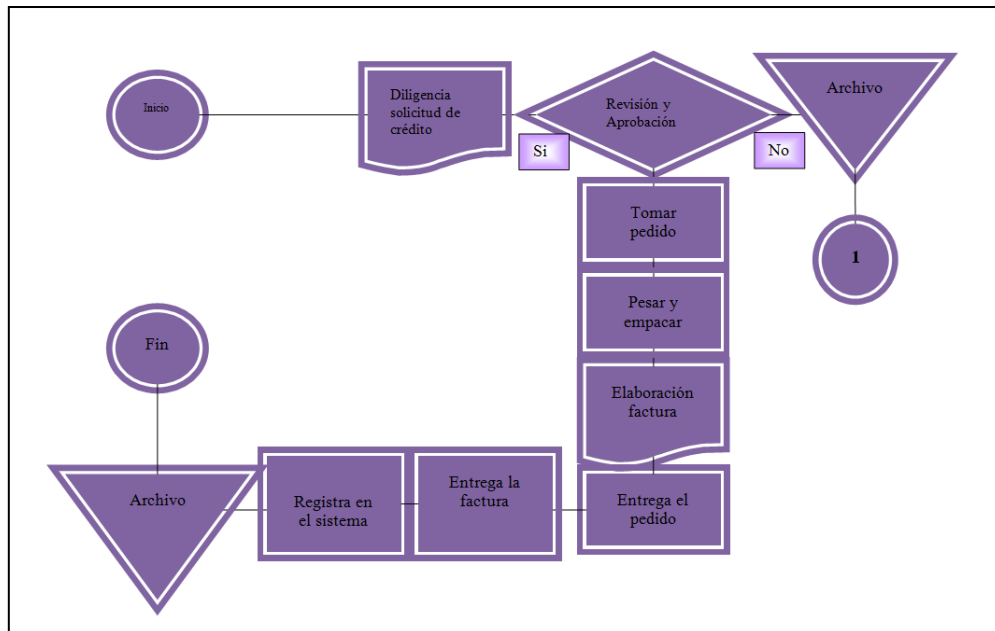
Fuente: La presente investigación

- **Ventas a crédito.** Este procedimiento será de utilidad para llevar al día los créditos otorgados a clientes y de guía a los empleados para realizar estas ventas. Toda venta a crédito será autorizada por la secretaria estudiando el estado de cuenta del cliente y las facturas serán diligenciadas totalmente con firma y sello del cliente sin tachones.

Procedimientos:

- Diligencia solicitud del crédito,
- Revisión y aprobación,
- Tomar pedido del cliente,
- Pesar y empacar producto,
- Elaboración factura,
- Entrega el pedido,
- Entrega factura firmada por el cliente,
- Registra en el sistema,
- Guarda soportes en archivo.

Figura 14. Ventas a crédito



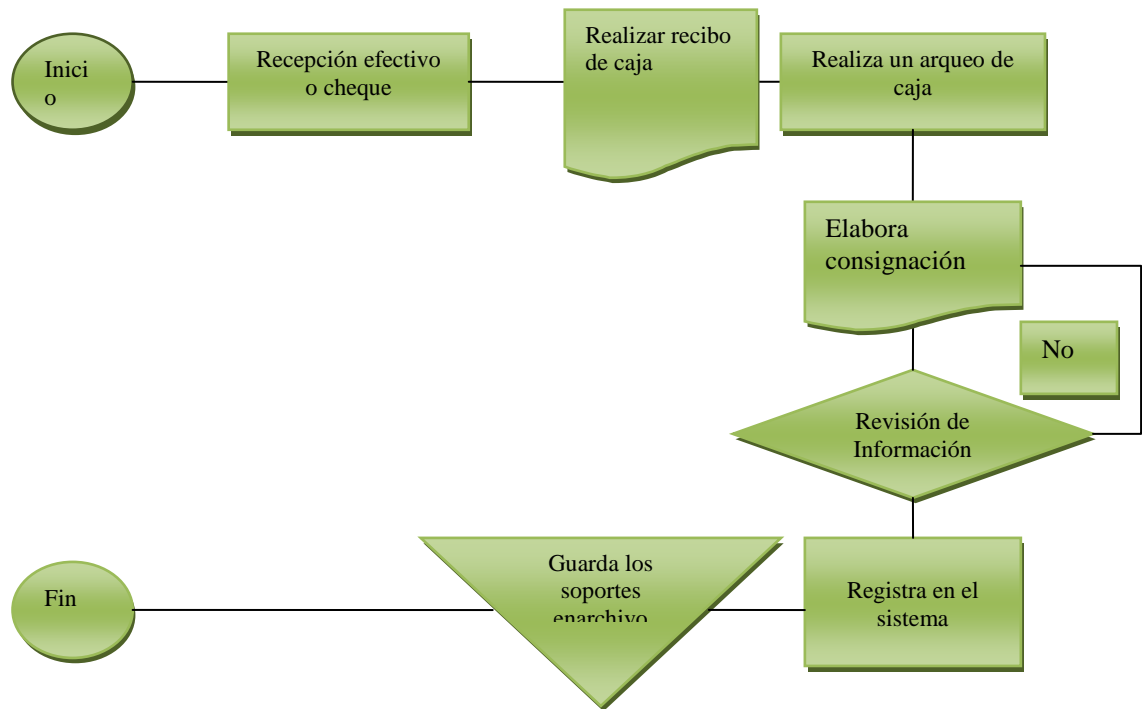
Fuente: La presente investigación

- **Registro de ingresos.** Todos los ingresos deben estar respaldados por un recibo de caja el cual si es anulado quedara junto con la copia, los ingresos recibidos serán consignados a mas tardar al día siguiente.

Procedimiento

- Recepción de dinero en efectivo o cheque, por concepto de venta y abonos.,
- Realiza un recibo de caja por la transacción,
- Realiza al final del día el arqueo de caja,
- Elabora una consignación,
- Revisión de la información,
- Registra en sistema,
- Guarda soportes en archivo.

Figura 15. Registro de ingresos



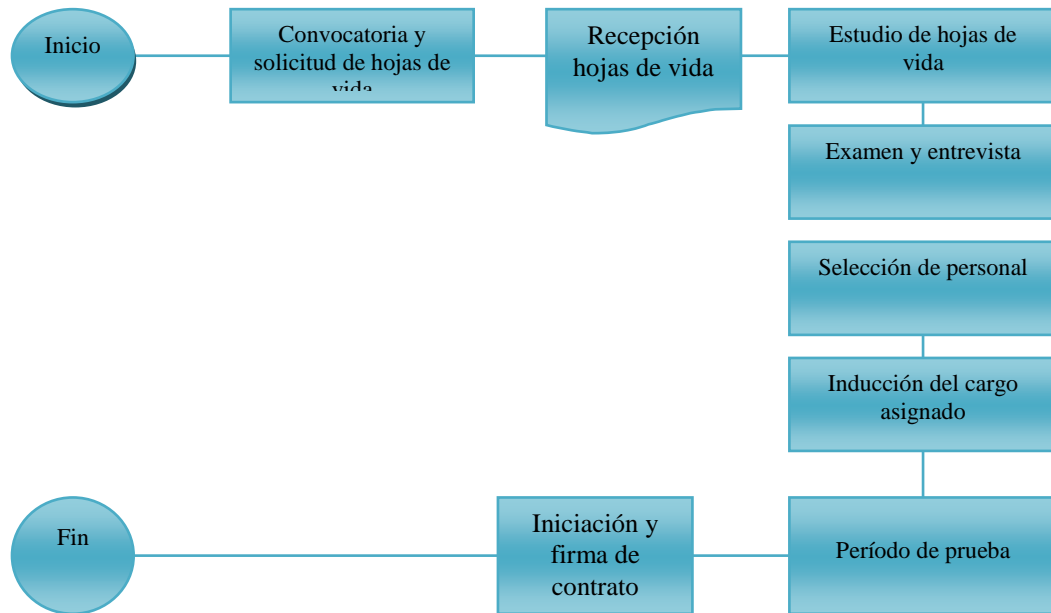
Fuente: La presente investigación

- Selección de personal

Procedimiento

- Convocatoria y solicitud de hojas de vida,
- Recepción de hojas de vida,
- Estudio de hojas de vida,
- Examen y entrevista,
- Selección de personal,
- Inducción del cargo asignado,
- Periodo de prueba,
- Iniciación y firma del contrato.

Figura 16. Selección de personal



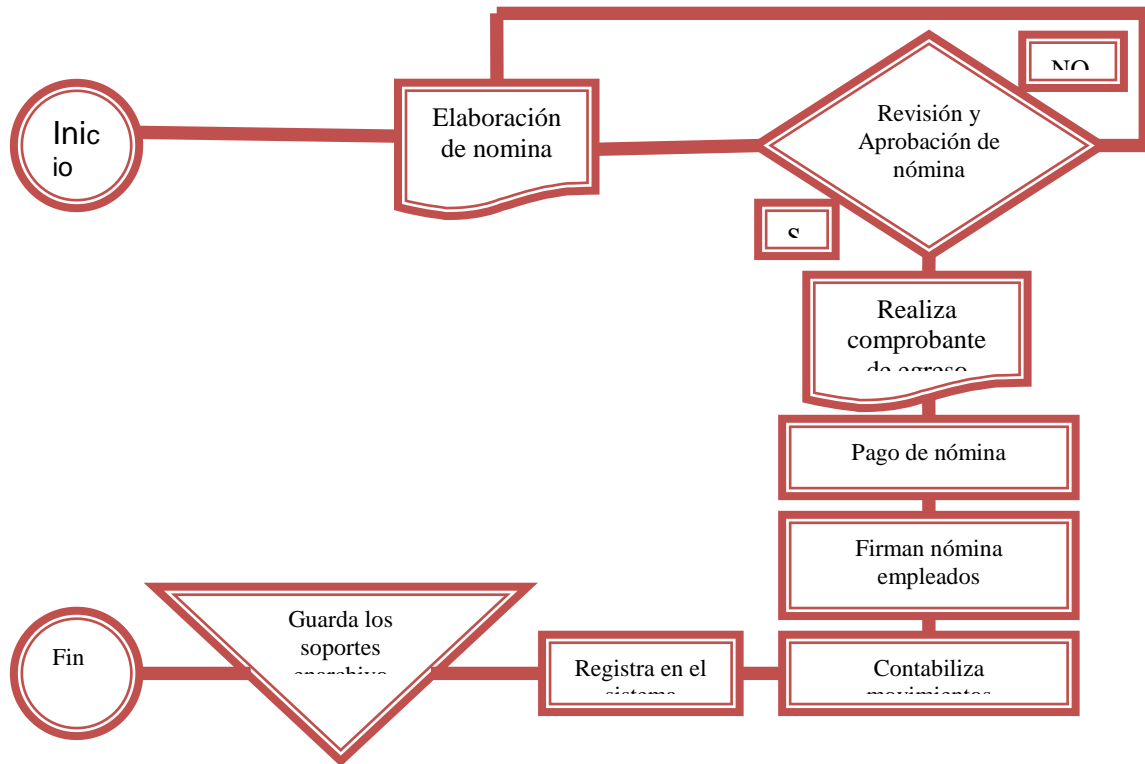
Fuente: La presente investigacion

- **Pago de nomina**

Procedimiento

- Elabora nómina mensual,
- Revisión y aprobación de nómina,
- Realiza comprobante de egreso,
- Pago de nómina,
- Firmar nomina por parte de empleados,
- Contabilización del movimiento,
- Registro en el sistema,
- Guardar soportes en archivo.

Figura 17. Pago de nomina



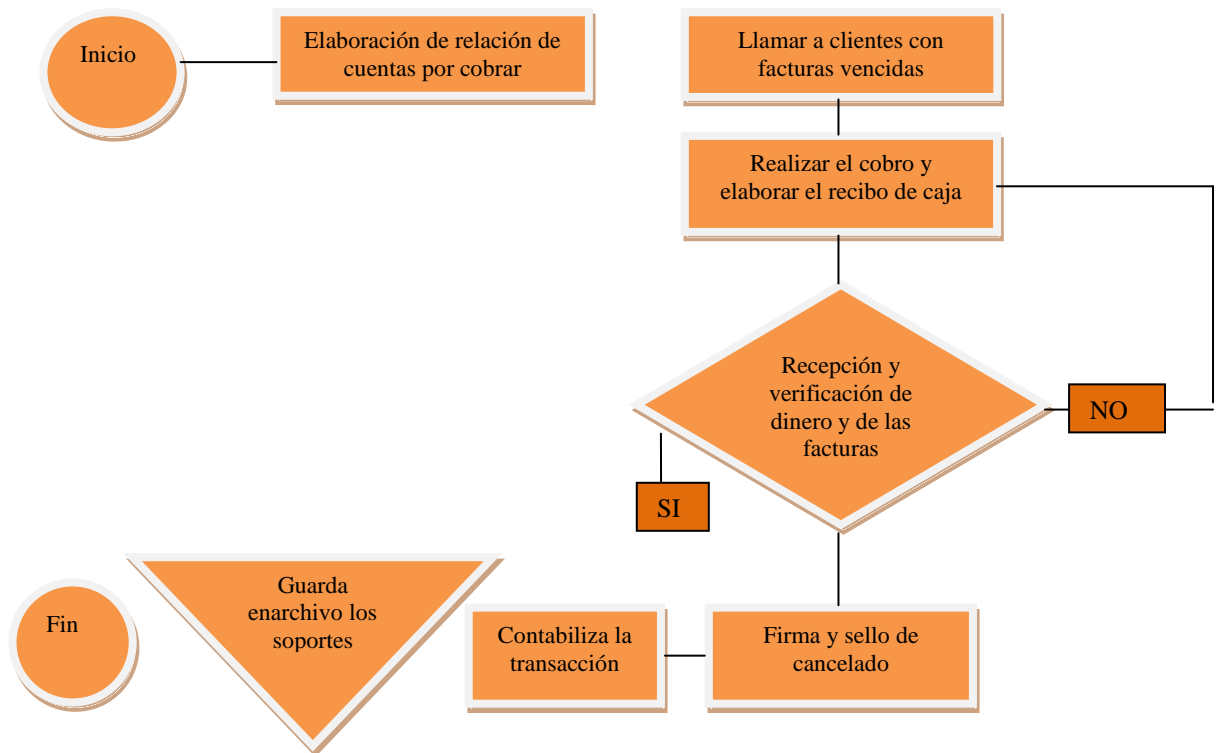
Fuente: La presente investigacion

- Cobranzas

Procedimiento

- Elaboracion de relacion de cuentas por cobrar,
- Llamar a los clientes con facturas vencidas,
- Realizar el cobro y elaborar un recibo de caja,
- Recepcion y verificacion del dinero y las facturas canceladas o abonadas,
- Firma y sello de cancelado de las facturas, y elabora una relacion de ingresos,
- Contabiliza la transaccion,
- Guarda en archivo los soportes.

Figura 18. Cobranzas



Fuente: La presente investigación

3.8 DIRECCIÓN

Dentro de lo que corresponde a la dirección administrativa la salsamentaría debe darle una orientación del comportamiento humano a la consecución de objetivos corporativos es decir, que se logre un esfuerzo en común para lograr una sinergia administrativa dentro de lo que cabe la comunicación como la base de buenos resultados, la motivación como reconocimiento de esfuerzo, el trabajo en equipo como la meta que se pretende alcanzar, y el liderazgo como la parte primordial de los objetivos y la necesidad de obtener buenos resultados.

3.8.1 Comunicación. Se empleara preferentemente la comunicación horizontal permitiendo la coordinación del trabajo, la planificación de las actividades y además de satisfacer las necesidades individuales, es esencial para favorecer la interacción de las personas que se encuentran en un mismo nivel y quienes desarrollan trabajos en equipo.

Modo: Directo (cara a cara), reuniones, entrevistas, teléfono, eventos.

Objetivos: responder pedido de información, sugerencias, informar sobre tarea, etc.

La comunicación se basará en lo siguiente:

La utilización de prácticas comunicativas basadas en la retroalimentación en el desempeño, permitiendo que cada uno de los trabajadores conozca qué opinan sus superiores sobre su desempeño y de este modo realizar ajustes en su tarea que le permitan lograr los objetivos de su área.

Comunicar a los trabajadores el modo en que se está trabajando consiguiendo un mejor clima laboral. Asimismo, favorecer la circulación de información para abrir la participación y permitir generar intercambios, lo cual sirve para motivar al personal.

Comunicar la información general actualizada (de dominio público) sobre la marcha de la empresa.

Discutir los objetivos del grupo de trabajo y cómo esos objetivos se integran a los objetivos generales de la compañía.

Debatir sobre la necesidad de promover y mejorar el trabajo en equipo.

Encontrar oportunidades para reunir al grupo para dialogar o celebrar.

Mostrar compromiso y convicción personal con la visión, la misión y la Orientación estrategia empresarial.

Estar presente para los trabajadores de manera que sientan que los conduce alguien que los entiende y se interesa por ellos.

Brindar la oportunidad de que los empleados puedan tomar incitativas y decisiones (con la correcta información) sin tener que adivinar qué es lo correcto.

Reconocer y premiar los aportes reales.

Alentar y dar apoyo a la colaboración con el fin de promover la confianza mutua.

3.8.2 Liderazgo. El liderazgo refleja la mejor relación del directivo con sus colaboradores, en busca de la efectividad individual y colectiva, y el desarrollo y satisfacción profesional de todos. Se trata, de alcanzar juntos los objetivos colectivos. No se trata, en la empresa, sino de ser efectivos, de alcanzar juntos,

con la contribución de todos, los objetivos compartidos, y de hacerlo con una cierta calidad de vida en el trabajo.

El tipo de liderazgo a proponer es el democrático orientado al grupo. Fomentándose en la participación del equipo en la toma de decisiones.

Aspectos a tener en cuenta de un líder:

- Aprender continuamente. Hoy es preciso aprender continuamente, porque nada está cambiando tanto como los negocios. Para mejorar la calidad o elevar la productividad, el sistema más inteligente es buscar e identificar a los operarios estrella, y usarlos a ellos como instructores. Es una buena regla sentarse cada tres años y analizar el propio trabajo: ¿estoy haciendo lo suficiente para esforzarme a aprender? Todos somos algo perezosos, y aprender es duro; es necesario obligarse a uno mismo.
- Vocación para servir. En la VOCACIÓN está la curiosidad y el placer por la realización de la tarea misma y no sólo por los logros; ocurren cosas nuevas o puntos de vista diferentes a los ya existentes en esto, te animas a especular, a hacer hipótesis, sientes una seguridad intuitiva que de alguna manera saldrás adelante con esto y quisieras hacerlo a tu manera.
- Irradian energía positiva. Comenzar con un trabajo creativo, positivo y que permita no sólo ayudar, sino principalmente dar solución a los problemas.
- Creer en los demás. Creer en la flexibilidad, en el sentido de que las personas pueden modificarse, ajustarse en las relaciones difíciles sin que esto signifique perder su esencia e identidad personal.
- Creer que el conflicto no debe permanecer sin resolverse.
- Creer que el punto de vista acerca de la situación conflictiva puede ser erróneo o distorsionado y por tanto es importante y hasta decisivo, escuchar el punto de vista del otro u otros.
- Creer que se puede encontrar una alternativa o solución que concilie los intereses de las partes implicadas.
- Dirigen sus vidas de forma equilibrada. El líder debe ser una persona coherente, capaz de mantenerse fiel a sus principios y de no renunciar a ellos en pro de su carrera profesional.
- El liderazgo, el ser capaz de defender apasionadamente unos ideales, exige una gran solidez en las propias convicciones, que sólo es posible cuando éstas se asientan en principios inquebrantables.

Además, es fundamental que el líder mantenga una vida equilibrada, dedicando tiempo no sólo a su vida profesional, sino también a su vida personal y familiar.

- Ven la vida como una aventura. La vida es una aventura continua. Es una aventura porque cada día se tiene nuevos retos, nuevas metas y nuevos sueños que cumplir, y después que lo haces, tienes que comenzar el ciclo nuevamente.

Son sinérgicos. Consiguen ventajas en el trabajo asociado.

Trabajan en equipo para realizar las cosas bien y alcanzar los objetivos deseados, la sinergia es la suma de energías individuales que se multiplica progresivamente, reflejándose sobre la totalidad del grupo. La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas.

3.8.3 Trabajo en equipo. Técnicas para el trabajo en equipos

Para la generación de ideas. Entre las técnicas propuestas para este proceso se encuentran: la tormenta de ideas, escritura de ideas, planillas de comprobación, encuestas, el ¿por qué? (para identificar causas) y el ¿cómo? (para generar soluciones).

Para analizar y reflejar los datos. Se proponen: el esquema “causa-efecto” (o espina de pescado, histograma, gráficas de tiempo, análisis de costo-beneficio.

Para la planeación de las acciones. Se proponen técnicas conocidas desde décadas anteriores, como: el diagrama de flujo, el diagrama de Gantt.

Alentar a los demás miembros, solicitar retroalimentación, resumir resultados parciales de la discusión, hacer reconocimientos, fertilizar las ideas de otros, compartir ideas y sentimientos, estimular a otros a aportar ideas, ser abiertos a otras ideas, compartir información, entre otras.

Buen ambiente de trabajo que empieza con la disposición de los asientos que fomenta una participación plena, donde los integrantes puedan obtener una integración completa;

Un número óptimo de miembros, que depende de la naturaleza de la tarea y de la necesidad de asegurar una buena interacción;

La cohesión referida en mantener unido del grupo en cuanto a la comunicación actualizada, la similitud de intereses y necesidades (homogeneidad), a las necesidades interpersonales de afecto, , inclusión y control;

El compromiso con la tarea y con el grupo; Las reglas del grupo o principios de conducta establecidos o percibidos para dirigir el deber del grupo;

El consenso que se refiere a la toma de decisiones producto de la reflexión, interacción y acuerdo total;

La preparación de los temas de trabajo y discusión, los cuales deben ser compartidos y comunicados con anticipación con un alto grado de calidad en la información.

Conforme a las condiciones actuales de competitividad en las organizaciones en un mundo globalizado, los equipos de trabajo pueden generar lo siguiente:

- Genera motivación en los colaboradores que lo hacen más comprometido con la organización.
- Incrementa los niveles de productividad gracias a la sinergia aportadas por sus colaboradores y sus competencias individuales;
- Aumento de la satisfacción de los colaboradores gracias a que la interacción personal facilita el logro de la necesidad de afiliación de los miembros;
- Facilita la comunicación dado que se crean dependencias interpersonales por funciones y sus responsabilidades;
- Se desarrollan habilidades de trabajo múltiple debido a que se comparten entrenamientos y prácticas en el mismo espacio físico o virtual;
- Permite la flexibilidad organizacional.

3.8.4 Motivación. En la Salsamentaría Holandesa se utilizara una técnica muy directa, en donde el gerente será quien intervendrá mucho en la motivación o desmotivación de los empleados ya que al crear un ambiente de trabajo con armonía y no con presiones impositivas, las personas trabajan con agrado y mejor por no tener presión de tener que producir grandes cantidades de productos en poco tiempo.

Una manera efectiva de aumentar la motivación con el fin de lograr mas productividad es asignando responsabilidades en cada puesto de trabajo de manera que pueda planificar, ejecutar y evaluar su propio trabajo dando un poco de libertad e independencia y aumenta la responsabilidad.

Una persona motivada es una persona muy productiva, ya que al trabajar bien está haciendo mejor las cosas y produciendo más y mejor productos. Para atacar

con los malos hábitos la empresa debe reconocer que el personal necesita de un estímulo externo.

Las mejores recomendaciones para el gerente son las siguientes:

- Adoptar un estilo de dirección participativo: donde el empleado se sienta tomado en cuenta.
- Relacionar las recompensas con el rendimiento. Ya sean salariales o con privilegios.
- Hacer interesante el trabajo: facilitarle el trabajo al operador para su mejor funcionamiento.
- La estimulación o reconocimiento de las acciones positivas y el aliento a hacerlo cada día mejor.

En la actualidad suele emplearse el incentivo como medio para alentar al empleado a alcanzar la meta de otra persona, es posible que no se sienta interesada en reducir los costos o en el aumento de la producción; pero se le puede persuadir de alcanzar esa meta por medio de incentivos como lo son:

- Un aumento de salario por méritos, aumentar la tarifa horaria como premio por una excelente desempeño.
- Una gratificación por un buen desempeño se realizara con un pago en efectivo.
- Darle al empleado una cierta cantidad de dinero por cada unidad de producción por encima de cierto estándar establecido por la empresa.
- Dar un premio como incentivo por la actuación en grupo.
- Organizar a los trabajadores en grupos significativos y hacer que trabajen unidos hacia un fin común, originando un mayor aprendizaje en el nivel educativo y una mayor producción.
- Proporcionarles cuanta información precisen para realizar sus funciones de forma profesional.
- Mantenerles informados de los progresos realizados hacia la consecución de los objetivos dando una amplia información al empleado, en las diferentes reuniones de trabajo que se mantengan.

- Alentar sobre los puntos fuertes y subestimar los efectos de los débiles. La actuación más adecuada consiste en minimizar las debilidades y reforzar los logros conseguidos.

- A través de un salario fijo el empleado percibe sus honorarios de forma fija, independientemente de los resultados obtenidos, dedica el tiempo necesario a otras tareas y la empresa conoce el coste laboral de sus empleados.

A través de los anteriores incentivos se lograra:

- Obtener una mayor rotación de un producto.
- Recuperar clientes que no consumieron en el último año.
- Mejor introducción de un producto.
- Hacer más extensiva la distribución.
- Conseguir que un cliente determinado trabaje algún producto que no estaba comercializando.
- Visitar más clientes.
- Vender más a un cliente.

3.9 CONTROL

En cuanto a la parte administrativa el contador es el ordenador del gasto de la empresa el cual aplica sus conocimientos en base a buen desarrollo del sector financiero únicamente tiene a su cargo la secretaria la cual tiene la función de ordenar el archivo de la empresa es decir, su control es muy precario y hace falta implementar otra normas de conducta que lleven al desarrollo de un mejor control administrativo en tanto en la parte productiva, administrativa y de seguridad.

Se les recomienda crear mecanismos que permitan medir las conductas del desempeño de las personas de acuerdo a las reglas y procedimientos de la empresa.

Anticiparse a los problemas que se pueden dar a consecuencia de las nuevas tendencias económicas y estar preparada para afrontar la llegada de nuevos cambios en el mercado, tratar de darle eficiencia a toda la zona productiva ampliando su capacidad al 100%.

Medir y corregir la labor ejecutada por los empleados a fin de lograr los objetivos planteados; en cuanto a la parte gerencial se debe manejar la información para comparar lo planeado con lo realizado el subcontrol debe ser periódico, programado y rítmico (metódico) debe relacionarse con la parte organizacional.

En cuanto a la parte operativa debe realizarse mediante supervisión, su fin es alcanzar la efectividad de los procesos productivos y alcanzar algún proceso de gestión de calidad que se encuentren dentro de la ISO.

Por último a lo corresponde al control táctico se debe tener en cuenta el producto que se tiene almacenado, los despachos que se hacen, las órdenes de compra, los requerimientos de materia prima y por último la calidad del producto.

3.9.1 Indicadores:

Cuadro 26. Indicadores de recursos humanos

NOMBRE INDICADOR	FORMULA
Selección de Hojas de Vida	Número de solicitudes aceptadas/total de solicitudes * 100
Ausentismo Laboral	Horas ausencia/horas – hombre realmente trabajadas
Accidentes Laborales	(cantidad de accidentes del periodo actual - cantidad de accidentes del periodo anterior)/cantidad de accidentes del periodo anterior *100
Nivel de Capacitación	Número de personal asistente/Total del personal

Fuente: La presente investigación

Cuadro 27. Indicadores de mercado

NOMBRE INDICADORES	FORMULA
Índice de atención a clientes nuevos	No. Atenciones Realizadas Mes/ No. Atenciones Solicitadas*100
Índice de atención a reclamos	No. Reclamos Resueltos Mes/ No. Reclamos Recibidos Mes*100
Índice de reclamos por facturación	(Reclamos/Cliente) No. Reclamos por Facturación Mes/ No. Clientes Promedio
Oportunidad en la respuesta a reclamos escritos	No. Respuestas Escritas dentro de los Términos Legales/ No. Reclamos Escritos Mes * 100
Nivel de satisfacción del cliente	Numero de reclamos/Numero de clientes atendidos *100
Relación Beneficio/Costo	Valor percibido por el cliente/Costo de cada unidad del producto * 100
Nivel de cobertura	Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales* 100
Participación en ventas	Ventas Producto unidades / Ventas Mercado unidades *100

Fuente: La presente investigación

Cuadro 28. Indicadores de producción

NOMBRE INDICADORES	FORMULA
Eficiencia del recurso de material	Nivel de Producción en Unidades/Producción esperada en unidades * 100
Eficiencia en el manejo del recurso maquinaria	Número de unidades producidas por hora maquina/Producción esperada por hora maquina * 100
Eficiencia del recurso mano de obra	Nivel de Producción por hora hombre/Producción esperada por hora-hombre *100
Nivel de Calidad	Número de productos que cumplen con las especificaciones / número de productos realizados * 100
Nivel de Cumplimiento	Número de productos despachados por ciclo productivo / Número de productos fabricados por ciclo * 100
Nivel de Confiabilidad	Numero de reclamos del producto / Numero de productos fabricados *100
Indicador de Solvencia	Numero de Mercancía para Despachar / Número de Mercancía Demanda *100

Fuente: La presente investigacion

Cuadro 29. Indicadores de finanzas

NOMBRE INDICADOR	FORMULA	META
Nivel de Endeudamiento	Total pasivo con terceros/total activo	menor al 60%
Endeudamiento Financiero	Obligaciones financieras/ventas netas	máximo 30% empresas de manufactura y 10% empresas comercializadoras
Impacto de la Carga Financiera	Gastos Financieros/Ventas	Menor 10% de las ventas en empresas manufactureras y 4% en empresas comercializadoras
Concentración de endeudamiento en el corto plazo	Pasivo Corriente/Pasivo Total con Terceros	100
Cobertura de intereses	Utilidades de Operación/Intereses pagados	mayor igual a 1
Indicadores de crisis	Estos valores son los críticos para la empresa según la meta establecida	Mayor a 30% Mayor a 10% Menor Igual a 1 vez
Apalancamiento total	Pasivo Total con terceros/Patrimonio Total Pasivo Corriente/Patrimonio	Entre más alto es mejor para la empresa, siempre y cuando la incidencia sobre incidencia sobre utilidades sea positiva
Rotación de inventarios para empresas comerciales	1.costo de las mercancías vendidas en el Periodo/inventario promedio de mercancías. 2.(Inventario promedio x 365)/costo de la mercancía vendida 3.365 días/(rotación de inventario de mercancías)	1.Entre mayor sea mucho Mejor para la empresa. 2.Menor sea mucho Mejor 3.Menor sea mucho Mejor Rendimiento del Activo Total Utilidad Neta/Activo Total Bruto Entra más Alto Mejor

Fuente: La presente investigacion

Cuadro 30. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas- acciones empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa Estrategia. Penetración de Mercados

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Desarrollar la demanda primaria	Realizar un despliegue de publicidad y promoción para incentivar el consumo de los productos.	Alcanzar el 100% de cobertura y consumo de los productos	12 campañas	La publicidad será ocasional y se realizará a través de la emisoras FM se repartirá volantes, se ubicaran vallas en sitios estratégicos de la ciudad.
			2 eventos sociales	Patrocinar eventos sociales donde haya afluencia masiva de posibles consumidores.
			2 spot televisivos	Realizar publicidad televisiva por medio del canal local del municipio de Pasto.
	Proponer una investigación de mercados que permita conocer las necesidades de los puntos de ventas de comidas rápidas	Lograr el 100% de participación y reconocimiento en el mercado	1 investigación de mercados	Contratar un asesor en investigación de mercados

Fuente: La presente investigación

Cuadro 31. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Incrementar la publicidad para incentivar el consumo de los productos.	La publicidad será ocasional y se realizará a través de la emisoras FM se repartirá volantes, se ubicaran vallas en sitios estratégicos de la ciudad.	Nivel de Cobertura: Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	Jefe de mercadeo y ventas
	Patrocinar eventos sociales donde haya afluencia masiva de posibles consumidores.	Nivel de Cobertura: Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	Jefe de Mercadeo y ventas
	Realizar publicidad televisiva por medio del canal local del municipio de Pasto.	Nivel de Cobertura: Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	Jefe de Mercadeo y ventas
	Contratar un asesor en investigación de mercados	Participación de mercado: Ventas Producto unidades /Ventas Mercado unidades * 100	Gerente

Fuente: La presente investigacion

Cuadro 32. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIO	MATERIALES.	TRANS	OTROS	TOTAL	
La publicidad será ocasional y se realizará a través de la emisoras FM se repartirá volantes, se ubicaran vallas en sitios estratégicos de la ciudad.		10 cuñas radiales diarias \$400.000 2 vallas publicitarias \$200.000 1000 volantes \$60.000			\$660.000	Mensual
Patrocinar eventos sociales donde haya afluencia masiva de posibles consumidores.						2 veces al año
Realizar publicidad televisiva por medio del canal local del municipio de Pasto.		\$320.000			\$320.000	mensual
Contratar asesor de investigación de mercados	\$800.000				\$800.000	
TOTAL \$					\$1.780.000	

Fuente: La presente investigacion

Cuadro 33. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas- acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

ESTRATEGIA. Penetración de Mercados

ESTRATEGIA	OBJETIVO	METAS	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Defensa de una posición competitiva.	Mejorar la presentación del empaque.	Cubrir el 100% de productos	Cubrir los 10 productos.	Realizar empaque de mejor calidad para los productos que no poseen empaque al vacío, es decir en granel.
	Realizar un despliegue de promoción para incentivar el consumo de los productos.	Alcanzar el 100% de consumo a través de las promociones que realiza la empresa	1 celebración aniversario	Realizar descuentos, rifas y entrega de regalos por un mes aprovechando los años de trayectoria
	Proponer un portafolio de productos	Lograr el 100% de conocimiento de los productos con respecto a sus características.	1 portafolio	Realizar un portafolio con todas las especificaciones y características del producto.

Fuente: La presente investigación

Cuadro 34. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Mejorar la presentación del empaque.	Realizar empaque de mejor calidad para los productos que no poseen empaque al vacío, es decir en granel.	Calidad del producto: Número de productos que cumplen con las especificaciones/número de productos realizados * 100	Jefe de producción
Realizar un despliegue de promoción para incentivar el consumo de los productos.	Realizar descuentos, rifas y entrega de regalos por un mes aprovechando los años de trayectoria	Nivel de Satisfacción del cliente: Numero de reclamos/Numero de clientes atendidos *100	Gerente y Secretaria
Proponer un portafolio de productos	Realizar un portafolio con todas las especificaciones y características del producto.	Nivel de pedidos: Numero de productos despachados /Número de productos fabricados *100	Vendedores

Fuente: La presente investigación

Cuadro 35. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIO	MATERIALES.	TRANS	OTROS	TOTAL	
Realizar empaque de mejor calidad para los productos que no poseen empaque al vacío, es decir en granel		Bolsas Plásticas * 100 unidades \$15.000			\$15.000	Mensual
Realizar descuentos, rifas y entrega de regalos por un mes aprovechando los años de trayectoria.		100 Camisetas= \$800.000 100 Gorras= \$400.000 500 Lapiceros= \$1.000.000 1 Televisor (rifa)=\$400.000			\$2.600.000	1 vez al año
Realizar un portafolio con todas las especificaciones y características del producto.		5 Portafolio \$400.000			\$400.000	
TOTAL \$					\$4.500.000	

Fuente: La presente investigación

Cuadro 36. Plan de acción y mejoramiento. Estrategias – objetivos-metas- acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

ESTRATEGIA. Desarrollo de mercados

OBJETIVO	META	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Búsqueda de mercados a nivel regional para promover la comercialización de productos de la empresa.	Abarcar el 100% del mercado a nivel regional	2 visitas mensuales a clientes nuevos de otros municipios del departamento de Nariño.	Visitas programadas a otras zonas de la localidad y de la región para promocionar el producto.
		Elaboración de una base de datos de posibles clientes.	Establecer la base de datos de nuevos clientes y clientes potenciales para la empresa.
		Elaborar un control de inventario y actualizarlo según nuevos clientes.	Revisión de existencia de inventarios y programación de nuevos pedidos para la empresa.

Fuente: La presente investigación

Cuadro 37. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Búsqueda de mercados a nivel regional para promover la comercialización de productos de la empresa	Visitas programadas a otras zonas de la localidad y de la región para promocionar el producto.	Nivel de visitas: Número de visitas/Numero de clientes visitados *100	Jefe de Mercadeo y Ventas. Vendedores
	Establecer la base de datos de nuevos clientes y clientes potenciales para la empresa.	Total de clientes potenciales Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales * 100	Secretaria.
	Revisión de existencia de inventarios y programación de nuevos pedidos para la empresa.	Rotación de inventarios: Costo de las mercancías vendidas en el periodo/Inventario promedio de mercancías	Jefe de Producción

Fuente: La presente investigación

Cuadro 38. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIOS	MATERIALES	TRANS.	OTROS	TOTAL	
Visitas programadas a otras zonas de la región para promocionar el producto.	\$900.000 + comisiones por total de vendedores	Facturas Catálogo de productos \$200.000	\$240.000	\$60.000	\$1400.000	Mensual
Establecido el directorio de contactos de nuevos clientes y clientes potenciales para la empresa.						Mensual
Revisión de existencia de inventarios y programación de nuevos pedidos para la empresa.						Diario
TOTAL \$					1.400.000	

Fuente: La presente investigación

Cuadro 39. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas- acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

ESTRATEGIA. Desarrollo de Mercado

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	META	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Nuevos Canales de Distribución	Desarrollo de Fuerzas Ventas de tienda en tienda	Capacitado el 100% personal vinculado a la empresa en temas como: ventas de tienda en tienda.	Capacitar al personal vinculado a la empresa en temas como: ventas de tienda en tienda.	1 taller mensual para fortalecer las ventas de tienda en tienda.
	Buscar consorcio con almacenes de cadena.	Abarcar el 95% de tiendas de los municipios aledaños a la ciudad de Pasto.	Abarcar 10 tiendas en cada municipio aledaño a la ciudad de Pasto.	Segmentación de visitas a las tiendas en los municipios aledaños a la ciudad de Pasto.
		Incrementar en un 100% las ventas de los productos a través de nuevos canales de distribución	1 Alianzas (Alkosto)	Presentar el portafolio de productos con las adecuadas especificaciones para realizar el convenio.
			Evaluación y seguimiento del proceso.	Seguimiento y evaluación.

Fuente: La presente investigación

Cuadro 40. Plan de acción estratégico. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

OBJETIVOS	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Desarrollo de Fuerzas Ventas de tienda en tienda	1 taller mensual para fortalecer las ventas de tienda en tienda.	Nivel de desempeño: Número de visitas aceptadas/total de visitas *100 %cumplimiento de metas: Numero de metas alcanzadas alcanzar/total número de metas propuestas*100	Gerente Jefe de mercadeo y ventas
Buscar consorcio con almacenes de cadena	Segmentación de visitas a las tiendas en los municipios aledañas a la ciudad de Pasto.	Ventas por segmento de mercado : Ventas producto unidades/Numero de clientes atendidos *100	Jefe de Mercadeo y Ventas
	Presentar el portafolio de productos con las adecuadas especificaciones para realizar el convenio.	Participación en Ventas Ventas Producto unidades /Ventas Mercado unidades *100	Gerente
	Seguimiento y evaluación.	Informes de seguimiento.	Gerente

Fuente: La presente investigación

Cuadro 41. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIO	MATERIALES.	TRANS	OTROS	TOTAL	
1 taller mensual para fortalecer las ventas de tienda en tienda.		Papelería \$8000 Video Beam \$80.000(2h) Memorias \$3.000		Refrigerio \$6.000	\$97.000	Mensual
Segmentación de visitas a las tiendas en los municipios aledañas a la ciudad de Pasto.						1 vez
Presentar el portafolio de productos con las adecuadas especificaciones para realizar el convenio.	Promotores \$ 467500				\$467.500	Mensual
Seguimiento y evaluación.						Mensual
TOTAL \$					\$564.500	

Fuente: La presente investigación

Cuadro 42. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas- acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

ESTRATEGIA. Desarrollo de productos.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	METAS	TÁCTICAS	ACCIONES
Adición de características	Desarrollar valor agregado a los productos de mayor venta.	Cubrir el 100% de los productos.	Cubrir los 10 productos	Adicionar un producto con otro diferente. Adicionar al producto detalles ejemplo un Kit escolar o una gaseosa litro. Realizar una presentación de empaque familiar.

Fuente: La presente investigación

Cuadro 43. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Desarrollar valor agregado a los productos de mayor venta.	Adicionar un producto con otro diferente. Adicionar al producto detalles ejemplo un Kit escolar o una gaseosa litro. Realizar una presentación de empaque familiar.	Nivel Satisfacción del cliente: Número de solicitudes/ Número de clientes atendidos	Jefe de ventas y mercadeo

Fuente: La presente investigación

Cuadro 44. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIO	MATERIALES.	TRANS	OTROS	TOTAL	
Adicionar un producto con otro diferente. Adicionar al producto detalles ejemplo un Kit escolar o una gaseosa litro. Realizar una presentación de empaque familiar.		Kit escolar 1000 Gaseosa 4000			5000	
TOTAL \$					\$5000	

Fuente: La presente investigacion

Cuadro 45. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas- acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

ESTRATEGIA. Desarrollo de productos.

ESTRATEGIA	OBJETIVO	METAS	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Ampliar gama de productos	Desarrollar productos nuevos con el fin de abarcar nuevos segmentos.	Atraer el 100% de los segmentos de comidas Light y picantes	2 productos	Adicionar un producto Light. Adicionar un producto con sabor BBQ

Fuente: La presente investigacion

Cuadro 46. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes la holandesa

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Desarrollar productos nuevos con el fin de abarcar nuevos segmentos.	Adicionar un producto Light. Adicionar un producto con sabor BBQ	Nivel de satisfacción: Numero de reclamos/Numero de clientes atendidos *100 Nivel de aceptación: Numero de reclamos del producto/Numero de productos fabricados *100	Jefe de producción

Fuente: La presente investigacion

Cuadro 47. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIO	MATERIALES.	TRANS	OTROS	TOTAL	
Adicionar un producto Light.		Quitar grasa saturadas				
		\$45.000 libra			\$45.000	
Adicionar un producto con sabor BBQ		Empaques nuevos			\$200.000	
		\$200.000				
TOTAL \$					\$245.000	

Fuente: La presente investigacion

Cuadro 48. Plan de acción y mejoramiento. Objetivo-estrategias- metas- acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

ESTRATEGIA: Integración hacia arriba

ESTRATEGIA	OBJETIVO	META	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Capacitación y motivación al personal de las diferentes dependencias.	Fortalecer el recurso humano de la empresa mediante procesos de capacitación y motivación al personal de las diferentes dependencias fijando metas estratégicas	Capacitar el 100% personal vinculado a la empresa en temas como: Planeación estratégica, desarrollo humano y ventas.	Capacitar a todo el personal vinculado a la empresa en temas como: Planeación estratégica, desarrollo humano y ventas.	Realizados 3 talleres de capacitación con el personal vinculado a la empresa.
			2 eventos anuales de integración con el personal de la empresa.	Eventos y jornadas de integración con el personal de la empresa.
			Elaborado el reglamento interno, manual de funciones y de procedimientos de la empresa.	Elaboración del reglamento interno de trabajo, manual de funciones y procedimientos

Fuente: La presente investigación

Cuadro 49. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores- responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Fortalecer el recurso humano de la empresa mediante procesos de capacitación y motivación al personal de las diferentes dependencias fijando metas estratégicas	Realizados 3 talleres de capacitación con el personal vinculado a la empresa.	Nivel de capacitación: Número de personal asistente/Total del personal	Personal técnico calificado
	Eventos y jornadas de integración con el personal de la empresa.	Nivel de integración: Numero de reuniones de Integración realizadas//Número de Reuniones programadas * 100	Gerencia
	Elaboración del reglamento interno de trabajo, manual de funciones y procedimientos.	Eficiencia del personal: Numero de metas cumplidas/ total de metas *100 Nivel calidad de personal Número de empleados que cumplen con las respectivas funciones/número de empleados * 100	Gerencia
	Seguimiento y evaluación al plan	Informes de seguimiento al plan.	Gerencia

Fuente: La presente investigación

Cuadro 50. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIOS	MATERIA.	TRANS.	OTROS	TOTAL	
Realizados 3 talleres : Planeación estratégica, desarrollo humano y ventas con el personal vinculado a la empresa	500.000				500.000	3 meses
Eventos y jornadas de integración con el personal de la empresa.			250.000		250.000	2 eventos anuales
Elaboración del reglamento interno de trabajo, manual de funciones y procedimientos				400.000	400.000	1 mes
TOTAL					1.150.000	

Fuente: La presente investigación

Cuadro 51. Plan de acción y mejoramiento. Estrategia-objetivo – metas- acciones. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

ESTRATEGIA. Integración horizontal

ESTRATEGIA	OBJETIVO	METAS	TÁCTICAS	HERRAMIENTAS
Convenios con empresas complementarias	Desarrollar alianzas estratégicas que permitan generar beneficio entre ellas.	Lograr el 100% de ventas a través de las empresas aliadas que generan valor agregado al producto.	2 alianzas(Empresas productoras y comercializadoras de salsas y pan)	Relacionar los productos a través de promociones. Vender los productos complementarios en sus respectivos puntos de venta.

Fuente: La presente investigación

Cuadro 52. Plan de acción y mejoramiento. Objetivos – acciones – indicadores-responsables. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

OBJETIVO	HERRAMIENTAS	INDICADORES	RESPONSABLES
Desarrollar alianzas estratégicas que permitan generar beneficio entre ellas.	Relacionar los productos a través de promociones.	Nivel de Satisfacción del Cliente: Numero de reclamos/Numero de clientes atendidos *100	Gerente
	Vender los productos complementarios en sus respectivos puntos de venta	Nivel de participación ventas: Ventas Producto unidades /Ventas Mercado unidades * 100. Nivel de cobertura: Número de clientes actuales /Número de clientes potenciales* 100	Vendedores

Fuente: La presente investigación

Cuadro 53. Plan de acción y mejoramiento. Acciones – presupuesto – tiempo. Empresa: Embutidos y carnes salsamentaría la holandesa

HERRAMIENTAS	PRESUPUESTO					TIEMPO
	HONORARIO	MATERIALES.	TRANS	OTROS	TOTAL	
Relacionar los productos a través de promociones.						Mensual
Vender los productos complementarios en sus respectivos puntos de venta					4% de ventas	
TOTAL \$						

Fuente: La presente investigación

CONCLUSIONES

Luego de realizar el estudio a la empresa Embutidos y carnes la holandesa y de tratar de apropiarnos en su formación y en su manera de enfrentar el mercado, se pudo observar las potencialidades y las debilidades al interior de la misma, se analiza el entorno y se concluye con la formulación de un plan de acción estratégico, con el cual estamos seguros alcanzara el posicionamiento que la empresa desea.

En el diagnostico se realizó la identificación de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que permitió una aproximación a la realidad de la empresa. Una vez adelantado el diagnostico se perfilo el plan de acción que recoge y da respuesta a las debilidades encontradas aprovechando las fortalezas y disminuyendo las amenazas.

El plan de acción propone unos objetivos estratégicos y las acciones a desarrollar para su implementación así como el presupuesto para la implementación de la propuesta. Para la concertación del plan de acción se requiere que se tenga presente nuevos enfoques y nuevos conceptos, así como las diferencias y puntos comunes entre ellos y ser capaces de transmitir esto a toda organización. Conduciéndola sobre la base de las estrategias que le permitan alcanzar estados superiores.

Todo cuanto se inicia debe culminar, solo que para el presente trabajo desarrollado en la empresa Embutidos y carnes la holandesa, el final es el inicio de un nuevo ciclo, el cual le permitirá cimentar y desarrollar todas y cada una de las acciones programadas a través de la implementación del plan de acción presentado en el presente trabajo de investigación.

RECOMENDACIONES

El direccionamiento estratégico es considerado como un importante componente administrativo que la gerencia debe realizar, para mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado y crear en la organización procesos continuos de mejoramiento. Por lo anterior se sugiere entre otros aspectos las siguientes recomendaciones como medidas de apoyo y cumplimiento al presente estudio:

Se hace necesario que todos y cada uno de quienes trabajan en EMBUTIDOS Y CARNES LA HOLANDESA, se apropie de los objetivos estratégicos expresados en el presente trabajo para alcanzar el éxito esperado

Para que todo plan funcione se debe implementar, esto significa poner en marcha las ideas presentadas, se recomienda a las personas que trabajan en la organización, hacer el mejor uso de lo expuesto en este trabajo, puesto que, solo de ellos depende alcanzar los objetivos propuestos.

Es importante que la administración de la empresa mejore los canales de comunicación, sosteniendo conversaciones constantes de carácter informal con los empleados, con el fin de conocer las expectativas, deseos, opiniones y sugerencias que incidan en el funcionamiento de la misma.

Es necesario que el personal de la empresa Embutidos y carnes la holandesa tenga un alto sentido de pertenencia, apropiándose de la misión, visión, objetivos y principios organizacionales, lo anterior generará un mayor compromiso del equipo de trabajo hacia la empresa.

La administración de la empresa Embutidos y carnes la holandesa debe implementar el manual de funciones, de procedimientos y reglamento interno de trabajo para optimizar el uso del tiempo y lograr una mayor eficiencia por parte de los miembros de la organización de la empresa.

Es necesario que la administración motive e incentive constantemente a los trabajadores mediante la capacitación, el reconocimiento y actividades que propendan al mejoramiento del clima organizacional.

La empresa Embutidos y carnes la holandesa debe intensificar y mejorar la comercialización, distribución, promoción y publicidad de los productos para evitar ser desplazados por la competencia y lograr mantenerse y ampliar la cobertura en el mercado.

BIBLIOGRAFÍA

BERNAL, Augusto. Proceso de la investigación científica. Bogotá: s.n., 2000. 500 p.

FRED R, David. Gerencia Estratégica. 5ª ed. Bogotá: Jossey- Bass, s.f. 455 p.

FLOYD, Steven W. Gerencia Intermedia, su importancia y estrategia. Bogotá: Jossey- Bass, s.f. 185 p.

KOONTZ, Harold. Administración una perspectiva global. 5ª ed. México: Mc Graw Hill, 1994. 950 p.

MARRISEY, George L. Pensamiento Estratégico. Bogotá: Asman & Sihuster Company, 2000. 199 p.

OGLIASTRI, Enrique. Manual de Planeación Estratégica: Teoría, Aplicación y Casos. Bogotá: UNIANDES, 2000. 325 p.

W HILL, Charles. Administración Estratégica. México: Mc Graw Hill, 2000.

NETGRAFIA

COMERCIO EXTERIOR. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: http://www.inviertaencolombia.com.co/en/Adjuntos/110_Descargar%20-%20COMERCIO%20 EXTERIOR.pdf

DERECHO COMERCIAL. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: <http://www.derechocomercial.edu.uy/ClaseDerechoComyActodeCom.htm>

DOCUMENTO VERBAL DE SALSAMENTARÍA HOLANDESA. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: www.ccc.org.co/documentos/solicitudes-

ECONOMIA Y SOCIEDAD EN LATINOAMERICA. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: http://www.cesla.com/analisis/informes-coyuntura/Informe_Trimestral_I_2015.pdf

EMBUTIDOS. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: [www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/EMBUTIDOS/carnes.\)](http://www.science.oas.org/OEA_GTZ/LIBROS/EMBUTIDOS/carnes.)

FABRICA DE EMBUTIDOS. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: [htmlwww.rincondelvago.com](http://www.rincondelvago.com)

MÉTODO DOFA. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: www.matrizdofa.com

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: <http://www.joseaconteras.net/direstr/cap83d.htm>

SALARIO MINIMO. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: <http://www.gerencie.com/salario-minimo-para-el-2015-quedo-en-644-350.html>

SISTEMA DE PREFERENCIAS GENERALIZADAS. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet: http://trade.ec.europa.eu/doclib/docs/2004/march/tradoc_116449.pdf

SISTEMA POLITICO. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet:
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/politica/democracia_sistema_politico

TLC. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet:
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=11963>

WORLBANK. [en línea] [citado 2015-07-01] Disponible en internet:
<http://wits.worldbank.org/GPTAD/PDF/archive/Chile-Colombia.pdf>

ANEXOS

ANEXO A.

Encuesta N° 1. Dirigida a los consumidores de la empresa embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en la ciudad de San Juan de Pasto

OBJETIVO: Analizar la situación actual del mercado de salchichas de la Empresa Salsamentaría Holandesa, para que con esta información se realice el pertinente análisis de la situación, formular y presentar un plan de mejoramiento.

1. INFORMACIÓN PERSONAL

1.1 Genero M____ F____

1.2 Edad 18 a 25____ 26 a 30____ 31 a 35____ 36 en adelante____

1.3 Estrato_____

2 ¿Consume Salchichas?

SI____ NO____

2.1 ¿Con que frecuencia consume salchichas?

Diario____ Semanal____ Quincenal____ Mensual____

2.2 ¿Qué marca de salchicha consume?

Zenu____ Rica____ Santa Anita____ Holandesa____

2.3 ¿En qué lugar adquiere su Producto?

Tiendas____ Supermercados____ Otro Cual_____

2.4 ¿En qué presentación adquiere las salchichas?

Individual____ Libra____ Kilo____

2.5 ¿Qué lo motivo a consumir las salchichas?

Precio____ Calidad____ Sabor____ Presentación_____

2.6 ¿Cuál es el precio promedio que paga por la adquisición de su producto?

5.000 a 6.500____ 6.600 a 7.000____ 7.100 a 8.000____

2.7 ¿En qué medio publicitario conoció el producto?

Radio_____ TV_____ Revista_____

ANEXO B

Lista de chequeo dirigida a los trabajadores de la empresa de embutidos y carnes salsamentaría la holandesa en la ciudad de San Juan de Pasto

OBJETIVO: Analizar la situación interna actual de la Empresa Salsamentaría Holandesa, para que con esta información se realice el pertinente análisis que permita formular y presentar un plan de mejoramiento.

PLANEACIÓN

1. ¿Tiene la organización metas y objetivos claramente definidos?
2. ¿Posee la organización una estrategia general para competir en su industria básica?
3. ¿Controla y predice la organización tendencias pertinentes en los medios políticos, sociales y tecnológicos?
4. ¿Se anticipa y controla la organización las acciones y reacciones de los competidores en el mercado?
5. ¿Controla y se anticipa la organización a las necesidades de los clientes, proveedores, distribuidores, accionistas y empleados claves?
6. ¿Posee la organización un proceso de presupuestación efectivo?
7. ¿Usa la organización un enfoque de gerencia estratégica con respecto a la toma de decisiones empresariales?
8. ¿Tiene la organización una declaración escrita de su misión?
9. ¿Tiene la organización planes de contingencia?
10. ¿Posee la organización sinergia?
11. ¿Asigna la organización recursos con base en metas fijadas?
12. ¿Posee la organización objetivos, metas, estrategias y políticas coherentes, claramente comunicadas?

ORGANIZACIÓN

1. ¿Hay en la empresa una clara estructura organizativa, que se evidencie mediante un organigrama formal?
2. ¿Refleja el organigrama la estructura más conveniente para la empresa?
3. ¿Muestra el organigrama alcances deseables de control?
4. ¿Están las actividades similares agrupadas en forma apropiada en el organigrama?
5. ¿Aparecen las funciones de personal apropiadamente en el organigrama?
6. ¿Se sigue el principio de unidad de mando en el organigrama?
7. ¿Delegan los gerentes de la organización en forma apropiada?
8. ¿Posee y usa la organización descripción escritas de cargos?
9. ¿Posee y usa la organización especificaciones escritas de cargos?
10. ¿Son los cargos de la organización significativos, estimulantes y bien remunerados?

MOTIVACIÓN

1. ¿Es favorable el estado de ánimo de los empleados?
2. ¿Es favorable el estado de ánimo de los gerentes?
3. ¿Hay satisfacción con el trabajo?
4. ¿Se emplea un estilo gerencial participativo?
5. ¿Se estimula la creatividad?
6. ¿Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
7. ¿Son los coeficientes de rotación en la organización bajos?
8. ¿Han identificado los gerentes el número y la composición de los grupos informales en la organización?
9. ¿Son las normas de los grupos informales favorables a la gerencia?
10. ¿Existe en la organización un buen sistema de comunicación recíproca?
11. ¿Son buenos líderes los gerentes de la organización?
12. ¿Posee la organización un buen sistema de recompensas y sanciones?
13. ¿Se adapta la organización y sus empleados favorablemente a los cambios?
14. ¿Son los empleados capaces de satisfacer sus necesidades individuales a través de la organización?
15. ¿Son las políticas de los departamentos razonables y de apoyo para las metas fijadas?

SELECCIÓN DE PERSONAL

1. ¿Posee la organización un departamento de recursos humanos o un jefe de personal?
2. ¿Controla la organización a sus empleados, sólo después de cuidadoso reclutamiento, selección, entrevistas y pruebas?
3. ¿Suministra la organización programas de rendimiento y desarrollo gerencial?
4. ¿Proporciona la organización prestaciones razonables?
5. ¿Posee la organización un sistema efectivo de evaluación del rendimiento?
6. ¿Tiene la organización un buen sistema de administración de sueldos y salarios?
7. ¿Tiene la organización procedimientos adecuados de quejas?
8. ¿Posee la organización políticas disciplinarias expresas?
9. ¿Tiene la organización un sistema de planificación profesional para sus empleados?
10. ¿Existe respeto y confianza mutua entre los gerentes de línea y personal de la organización?
11. ¿Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
12. ¿Posee la organización iguales oportunidades de trabajo?
13. ¿Tiene la organización un programa de igualdad de oportunidades?
14. ¿Promueve la organización a sus empleados desde adentro?
15. ¿Suministra la organización consejería a sus empleados?
16. ¿Son buenas las relaciones gerencia – sindicato en la organización?
17. ¿Posee la organización un código ético?

CONTROL

1. ¿Tiene la empresa un sistema efectivo de control financiero?
2. ¿Posee la organización un sistema efectivo de control de ventas?
3. ¿Cuenta la empresa con un sistema efectivo de control de inventarios?
4. ¿Tiene un sistema efectivo de control de gastos?
5. ¿Posee un sistema efectivo de control de producción_?
6. ¿Tiene un efectivo sistema de control gerencial?
7. ¿Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
8. ¿Posee sistemas de control con asistencia de computador?
9. ¿Se han establecido normas de calidad en todos los sistemas de la organización?
10. ¿Controla en forma regular la organización las variaciones favorables y desfavorables del proceso de control?
11. ¿Se toman las medidas correctivas oportunamente con el objeto de mejorar las variaciones desfavorables?
12. ¿Respaldan las sanciones y recompensas los sistemas de control establecidos por la organización?
13. ¿Se controla efectivamente el comportamiento inmoral en la organización?
14. ¿Son los sistemas de control de la organización rápidos, exactos y concienzudos?

EVALUACIÓN ORGANIZACIONAL PERFIL DE CAPACIDADES INTERNAS PCI

A. CAPACIDAD DIRECTIVA

- Es clara la estructura organizacional de la Empresa?
- Existe un organigrama explícito?
- Todo el Personal conoce con claridad sus funciones?
- Todo el Personal conoce con claridad sus responsabilidades?
- Todo el Personal conoce con claridad el método para realizar sus tareas? _ La estructura facilita la iniciativa del personal?
- Tiene la organización, metas y objetivos, claramente definidos?
- Posee la organización, una estrategia general para competir?
- La estructura organizacional favorece el logro de los objetivos individuales e institucionales?
- La estructura organizacional es adecuada a las estrategias organizacionales?
- Predice la organización, las tendencias políticas, sociales y tecnológicas?
- Se anticipa la organización, a las acciones y reacciones de sus competidores?
- Se anticipa, la organización, a las necesidades de los clientes?
- Posee la organización, un proceso efectivo de presupuestación?
- La toma de decisiones, se hacen con un enfoque de gerencia estratégica?
- Tiene la organización, una declaración escrita de su misión?
- Tiene la organización, planes de contingencia?

- Posee sinergia la organización?
- Los recursos se asignan con base en metas fijadas?
- Conoce todo el personal, los objetivos, metas, estrategias y políticas?
- Están definidas en forma clara los rangos de control de los jefes de la organización?
- La estructura organizacional es flexible? ¿Se adapta a nuevas circunstancias?
- ¿La estructura tiene capacidad para responder a cambios internos y externos?
- Existe en la organización, organigrama escrito y establecido formalmente?
- Refleja el organigrama, la estructura más conveniente para la empresa?
- Están las actividades similares, agrupadas en forma apropiada en el organigrama?
- Se sigue el principio de unidad de mando, en el organigrama?
- Delegan los gerentes de la organización, en forma apropiada?
- Existe en la organización, manual de funciones y requerimientos?
- Los cargos son estimulantes y bien remunerados?
- Es favorable el ánimo de los empleados?
- Es favorable el estado de ánimo de los gerentes?
- Hay satisfacción con el trabajo?
- Se emplea un estilo gerencial participativo?
- Se estimula la creatividad?
- Son bajas las tasas de ausentismo en la organización?
- Son los coeficientes de rotación del personal bajos?
- Conocen, los gerentes, el número y la composición de los grupos informales?
- Las normas que rigen los grupos informales, son favorables para la gerencia?
- Existe en la empresa un buen sistema de información recíproca?
- Son buenos líderes, los gerentes de la organización?
- Posee la empresa, un buen sistema de recompensas y sanciones?
- Se adaptan, la organización y los empleados, favorablemente al cambio?
- Satisfacen los empleados, sus necesidades individuales a través de la organización?
- Las políticas de los departamentos, apoyan las metas fijadas?
- Posee la organización, un departamento o un jefe de personal?
- La contratación sigue el proceso: reclutamiento, selección, entrevista y prueba?
- Suministra la organización, programas de adiestramiento y desarrollo gerencial?
- Proporciona la organización, prestaciones mayores a las legales?
- Posee la organización, un sistema efectivo de evaluación del rendimiento?
- Tiene la organización, un buen sistema de administración de salarios?
- Tiene la organización, procedimientos adecuados para atención de quejas?
- Posee la empresa, políticas disciplinarias escritas?
- Existe respeto y confianza, entre los gerentes y los empleados?
- Son limpias y seguras las condiciones de trabajo?
- Tiene la organización, un sistema de promoción del personal?
- Son buenas las relaciones con el sindicato?
- Posee la organización, un código ético?
- Tiene la empresa, un sistema de control financiero?

- Posee la organización, un sistema efectivo de control de ventas?
- Cuenta la empresa con un sistema efectivo, de control de inventarios?
- Tiene la empresa un sistema efectivo, de control del gasto?
- Posee la organización, un sistema efectivo de control de la producción?
- Tiene un sistema efectivo de control gerencial?
- Cuenta con un buen sistema de control de calidad?
- Posee un sistema de control, con asistencia de computador?
- Posee normas de productividad, en todos los departamentos?
- Controla las variaciones favorables y desfavorables, en el proceso de control?
- Se toman medidas correctivas, para mejorar las desviaciones desfavorables?
- Hay recompensas y sanciones que, respaldan los sistemas de control?
- Hay claridad con respecto a las fortalezas y debilidades de la Empresa?

B. CAPACIDAD TECNOLÓGICA (INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO)

- Cuál es el avance técnico de los servicios ofrecidos por la empresa?
- Cuál es la reputación de la organización en la industria?
- Cuál es el índice de diferenciación de los servicios ofrecidos?
- Cuál es el nivel de investigación y desarrollado del sector?
- Cuál es la estrategia de investigación y desarrollo de la competencia?
- Existen recursos suficientes para realizar investigación & desarrollo?
- Ha considerado la empresa la posibilidad de realizar investigación y desarrollo a través de una entidad especializada o por medio de asociaciones?
- Ha definido la organización metas y políticas para realizar investigación y desarrollo?
- Cuenta la empresa con personal capacitado para realizar la labor de investigación y desarrollo?
- Se conocen los beneficios de realizar investigación y desarrollo? _ Se tiene la capacidad para aprovechar las ideas sobre nuevos productos y para explotar los descubrimientos que se presenten?
- Ha realizado la empresa, investigación y desarrollo sobre su tecnología?
- Posee instalaciones y equipos, requeridos, para realizar investigación y desarrollo?
- Posee información necesaria para realizar investigación y desarrollo?
- Ha analizado, si es mejor, centrar esfuerzos en servicios nuevos o en los actuales?
- Esta dispuesta la empresa a asociarse para realizar investigación y desarrollo?
- Existe una buena distribución de planta?
- Son excesivos los costos de transporte, en cuanto a recepción y despacho?
- Utiliza tecnología apropiada?
- Se genera el servicio a solicitud del empresario?
- Esta actividad es eficiente?
- Se pronostica la demanda del servicio?
- Se han reducido al mínimo los costos agregados?

- Tiene estrategias para atender demandas cíclicas o no uniformes?
- Existen controles de prestación eficientes?
- Se han analizado los costos de prestación?
- Se hacen estudios de análisis ocupacional?
- Los responsables del Centro de Capacitación son competentes, eficientes?
Los responsables del Centro de Capacitación están motivados?
- Las normas de prestación de los servicios son claras, razonables y efectivas?
- Tiene la empresa un sistema eficiente de control de calidad?
- Conoce la empresa el nivel de calidad que requieren los clientes?
- Se hace control de calidad?
- Se atiende oportuna y eficientemente las quejas de los clientes?
- Está definida la estrategia de Calidad?
- Existe un sistema para determinar los costos de la no calidad?
- Existe un programa de capacitación para la Calidad, claramente instituida?
- Existe un sistema de participación para la calidad: equipos de mejoramiento, círculos de calidad, equipos de participación?
- Está involucrada la alta gerencia en los procesos de calidad?
- Se compara su empresas en calidad con sus competidores?

C. CAPACIDAD COMPETITIVA (MERCADO)

- ¿Se está recibiendo información: suficiente y oportuna sobre: Clientes actuales, Clientes potenciales, Distribuidores, Competidores, Proveedores?
- ¿La gerencia solicita investigación del mercado? La está utilizando?
- ¿La organización realiza pronósticos de ventas potenciales?
- ¿Se fijan las cuotas de ventas con bases apropiadas?
- ¿Se llevan controles para garantizar el cumplimiento de las metas de forma anual?
- ¿Analiza la gerencia periódicamente la rentabilidad de: Servicios, Mercados, Territorios y Canales de distribución?
- ¿Existe un sistema para promover la creación de nuevos productos?
- ¿Cuál es la rentabilidad de: Servicios, Mercados, Canales de distribución?
- ¿Cuál sería la estabilidad a corto y largo plazo, si se ampliara el mercado?
- ¿Cuál sería la estabilidad a corto y largo plazo, si se restringiera el mercado?
- ¿Tienen algunas actividades de mercado, costos excesivos? Se pueden reducir?
- ¿Cómo ha evolucionado la participación en el mercado la empresa?
- ¿Cuál es el mercado objetivo de la empresa?
- ¿Cuál es la efectividad de la fuerza de ventas? ¿Es superior a la competencia?
- ¿La fuerza de ventas es suficiente para lograr los objetivos de la empresa?
¿Es suficientemente calificada?
- ¿Qué clase de motivación o capacitación recibe el personal de ventas?
- ¿Se utiliza la venta personal?

- ¿Se fijan cuotas de ventas? ¿Hay criterios claros y explícitos con los cuales se fijan estas cuotas?
- ¿Se realiza publicidad? ¿Sus objetivos son específicos? ¿Cuáles son las estrategias?
- ¿Cuáles son los medios?
- ¿Se cuenta con personal de relaciones públicas? ¿Es efectivo su funcionamiento?
- ¿Se hacen promociones? ¿Se han definido criterios específicos para manejarlas?
- ¿Se realiza competencia en precios? ¿Con que criterio se maneja el concepto precio? ¿Existen políticas objetivas y estratégicas específicas?
- ¿Qué se sabe del manejo de precio de la competencia?
- ¿Cuál es la elasticidad del precio?
- ¿Se ofrecen descuentos, deducciones y créditos?
- ¿Cuál es la cobertura de la organización?
- ¿Cuál es el índice de satisfacción del cliente interno y externo?
- ¿Qué tipo de garantías tiene el cliente?
- ¿Qué se conoce del cliente de la empresa?
- ¿Cuáles son los clientes potenciales de la compañía?
- ¿Se ha podido determinar la conducta del consumidor?
- ¿Cuál ha sido el comportamiento de la demanda de los servicios de la organización? ¿Se pronostica el comportamiento de esta variable?
- ¿Es correcto el método de pronóstico de ventas y de la demanda que utiliza la empresa?
- ¿Se hace uso efectivo y eficiente de: muestras empresariales, ferias, exhibiciones etc.?
- ¿Cómo se comportara en un futuro la demanda de la industria?
- ¿Se analizan los costos de mercadeo? ¿Se pueden reducir?
- ¿Cuál es la rentabilidad por servicio y mercado?
- ¿Cuenta la organización con una base de datos del cliente?
- ¿Existen perfiles y hojas de vida de los clientes?
- ¿Realiza la organización investigación sistemática sobre sus clientes?
- ¿Conoce la organización el nivel de satisfacción de sus clientes?
- ¿Tiene un sistema de auditoria del servicio y la realiza sistemáticamente?
- ¿Tiene la organización una estrategia clara y expresa del servicio del cliente?
- ¿Existe en la organización una cultura del servicio?
- ¿Se compara con el servicio y niveles de calidad del servicio de la competencia?
- ¿Cuáles son las características del sector en el cual participa la empresa?
- ¿Cuál es el segmento del sector en donde se ubica la competencia de la organización?
- ¿Cuáles son los principales competidores de la compañía?
- ¿Cuáles son las posibles respuestas de la competencia con relación a las tendencias económicas, sociales, culturales, geográficas, demográficas,

políticas y legales, que afectan el entorno o segmento en el cual participa la organización?

- ¿Existe la posibilidad del surgimiento de nuevos competidores y que salgan otros?
- ¿Qué tan fácil es que los nuevos competidores se desarrollen?
- ¿Cuál es la modalidad y rivalidad en el sector?
- ¿Cuál es la relación con proveedores por parte de la empresa y la competencia?
- ¿Cuáles son las fortalezas de los principales competidores de la empresa?
- ¿Cuáles son las debilidades de los principales competidores de la empresa?
- ¿Cuáles son los objetivos, estrategias y metas de los principales competidores de la compañía?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la empresa?
- ¿Cuáles son las ventajas competitivas de la competencia?
- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el segmento definido?
- ¿Realiza la empresa estudios sistemáticos de la competencia?
- ¿Tiene la organización base de datos de la competencia?
- ¿Tiene un sistema de inteligencia comercial?
- ¿Tiene su empresa perfiles de competitividad?
- ¿Realiza su compañía Bechmarking?

D. CAPACIDAD FINANCIERA

- ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los activos?
- ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro de los pasivos?
- ¿Cuál es el peso porcentual de cada rubro dentro del patrimonio?
- ¿Puede la empresa cumplir con sus obligaciones exigibles en el corto plazo?
- ¿Cuál es la rentabilidad del negocio? ¿Cómo ha evolucionado?
- ¿Cuáles son las estrategias de apalancamiento financiero?
- ¿Es eficiente y efectiva la empresa en el uso de sus recursos?
- ¿La empresa ha mantenido su posición financiera en el sector?
- ¿Cómo han evolucionado las razones financiera de liquidez, actividad, crecimiento, rentabilidad y apalancamiento? ¿Están por encima de la industria?

FORMULARIO DE AUTOEVALUACIÓN EMPRESARIAL INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1. RAZÓN SOCIAL
2. PROPIETARIO
3. REPRESENTANTE LEGAL
4. NIT
5. DIRECCIÓN
6. CIUDAD
7. TELÉFONO
8. E-MAIL

- 9. ACTIVIDAD PRINCIPAL
- 10. FUNDADA EN EL AÑO
- 11. NUMERO DE TRABAJADORES
- 12. PRODUCTOS

INSTRUCCIONES PARA SU DILIGENCIAMIENTO

El formulario es un instrumento para obtener una imagen de la situación actual de su empresa. Contiene el análisis de las siguientes áreas: La estructura de la organización, políticas y entornos, personal, finanzas, investigación del producto, producción, ingeniería de planta, métodos de ingeniería, control de calidad, mercadeo y ventas, almacenamiento, control, control de presupuestos, contabilidad, gestión: toma de decisiones, gestión: poder, gestión: liderazgo, gestión: comunicaciones, gestión: conflicto y gestión: motivación. Su diligenciamiento le permitirá reflexionar sobre su propia experiencia empresarial, elevar su nivel comprensión y compromiso consigo mismo, con la empresa y con el grupo empresarial.

En la hoja de respuestas encontrará las áreas ya señaladas, donde Usted resaltará las condiciones en que se halla la empresa, según las considere como: fuertes, promedio o débiles. Para su comprensión recomendamos los siguientes pasos:

A. ANALICE CADA UNA DE LAS ÁREAS DE LA EMPRESA}

Lea cada grupo de tres clasificaciones y determine cuál es más acertado para describir la situación actual de su empresa. Coloque una X en la columna que elija a continuación de la situación seleccionada.

Debe ser lo más objetivo posible, pues si no escoge la respuesta que muestra la situación real de la empresa en ese momento y se busca hacer ver una situación mejor de lo que es, usted se estará autoengañando. Después de responder todas las preguntas usted podrá ver rápidamente las áreas que necesitan más atención y donde debe concentrar la acción. En este punto usted ya tendrá una primera visión de su propia empresa.

B. VALORACIÓN DE CADA UNA DE LAS ÁREAS ANALIZADAS

En este punto, se trata de colocar un valor ponderado, entre uno (1) y nueve (9), para cada pregunta del formulario; dicho valor se distribuirá, a su vez, como sigue:

- El concepto de **FUERTE**, se valora entre un mínimo de siete (7) y un máximo de nueve (9). Ello significa que una empresa que se autocalifica nueve (9) está realizando las cosas de manera óptima en ese campo y quien la califica de siete

(7), se considera fuerte frente a otros aspectos de la empresa, pero esta muy alejado del punto óptimo.

- El concepto de **PROMEDIO**, se valoriza con la misma metodología señalada para el punto anterior, cobijando. Con el mínimo a cuatro (4) y como máximo a seis (6).

- El concepto de **DÉBIL**, finalmente, toma como valor mínimo uno (1) y como máximo tres (3). En este punto usted está listo para autoevaluar su empresa, adelante!

LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN

1. **FUERTE**: Hay una buena disposición y aplicación por parte del gerente-propietario para la delegación de autoridad y responsabilidad hacia otros miembros de la empresa, para aumentar las habilidades, capacidades y experiencias de éstos.

PROMEDIO: Hay disposición de delegar en otros por parte de la gerencia, pero la decisión de implementarla se posterga una y otra vez.

DÉBIL: No hay siquiera disposición de la Gerencia para delegar autoridad y responsabilidad en otros miembros de la empresa.

2. **FUERTE**: El gerente y los hombres claves de la empresa, se interesan permanentemente en las políticas y actividades importantes de la misma y no se dejan sumergir en la rutina diaria.

PROMEDIO: El gerente y sus principales directivos se interesan más en la rutina diaria que en las políticas y actividades importantes de la empresa.

DÉBIL: El gerente y sus directivos viven sumergidos en la rutina diaria y no dejan tiempo para diseñar políticas y programas de actividades de mediano y largo alcance.

3. **FUERTE**: Se hallan claramente definidas las funciones y responsabilidades de las personas claves y los jefes de sección/división/departamento y aún de todo el personal de la empresa.

PROMEDIO: Se ha conversado informalmente acerca de las funciones y responsabilidades de las personas claves y los jefes inmediatos.

DÉBIL: No se hallan definidas ni formal ni informalmente las funciones y responsabilidades de ninguno de los principales directivos de la empresa.

4. FUERTE: Cada persona sabe a quién reportar y quien le debe reportar, de tal forma que las líneas de autoridad/cooperación están claramente definidas.

PROMEDIO: Cada persona sabe a quién reportar y de quien debe recibir reportes, pero no se llevan a la práctica diaria.

DÉBIL: No están definidas las líneas de autoridad/cooperación de ninguna de las personas que laboran en la empresa.

5. FUERTE: Las funciones básicas de la Empresa están agrupados en forma lógica (para elevar rendimientos, productividad, etc.) y existe un fuerte aprovechamiento de las ventajas y de esta especialización.

PROMEDIO: hay el deseo por parte de la gerencia de agrupar las funciones principales de la empresa y aprovechar la especialización y aprendizaje que se puede obtener de la misma.

DÉBIL: Las funciones básicas no están agrupadas lógicamente y por lo tanto no se aprovecha la especialización en la empresa.

6. FUERTE: La empresa tiene claramente definidos y escritos un plan estratégico de desarrollo y unos flujos de procesos en las áreas más importantes de la misma.

PROMEDIO: La empresa tiene entre sus propósitos actuales la elaboración de un plan estratégico para la misma e iniciar el estudio de sus principales flujos de proceso

DÉBIL: La empresa no tiene un plan estratégico ni estudios sobre los de sus principales procesos.

POLÍTICAS Y ENTORNOS

7. FUERTE: Los objetivos y políticas de la empresa están claramente definidos y entendidos por todos.

PROMEDIO: as políticas generales están sin determinar.

DÉBIL: No hay políticas generales, excepto la tradición de la empresa

8. FUERTE: Se considera regularmente los factores económicos, sociales y políticos en la planeación de la empresa.

PROMEDIO: Se hace esporádicamente consideración de los factores económicos, sociales y políticos en la planeación de la empresa.

DÉBIL: La planeación se realiza bajo impulsos inmediatos.

9. FUERTE: Se mantiene al día un conocimiento de las principales políticas económicas y sus análisis sobre los efectos que tiene las mismas sobre la empresa.

PROMEDIO: Se entera de la política económica a través de los medios de comunicación, motivándole un mayor conocimiento de la misma por la importancia sobre sus efectos en la empresa.

DÉBIL: No le interesan en general las medidas económicas tomadas por el gobierno.

10. FUERTE: Tiene un conocimiento profundo y actualizado sobre las instrucciones Gubernamentales y privadas que trazan y/o ejecutan las políticas económicas, así como las normas y demás requerimientos de estas, relativas al normal y regular funcionamiento de las empresas (Ministerios, entidades descentralizadas, planeación bancos, etc.)

PROMEDIO: Conoce parcialmente las instrucciones, la legislación, etc. encargadas de trazar y ejecutar la política industrial y comercial del Gobierno.

DÉBIL: No conoce nada acerca de las instituciones y la legislación vigente para las empresas en los diferentes campos de acción de esta: Laboral, tributario, fiscal, financiero, comercio exterior, etc.

11. FUERTE: La empresa tiene un conocimiento profundo de las obligaciones de ley exigidas por el estado y de los trámites que debe realizar en cada caso para tener un cabal cumplimiento de los mismos. (Licencias, registros, solicitudes, vistos buenos, etc.)

PROMEDIO: La empresa solo conoce y cumple alguna de las obligaciones impuestas por el estado y acude normalmente a intermediarios para la realización de los trámites y resolución de los conflictos surgidos de su incumplimiento.

DÉBIL: La empresa desconoce las principales obligaciones de ley, sus trámites, beneficios y sanciones.

12. FUERTE: La empresa tiene una participación agresiva en el comercio y las asociaciones de ramo.

PROMEDIO: La empresa tiene interés en participar en el comercio y las Asociaciones del ramo.

DÉBIL: La participación en el comercio y las asociaciones son miradas como mal necesario

PERSONAL

13. FUERTE: Se ha establecido un programa para escoger, examinar ubicar y entrenar todo el personal.

PROMEDIO: La selección de empleados se hace sin desarrollar fórmulas más allá de las empleadas por el Gerente y/o algún otro ejecutivo.

DÉBIL: No existen procedimientos uniforme para escoger, examinar, ubicar y entrenar el personal. Las entrevistas se dejan en cabeza de quien los pueda hacer (secretaria, Gerente, Familiar, recomendaciones etc.)

14. FUERTE: Los salarios y pagos contractuales están determinados por un método de evaluación del trabajo claro, proporcional y justo según las funciones que desempeña cada trabajador.

PROMEDIO: No existe programa de evaluación de trabajo. Los salarios se aumentan por presión.

DÉBIL: Los salarios en todos sus niveles son fijados por opinión personal del Gerente o del propietario.

15. FUERTE: Existen planes definidos de incentivos para todos los niveles, basados en una medida justa de desempeño.

PROMEDIO: Los incentivos existentes se aplican solo para algunos empleados.

DÉBIL: No existen planes de incentivos en la empresa.

16. FUERTE: Se tiene una carpeta donde costa la historia individual y datos de progreso para cada empleado y se encuentran al día para ser usados en inventario de calificación.

PROMEDIO: Existe algunos datos de los empleados pero incompletos.

DÉBIL: No existen datos para los empleados en forma individual aparte de los requisitos de nómina.

FINANZAS

17. FUERTE: Se ha elaborado un plan estimado de requerimientos de capital de trabajo y caja para un nivel planeado de producción y ganancias.

PROMEDIO: No existe un plan estimado de requerimientos de capital de trabajo y caja. Los fondos no son siempre obtenidos o empleados correctamente.

DÉBIL: El manejo del capital de trabajo y de caja son inadecuados. Existe una política de crédito laxa. No se hace planeación hacia el futuro.

18. FUERTE: La empresa tiene las reservas adecuadas para reemplazo de activos obsoletos y depreciados, representados por fondos líquidos al término requerido.

PROMEDIO: Reservas de depreciación condicionadas a deducciones para impuestos solamente. No se ha planeado apropiadamente para reemplazar el activo fijo.

DÉBIL: Reservas nominales sin tener en cuenta el valor real de los activos. Frecuentemente usados para propósitos distintos de los iniciales.

19. FUERTE: La política de distribución de utilidades es consistente con un programa financiero de largo plazo.

PROMEDIO: No existe política financiera de distribución de utilidades definida.

DÉBIL: Las finanzas son dictadas por las necesidades inmediatas de caja, para resolver problemas urgentes.

INVESTIGACIÓN DEL PRODUCTO

20. FUERTE: Existe en la empresa una investigación permanente para mejorar productos, equipos y métodos de producción; así como para el desarrollo de nuevos productos y mercados.

PROMEDIO: Los esfuerzos de investigación son esporádicos y los objetivos no están claramente definidos.

DÉBIL: No existe investigación en la empresa. El diseño del producto e ingeniería son inadecuados.

21. FUERTE: Existen esfuerzos de planeación altamente organizados bajo la supervisión de expertos, con personal calificado.

PROMEDIO: Las actividades de investigación y desarrollo no están bien organizadas.

DÉBIL: No existe personal calificado para llevar a cabo la investigación y el desarrollo

22. FUERTE: Existe una decidida cooperación entre las secciones de mercadeo, ventas, producción e ingeniería para asegurar la aceptación en el mercado. Se tienen unas instalaciones adecuadas y un costo de producción competitivo.

PROMEDIO: La empresa tiene un programa para investigación de producto e ingeniería, pero estas actividades no se llevan a cabo en cooperación con las otras divisiones o secciones del negocio.

DÉBIL: La investigación de producto e ingeniería es completamente ignorada.

PRODUCCIÓN

23. FUERTE: La compra de todos los materiales y materias primas se hace a través de ofertas competitivas con especificaciones de cantidades requeridas por control de producción y por procedimientos efectivos de expedición.

PROMEDIO: La función de compras es generalmente bien manejada, pero falta coordinación con ingeniería y control de producción.

DÉBIL: Las compras no se hallan centralizadas y menos aún coordinadas con ingeniería o producción u otros departamentos.

24. FUERTE: La producción se halla totalmente planeada de acuerdo con requerimientos de ventas y la capacidad instalada.

PROMEDIO: La producción está planeada solo en sus aspectos generales; los programas de necesidades de material y trabajo se hallan en cabeza de cada departamento.

DÉBIL: No existe control de producción, no programas centrales. La producción se hace según la necesidad de mantener ocupados a los empleados.

INGENIERÍA DE PLANTA

25. FUERTE: La localización de la planta se halla determinada por estudios de materiales, localización de abastecimientos, de personal y de mercado.

PROMEDIO: La planta no está localizada como resultado de un estudio económico. La maquinaria y equipo no están relacionados de acuerdo con el flujo del material. El mantenimiento y reemplazo de la planta y equipo no están controlados.

DÉBIL: La localización de la planta está determinada por el espacio disponible del edificio. La localización de la maquinaria y el arreglo general de la planta tiene

pocas consideraciones económicas. No existe programa de reemplazo de instalaciones. Hay pobre mantenimiento.

26. FUERTE: Las herramientas han sido diseñadas, desarrolladas y probadas para lograr el costo más bajo de producción en cada producto.

PROMEDIO: Las herramientas son bien construidas pero no diseñadas para producir el costo más bajo de producción.

DÉBIL: La ingeniería de herramientas no está relacionada con el proceso de producción para operar con los costos más bajos.

MÉTODOS DE INGENIERÍA

27. FUERTE: La empresa posee alta calidad y bajo costo de producción para todos los productos obtenidos por el uso de maquinaria moderna, buena distribución de planta y el flujo de materiales; alta eficiencia del personal adquirida con incentivos de pago y buena supervisión.

PROMEDIO: El flujo de materiales necesita mejoras. Maquinaria atrasada tecnológicamente. Costos relativamente altos. Tasas de incentivos flojas. Se necesita mejorar la supervisión.

DÉBIL: La fabricación de los productos no se hace bien planeada ni supervisada. Maquinaria obsoleta. Flujo de material mal diseñado. La calidad de los productos es apenas aceptable. No existen tasas de incentivos de pago.

CONTROL DE CALIDAD

28. FUERTE: El control de calidad se realiza como una función separada, con un programa de inspección eficiente, realizado para cada proyecto y es usado como ayuda para producción y ventas.

PROMEDIO: La función de control de calidad no está separada; se realiza la inspección solo como necesidad de producción, excepto cuando los clientes presentan quejas de calidad.

DÉBIL: No existe control de calidad. Solo cuando hay reclamos se toman medidas de precaución extras.

MERCADEO Y VENTAS

29. FUERTE: El programa de ventas se hace basado en el conocimiento de las necesidades del cliente. Hay investigación y análisis de mercado respaldado por un buen programa de publicidad y ventas.

PROMEDIO: El programa de ventas se hace basado en experiencias pasadas con los clientes potenciales de mercado no conocido. La publicidad no es selectiva.

DÉBIL: El cubrimiento de las ventas es muy incompleto. No hay programa. El conocimiento de la competencia es muy limitado.

30. FUERTE: La empresa tiene estimativos de ventas clasificadas por productos, clientes, vendedores y territorios.

PROMEDIO: El total de ventas por productos, clientes y territorio es estimado pero no presupuestado.

DÉBIL: No existen presupuestos de ventas.

31. FUERTE: Se tienen unos precios ajustados a los costos estándar, dando cabida en estos a todos los factores del costo.

PROMEDIO: La estructura de los precios es rígida; los costos no son usados para establecer los precios de venta; la competencia gobierna parcialmente los precios.

DÉBIL: Precios de venta basados en la competencia o lo que presente el mercado. La información de costos no se usa para establecer los precios de venta.

32. FUERTE: Se lleva estadísticamente la ganancia o pérdida de la empresa por vendedores, territorios, clientes y productos.

PROMEDIO: El esfuerzo de ventas no está dirigido hacia las posibilidades de obtener mayores ganancias.

DÉBIL: No hay programas de ventas selectivos.

33. FUERTE: Se tiene programado un esfuerzo selectivo de ventas dirigido hacia las posibilidades y ganancia máxima.

PROMEDIO: El esfuerzo de ventas no está dirigido hacia las posibilidades de ganancias.

DÉBIL: No hay programas de ventas selectivas.

34. FUERTE: Existe un programa de ventas forzado inteligentemente dirigido y compensado.

PROMEDIO: Los vendedores son supervisados de cerca pero el programa de entrenamiento de los mismos es inadecuado.

DÉBIL: La fuerza de ventas no está bien entrenada, ni supervisada. Las compensaciones no son comparables a las de los competidores.

35. FUERTE: Los récords de venta son mantenidos al día.

PROMEDIO: Los récords de venta no siempre son mantenidos al día.

DÉBIL: Los récords de venta no cubren órdenes en libros ni ventas facturadas.

ALMACENAMIENTO

36. FUERTE: Se tiene un programa de almacenamiento diseñado para cubrir necesidades de clientes determinados por un estudio de competencia.

PROMEDIO: El almacenamiento se ha diseñado para dar servicio a grandes centros de ventas solamente, no determinado por el análisis de condiciones de competencia.

DÉBIL: El almacenamiento es mantenido en el lugar de producción sin consideración a ventas de la competencia, ni las condiciones del mercado.

CONTROL

37. FUERTE: El sistema de costos ha sido diseñado para reflejar cambios entre costos estándar y reales.

PROMEDIO: La contabilidad de costos es bastante acertada, pero no organizada para proveer información de costos estándar en forma rápida.

DÉBIL: No hay costos estándar. Los costos reales no son adecuados ni controlados.

38. FUERTE: Existen récords y reportes regulares a la gerencia para tomar acciones correctivas sobre los costos.

PROMEDIO: Los récords y reportes no son adecuados para controlar costos y gastos.

DÉBIL: La información sobre costos es estimada, así como la utilidad. Los estados de pérdidas y ganancias son inadecuados.

39. FUERTE: Los récords de contabilidad innecesarios han sido eliminados; se hacen tan sólo los reportes de control necesarios.

PROMEDIO: Se mantienen muchos récords, reportes y estadísticas, que son inútiles como herramientas de gerencia.

DÉBIL: No hay récords ni reportes previamente preparados por la gerencia.

40. FUERTE: Todos los estimados para precios del producto están basados en costos estándar. El trabajo de adivinación se ha eliminado.

PROMEDIO: Los precios estimados de los productos no son chequeados contra el costo real.

DÉBIL: Los precios estimados son determinados por el desarrollo pasado y por la competencia.

41. FUERTE: El efecto que la mezcla de ventas y los precios de venta tienen en las ganancias totales de la empresa, es el reflejo de los varios niveles de operación, los cuales son conocidos, todo el tiempo.

PROMEDIO: No hay conocimiento del efecto que tiene en las ganancias totales, el producto individual o sus precios.

DÉBIL: Las ganancias o pérdidas estimadas mensualmente son verificadas y ajustadas anualmente al inventario; pero no se conoce la ganancia o pérdida del producto.

42. FUERTE: Se tienen definidos los puntos de equilibrio de la empresa y sus productos. El efecto del volumen adicional en el costo y la ganancia se determina fácilmente.

PROMEDIO: Los puntos de equilibrio no están determinados y sus valores son subestimados. El efecto del volumen adicional en costo y ganancia no está determinado.

DÉBIL: No se conoce la mezcla de ventas y costos en el punto de equilibrio de la empresa y sus productos.

CONTROL DE PRESUPUESTOS

43. FUERTE: Se lleva un control de presupuesto de todos los gastos basados en estándares de desarrollo establecido en forma equitativa para los diferentes niveles de producción.

PROMEDIO: Se tiene una estructura de presupuesto rígida. Los promedios de gastos de ventas están basados en desarrollos pasados y no en estándares predeterminados y flexibles.

DÉBIL: No existe intento de realizar un desarrollo de presupuesto.

44. FUERTE: Existen presupuestos de ventas por productos, vendedores y territorios basados en análisis de mercado.

PROMEDIO: Los diferentes presupuestos de ventas están basados tan sólo en el desarrollo pasado de estas.

DÉBIL: No existen presupuestos de ventas. No existen cuotas para vendedores.

45. FUERTE: Se tiene un detallado conocimiento del efecto y control de todos los cambios de precio y de las ganancias estimadas netas.

PROMEDIO: No existe control centralizado de precios de venta dentro de los límites y requerimientos de utilidades predeterminadas.

DÉBIL: No hay política de precios establecida. Los estimados de costos son ignorados cuando un volumen considerable se desarrolla.

46. FUERTE: Existen reportes diarios, semanales y mensuales del desarrollo de todos los departamentos controlados por: a. Desempeño estándar o presupuestado b. Diferencias entre sí de dichos departamentos de acuerdo con los desempeños estándar.

PROMEDIO: Los reportes de contabilidad son exhibidos periódicamente por: a comparación del presente con periodos pasados. b. No hay comparación estándar, por lo tanto no hay confrontación de los resultados reales con lo que fue planteado; ni hay análisis de las causa de variaciones.

DÉBIL: No hay presupuestos. No hay planeación amplia a largo plazo. Las políticas son vacilantes por no encontrarse basadas en información comparativa completa y análisis amplios.

CONTABILIDAD

47. FUERTE: Existen todos los procedimientos, récords, formas y deportes diseñados con miras a producir la información requerida al costo más bajo.

PROMEDIO: Existe una contabilidad bastante amplia, acertada, pronta, y bien manejada. Existen algunos procedimientos escritos.

DÉBIL: la contabilidad es acertada desde el punto de vista del mantenimiento de los libros pero generalmente anticuada e incompleta

48. FUERTE: La información de contabilidad es presentada a tiempo y en la forma mejor adaptada en el uso de la gerencia.

PROMEDIO: La información contable no es adecuada en comparación con los conceptos más modernos de control por medio de estándares.

DÉBIL: La contabilidad no es vista como herramienta de gerencia.

GESTIÓN: TOMA DE DECISIONES

49. FUERTE: Cuando toma una decisión investiga, analiza las alternativa las compara y evalúa finalmente decide

PROMEDIO: Cuando toma una decisión acude a su experiencia y prueba a ve que pasa.

DÉBIL: Normalmente toma decisiones guiándose por su intuición,

50. FUERTE: Cuando encuentra varias alternativas atractivas ante una decisión que debe tomar, se guía por su intuición pero evalúa las consecuencias que esta genera.

PROMEDIO: Cuando encuentra varias alternativa atractivas ante una decisión que debe tomar, solamente se guía por la intuición.

DÉBIL: Cuando encuentra varias alternativas atractivas ante una decisión la aplaza.

GESTIÓN: LIDERAZGO

51. FUERTE: El concepto de su negocio radica en que todos deben ganar.

PROMEDIO: Un negocio es bueno cuando el comprador gana.

DÉBIL: El mejor negocio es el que le da utilidades a usted.

52. FUERTE: Cuando usted negocia busca la mejor alternativa que beneficie a las partes

PROMEDIO: Cuando usted negocia con sede/pero siempre se centra en sus beneficios

DÉBIL: Lo importante en toda negociación radica en obtener exclusivamente su beneficio

GESTIÓN Y LIDERAZGO

53. FUERTE: En sus relaciones interpersonales busca comprender y estimular al a persona.

PROMEDIO: En sus relaciones interpersonales estimula a las personas para que cumplan con su deber.

DÉBIL: En sus relaciones interpersonales impone sus puntos de vista.

54. FUERTE: Se interesa usted por ayudar y colabora para que los demás logren sus objetivos.

PROMEDIO: Solamente cuando alguien le solicita ayuda y usted le simpatiza, le colabora.

DÉBIL: Para usted cada cual debe ingeniárselas para alcanzar sus objetivos.

GESTIÓN: COMUNICACIONES

55. FUERTE: Considera que todas las personas relacionada con su empresa deben conocerla con profundidad.

PROMEDIO: Las personas cercanas a usted son las únicas que deben conocer a profundidad su empresa.

DÉBIL: Solamente usted conoce la profundidad de la empresa.

56. FUERTE: Se interesa usted por saber la opinión de los demás con relación a los asuntos cotidianos de la gestión.

PROMEDIO: Escucha las opiniones de los demás sobre los asuntos cotidianos de la empresa pero no las tiene en cuenta.

DÉBIL: Su preocupación más importante es comunicar a los demás lo que usted piensa con relación a la empresa.

57. FUERTE: Para usted es muy importante enterarse de todas las novedades relacionadas con la actividad de la empresa.

PROMEDIO: De vez en cuando es necesario actualizarse.

DÉBIL: Usted siente que todo lo sabe ya y no pierde el tiempo informándose.

GESTIÓN: CONFLICTO

58. FUERTE: Para usted es conveniente que exista cierto grado de competencia entre sus trabajadores.

PROMEDIO: En la medida de lo posible evita los conflictos entre los trabajadores.

DÉBIL: Cuando hay conflictos en la empresa usted despidió a los protagonistas.

59. FUERTE: Las dificultades entre el personal son problemas de la manera de ser de los trabajadores a los cuales hay que contribuir para solucionarlos.

PROMEDIO: El origen de los conflictos entre el personal son problemas de la manera de ser de los trabajadores a los cuales hay que contribuir a solucionar.

DÉBIL: Las personas conflictivas de la empresa deben despedirse.

60. FUERTE: Cuando hay conflicto en la empresa usted investiga el motivo y si le compete a la empresa, interviene poniendo solución.

PROMEDIO: Los conflictos entre el personal son problemas, humanos que hay que comprender y ayudar.

DÉBIL: Siempre que hay conflictos usted despidió a los causantes de él.

GESTIÓN: MOTIVACIÓN

61. FUERTE: Para usted es fundamental que cada uno de sus colaboradores encuentre importante interesante y satisfactorio el trabajo.

PROMEDIO: Usted se preocupa por que los salarios sean proporcionales al grado de interés y desempeño de los trabajadores.

DÉBIL: El desempleo en Colombia es muy grande los trabajadores cumplen o los despiden.

62. FUERTE: Usted tiene establecidos unos programas de evaluación del desempeño, plan de incentivos enriquecimiento de cargos y administración participativa para que los trabajadores estén altamente motivados.

PROMEDIO: Usted se preocupa por remunerar proporcionalmente a los sus trabajadores según los resultados del desempeño.

DÉBIL: Ajusta los salarios según que solicite y justifique los aumentos

63. FUERTE: Estimula la creatividad y es sensible a los aportes que hace el personal.

PROMEDIO: Cuando usted no puede resolver un problema le pide a sus colaboradores ayuda.

DÉBIL: Usted no espera aportes de su personal y por esto nunca los solicita.

64. FUERTE: Para usted es muy importante comunicar su entusiasmo en la empresa y preocuparse por las condiciones y expectativas de sus trabajadores.

PROMEDIO: Su interés se centra en comunicar su entusiasmo

DÉBIL: Hay que desarrollar "Mano Dura" con el personal o de lo contrario no trabaja

ANEXO C
Recursos Administrativos

Presupuesto de investigación

El siguiente presupuesto está estipulado para este proyecto, el cual está comprendido de la siguiente manera.

Presupuesto de la investigación				
Concepto	Unidad	Cantidad	Valor	Valor
			unitario	total
1. INGRESOS		0	0	0
Johana				1.396.500
TOTAL INGRESOS				1.396.500
2. EGRESOS				
2.1. Servicios personales				
Servicios de transcripción	Hojas	100	800	80.000
Servicios de internet	Horas	200	1.200	60.000
Servicios de transporte 1	viaje (ida/vuelta)	15	20.000	300.000
Servicios de transporte 2	viaje (ida/vuelta)	15	30.000	450.000
Subtotal				1.070.000
2.2. Gastos generales				
Papelería	Resma	1	12.000	12.000
Fotocopias	Hojas	400	70	20.000
Impresión de texto	hojas	500	100	65.000
Compra de textos	Texto	2	75.000	150.000
Memoria USB	Unidad	1	20.000	20.000
Subtotal				260.000
2.3. Imprevistos				
Gastos imprevistos 5%				66.500
Subtotal				66.500
TOTAL EGRESOS				1.396.500

Fuente. Esta investigación

Cronograma de actividades

ITEM	TIEMPO ACTIVIDAD	MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO				JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
1	Elección del tema estudio de investigación	■	■																										
2	Aprobación del tema de investigación por el comité curricular			■																									
3	Diseño y elaboración del anteproyecto				■	■	■	■	■	■	■	■	■																
4	Presentación al Comité Curricular											■																	
5	Designación de jurados y correcciones											■	■																
5	Aplicación de instrumento												■	■	■														
6	Análisis e interpretación de la información															■	■	■											
7	Diseño del proyecto de investigación																■	■											
8	Diseño de la herramienta administrativa																	■	■	■									
9	Redacción del informe final																							■	■				
10	Presentación informe final																										■	■	

Fuente: esta investigación