

**PLAN ESTRATEGICO LOGISTICO DEL CENTRO DE ALMACENAMIENTO Y
DISTRIBUCION DE COLOMBINA PLANTA CONSERVAS EN TULUA 2018 - 2021**

RODRIGO ANDRES GONZALEZ BERNAL

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
MAESTRIA EN ADMINISTRACION
TULUA
2018**

**PLAN ESTRATEGICO LOGISTICO DEL CENTRO DE ALMACENAMIENTO Y
DISTRIBUCION DE COLOMBINA PLANTA CONSERVAS EN TULUA 2018 - 2021**

RODRIGO ANDRES GONZALEZ BERNAL

Director:

Benjamin Betancourt G.

Profesor Titular - MBA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION

MAESTRIA EN ADMINISTRACION

TULUA

2018

¡Mide y vencerás, porque todo lo que se puede medir, se puede mejorar!
..Peter Drucker

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	11
1. ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	13
1.1. Planteamiento del Problema.....	13
1.1.1. Estado Actual de Almacén Colombina Planta Conservas	13
1.1.2. Como consecuencia este trabajo dará respuesta a las siguientes preguntas	19
1.2. Justificación.....	19
1.3. Objetivos	21
1.3.1. Objetivo General.....	21
1.3.2. Objetivos Específicos	21
1.4. Marcos de Referencia.....	22
1.4.1. Marco Teórico.....	22
1.4.1.1. Escuela del Diseño:.....	23
1.4.1.2. Escuela de la Planificación:	25
1.4.1.3. La escuela del Posicionamiento:	28
1.4.1.4. Benchmarking:	28
1.4.1.5. Cadena de suministro:	31
1.4.1.6. Planeación Estratégica:	31
1.5. Tipo de Estudio.....	32
1.5.1. Exploratorio.....	33
1.5.2. Descriptivo	33
1.5.3. Cualitativo:	34
1.5.4. Cuantitativo	35
1.6. Método de Investigación.....	35
1.6.1. Inductivo	36
1.6.2. Deductivo	36
1.6.3. Analítico	37
1.7. Caja de herramientas	38
1.8. Proceso Estratégico	40
2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA.....	44
2.1. Historia de Colombina Conservas S.A	45
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	49
3.1. Entorno Geofísico	49
3.1.1. Variables del Entorno Geofísico.....	52

3.2.	Entorno Social	52
3.2.1.	Variables del Entorno Social	56
3.3.	Entorno Demográfico	57
3.3.1.	Variables del Entorno Demográfico	60
3.4.	Entorno Cultural	60
3.4.1.	Variables del Entorno Cultural.....	62
3.5.	Entorno Ambiental	63
3.5.1.	Variables del Entorno Ambiental.....	66
3.6.	Entorno Jurídico.....	66
3.6.1.	Variables del Entorno Jurídico	69
3.7.	Entorno Económico.....	69
3.7.1.	Variables del Entorno Económico	77
3.8.	Entorno Tecnológico	78
3.8.1.	Variables del Entorno Tecnológico	79
3.9.	Análisis Integrado del Entorno de Colombina S.A. Planta Conservas.	79
3.9.1.	Matriz Integrada del Entorno de Colombina S.A. Planta Conservas.	80
3.10.	Principales Amenazas y Oportunidades de la Planta Conservas	89
3.10.1.	Amenazas	89
3.10.2.	Oportunidades:.....	90
4.	ANÁLISIS DEL SECTOR.....	91
4.1.	Caracterización del Sector.....	91
4.2.	Diamante competitivo	96
4.2.1.	Factores Productivos.....	96
4.2.2.	Sectores Conexos y Cadenas Productivas	98
4.2.3.	Condiciones de Demanda	102
4.2.4.	Estrategia, Estructura y Rivalidad	103
4.2.5.	Papel del Gobierno.....	104
4.2.6.	Papel de la Casualidad.....	105
4.2.7.	Diamante competitivo Colombina Conservas.....	106
4.3.	Modelo de las 5 fuerzas de Porter	107
4.3.1.	La rivalidad entre competidores:.....	108
4.3.1.1.	Barreras de Salida.....	110
4.3.2.	El ingreso de nuevas empresas al sector.....	111
4.3.2.1.	Barreras de Entrada	111
4.3.3.	El poder de negociación de los proveedores.....	114

4.3.4.	El poder de negociación de los compradores.....	116
4.3.5.	La amenaza de la sustitución.	117
4.3.6.	El sector Competitivo.....	119
4.3.7.	El perfil competitivo del sector.....	120
5.	BENCHMARKING.....	122
5.1.	Empresas a Comparar	122
5.1.1.	Nutresa S.A.....	122
5.1.2.	Levapan.....	123
5.1.3.	Fruco	124
5.2.	Factores Claves de Éxito	126
5.2.1.	Estrategia Competitiva	126
5.2.2.	Clima Laboral	126
5.2.3.	Motivación al Personal	127
5.2.4.	Rapidez de Ejecución.....	127
5.2.5.	Calidad de Productos.....	127
5.2.6.	Portafolio de Productos	128
5.2.7.	Posicionamiento de Marca	128
5.2.8.	Desarrollo e Innovación.....	129
5.2.9.	Precio Competitivo.....	129
5.2.10.	Servicio al Cliente.....	129
5.2.11.	Participación en el Mercado.....	130
5.3.	Matriz de Perfil Competitivo	131
5.4.	Radares:	132
5.4.1.	Radares de valor y valor sopesado:	132
5.4.2.	Comparación de Radares	138
5.4.3.	Análisis e Interpretación.....	140
6.	ANÁLISIS INTERNO	142
6.1.	Diagnóstico del proceso administrativo.....	142
6.1.1.	Planeación.....	142
6.1.2.	Organización	144
6.1.3.	Dirección	147
6.1.4.	Evaluación y Control	148

6.2.	Análisis de la gestión de las funciones de la planta Colombina de Conservas en Tuluá	149
6.2.1.	Gestión y situación contable y financiera.....	150
6.2.2.	Gestión de suministros en Conservas	151
6.2.2.1.	En relación con el servicio de compras y su organización administrativa	151
6.2.2.2.	En relación con la gestión de Inventarios.....	152
6.2.3.	Gestión de Recursos Humanos.....	153
6.2.3.1.	La calidad y cantidad de los recursos humanos	153
6.2.3.2.	Clima de trabajo y salud ocupacional	154
6.2.3.3.	Administración de personal en la planta de Conservas en Tuluá	155
6.3.	Principales Fortalezas y Debilidades de la planta Conservas.	157
6.3.1.	Fortalezas:	157
6.3.2.	Debilidades:	158
7.	DOFA.....	160
7.1.	Evaluación de los Factores Externos	160
7.1.1.	Matriz de Evaluación de Factores Externos (M-EFE)	162
7.1.2.	Interpretación M-EFE	164
7.2.	Evaluación de los Factores Internos.....	164
7.2.1.	Matriz de Evaluación de Factores Interno (M-EFI).....	166
7.2.2.	Interpretación M-EFI	168
7.3.	Análisis DOFA	168
7.3.1.	Listado DOFA.....	170
7.3.2.	Matriz DOFA.....	172
8.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	175
8.1.	Visión	175
8.2.	Misión	176
8.2.1.	Filosofía, Principios y Valores	176
8.2.2.	Productos y Servicios	177
8.2.3.	Usuarios y Clientes.....	177
8.2.4.	Mercado Meta	177
8.2.5.	Conocimiento y Tecnología.....	177
8.2.6.	Grupos de Interés de la Organización.....	178
8.2.7.	Responsabilidad Social	178
8.2.8.	Imagen Pública.....	178

8.2.9.	Declaración de Misión	179
8.3.	Objetivos Estratégicos	179
8.3.1.	Objetivos Financieros	179
8.3.2.	Objetivos de Desarrollo y Crecimiento	180
8.3.3.	Objetivos Competitivos.....	180
8.3.4.	Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial.....	181
8.4.	Estrategias	182
8.4.1.	Matriz de Segmentación	182
8.4.2.	Estrategia Ansoff.....	183
8.4.3.	Estrategia BCG	185
8.4.4.	Estrategia Competitiva	186
9.	PLAN DE ACCIÓN.....	187
9.1.	Plan de Acción y Mejoramiento para la Planta de Conservas en Tuluá..	187
9.1.1.	Análisis situación actual	188
9.1.1.1.	Análisis del centro de distribución.....	189
9.1.1.2.	Análisis del almacén de materias primas	191
9.1.2.	Objetivos de corto plazo	194
9.1.3.	Actividades para lograr los objetivos	194
9.1.4.	Objetivos de corto plazo vs actividades.....	195
9.1.5.	Cronograma.....	196
9.1.6.	Recursos y presupuesto.....	197
9.1.7.	Responsable y de las actividades del plan	198
9.1.8.	Formulación de políticas procedimientos y reglas	199
9.1.9.	Seguimiento y control	199
9.1.10.	Establecer estándares e indicadores de control	200
9.1.11.	Seguimiento al plan de acción con indicadores de control	202
10.	CONCLUSIONES.....	203
11.	RECOMENDACIONES.....	205
	BIBLIOGRAFÍA	206

TABLA DE GRAFICOS

GRAFICO 1: UBICACIÓN ESTRATÉGICA DE TULUÁ	18
GRAFICO 2 HILO CONDUCTOR MARCO DE REFERENCIA	22
GRAFICO 3 HILO CONDUCTOR MARCO TEÓRICO	23
GRAFICO 4 ESCUELA DEL DISEÑO	24
GRAFICO 5 MODELO BÁSICO ESCUELA DE PLANIFICACIÓN	25
GRAFICO 6 ESCUELA DE LA PLANIFICACIÓN	26
GRAFICO 7 NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	27
GRAFICO 8 PROCESO GENÉRICO BENCHMARKING	29
GRAFICO 9 EL MODELO DE SPENDOLINI (1994)	30
GRAFICO 10 PROCESO ESTRATEGICO	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO. 42
GRAFICO 11 DIVISIÓN POLÍTICA DEL MUNICIPIO DE TULUÁ	50
GRAFICO 12 DIVISIÓN POLÍTICA MUNICIPAL ZONA URBANA	51
GRAFICO 13 FOTOGRAFÍA PANORÁMICA DE PLANTA CONSERVAS	51
GRAFICO 14 TASA DE CRECIMIENTO ANUAL POBLACIÓN DE TULUÁ	54
GRAFICO 15 TASA DE COBERTURA MATRICULA ACADÉMICA	56
GRAFICO 16 PIRÁMIDE POBLACIONAL POR RANGO DE EDAD	57
GRAFICO 17 POBLACIÓN PROYECTADA POR ESTRATO	59
GRAFICO 18: IMÁGENES DEL RIO TULUÁ	63
GRAFICO 19: FOTOGRAFÍA DEL LAGO CHILICOTE	65
GRAFICO 20: FOTOGRAFÍA DEL PARQUE LINEAL JUAN MARÍA Y LA PLAZA CÍVICA DE BOYACÁ, RESPECTIVAMENTE.....	65
GRAFICO 21 PIB DE COLOMBIA.....	70
GRAFICO 22 EVOLUCIÓN DEL PIB DE COLOMBIA Y DEL VALLE DEL CAUCA, PERIODO 2.000 - 2.016PR.	71
GRAFICO 23 INFLACIÓN EN COLOMBIA EN LA ÚLTIMA DÉCADA.....	72
GRAFICO 24 PARTICIPACIÓN SECTORIAL DE LOS PRINCIPALES DEPARTAMENTOS DEL PAÍS	73
GRAFICO 25 PARTICIPACIÓN PORCENTUAL DE LOS 4 PRINCIPALES DEPARTAMENTOS EN SECTORES ECONÓMICOS	74
GRAFICO 26 TASA DE DESEMPLEO DE LAS PRINCIPALES ÁREAS METROPOLITANAS DEL PAÍS.	75
GRAFICO 27: VENTAS DE ALIMENTOS PROCESADOS EN COLOMBIA (2009-2019)	91
GRAFICO 28 SEGMENTOS DE LA INDUSTRIA DE ALIMENTOS PROCESADOS EN COLOMBIA (2015)	92
GRAFICO 29: VENTAS DE ALIMENTOS PROCESADOS POR DEPARTAMENTO	93
GRAFICO 30: ÍNDICE DESEMPEÑO LOGÍSTICO LATINOAMERICANO	95
GRAFICO 31: MODELO DE DIAMANTE COMPETITIVO DE PORTER	96
GRAFICO 32: INTEGRACIÓN LOGÍSTICA ENTRE PLANTAS DE COLOMBINA SOBRE EL CORREDOR VIAL DEL VALLE	98
GRAFICO 33: CADENA PRODUCTIVA COLOMBINA CONSERVAS DE ABASTECIMIENTO	100
GRAFICO 34: CADENA PRODUCTIVA DE ALIMENTOS PROCESADOS	101
GRAFICO 35: DIAMANTE COMPETITIVO COLOMBINA CONSERVAS	106
GRAFICO 36: MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER	107
GRAFICO 37 DIAGRAMA DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER.....	119
GRAFICO 38: PERFIL COMPETITIVO DEL SECTOR: SALSAS Y CONSERVAS.....	121
GRAFICO 39: RADAR DE VALOR COLOMBINA	132
GRAFICO 40: RADAR DE VALOR SOPESADO COLOMBINA.....	133
GRAFICO 41: RADAR DE VALOR GRUPO NUTRESA	134
GRAFICO 42: RADAR DE VALOR SOPESADO GRUPO NUTRESA.....	134

GRAFICO 43: RADAR DE VALOR LEVAPAN.....	135
GRAFICO 44: RADAR DE VALOR SOPESADO LEVAPAN	136
GRAFICO 45: RADAR DE VALOR FRUCO.....	136
GRAFICO 46: RADAR DE VALOR SOPESADO FRUCO	137
GRAFICO 47: COMPARACIÓN DE RADARES DE VALOR.....	138
GRAFICO 48: COMPARACIÓN DE RADARES DE VALOR SOPESADO	139
GRAFICO 49: MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (M-EFE).....	163
GRAFICO 50 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNO (M-EFI)	167
GRAFICO 51: MATRIZ DOFA.....	174
GRAFICO 52 MATRIZ DE SEGMENTACIÓN	182
GRAFICO 53 MATRIZ ANSOFF.....	184
GRAFICO 54 MATRIZ BCG.....	185
GRAFICO 55: MATRIZ PROBLEMA, CAUSA Y EFECTO.....	188
GRAFICO 56: ANÁLISIS DEL CENTRO DE DISTRIBUCIÓN	191
GRAFICO 57: ANÁLISIS DEL ALMACÉN DE MATERIAS PRIMAS	193
GRAFICO 58: OBJETIVOS DE CORTO PLAZO VS ACTIVIDADES	196
GRAFICO 59: CRONOGRAMA	196
GRAFICO 60: RECURSOS Y PRESUPUESTO	197
GRAFICO 61: CRONOGRAMA	198
GRAFICO 62: SEGUIMIENTO AL PLAN DE ACCIÓN.....	202

INTRODUCCIÓN

El presente aporte investigativo sugiere el desarrollo de un modelo de planeación estratégica logística para el centro de almacenamiento y distribución de Colombina planta Conservas en Tuluá, buscando la excelencia industrial (Peters & Waterman, 1984) del área.

Hoy por hoy las organizaciones se ven expuestas a cambios rápidos en su operación ya sea por el cambio del mercado o del sector o como ocurrió en el caso estudiado, por un traslado de la planta donde se renovó completamente su estructura física y social. Esta renovación puede colocar en situación vulnerable a la empresa frente a riesgos del entorno, ya sean de tipo económico, político, social o tecnológico que indirectamente pueden verse afectados por el desarrollo del mercado.

Es en este aspecto donde la planeación estratégica juega un papel importante para crear destrezas que impidan, reduzcan o mitiguen estos riesgos. En este proyecto se pretende estudiar y desarrollar estrategias que le den valor agregado a la cadena de suministros y abastecimiento de planta Conservas, permitiendo aportar al cumplimiento de los objetivos corporativos.

Los procesos logísticos aportan competitividad planteando estrategias que generen valor en términos de tiempo, reducción de costo y permitan volver los procesos flexibles enfocados a la satisfacción del usuario como área de servicio.

Con el fin de lograr el planteamiento del plan estratégico logístico se iniciara con un estudio del entorno del almacén, del sector económico, se realizara un análisis interno y un benchmarking, estudios que darán lugar a definir el direccionamiento estratégico del almacén, donde se planteara la misión, visión, objetivos y estrategias, para así mismo, validar la importancia y el papel que juega el área logística en el desarrollo del plan estratégico corporativo. Se pretende

agrupar el estudio en 6 capítulos, donde el 1 y 2 serán planteamiento del problema, definición de objetivos y la estructuración del marco de referencia. Del capítulo 3 en adelante se organizaran los resultados del proyecto.

El modelo que se estudiara identifica dentro del enfoque estratégico de la corporación las estrategias organizacionales, que proponiendo un ajuste a la metodología de la cadena logística y los procesos del almacén en la empresa le den valor agregado a las necesidades cliente, siendo este último las agencias de distribución y la planta de producción.

Con lo referente al proceso estudiado, se tendrán en cuenta todos los subprocesos ejecutados en el almacén, es decir tales como pronósticos, inventarios, operaciones de almacenamiento y despacho de materias primas y otros, distribución y servicio al cliente, entre algunos otros que se explicaran a fondo en el desarrollo del documento.

Por último, una vez tenido claro y estudiado lo anterior, se describirán estrategias en un plan de acción logístico del centro de almacenamiento donde se tendrán en cuenta indicadores de gestión¹ (DNP, 2015) para el área, actividades, alcance y responsable.

¹ DNP, 2015. Encuesta Nacional de Logística 2015, Indicadores de Gestión basados en el Enfoque ENL, Recuperado de [Investigacion LOGISTICA\1. Encuesta Nacional Logística 2015 Libro de resultados.pdf](#)

1. ASPECTOS METODOLÓGICOS

1.1.Planteamiento del Problema

1.1.1. Estado Actual de Almacén Colombina Planta Conservas

Colombina S.A. a mediados de Junio inicio el proceso de traslado de instalaciones de una de sus plantas a Tuluá, La planta la Constancia antes ubicada en Bogotá fue reinaugurada completamente en el Corazón del Valle, renovando totalmente su estructura social operativa. También, a finales de febrero, tan solo ocho meses después, continuo con la ejecución de un plan de mejora que consistía en trasladar la planta Comexa Foods ubicada en Barranquilla a esta ciudad, instalándola en la misma planta, pasando esta última a llamarse Planta 3 Salsas y Conservas de la Corporación Colombina S.A.

El almacén de Conservas en Tuluá hace parte de una planta que está en proceso de evolución pues hace poco inicio operaciones en las instalaciones actuales, es integrado por dos grandes partes que son fundamental en la cadena de suministro, la distribución de producto terminado y el almacenamiento de materias primas, incluyendo almacenamiento de silos, tanques, todo tipo de perecederos y repuestos para mantenimiento.

Hoy por hoy, el proceso se desarrolla o inicia con la llegada de materias primas a la planta, el área de planeación, realiza un pedido de materiales previo a un plan de producción estimado en base a la demanda del mercado, cuando llega a la planta en vehículos, estos son avisados vía radio a personal en cargado de recibir, no se cuenta con protocolo de prioridades, se trabaja bajo turno, a pesar de que se cuenta con un muelle denominado como de atención rápida en casos donde los paquetes son relativamente pequeños, no se cuenta con indicador que determine la prestación del servicio, es decir demoras o tiempos de espera al momento de recibir materias primas.

Una vez son recibidos los materiales, estos son verificados en sistema y chequeados en físico, estos, permanecen en el loop de recibos hasta que les asignan un lugar en estantería, cabe indicar que hasta ahora se están determinando los patrones de arrume adecuados, permitiendo también algunas mejoras en este aspecto, uno de los principales problemas del almacén es el tiempo que permanecen estos materiales en el loop de recibos hasta que son ubicados, si bien la persona que recibe les asigna ubicación y los identifica mediante una UA (unidad de almacenamiento)² el tiempo de permanencia no es el mejor, a pesar de que no se mide, este proceso debería ser en línea pero por situaciones adversas al proceso de recibo no es posible, por ejemplo ocupación de los operarios montacargas, zonas de tránsito ocupadas o están a la espera de un muestreo de calidad, en particular un aspecto de mejorar a tener en cuenta es la estandarización de las operaciones de tal forma que garantice un flujo continuo del proceso.

Una vez los materiales en su estiba son trasladados dentro del almacén, son ubicados en una zona de almacenamiento en tránsito que funciona como kanban para el montacargas, le indica que la estiba debe ubicarse en estantería.

El trabajo de los montacargas está iniciando a ser medido mediante movimientos por turno y por hora para determinar la capacidad de trabajo del personal. Sin embargo se debería contar con sistema de control pick by voice³ que garantice el control total de la operación de los montacargas.

El proceso de recibo de materiales es el mismo para toda materia prima, repuesto, insumo, paquete o elemento que llega a planta. Una diferencia con el aceite o algún tipo de fluidos o materia prima almacenada en silos y tanques es su almacenamiento final, es decir va

² Unidad de almacenamiento: Lámina adhesiva que contiene los datos del pallet, cantidad, código del material e identificación de radiofrecuencia.

³ Pick-by-Voice se basa en instrucciones de voz a través de los auriculares y la confirmación de tareas con un micrófono.

directamente del vehículo de traslado al tanque. Tener en cuenta que toda materia prima que es ingresada al almacén debe ser verificada por el área de Calidad y avalar su disponibilidad para uso en el proceso productivo.

Un proceso vital en el almacén es la realización del picking⁴, que consiste en el alistamiento de materiales reportados en una orden de transporte, llamada de aquí en adelante OT.

El área de planeación de materiales y de producción, verifica cantidades disponible y libera ordenes de producción basados en criterios de mercadeo y demanda preestablecidos para ellos, las ordenes de producción son revisadas por los auxiliares de consumo de producción, estas personas basadas en las ordenes crean números de transporte (llamadas en adelante NT) que reportan al almacén como señal de un pedido de materiales.

En el almacén un auxiliar de despacho de materia prima recibe la notificación de la NT, la cual es tratada en sistema SAP para convertirla en una OT de requerimientos de producción e iniciar el proceso de alistamiento de la misma. El proceso de alistamiento o picking es realizado por un operario que va según indicación de la OT a unas ubicaciones a recoger una lista de necesidades de ciertas cantidades de algunos o un material solicitado.

Finalmente estos materiales son revisados por el despachador quien los entrega al auxiliar de producción para su proceso.

Las mayores complicaciones de este proceso vienen de la confirmación de materiales entregados a producción, actualmente todo se realiza de forma manual lo que propende a dar lugar a errores humanos de mala digitación. Ciertos factores como cambios de programación de producción o sobrantes de algunos materiales son devueltos al almacén con la denominación devoluciones, ciertamente la notificación de las mismas es un factor crítico de mejora pues vulnera el

⁴ picking o preparación de pedidos es el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas

inventario considerablemente teniendo en cuenta que queda a merced del despachador la cantidad a registrar.

Un proceso macro y critico dentro del almacén es el almacenamiento de producto terminado, inicialmente se está recibiendo completamente manual, donde un auxiliar ingresa el PT, pero antes debe revisar, chequear y verificar, los parámetros mínimos para registrarla en SAP. Para el almacenamiento de este, se deben tener en cuenta parámetros como cuarentena y patrones de arrume. Algunos productos deben de ser almacenados hasta las pruebas microbiológicas arrojan resultados positivos para su distribución.

Posterior a ello, se genera un plan de pedidos de despacho para ser trasladado a agencia de distribución, el reducir el tiempo de carga de los vehículos es el indicador a mejorar como promesa de servicio, muchos factores diluyen este indicador, tales como la generación de planes, un equilibrio de cartones en el pool de despachos. El proceso de cargue es verificado y chequeado por una persona que apoya este proceso:

Las agencias de colombina en el país son:

- Agencia Bogotá: ubicada en la autopista Medellín km 3,8; 1 km antes de la glorieta de Siberia
- Agencia Cali: Cra 25 No. 12-81 zona industrial Yumbo.
- Agencia Pereira: Vía Romelia el pollo km 7 bodegas 7 y 8 enseguida del restaurante foro de luna, Dos Quebradas, Risaralda.
- Agencia Medellín: Calle 86 # 42-71 Itagüí.
- Agencia Bucaramanga: Parque Industrial de Bucaramanga calle F Bodega 38.

- Agencia Barranquilla: Calle 2B #13 sur -31 manzana 24 lote 12 parque Industrial Malambo S.A.
- Agencia Ibagué: km 2 aeropuerto Perales A.A 020.

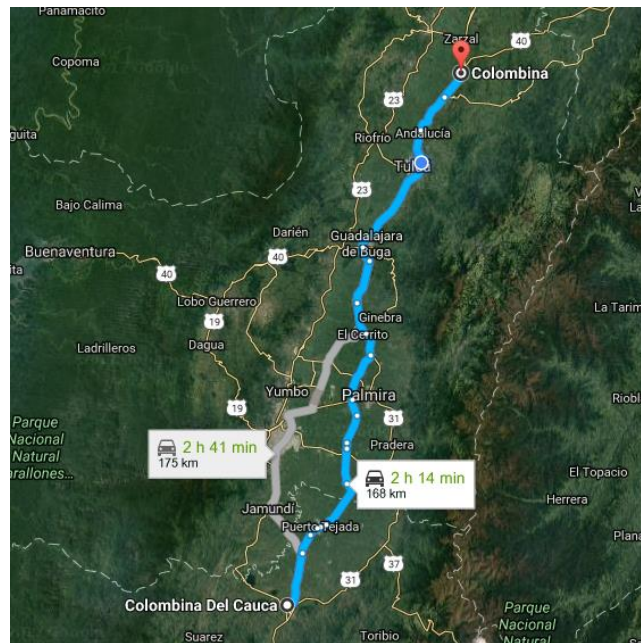
Como se describe algunas problemáticas a mejorar son la optimización de los despachos, confiabilidad de los inventarios, además de la adecuación de la planta para certificación de exportación.

Unas subareas del almacén que hacen parte de la cobertura logística actual es el almacenamiento y despacho de fluidos, tales como aceite y vinagre, repuestos, silos de ají, ají en tote bins, los cuales están cada uno en una zona externa organizado bajo la metodología WM para garantizar control del inventario.

En cuanto a distribución la problemática latente es la certificación para futura exportación que la otorga BASC, es importante para la planta poder distribuir autónomamente sin depender de otra planta, actualmente no es posible por la falta de estándar en el proceso, adecuación de la infraestructura, soporte certificado, entre algunas cosas.

Por ahora el centro de exportación es La Paila, así como se envía producto a agencias de distribución es enviado el pedido a exportar a la Paila para ser realizado desde allí. Sin embargo, la ubicación de las plantas es estratégica pues están todas 3 sobre un mismo corredor vial, todas sobre la misma vía, siendo el centro planta 3 en función del puerto más cercano, el de

Grafico 1: Ubicación estratégica de Tuluá



Fuente: Google Earth © 2009

buenaventura, por donde se envía y se recibe gran parte del producto terminado y materia prima de las plantas.

Hoy por hoy se cuenta con problemas de capacidad que busquen ser disminuidos, para reducir los cuellos de botella por este aspecto, un aliado estratégico corporativo, que también se está visualizando la forma de instalarlo en planta 3 es el centro de Acopio en Rozo donde reciben, procesan y muelen, el ají utilizado por la planta.

Si bien es cierto, el inicio operacional ha exigido un reto importante, que requiere velocidad de respuesta de las áreas para solucionar problemas, bien predica Bill Gates (Gates, 1999): “Si los años 80 fueron tiempos de calidad y los 90 fueron tiempos de reingeniería, el 2000 será tiempo de velocidad”. La velocidad de respuesta en un área de servicio como lo es logística, es vital en el proceso de mejora, pues la reducción del verdadero lead time, el tiempo entre el pedido y la recepción del producto por parte del cliente (Torres-Rabello & Chávez, 2013), puede tener valor agregado en el campo logístico, debido a que si es más eficiente el área.

1.1.2. Como consecuencia este trabajo dará respuesta a las siguientes preguntas

¿Qué factores, situaciones o recursos se deben tener en cuenta en la formulación del plan estratégico logístico del Centro De Almacenamiento y Distribución de Colombina en la planta Conservas de Tuluá?

1.2. Justificación

Hoy por hoy la decisión de realizar planeación estratégica a largo plazo en una planta que está en un proceso de evolución, con unos procesos reestructurados, con personal completamente nuevo en la parte operativa, se vuelve vital, desde el área logística se pretende aportar no solo al cumplimiento de los objetivos de la organización si no a lograr impulsar el funcionamiento eficiente de la cadena de suministro de planta conservas, haciendo que cada eslabón participante en el proceso sea sólido con bases sustentables y con valores, principios de autogestión que brindan autonomía.

Básicamente se quiere buscar estrategias para dar un impulso de crecimiento en la fase de traslado de la planta, orientar el mejor desarrollo mediante ideas desde el área logística hasta el área productiva en pro de todo el empoderamiento de la cadena de suministro

A pesar de que el presente informe contará con un enfoque más estratégico logístico, estará orientado en metas corporativas recogidas del plan estratégico organizacional, y es entonces donde radica la importancia del estudio, por que expondrá el horizonte y norte al que se debe dirigir el centro de almacenamiento y distribución para ayudar a sus directivos a tomar buenas decisiones

El modelo de planeación estratégico logístico aportara al mejoramiento de los 17 indicadores KPI de la Compañía, como medidas de rendimiento cuantificables aplicado a la gestión logística ayudaran a controlar el proceso, pues permitirán evaluar el desempeño así como el resultado en cada uno de los procesos del almacén y centro de distribución, desde el recibo de materias primas, hasta la distribución del producto terminado.

Es importante realizar el estudio porque incluye todos los proceso primarios del almacén, el almacenamiento de las materias primas, del producto terminado, el manejo y confiabilidad del inventario, la eficiencia y efectividad en procesos de despachos, de distribución, de entregas, facturación y flujos de información entre todas las partes de la cadena logística, se buscara analizar y mejorar en términos de eficiencia la interacción entre almacén y planta de producción y centro de distribución y agencias en ciudades.

Para lograr orientar la dirección del almacén de Colombina Conservas en mejoras enfocadas, es necesario mejorar la calidad de los procesos del almacén, a su vez para poder mejorar los procesos internos es necesario simplificarlos y medirlos, si no es susceptible de medición tampoco lo podrá ser de mejora, por ende el proyecto también propende en la gestión estratégica logística basada en indicadores, que no solo se limitaran a medir, si no también que permitirán revisar, contrastar y analizar todos y cada uno de los procesos con el fin de determinar la efectividad de cada tarea para lograr así que se generan mejoras progresivas con relación a periodos evaluados, además también determinar si se está cumpliendo con las condiciones y exigencias del cliente interno como lo es la planta de producción y el cliente externo como lo son las agencias de distribución.

1.3.Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Formular el plan estratégico logístico del Centro de Almacenamiento y Distribución de Colombina Planta Conservas de Tuluá. Periodo 2018-2021

1.3.2. Objetivos Específicos

- Caracterizar la empresa de estudio
- Analizar el entorno de la empresa y del centro de almacenamiento para conocer amenazas y oportunidades
- Analizar el subsector de alimentos de “salsas y conservas” para conocer el ambiente competitivo
- Realizar el estudio de referenciación (benchmarking).
- Realizar el Análisis interno para identificar fortalezas y debilidades del centro de almacenamiento y distribución Colombina Conservas
- Formular el direccionamiento estratégico: Misión, Visión, objetivos y estrategias
- Formular plan de acción del centro de almacenamiento logístico con indicadores de control

1.4.Marcos de Referencia

En la presente apartado se expondrá el marco de referencia que sustentara la investigación, siguiendo el hilo conductor que se presenta en el grafico 1 mostrado a continuación, se hará una revisión histórica de la compañía, se colocara al lector en contexto a la planta a estudiar, Conservas y finalmente se expondrán unas teorías que ampliaran el campo de análisis para investigar en la elaboración del plan estratégico logístico.

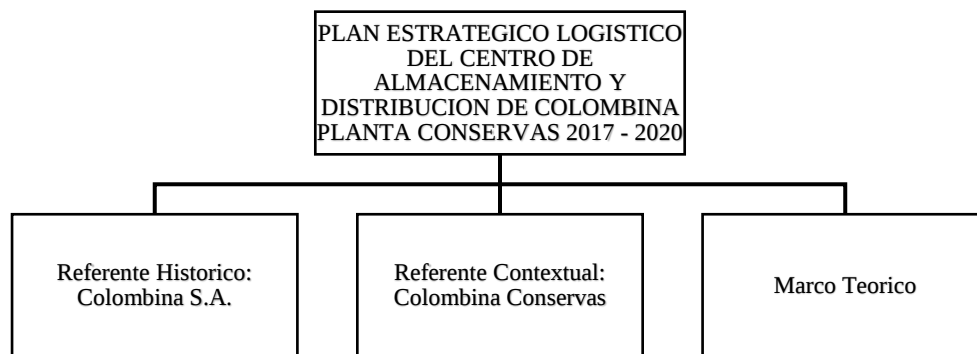


Grafico 2 Hilo Conductor Marco de Referencia

Fuente: Elaboracion Propia

1.4.1. Marco Teórico

El presente apartado se expone el marco teórico que sustenta el desarrollo del proyecto, inicialmente se hablaran de las escuelas del pensamiento estratégico, luego se explicara en que consiste la cadena de suministro y finalmente se expondrá la razón de un análisis de planeación estratégica, tal secuencia se muestra en el cuadro 2.

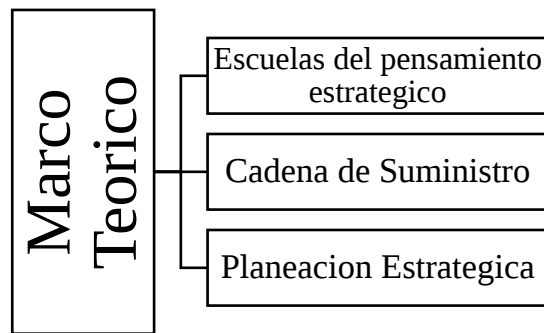


Grafico 3 Hilo Conductor Marco Teórico
Fuente: Elaboracion Propia

1.4.1.1.Escuela del Diseño:

La escuela del diseño (Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) propone un modelo de creación de estrategia económica basado en la concordancia entre las capacidades internas y las posibilidades externas de una organización, influye en un proceso de formación de estrategias, el lema de esta escuela es “establecer concordancia”.

La escuela del diseño tiene sus orígenes en el MIT, con Philip Selznick (1957) en su libro Estrategia y Estructura y en la Universidad de California con Alfred Chandler (1962) en su libro Liderazgo en Administración, ambos autores impulsaron el grupo Management General de la escuela empresarial de Harvard y en conjunto publicaron el libro Política Empresarial: Texto y Casos (1965).

Modelo Básico de la Escuela de Diseño:

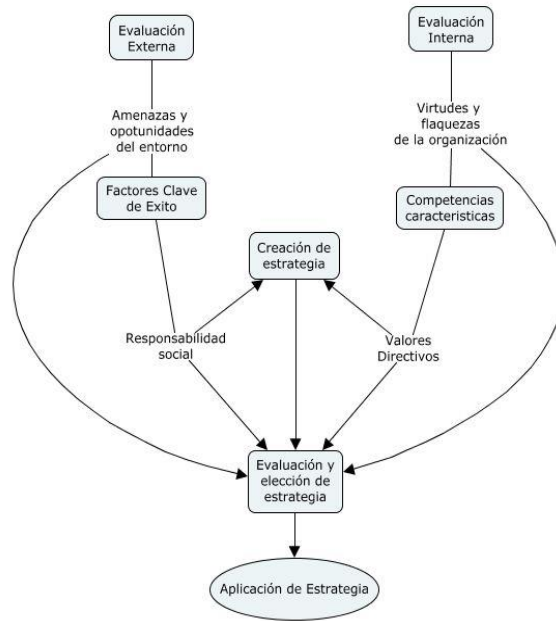


Grafico 4 Escuela del Diseño

Fuente: Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999

La Escuela del Diseño tiene como competencia característica la relación mediante un análisis DOFA del estado interno contra las expectativas externas de toda empresa, siendo las expectativas externas las amenazas y oportunidades mientras que, el estado interno las debilidades y fortalezas.

La escuela del diseño se basa en unas premisas particulares:

1. La formación de la estrategia debiera ser un proceso deliberado de pensamiento consistente.
2. La responsabilidad por el control y el conocimiento debe descansar en el directivo principal, donde esa persona es el estratega.
3. El modelo de formación de estrategia debe mantenerse simple e informal.
4. Las estrategias deben ser únicas, las mejores provienen de un proceso de diseño individualizado.
5. El proceso de diseño está finalizado cuando las estrategias aparecen completamente formuladas como perspectiva.

6. Estas estrategias deben ser explícitas por lo que no deben perder su simpleza.

1.4.1.2. Escuela de la Planificación:

Modelo Básico de la Escuela de Planificación (Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999):

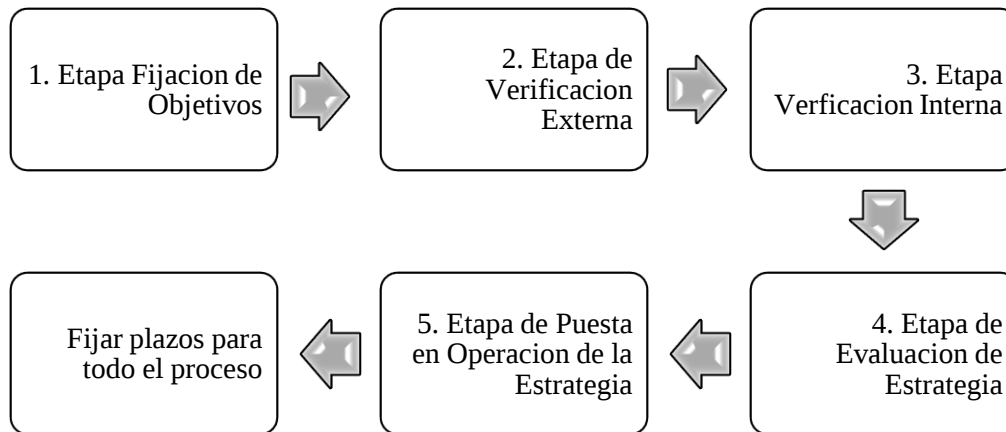


Grafico 5 Modelo Básico escuela de Planificación

Fuente: Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999

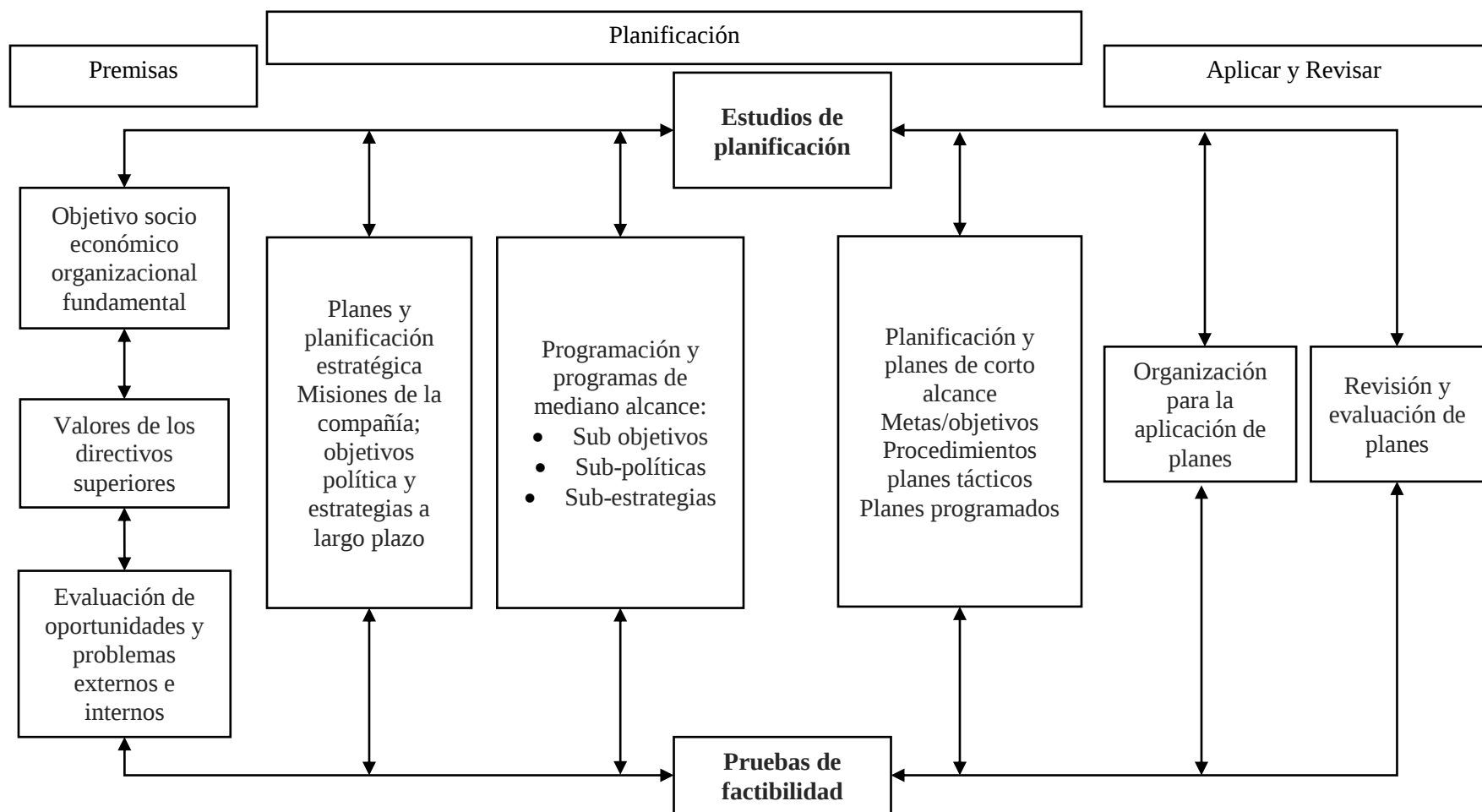


Grafico 6 Escuela de la Planificación
Fuente: Steiner (1969:33.)

		Control de Desempeño		Planificación de la acción	
		<i>Jerarquía presupuestaria</i>	<i>Jerarquía de objetivos</i>	<i>Jerarquía estratégicas</i>	<i>Jerarquía de programas</i>
NIVELES DE LA ORGANIZACIÓN	<i>Manangement Corporativo</i>	Declaración de ingresos proyectados	Objetivos generales (p ej. Rentabilidad de inversiones)	Estrategia corporativa (portafolio)	
	<i>Manangement empresario</i>	Ingresos de la difusión y declaraciones de flujos de fondos	Sub-objetivos (P ej. Crecimiento Ganancias)	Estrategias empresariales (Posiciones)	Programas de Capital
	<i>Manangement funcional</i>	Presupuestos funcionales y planes operativos	Sub objetivos (P ej. ingresos , costos)	Estrategias funcionales	Programas operativos y de Capital
	<i>Manangement de operaciones</i>	Presupuesto para las subunidades y planes operativos	Sub sub-objetivos p ej. objetivos de venta, reducción de costes		Programas operativos y de capital
Medidas Tomadas por la Organización					

Fuente: Mintzberg 1994

Grafico 7 Niveles de la Organización

Las premisas de la escuela de planificación son:

1. Las estrategias deben provenir de un proceso controlado y consciente de planificación formal, separado en etapas claras, cada una de ellas delineada a través de listados y sustentada por técnicas.
2. La responsabilidad por ese proceso general descansa en el directivo superior; en lo que se refiere a su ejecución práctica, los responsables son los encargados de planificación.
3. A partir de este proceso, las estrategias aparecen listas para hacerse explícitas de modo que puedan ser aplicadas prestando atención a los objetivos, presupuestos, programas y planes operativos de diversos tipos.

1.4.1.3.La escuela del Posicionamiento:

La escuela del posicionamiento (Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) se basa en que las estrategias son posiciones genéricas, comunes e identificables, asume el mercado como contexto económico y competitivo. La formación de la estrategia depende de cálculos analíticos y posiciones genéricas. Los analistas proporcionan resultados de sus cálculos a los directivos. Las estrategias ya consolidadas son articuladas y aplicadas.

Matriz BCG

La matriz BCG es una metodología para analizar la cartera de negocios de una empresa y fue desarrollada por el Boston Consulting Group.

1.4.1.4.Benchmarking:

El benchmarking (Betancourt, Benchmarking Competitivo: un enfoque practico, 2013) es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

La referenciación es un proceso de análisis por comparación que estudia una organización en su desempeño, referenciándolas con otras de su misma actividad. Involucra a toda la organización en la búsqueda de mejores prácticas, implica un método para conocer y entender el problema y poder solucionarlo

Camp, 1993 (Betancourt, 2013): Es un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra los competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria.

Spendolini, 1994 (Betancourt, 2013): Es un proceso continuo y sistémico para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional.

Proceso Genérico del Benchmarking

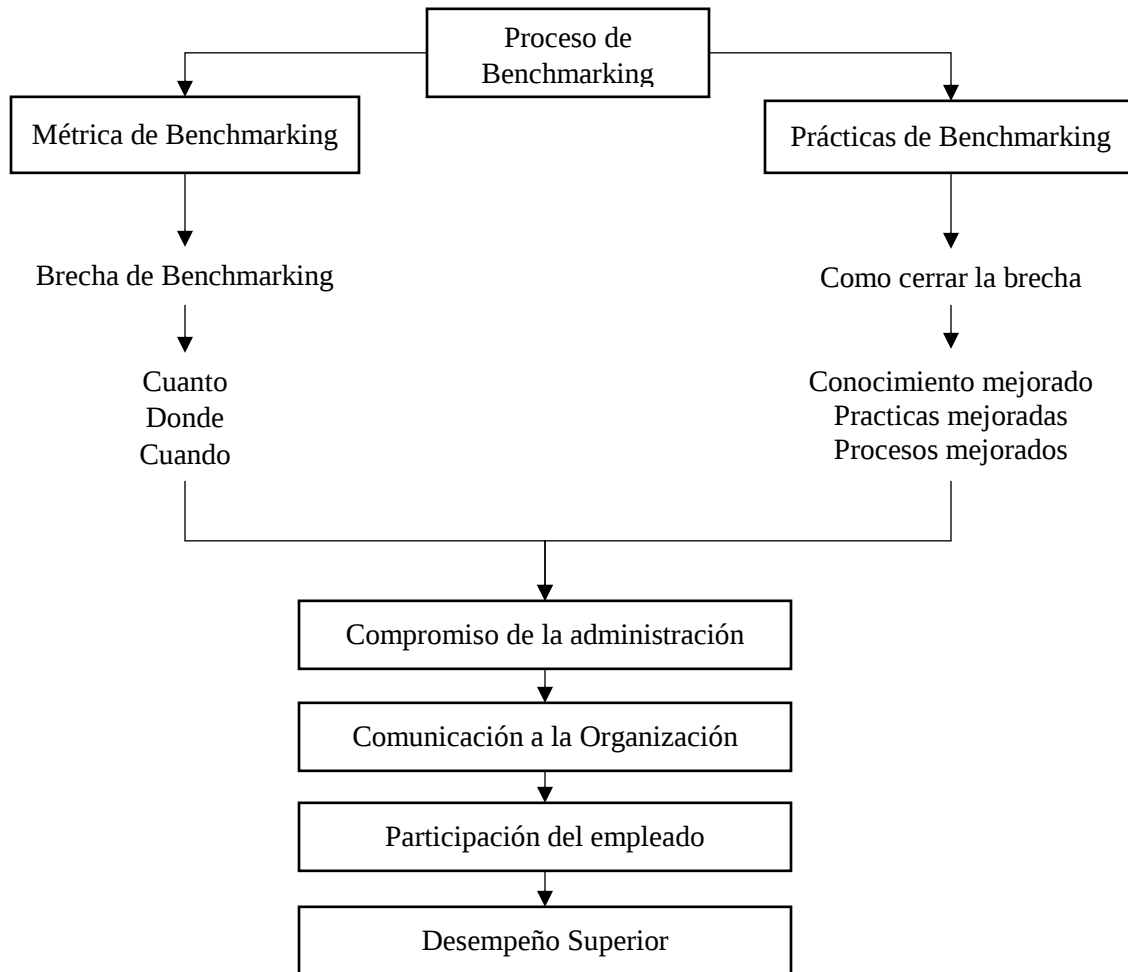


Grafico 8 Proceso Genérico Benchmarking

Fuente: Camp (1993), citado por Betancourt (2013)

El Modelo de Spendolini (1994)

Por otro lado, Spendolini (1994), considera que el benchmarking es “un proceso continuo y sistemático para evaluar los productos servicios y procesos de trabajo de las organizaciones reconocidas por ejecutar las mejores prácticas, encaminadas al mejoramiento organizacional”. A continuación se muestra el “menú del benchmarking” desagregando este modelo punto por punto.

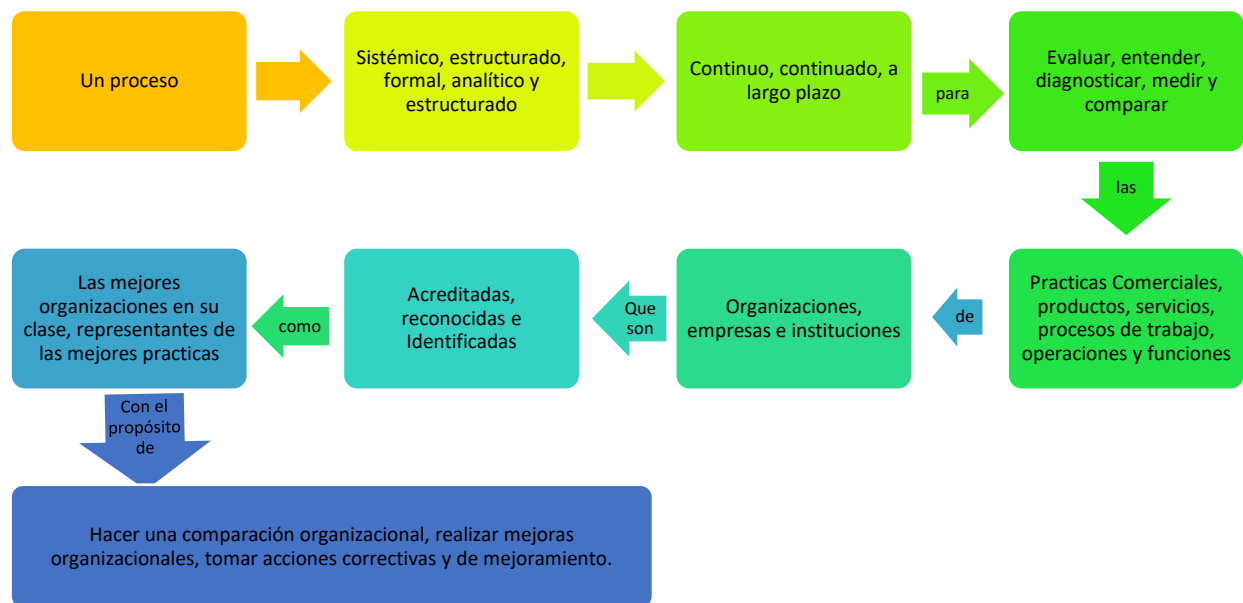


Grafico 9 El Modelo de Spendolini (1994)

Fuente: Spendolini (1994)

1.4.1.5.Cadena de suministro:

Una cadena de suministro (Chopra & Meindl, 2008) está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle (o menudeo) e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente. Estas funciones incluyen, pero no están limitadas al desarrollo de nuevos productos, la mercadotecnia, las operaciones, la distribución, las finanzas y el servicio al cliente.

Objetivo de una cadena de suministro: Es darle valor agregado a ésta y el valor está ligado a la rentabilidad, por lo tanto es el superávit que se genera entre los ingresos del cliente y los costos totales de la cadena de suministros. Para cualquier cadena de suministros existe una sola fuente de ingresos: el cliente. Una cadena de suministro puede abarcar varias etapas que incluyen: proveedores, fabricantes, distribuidores y finalmente los clientes.

1.4.1.6.Planeación Estratégica:

De acuerdo al planteamiento de Mitzberg (Mitzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999) “la estrategia ha estado dando vueltas desde hace mucho tiempo, ahora los gerentes la usan con mucha libertad y afecto, es considerada la cúspide de la actividad gerencial”. Según este pensamiento, la planeación estratégica no es única, varía dependiendo de la escuela del pensamiento donde se esté considerando, en base a este fundamento el autor expresa que estrategia es una palabra que tiene un significado fácil de expresar (Betancourt, 2013) pero al momento de ponerla en práctica

es complicado volverla coherente, es decir, su significado con lo ejecutado en la realidad, finalmente para sintetizar el argumento de Mintzberg, la estrategia se podría considerar como un plan si se mira a futuro o como un patrón si se examina una conducta pasada.

Ahora bien en que consiste planeación estratégica, se trata de un proceso en el que se va a caracterizar, analizar, comparar un contexto con el fin de llegar a conclusiones para implementar estrategias de mejoramiento y planes de acción, que con seguimiento y control se retroalimente factores de mejora dentro del área estudiada. Para entender mejor el contexto el proceso estratégico se muestra en el grafico 9.

1.5.Tipo de Estudio

De modo similar, para abordar los aspectos metodológicos del proyecto se va a explicar o responder preguntas tales como, que se quiere estudiar, los alcances y el porqué de la investigación de igual manera que aspectos se quieren demostrar o probar. Se mostrara la manera como se va a proceder la investigación, cuál será el nivel de profundidad al cual se llegara con un plan estratégico logístico del centro de almacenamiento de Conservas. Se explicaran los métodos y técnicas que se proponen para recolectar información.

Para empezar, se deja claro que la investigación a realizar, dentro del marco de la formulación de un plan estratégico logístico para Colombina, se realizaran estudios de tipo exploratorio y descriptivo (Méndez, 2012), en el apartado siguiente se explicara cada tipo de estudio.

1.5.1. Exploratorio

Como bien se sabe el primer nivel de conocimiento científico se logra a través de estudios exploratorios (Méndez, 2012), inicialmente se realizaran estudios exploratorios porque el objetivo es formular un problema para volver fácil la posibilidad de realizar la investigación y a su vez desarrollar la hipótesis planteada, que es la posibilidad de generar un plan estratégico logístico para Colombina planta Conservas.

Estudios de este tipo facilitan al autor e investigador a familiarizarse con el planteamiento propuesto, permitiendo formular hipótesis para avanzar en niveles más profundos de conocimiento, esta se considera la etapa inicial de la investigación a realizar.

Se van a tener en cuenta estudios realizados por otros investigadores en el campo de la estrategia logística, experiencias de personal operativo y directivo del área que ayuden a sintetizar datos a la investigación.

Como trabajo investigativo que explorara un marco teórico de referencia orientado al análisis de la información y modelos, se complementara con un tipo de estudio descriptivo explicado a continuación.

1.5.2. Descriptivo

Se realizara un estudio de tipo descriptivo porque se llevara un conocimiento a mayor profundidad que el exploratorio, delimitando los datos recolectados para el plan estratégico que conforman el problema de investigación. De acuerdo a los objetivos planteados el autor

describirá el proceso que propone realizar para ejecutar el plan estratégico logístico del centro de almacenamiento y distribución de Colombina planta Conservas.

Como estudio de tipo descriptivo se acudirán a técnicas específicas para recolección de información, tales como la observación, entrevistas, etc., tales técnicas serán explicadas en la caja de herramientas. Se revisaran informes e investigaciones realizadas por otros investigadores, sin embargo la información obtenida será sometida a análisis. Finalmente se dice que tanto los objetivos del estudio como el de la investigación fueron elementos que se tuvieron en cuenta para definir que el tipo de estudio será descriptivo. A su vez se generaran conclusiones con plan de acciones para validar la información planteada.

1.5.3. Cualitativo:

El presente proyecto se realizara con metodología cualitativa, partiendo de que la investigación es exploratoria e inductiva, se tendrá como objetivo la descripción de cualidades de la situación operativa logística actual, buscando integrar conceptos teóricos en situaciones reales, con el fin de entender el problema para encontrar las mejores posibles mejoras a un proceso encaminado a la madurez operacional.

Como proceso cualitativo se tendrá soporte en la realidad empírica indagada del proceso, con el fin de generar hipótesis para buscarles argumento de solución, la metodología cualitativa hará parte del proceso de indagación con el fin de obtener información para sintetizarla.

1.5.4. Cuantitativo

Una vez contenida la información, se procede a analizarla, bajo la metodología cuantitativa se intentara responder a incógnitas que permitan deducir conclusiones para proponer mejoras efectivas orientadas al logro de resultados dentro del contexto estudiado.

Según (Leon & Garrido, 2007), “la investigación Cuantitativa tiene una concepción lineal, es decir que haya claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también le es importante saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”.

La importancia de la aplicación de esta metodología es analizar diversos elementos que aporten al logro conclusiones de la investigación, deducir mejores que fortalezcan el estudio.

1.6.Método de Investigación

Toda investigación parte de un problema observado o sentido (Méndez, 2012) con el método vamos a delimitar el problema que se va a investigar, se constituirá un conjunto de procesos que se emprenderán en la investigación con el fin de demostrar la veracidad del estudio, de este modo el método permitirá organizar el procedimiento lógico general a seguir para estructurar el plan estratégico logístico de Conservas. Como el objeto de estudio es quien determina el tipo de investigación que se ha de emplear, en el presente proyecto, se fundamentara en los métodos de estudio inductivo, deductivo y analítico que se explicaran uno a uno a continuación.

1.6.1. Inductivo

La inducción es una forma de raciocinio o argumentación (Méndez, 2012), partiendo de este principio se utilizara un método inductivo, soportando el estudio en un análisis ordenado, coherente y lógico buscando referencias que sustenten premisas verdaderas, por ende se partirá del análisis en sitio, agrupando experiencias reales para generar argumentaciones veraces, las cuales darán como resultado conclusiones basadas en las verdades reunidas, es decir “a partir de verdades particulares, concluimos verdades generales” (Guevara, 1978). Lo anterior según Méndez (2012) se complementa afirmando que a pesar de tener como referencias premisas verdaderas, se llegaran a conclusiones cuyo contenido es más amplio que el de las premisas iniciales, concluyendo entonces que el argumento inductivo para elaborar el plan estratégico logístico de Conservas se sustentara en casos o situaciones reales observados porque va a permitir al investigador concluir propuestas de mejora a partir del análisis de hechos empíricos (Méndez, 2012).

1.6.2. Deductivo

El conocimiento deductivo permite que las verdades particulares contenidas en las verdades universales se vuelvan explícitas (Méndez, 2012), lo que quiere decir que a través de experiencias vividas en el entorno general se puede ir particularizando hasta identificar un aspecto mínimo a tener en consideración en un entorno particular dentro del contexto del sistema, se partirá de radicar un problema para la investigación para particularizar el mismo en la planta actual, buscando a través de la metodología del conocimiento inducción y deducción complementar la investigación, siguiendo los parámetros que permitirán al investigador guiarse en el orden de recolección de información de un plan estratégico, por ende, inicialmente se van aplicar tales metodologías,

teniendo como referencia el planteamiento del problema y la creación de un plan estratégico logístico, para tal estudio el conocimiento será del orden inductivo-deductivo.

Para la elaboración del proyecto, se realizarán varios estudios analíticos que caracterizaran la situación actual interna y del entorno organizacional, dando fin a un análisis que se concluirá en un plan estratégico logístico para Colombina en planta Conservas, se cuentan con muchos enfoques para iniciar con un plan estratégico, particularmente se va a seguir esquemáticamente el modelo de Betancourt (1995) que aplica los siguientes pasos componentes, los cuales se entrelazan en el gráfico:

- Caracterización e historia de la organización
- Análisis de entorno general
- Análisis del sector al interior de la organización
- Benchmarking
- Análisis interno
- Matriz DOFA
- Direccionamiento estratégico
- Implementación estratégica y plan de acción
- Seguimiento y control
- Retroalimentación.

1.6.3. Analítico

El análisis como proceso del conocimiento inicia su fase de desarrollo por la identificación de las partes que caracterizan una situación o problema (Méndez, 2012), es de esta forma que se establece una relación causa y efecto entre todos los elementos que componen la investigación.

Partiendo de esta base propuesta por Méndez, este método se utiliza en la elaboración del plan estratégico logístico para el desarrollo de los diferentes estudios y modelos propuestos por el profesor Benjamín en su libro *Direccionamiento Estratégico*, con lo cual analizaremos toda la cadena de suministro basado en su modelo en las diferentes variables para proponer un escenario de mejora empleando el principio de aplicar valor con herramientas como matriz DOFA, análisis de las cinco fuerzas, diamante competitivo, entre otras.

1.7.Caja de herramientas

Para el marco metodológico y para facilitar el desarrollo, diagnóstico y evolución del presente documento se requiere de una caja de herramientas las cuales, muchas de ellas son utilizadas en modelos estratégicos y prospectivos (Betancourt, 2014), que constituyen potentes instrumentos de análisis y decisión. Las herramientas que se tendrán en cuenta para el diagnóstico son:

- **Análisis Documental o revisión de fuentes:** el análisis documental consistirá en reunir información tanto de fuentes primarias como la observación participante directa pues el investigador pertenece al área y a la organización a estudiar. También fuentes secundarias porque toda investigación implica acudir a este tipo de información básica, tales como libros, periódicos, revistas especializadas, páginas Web, documentales, trabajos de grado, etc.

La información es la materia prima de toda investigación por lo cual se debe explorar y explicar en gran medida para abordar el problema de investigación con suficiente fundamento teórico. Es importante destacar que se va a consultar referencias recientes con seriedad y rigor investigativo.

- **Mallas de Lectura:** La malla de lectura se construirá a partir de la indagación en las diferentes fuentes, con observaciones y análisis de las dimensiones del entorno evaluado en Colombina.
- **Lluvia de ideas (Brainstorming):** Partiendo de la base de que las personas participantes conocen mejor el proceso a estudiar, se recogerá ideas del grupo de personas que este motivado a expresar libremente sus opiniones en determinado tema, también se podrían debatir con estas personas criterios a considerar en la elaboración del proyecto.
- **Consulta a expertos (Entrevistas):** Para la consulta a expertos se utilizara el método Delfi⁵, mediante entrevistas en profundidad, conversaciones semi-programadas, de las cuales la información obtenida será sometida a análisis sistemático, pues los expertos propondrán posibles soluciones desde diversos aspectos según su especialidad y rol en la compañía, se tuvieron en cuenta roles como la gerencia, la dirección logística, parte operativa, entre otras

También, este instrumento se utilizará en la recolección de información interna, indagando en el personal operativo datos e información que pueden ayudar a identificar debilidades y fortalezas.
- **Fuentes Primarias:** Se tomaran como fuentes primarias los datos de primera mano, la observación participante directa, dentro de la empresa se consultaran expertos, la gerencia, directores, al personal del área necesario para llegar a concluir mediante análisis y preparación de información suministrada, teniendo en cuenta que el el autor labora directamente como coordinador del área, con la compañía en el área estudiada.

⁵ El método Delfi está orientado a la prospectiva a largo plazo, el objetivo es alcanzar un nivel de consenso mediante consulta con expertos.

- **Fuentes Secundarias:** para recopilar este tipo de fuente se acudirán a libros y artículos técnicos e investigativos en la web, así como revistas especializadas.

1.8.Proceso Estratégico

A pesar de que existen múltiples enfoques y modelos para construir un proceso de desarrollo estratégico (Betancourt, 2013) estos se diferencian por aspectos de forma y procedimiento, porque en esencia los componentes básicos que integran planeación estratégica son los mismos. En el gráfico miramos sistemáticamente el modelo tomado del profesor Betancourt, del cual se ha hecho referencia y seguirá el presente estudio paso a paso facilitando así la elaboración de las partes que componen el modelo.

Para cumplir con cada uno de los objetivos del plan estratégico, se iniciará mostrando el sujeto a estudiar, la planta de Conservas de Colombina, siendo un poco más específico al campo logístico, se partirá analizando el entorno del centro de almacenamiento y distribución de la planta, luego se complementará con el análisis del sector que compromete dos ámbitos, el macroambiente como factor particular con enfoque en orientación externa entendiendo las fuerzas que determinan el comportamiento de la organización y el análisis sectorial, que hace referencia al entorno identificando la actividad socioeconómica en la cual participa Colombina Conservas.

Para lograr evaluar la situación actual del centro de almacenamiento y distribución se va a realizar un diagnóstico para determinar focos principales de mejora, se realizará un análisis interno que comprenderán el conjunto de factores que determinan la posición competitiva (Betancourt, 2013) que debería adoptar Colombina de acuerdo con los objetivos estratégicos con

el fin de obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. En este apartado se realizara un estudio completo de los proceso del Almacén, de los recursos utilizados, análisis de capacidad, se detectaran las fortalezas y debilidades generando conclusiones al análisis estratégico a plantear sobre recursos y estructura interna del Centro de almacenamiento.

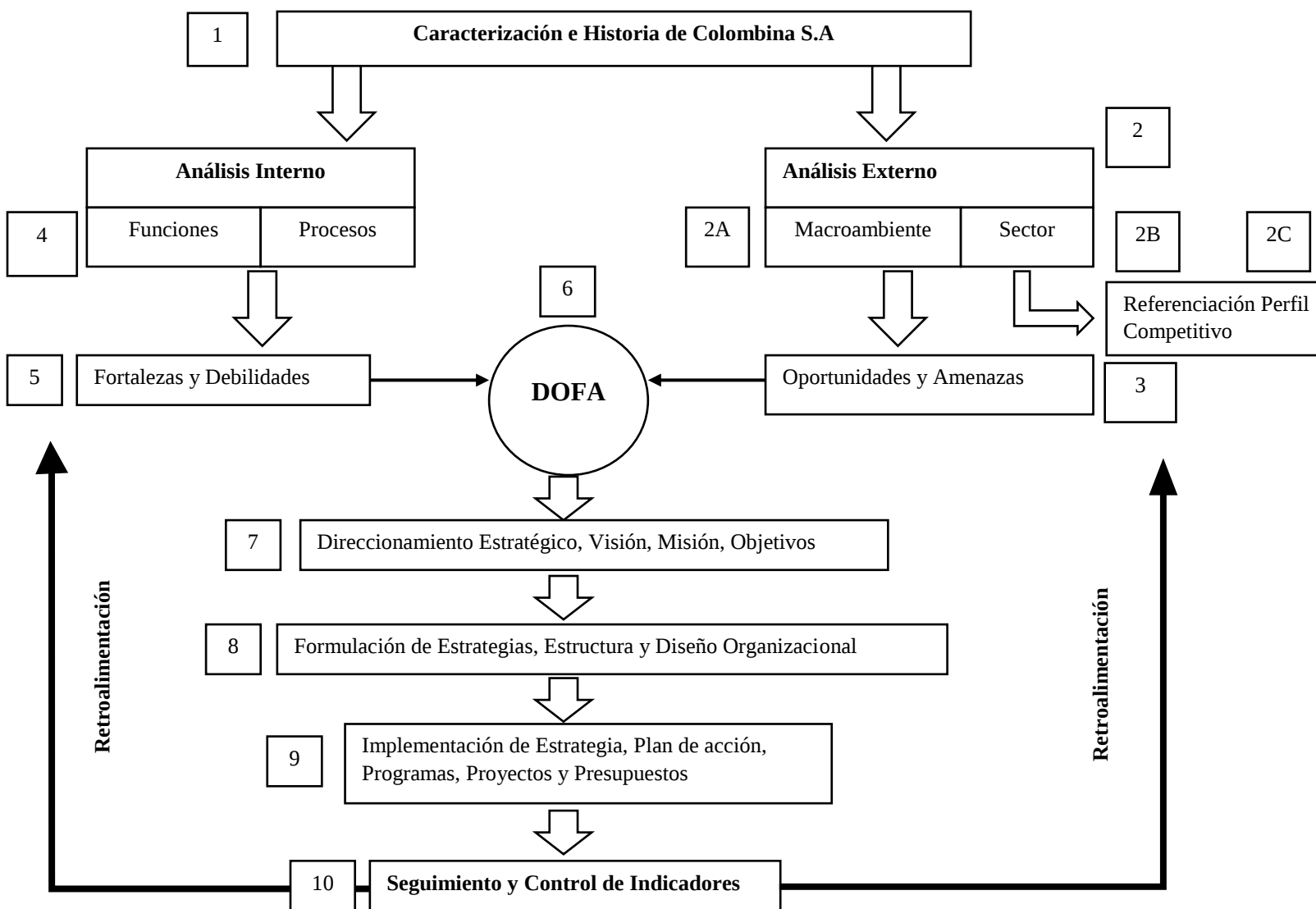
Para culminar el análisis interno, se sintetizaran los diagnósticos con un análisis estratégico DOFA donde se examinara el diagnóstico del entorno con la situación interna, según Betancourt este análisis representa un esfuerzo para analizar la interacción de la estructura interna con el entorno en el cual se desenvuelve.

Dentro del proceso estratégico a desarrollar se formulara un direccionamiento estratégico del plan, formulando visión, misión, objetivos estratégicos y estrategias de la estructura. Se incluirá también un estudio de referenciación (benchmarking), donde se enfocara primero en investigar las prácticas de la organización para luego realizar comparación con otros centros de distribución y almacenamiento de otras plantas inicialmente de Colombina.

Finalmente para concluir el plan estratégico, se formulara un plan de acción del centro de almacenamiento logístico con indicadores de control que se llevara a cabo con la formulación y ejecución de proyectos de mejora de la gestión, el plan de acción debe ir ligado al plan estratégico, por lo cual compromete el cumplimiento del objetivo general de la investigación.

Los indicadores serán claves para evaluar la gestión y realizar seguimiento al plan de acción.

En todo proceso estratégico, es importante realizar retroalimentación para entender el porqué de la situación, teóricamente consiste en “mandar la información” (Betancourt, 2013), desde algún punto del proceso hasta el inicio con el fin de redirigir el mismo proceso. Llegando a este punto, el proceso estratégico se ha mapeado en el grafico 9 mostrado a continuación, para tener mejor claridad sobre el estudio realizado.



Fuente: (Betancourt, Direccionamiento Estratégico de Organizaciones Deportivas, 2013)

Grafico 10 Proceso Estratégico

Los principales componentes del modelo Betancourt son los siguientes, los cuales regirán la estructura del estudio.

1. Caracterización de la Organización
2. Análisis del Entorno
3. Análisis del Sector
4. Benchmarking
5. Análisis Interno
6. Análisis Estratégico DOFA
7. Direccionamiento Estratégico
8. Plan de Acción
9. Seguimiento y control
10. Retroalimentación

2. CARACTERIZACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

Colombina S.A fue fundada por Don Hernando Caicedo en 1927 en el Valle del Cauca, y empezó con la producción de toda clase de dulces y confites con sabores a frutas tropicales. En 1946, la segunda generación de la familia Caicedo asume el liderazgo de la compañía en cabeza de Jaime Hernando Caicedo, hijo de Don Hernando, quien sienta las bases para capitalizar y desarrollar Colombina.

En 1960 fabricaban rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos propios de la región, reemplazando las esencias artificiales, por medio de la incorporación de técnicas europeas. En 1965 inician sus exportaciones a Estados Unidos, y esto la convirtió en la primera empresa suramericana en competir con el mercado de dulces europeo. En 1968-1970 se consolida la empresa con la construcción de una nueva fábrica en La Paila para atender la creciente demanda internacional y lanzaron al mercado el BON BUM, producto estrella que triplicó sus ventas en tan sólo un año.

En 1980 Colombia logró ocupar el segundo lugar como proveedor de dulces a los Estados Unidos. Durante esta década, la compañía se expandió por medio de contratos internacionales e importantes asociaciones con empresas como Peter Paul, MeijiSeika, General Foods, y hacia finales de la década ingresa a la categoría de galletas con la adquisición de Splendid.

El periodo 2000-2006 fue un periodo de grandes inversiones, en el año 2000 se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca, en el 2001 inició sus operaciones una planta dulcera en Guatemala, a través de la cual se impulsa la fabricación y distribución de la línea de dulces y galletas en Centroamérica y el Caribe, y además se puso en marcha la producción de conservas “La Constancia” en la ciudad de Bogotá.

En el año 2004, la compañía adquiere la totalidad de la empresa Inalac, helados LIS, con la planta de producción en Medellín y en el 2006 se realiza con éxito la compra de Helados Robin Hood. En el año 2010 la organización se adhirió al Pacto Global de las Naciones Unidas, y después tras un largo proceso de investigación y una inversión de 2000 millones de pesos en mercadeo y 2500 millones en infraestructura, ingresó al mercado del Arequipe y Leche Condensada.

En el año 2013 Colombina S.A sigue fortaleciéndose en su portafolio de alimentos, con el anuncio de un acuerdo de compañía dedicada a las salsas y materias primas de ají picante llamada C.I. COMEXA S.A, para así incorporar a su estructura comercial nacional e internacional, los productos picantes de la marca Amazon. De igual manera, concreta una alianza estratégica con LivSmart, una compañía líder en la industria de bebidas saludables en Norte, Centro Y Sur América, para el desarrollo, fabricación, comercialización y distribución de bebidas saludables, ingresando así como un nuevo competidor, en el mercado de bebidas saludables.

2.1.Historia de Colombina Conservas S.A

En el año 1949, el señor Víctor Martínez y su Señora María Antonia Villalba, con gran espíritu emprendedor desarrollaron los primeros procesos productivos de café y cacao en las zonas de los Santanderes, entrando en el procesamiento de frutas y verduras con la fabricación de mermeladas y salsas. Desde sus orígenes estos productos se fabricaron bajo la marca LA CONSTANCIA, originada por la perseverancia y empeño que debían tener para la época, la promoción y venta de estos nuevos productos.

Luego en el año 1966 fue constituida como sociedad anónima bajo la razón social INDUSTRIA NACIONAL DE CONSERVAS S.A., por la familia Martínez-Villalba. Posteriormente, la empresa Noel asume la distribución de sus productos, hasta el año 1978, cuando ya es COLOMBINA S.A., quien asume el rol de distribuidor de la marca.

En 1980, los Caicedo compran las primeras acciones de LA CONSTANCIA, y en 1991, COLOMBINA S.A., se consolida como propietario de la compañía INDUSTRIA NACIONAL DE CONSERVAS S.A. A partir del año 1998, Colombina empieza a invertir en tecnología y desarrollo buscando diferenciarse de la competencia, es así cuando en el año 2001 La Constancia hace un rediseño total y lanza la nueva imagen de la Marca, acompañada de exitosos nuevos productos. Este mismo año se realizan grandes avances para la compañía, en marzo se lanza la nueva imagen de LA CONSTANCIA, en abril, se inicia el proyecto de traslado de la planta de la ciudad de Bucaramanga hacia la ciudad de Bogotá. En mayo, se da inicio a las obras de remodelación del edificio de Bogotá. En Octubre, se ingresa al sistema SAP y para cerrar el año con broche de oro, en noviembre y diciembre se da el desmontaje de las líneas de producción para mover la planta.

Iniciando el año 2002 en enero, se empieza el traslado de la planta a la ciudad de Bogotá, ampliando su capacidad instalada y adquiriendo nueva tecnología.

En febrero, se producen los primeros cartones en la nueva planta. A finales de marzo, se termina el montaje de la planta.

En Junio de este mismo año, se aprueba la compra de nueva máquina prototipo con doble sistema de colocación de tapón (central y lateral).

En el año 2013, COLOMBINA S.A., compra a C.I. COMEXA S.A., empresa constituida en 1992 y denomina Comercializadora y Exportadora Asociados Limitada, en la ciudad de Cartagena, por Jorge Araujo. La compañía dedicada a las salsas y materias primas de Ají picante; para incorporar a su estructura comercial en Colombia y a nivel internacional los productos picantes de la marca Amazon. Con esto Colombina busca incorporar a su portafolio la marca Amazon la cual está muy bien posicionada en la categoría de salsas picantes a nivel internacional.

En el año 2015 se toma la decisión de construir la planta en el Valle, con el fin de contar con una infraestructura adecuada para el procesamiento, almacenamiento y distribución de alimentos, en concordancia con las exigencias para la obtención de certificaciones internacionales, y buscando disminuir los costos de carga fabril y fletes

La planta Colombina Conservas fue construida con el objetivo de garantizar la continuidad del negocio, una nueva planta de producción con las zonas requeridas para fabricación de productos alimenticios, eliminando las dificultades de movilidad por la cercanía a las demás plantas y garantizando la disponibilidad de la capacidad productiva de la Planta de Conservas Colombina S.A., ampliando las áreas actuales de preparación, envasado, almacenamiento, cuartos fríos, PTAR y servicios, la planta inicia sus operaciones el 1 de Agosto de 2016. Con el objetivo de promover el desarrollo económico local y la generación de empleo en el municipio de Tuluá. Ahora bien, se va a estudiar el proceso logístico de la planta para proponer mejoras operativas y estratégicas dentro el área.

Marcas de Colombina

Actualmente Colombina tiene en el mercado varias marcas representativas. Sin embargo, como se mencionaba inicialmente la planta a estudiar elabora los productos conservas pues son los que se producen en la planta de Tuluá. Las marcas más importantes de Colombina como su tipo de producto:

- **Productos de confitería:** Bom Bon Bum, Menta Helada, CofeeDelight, Pirulito, Tipitin, Colombinetas, Bip, Snow Mint, Fussione, Mini Bum, Fruticas, Max, Millows, Grissly, Splot, Xtime, y caramelos surtidos Surtimix.
- **Productos de galletería y pasteles:** Crakeñas, Bridge, Ponky, Piazza, Capri, Quimbaya, Wafer, Muu, Moments, y Brinky.
- **Productos a base de Chocolate:** Nucita y todos sus productos, Choco Break en todas sus presentaciones, Crema de chocolate y chocolatinas Muu, Kick, Goleador, Chocodisk, Pirulies, Mini Choco Mani, Estuches con bombones de chocolate y Chocmelos.
- **Productos representados:** Café Buendía, Van Camps.
- **Productos de conservas:** Arequipe, La Constancia, Leche condensada y Críos.
- **Productos helados:** Colombina Helados y Paletas, y Robin Hood

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

Como primera medida, se va a realizar un acercamiento al análisis del entorno de la organización, el estudio del entorno es el primer paso que se tomara para realizar el diagnostico estratégico de Colombina Conservas.

Para el estudio como tal, el entorno se va a dividir en varias dimensiones y por ende se hará referencia a entornos específicos con el fin de facilitar el estudio, se determinarán las variables pertinentes por cada dimensión, luego se clasificarán en amenazas y oportunidades para analizarlas en matriz integrada y poder determinar oportunidades y amenazas del medio que pueden incidir en el desempeño de la organización.

3.1. Entorno Geofísico

Se realiza un análisis del entorno geofísico con el fin de describir las características físicas donde desarrolla la actividad Colombina Conservas. Los directivos decidieron en 2016 trasladar su planta a la Ciudad de Tuluá, ubicada en el centro del departamento del Valle del Cauca, está a 102 km de la capital Cali, 172 km del puerto de Buenaventura y a 24 de la basílica de Buga, el rio principal es el Tuluá que atraviesa el municipio desde el sur hasta el norte, como uno de los municipios principales del departamento, tiene influencia socioeconómica con Andalucía, Bugalagrande, Buga, San Pedro, Zarza, Sevilla Rio frio, entre otros. Tuluá cuenta con una extensión del área rural de 90.669 Ha (Municipal, 2015) su punto más alto se encuentra en los paramo de Barragán y Santa Lucia a 4.300 metros sobre el nivel del mar.

El municipio de Tuluá cuenta con un río que pasa por la zona urbana llamado río Tuluá, también cuenta con otros ríos como el Bugalagrande y el Morales como principales, existen algunos otros que hacen parte del recurso hídrico como son San Marcos, Frazadas, la Ribera, la Luisa, la Mina, Piedritas, Zabaletas, Zorrilla y el río Cauca como río donde desembocan.

División Política del municipio de Tuluá:

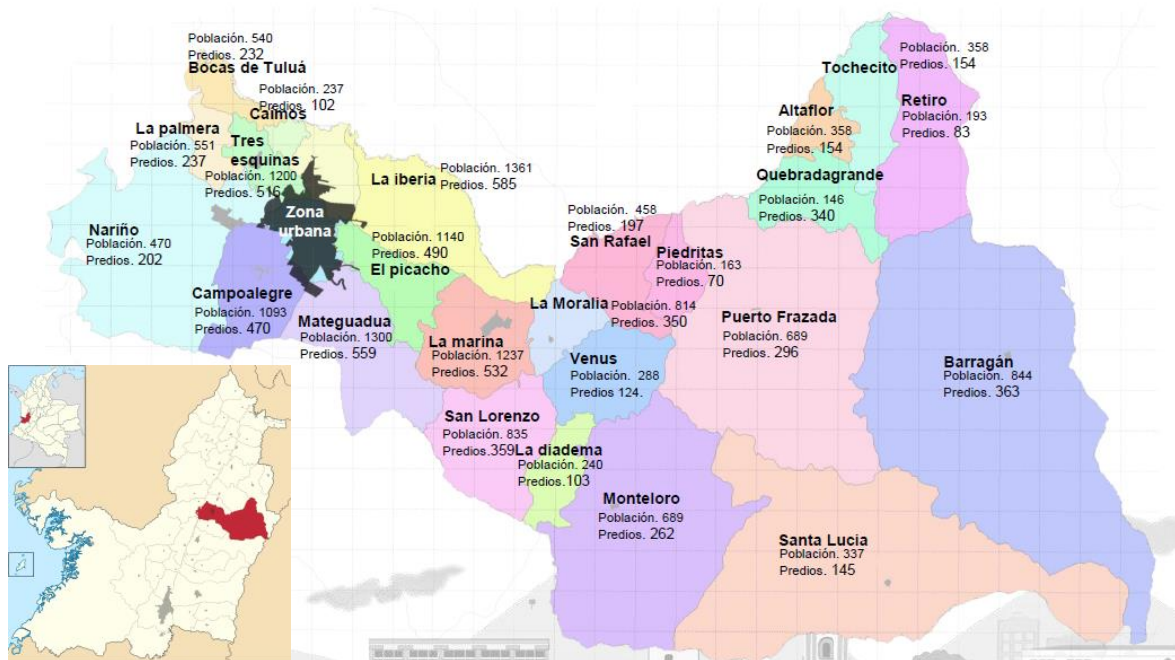


Grafico 11 División Política del Municipio de Tuluá

Fuente: Tuluá Datos 2015, Departamento administrativo de Planeación Municipal

Tuluá cuenta con una superficie de 90.669 Ha de los cuales solo 1.642 Ha corresponde a la zona urbana, solo el 1,81% de la extensión total, se cuenta con una zona de 547 Ha (Municipal, 2015) de posibilidad de expansión urbana.

La zona urbana de Tuluá está políticamente distribuida por 9 comunas agrupando 135 barrios, ver mientras que el sector rural se subdivide en 25 corregimientos con 138 veredas.

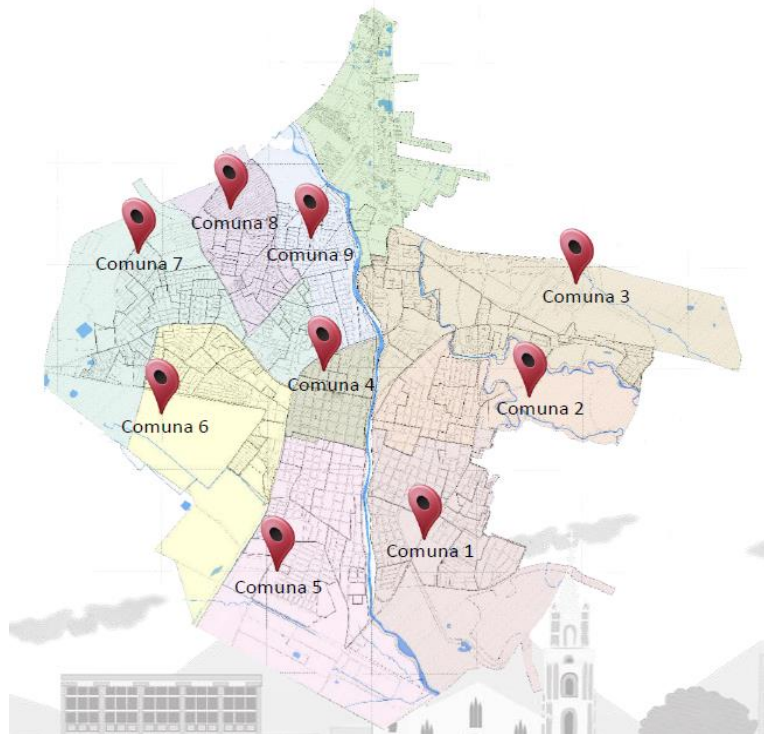


Grafico 12 División Política Municipal Zona Urbana

Fuente: Tuluá Datos 2015, Departamento administrativo de Planeación Municipal

La planta de Colombina Conservas Tuluá está ubicada en la salida sur de Tuluá en el km 2 de la vía en el sentido Tuluá-Buga, en el paraje de Tapias, la Eliana precisamente sobre el corredor vial que comunica con las otras plantas, el puerto de Buenaventura y la Capital del Valle, Cali. En el grafico siguiente se muestra una foto desde lo alto donde se percibe claramente la ubicación de la planta.



Grafico 13 Fotografía Panorámica de Planta Conservas

Fuente: Tomado de Google Earth © 2009

3.1.1. Variables del Entorno Geofísico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Tuluá cuenta con una ubicación desde el punto de vista estratégica, en el centro del Valle	O			X	
Tuluá cuenta con buena malla vial con fácil acceso a otras ciudades y al resto del país.	O				X
Tuluá cuenta con gran riqueza en ríos y suelos para el desarrollo industrial	O				X
Tuluá está ubicado en la T estratégica vial del Valle del Cauca	O			X	
Tuluá se encuentra a 172 km del puerto más importante del País, Buenaventura	O			X	
Tuluá cuenta con zonas agrícolas y ganaderas, tanto en baja como en alta montaña	O				X
Tuluá cuenta con una zona de 547 Ha de posibilidad de expansión urbana.	O			X	
Tuluá cuenta con una vía de comunicación directa con todas las plantas de la Compañía	O			X	
Tuluá se encuentra a 371 km de la capital del país, Bogotá.	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; Am: Amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.2. Entorno Social.

Entrando en contexto sobre el entorno Social, se deben tener en cuenta los distintos fenómenos en la actualidad, principalmente el efecto que Colombina ocasiono con su traslado hasta Tuluá, tal como la mejora en la calidad de vida de las personas que laboran en la planta, si bien es cierto no es la única fuente de trabajo formal en la zona, aporta al crecimiento de la calidad de vida de los habitantes del municipio, Tuluá cuenta con 214.095

(Tulua, 2016)⁶ habitantes hasta el año 2.016, de los cuales la cantidad adulta es de 108.646 personas entre mujeres y hombres, si se tiene en cuenta que Colombina está generando 500 empleos directos a la región, impactaría un 0,5% al índice de calidad de vida del sector (ICV por sus siglas, como se mencionara en adelante) que se encuentra en 86,14%⁷ actualmente.

A pesar de que no es la única empresa con la posibilidad de brindar empleo formal en la región, tradicionalmente Colombina ha gozado con la característica de brindar bienestar y estabilidad laboral a sus empleados pues quienes ingresan a la compañía se han sentido tranquilos en este aspecto, según informe en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tulúa, hay 7.754 (Comercio, 2017) empresas activas con matrícula vigente, aportando socialmente 34.442 empleos, el fuerte se encuentra en el sector empresarial industrial y manufacturero del cual hace parte Colombina, solo este sector, genera 12.560 empleos, si comparamos el aporte social de la compañía recién llegada al barrio⁸, de los empleos que las empresas industriales generan en la región el 4% los aporta solo la planta de conservas, cifra que aporta a la obligación como empresa de buscar el bienestar social en general, teniendo en cuenta que según estudios realizado por el DANE, es el desempleo el que impulsa la pobreza de un sector.

Como parte sustancial del entorno social que afecta a Colombina como organización porque permite determinar el grado de desarrollo social y establece pautas para la toma de decisiones gerenciales son los derechos humanos con enfoque económico, social y cultural que tienen

⁶ <http://www.tulua.gov.co/tasa-crecimiento-anual/>

⁷

El ICV toma valores entre 0 y 100, siendo 100 el nivel de máxima pobreza.

⁸ Forma de denominar sector o entorno

que ver mucho con los derechos civiles y políticos que enfrentan las empresas. Factores que intervienen en los mencionados derechos son por ejemplo la capacidad de influencia de las mujeres en la compañía, para el caso de la planta Conservas, de 441⁹ empleados que hacen parte de la estructura, 211 son mujeres, el 47,8% del personal es de influencia femenina, valor considerable en la estructura pues tiene gran peso la presencia de mujeres dentro de la organización.

Ahora bien, para el 2016 se estimó según el DANE una cantidad de habitantes en el municipio de 214.095 con una tasa de crecimiento del 1,18 anual, una de las más bajas en los últimos 20 años como se muestra en la gráfica 14, en Tuluá según el IPM¹⁰ calculado por el departamento administrativo de planeación (Tuluá, 2016), es de 0,2, cifra que muestra la medida de la pobreza basada en los ingresos la cual para un municipio grande como lo es Tuluá, muestra un equilibrio, impulsándolo como un lugar para vivir de poca pobreza.

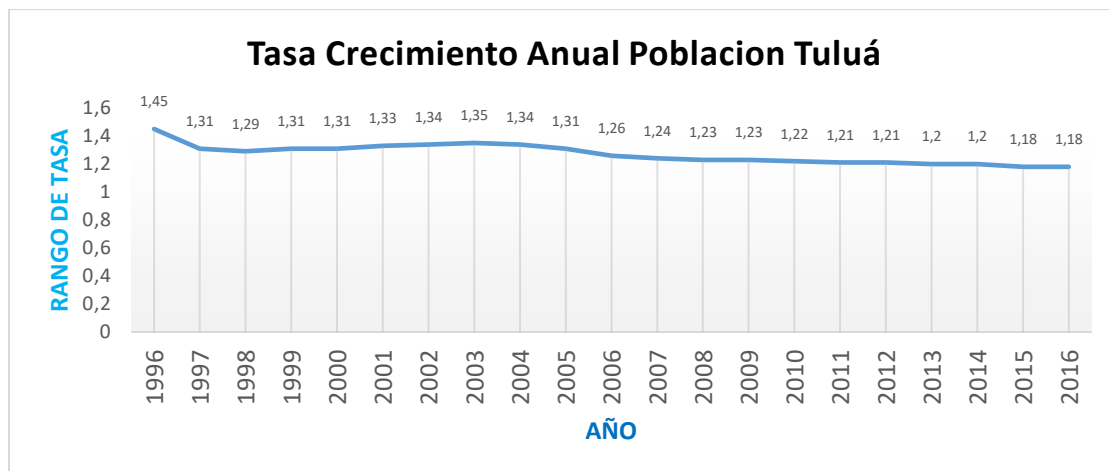


Gráfico 14 Tasa de Crecimiento Anual Población de Tuluá
Fuente: Elaboración Propia

⁹ Ver en [Datos Colombiana\Personal Planta Conservas 2.xlsx](#)

¹⁰ El IPM (Índice de Pobreza Multidimensional) identifica el conjunto de carencias a nivel de los hogares en las tres dimensiones del Índice de Desarrollo Humano (salud, educación y nivel de vida) y refleja la proporción de personas pobres y el número promedio de carencias que cada persona pobre sufre al mismo tiempo, El IPM toma valores entre 0 y 1, siendo 1 el nivel de máxima pobreza.

Para terminar de agrupar las variables del entorno social que influyen en el desarrollo de Colombina como planta del sector, se tendrá en cuenta los factores de desestabilización que pueden alterar el bienestar social y en Tuluá el principal son los grupos al margen de la ley, sin embargo, según artículo publicado (Redacción de El País Tuluá, 2017), la disminución de los índices de homicidios en el municipio se disminuyeron un 43%, según datos obtenidos de la policía nacional para el cierre del primer trimestre del año, así lo dio a conocer en el artículo el comandante del segundo distrito. Incluyendo datos sobre el reporte generado para este periodo por la policía nacional para Tuluá, el hurto a personas descendió un 33%, el hurto a residencias en un 62%, a su vez también bajo el robo a automóviles solo un 25% mientras que el hurto de motos bajo un 55%. Finalmente, a pesar de que las muertes por accidentes de tránsito disminuyeron un 17%, las lesiones en accidentes de tránsito si aumentaron en 67 casos con relación al mismo periodo del año anterior.

Por otro lado, en términos de contexto educativo, en el municipio se tiene una cobertura del 97,24% de la población joven para escolaridad media técnica, influencia que aporta a reducir los índices de pobreza, impulsa el crecimiento económico del sector generando ímpetu en la base profesional del recurso humano disponible, además de generar progreso para la región, en el grafico siguiente se mostrara la relación de la tasa de cobertura bruta de matrícula académica en el municipio de Tuluá comparándola con la población total de jóvenes entre 5 y 16 años.

Tasa de Cobertura Matricula Académica	
Población de 5 a 16 años	38.792
Cantidad de Jóvenes estudiando	37.720
Cantidad de Jóvenes sin Estudio	1.072
Tasa	97,24%

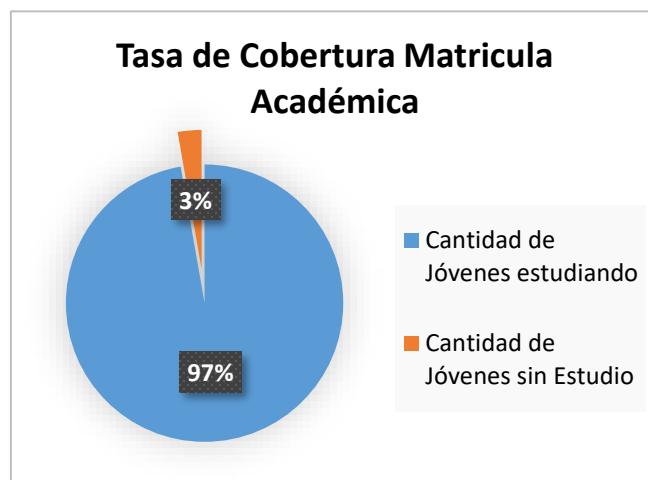


Gráfico 15 Tasa de Cobertura Matricula Académica
Fuente: Secretaria de Educación Municipal (Municipal, 2015)

3.2.1. Variables del Entorno Social

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Incremento al indicador mejora en la calidad de vida del sector	O				X
Aumento en el aporte de empleo formal en la región con la creación de empresa que brinde estabilidad y bienestar	O			X	
Búsqueda del bienestar social en general	O				X
Capacidad de influencia de las mujeres en el mercado laboral	O			X	
Equilibrio en la medida de la pobreza basada en ingresos percibidos	O			X	
Cobertura de estudio (matriculas académicas) en el municipio, es decir, porcentaje de población estudiando	O				X
Disminución de hechos violentos en el municipio	O				X
Reducción de la pobreza a través de educación y generando empleo que impacta directamente a la mejora en calidad de vida	O				X
Aumento de familias con mejores condiciones de Calidad de vida	O				X
Reducción de tasa de cobertura de educación en el municipio	O				X
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; Am: Amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.3. Entorno Demográfico

Tuluá, ubicado a 1.025 metros de altura sobre el nivel del mar, con una temperatura promedio entre 24°C - 28°C, cuenta como se mencionaba anteriormente, con un área urbana de 1.642 Ha, se tiene una población total en el municipio de 211.588 habitantes los cuales el 51,9% equivale a hombres y el 48% restante a población femenina. La población de Tuluá es el 4,6% del total de la población departamental, la distribución de la población por rango de edades se muestra en la gráfica 16, en el municipio, según estudios realizados por el DANE, la expectativa de vida para un hombre es hasta los 46 años, mientras que para una mujer puede llegar hasta los 64 años.

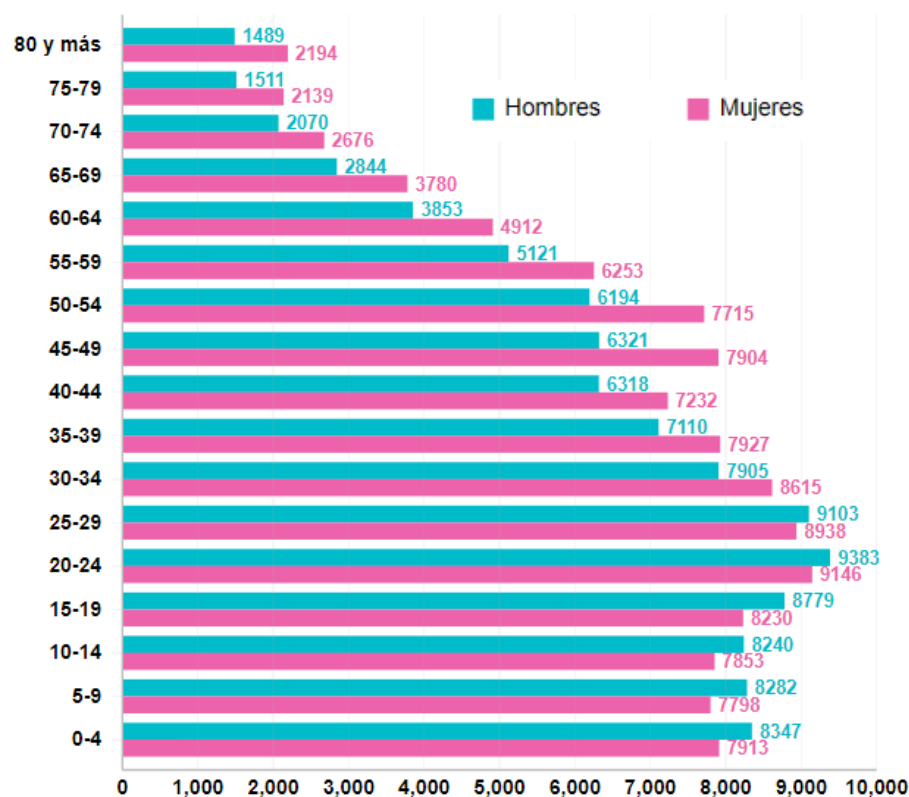


Gráfico 16 Pirámide poblacional por rango de edad

Fuente: Proyección del DANE, (Tuluá, 2016)

Sin embargo, la cantidad de personas que sobrepasan estas edades es aproximadamente 27.468, el 13% de la población total.

Con la proyección del DANE a una tasa de crecimiento actual del 1,18 como se muestra en la gráfica 14, la población del municipio de Tuluá ha mostrado un patrón decreciente, estabilizándose en esta cifra para el periodo 2.016, a pesar de contar con un índice de crecimiento constante, el porcentaje de adultos en la población es considerable, para el último año, las personas mayores de edad, desde 19 años en adelante, abarca el 72% mientras que el segmento que incluye primera y segunda infancia así como adolescencia y pubertad equivale al 28%.

Ahora bien el porcentaje de población urbana se ha mantenido en la última década, presentando un crecimiento igual en proporción a la población rural, al momento del estudio, en Tuluá hay 184.899 habitantes en sector urbano, el 86,36% mientras que 29.196 habitantes, 13,64% hace referencia a la parte rural.

En Tuluá existe una clasificación por estratos sociales, siendo el 61% de la población total estratos básicos 1 y 2, mientras que estratos 3 y 4 abarcan el 33,3% de la población, tan solo el 5% hace parte de estratificación alta 5 y 6, a continuación se muestra la gráfica donde se analiza el contexto global en el año 2.015.

Estratos	Habitantes	%
1	53.071	25,1%
2	75.918	35,9%
3	54.780	25,9%
4	15.763	7,4%
5	11.024	5,2%
6	402	0,2%
Total	211.588	100%

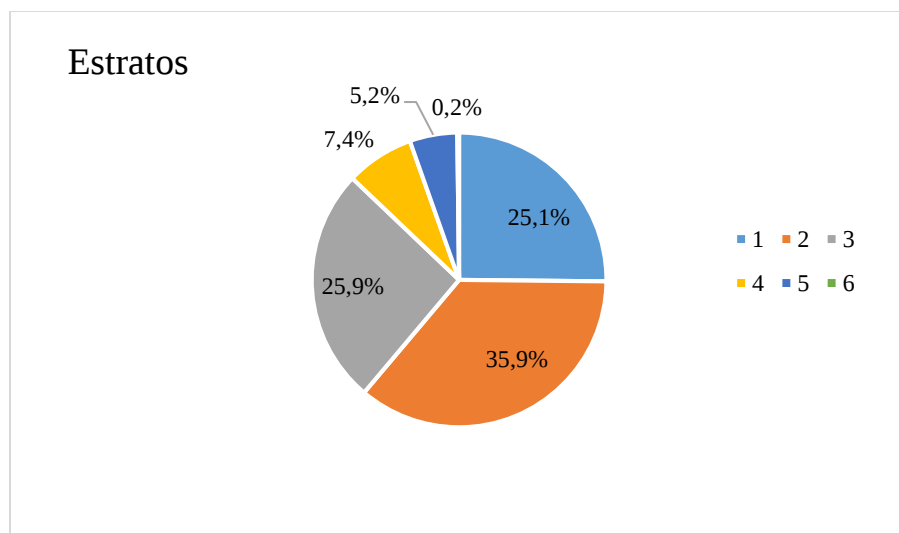


Grafico 17 Población proyectada por estrato
Fuente: DANE, (Tulua, 2016)

En lo referente a mortalidad, la tasa de homicidios por cada 10.000 habitantes es de 114, presentando un índice del 5,38% según el ministerio de defensa nacional (Municipal, 2015), los registros de defunción incrementaron de 1.388 a 1.432.

Por otra parte los registros de matrimonio han incrementado un 2,3% así como también el índice de divorcio reportando 262 en el 2.015 a una tasa de incremento de 18%.

En el municipio de tulua, el índice de calidad de vida promedio es 52,99. Siendo 100 el máximo nivel de pobreza, traduciendo un equilibrio marcado entre pobreza, determinando como cubiertas las necesidades básicas de la población, el 7,93% de la población son personas en condiciones de miseria y el 59,74% hace referencia a personas pobres (Tulua, 2016).

3.3.1. Variables del Entorno Demográfico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Población equilibrada entre mujeres y hombres	O			X	
Crecimiento constante de la población a una tasa de 1.18%	O				X
Tuluá es el 4,6% del total de la población departamental	O			X	
El 72% de la población es adulta	O				X
El 28% de la población es menor de edad	O				X
Porcentaje de la población urbana estable 86.36%	O				X
El 61% de la población total estratos básicos 1 y 2	O			X	
La tasa de homicidios por cada 10.000 habitantes es de 114, presentando un índice del 5,38%	A	X			
Los registros de defunción incrementaron un 3%	A		X		
Los registros de matrimonio han incrementado un 2,3%	A		X		
Tasa de incremento del divorcio de 18%	A		X		
El índice de calidad de vida en Tuluá es 52,99 en promedio	O			X	
El 59,74% de la población son personas pobres	O			X	
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; Am: Amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.4. Entorno Cultural

Para analizar el contexto cultural, vamos a revisar las actitudes y valores culturales, creencias y costumbres así como formas que caracterizan la forma ser y de actuar del colombiano¹¹, si bien es cierto como lo afirma Cruz Kronfly (Betancourt, 2014), la cultura de una compañía es un proceso fabricado industrialmente, como sucede en la cultura de las masas, está claro que el ambiente en el trabajo tiene su propia identidad, en Colombina, el ambiente laboral es de armonía, a pesar de que hasta el momento no hay forma cuantificable de demostrar eso, la

¹¹ Denominación que tiene aquella persona que está vinculada laboralmente con la empresa

compañía ha invertido publicidad para definir patrones culturales, tales como promover el no consumo de drogas y licor, la sensibilización por el buen comportamiento vial, el buen trato en todos los niveles jerárquicos, marketing que infunden buenas costumbres dentro de la compañía, hoy por hoy, con la vinculación de personal joven, pues más del 80% del personal que compone el capital humano de la planta son personas entre 18 y 35 años, en la cultura actual, la postmodernidad la juventud se ha caracterizado por el hedonismo, donde se tiende a la búsqueda del placer y bienestar en todos los ámbitos de la vida, es decir, buscar la manera de satisfacer sus deseos, vivir el momento, característica que hace un poco al lado cualidades como la responsabilidad y el compromiso frente a su labor pues el sacrificio que hacen por conseguir metas no es el más alto.

En Tuluá, las personas se han destacado por ser gente amable y alegre, como el fuerte económico del municipio es el comercio y la industria, las personas reciben bien cualquier compromiso que tenga vinculado estos sectores, es decir, responsabilidad y respeto por su trabajo o sus negocios.

Por otro lado, se ha fortalecido la economía del mercado en la medida que esta cultura se caracteriza por el consumismo de productos y gasto en servicios que satisfagan necesidades expuestas por la misma sociedad, orientados a la diversión y gozo a la vida. A pesar de que actualmente se ha logrado un grado de igualdad y equidad en cuanto a género, las mujeres actuales optan por el hecho de querer mantenerse joven y bellas, pensamiento que las lleva a tomar la decisión de transformar sus cuerpos mediante la cirugía estética, pretendiendo cambiarse sus facciones y desafiar sus rasgos biológicos, para sentirme mejor.

En síntesis, la afirmación de Lipovetsky (1.998) (Fernandez, 2006) es certera cuando menciona que la gente quiere vivir enseguida, aquí y ahora, conservarse joven y no forjar el

hombre nuevo, siendo estas características de la cultura postmoderna, la base de la cultura organizacional actual, se vuelve un reto para los directivos, sin ser Colombina la excepción, lograr forjar estrategias que lleven a todos a cumplir con los objetivos de la organización, hoy por hoy, ese es el factor más difícil por el que está pasando la empresa, pues se encuentra en un estado de madurar las operaciones de una planta nueva en un entorno diferente con personal operativo completamente nuevo y joven, de 423 personas, 349 son jóvenes. Entonces la mayor exigencia para los directivos es liderar las estrategias de la organización con esta cultura buscando competitividad.

3.4.1. Variables del Entorno Cultural

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Identidad definida de Colombino	O			X	
Personal joven, más del 80% del capital humano son personas entre 18 y 35 años	O			X	
Sociedad popularizada por consumo de drogas y licor	A	X			
La juventud se ha caracterizado por el hedonismo	A		X		
En Tuluá, las personas se han destacado por ser gente amable y alegre.	O				X
La cultura se caracteriza por el consumismo de productos y gasto en servicios que satisfagan necesidades expuestas por la misma sociedad	A		X		
La mayor exigencia para los directivos es liderar las estrategias de la organización con esta cultura joven.	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; Am: Amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.5. Entorno Ambiental

El municipio de Tuluá por su ubicación geográfica es un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola y turístico (Valle del Cauca, 2017), es entonces una de las ciudades más importantes del suroccidente colombiano, como está situada en el punto intermedio entre el eje cafetero, Buenaventura y Cali. Sus tradiciones culturales, gastronómicas y la riqueza paisajística y ambiental hacen del Municipio un escenario ideal para el entretenimiento, el esparcimiento, la recreación y la diversión, incluyen actividades de ecoturismo, agroturismo, turismo de aventura y deporte extremo, turismo de compras y negocios, turismo cultural y religioso (Valle del Cauca, 2017).

Tuluá cuenta con un río que atraviesa todo su casco urbano, tiene el mismo nombre del municipio, el río Tuluá en su máximo esplendor se muestra en la gráfica 18.



Grafico 18: Imágenes del Río Tuluá

Fuente: Tomada de Cámara de Comercio Tuluá 2.016 (Camara de Comercio, 2016)

Tuluá, también cuenta con otros ríos principales como el Bugalagrande y el Morales, por el casco rural pasan algunas quebradas y vertientes importantes tales como el río San Marcos y

Frazadas, quebradas como la del Ahorcado, la Ribera, la Luisa, la Mina, Piedritas, Zabaletas y la Zorrilla, como vertiente final y río importante se encuentra el río Cauca.

Algunos lugares naturales importantes de la ciudad son el límite oriente donde nace el río Bugalabrande. También se destaca el Jardín Botánico Juan María Céspedes, situado en el corregimiento de Mateguadua a 7 km de la cabecera municipal, lleva el nombre del científico Vallecaucano y prócer de la Independencia, característico por ser un centro natural abierto al público donde la comunidad científica y amante a la naturaleza asiste para consentir en sus más de 154 Ha las más de 400 especies arbóreas presentes en el parque, este lugar ha sido famoso por albergar flores exóticas, cuenta con el semillero de guadua y bambú más grande de Latinoamérica, museo etnobotánico, colecciones de plantas y flores exóticas, y de mariposas; senderos ecológicos, zona para acampar, cabañas para hospedaje de los visitantes frente al Río Tuluá; es lugar apropiado para la observación de mariposas y de aves. Allí se pueden practicar deportes extremos, en la cascada la Arenosa de aguas muy frías, arenas blancas y rodeadas de grandes piedras, el rapell, y en el Río Tuluá el rafting (Live Valle, 2017)

Otro lugar importante de Tuluá, característico por ser un hermoso destino ecológico, es el Parque de la Guadua Guillermo Ponce de León París famoso por tener abundantes cultivos de guadua y flores exóticas como las heliconias, senderos ecológicos, cascada y piscina natural de agua tibia (Live Valle, 2017).

En el sector urbano, hay un conocido Lago artificial creado en 1.965 (Tabloide, 2016) famoso por viejas leyendas del imaginario popular, el cual queda totalmente blanco cuando se llena de garzas, el Lago Chilicote, así como se muestra en la gráfica 19.



Grafico 19: Fotografía del Lago Chilicote

Fuente: Live Valle del Cauca 2.017 (Live Valle, 2017)

Finalmente Tuluá cuenta con dos parques centrales que se han caracterizado por su tradición lleno de contexto cultural e histórico del municipio la Plaza Cívica de Boyacá y el Parque Lineal Juan María Céspedes, mostrados en la siguiente gráfica.



Grafico 20: Fotografía del Parque Lineal Juan María y la Plaza Cívica de Boyacá, respectivamente.

Fuente: Live Valle del Cauca 2.017 (Live Valle, 2017)

A mediados del mes de mayo del presente año, según lo indicado por la dirección técnica ambiental de la CVC, el municipio de Tuluá es uno de los que respira un aire más puro en el Valle del Cauca (Tabloide, 2017) según el funcionario German Restrepo López de la entidad,

afirma que: “Tuluá registra, de acuerdo con nuestro sistema de monitoreo local, alrededor de 30 microgramos por metro cúbico de material particulado que son aquellas partículas que envenenan el aire, una cifra que es moderada en comparación con Cali que mantiene un registro de 50”.

3.5.1. Variables del Entorno Ambiental

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Ubicación geográfica es un epicentro regional, comercial, industrial, agrícola y turístico	O			X	
Tradiciones culturales, gastronómicas y la riqueza paisajística y ambiental	O				X
Tuluá cuenta con un río que atraviesa todo su casco urbano	O				X
Cuenta con otros ríos principales como el Bugalagrande y el Morales.	O				X
Cuenta con lugares turísticos importantes.	O				X
Ambiente estable en contaminación	O			X	
Libre acceso a los recursos naturales	A		X		
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; Am: Amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.6. Entorno Jurídico

Para entrar en contexto jurídico empresarial, Colombina como una sociedad comercial regida por la ley Colombiana, como marco regulatorio tiene a la constitución política de 1.991 en cuanto a la legislación laboral y el código sustantivo del trabajo. Según la constitución política, el derecho al trabajo es un derecho fundamental de todas las personas, el cual debe ser garantizado por el estado como máximo ente regulatorio. También es importante destacar una ley que ampara el

derecho a la asociación sindical, el cual es de interés en la comunidad colombiana, esta ley consagra tanto a empleados como a empleadores.

El recaudo de los impuestos tributarios en el país, así como los tributos y gravámenes que se deben pagar al estado son intervenidos por la DIAN.

Ahora bien para resumir en el contexto empresarial en el cual se desenvuelve Colombia se agruparan las principales leyes que rigen su desarrollo:

Ley 1780 de 2016: Por medio de la cual se promueve el empleo y el emprendimiento juvenil, se generan medidas para superar barreras de acceso al mercado de trabajo y se dictan otras disposiciones.

Ley 1727 de 2014: Por medio de la cual se reforma el código de comercio, se fijan normas para el fortalecimiento de la gobernabilidad y el funcionamiento de las cámaras de comercio y se dictan otras disposiciones.

Ley 1712 De 2014: Por medio de la cual se crea la ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional y se dictan otras disposiciones.

Ley 1581 De 2012 Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales.

Ley 1429 de 2010 Por la cual se expide la ley de formalización y generación de empleo.

Ley 1116 de 2006 Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones.

Ley 1014 de 2006 De fomento a la cultura del emprendimiento.

Ley 789 de 2002 (Extractos) Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.

Ley 590 de 2000 Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.

Ley 550 de 1999 Por la cual se establece un régimen que promueva y facilite la reactivación empresarial y la reestructuración de los entes territoriales para asegurar la función social de las empresas y lograr el desarrollo armónico de las regiones y se dictan disposiciones para armonizar el régimen legal vigente con las normas de esta ley.

Ley 527 de 1999 Por medio de la cual se define y reglamenta el acceso y uso de los mensajes de datos, del comercio electrónico y de las firmas digitales, y se establecen las entidades de certificación y se dictan otras disposiciones.

Ley 115 de 1994 Texto definitivo del proyecto de ley 261-93 senado, 05-92 Cámara “por la cual se expide la ley general de educación”.

Ley 100 de 1993 Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.

Ley 50 de 1990 Por la cual se introducen reformas al código sustantivo del trabajo y se dictan otras disposiciones.

Ley 10 de 1990 Por la cual se reorganiza el Sistema Nacional de Salud y se dictan otras disposiciones.

Resolución 1229 – Abril 23 del 2.013. Invima. “Por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia y control sanitario para los productos de uso y consumo humano”

3.6.1. Variables del Entorno Jurídico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Normatividad que rige el derecho laboral	O			X	
Legislación que ampara el derecho sindical	O				X
Registro Invima.	O				X
Legislación laboral en Colombia regida por el código sustantivo del trabajo.	O				X
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; Am: Amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.7. Entorno Económico

Uno de los aspectos más importantes que condicionan el comportamiento de las organizaciones son las variables económicas, pues dentro del entorno económico corresponde a uno de los entornos más dinámicos, impactando directamente en la administración de los recursos de toda la organización, incluso llegando a provocar impactos en otros entornos como el demográfico, el cultural, ambiental y tecnológico. (Betancourt, 2014)

Para empezar, el estudio del entorno económico se debe evaluar en que momento del ciclo económico se encuentra el país, y la región como tal donde participa Colombia.

En el segundo trimestre del 2017, la economía colombiana creció 1,3% (Dinero, 2017) el mayor porcentaje de la variación positiva se presentó debido a la rama de la agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca presentó crecimiento de 4,4%. El director del DANE menciona que “el crecimiento del segundo trimestre de 2017 se caracteriza por una importante dinámica de la Agricultura que registra tres trimestres con crecimientos consecutivos”. (Dinero, 2017), la minería fue el sector que más cayó a reportar un decrecimiento de 9,4 %.

Desde el 2014 el país experimenta una devaluación continua, el dólar supero la barrera de los \$3.000, implicando un encarecimiento de los bienes importados, lo que elevo la inflación en los últimos años, una situación beneficiosa es que debido al valor de bienes extranjeros, se ha estimulado el consumo de productos nacionales, algo que ha permitido la recuperación del sector industrial, tanto a nivel nacional como en el Valle del Cauca. (Tulua C. d., 2017).

En el grafico siguiente se va a mostrar el comportamiento del PIB del país a través del tiempo.



Grafico 21 PIB de Colombia

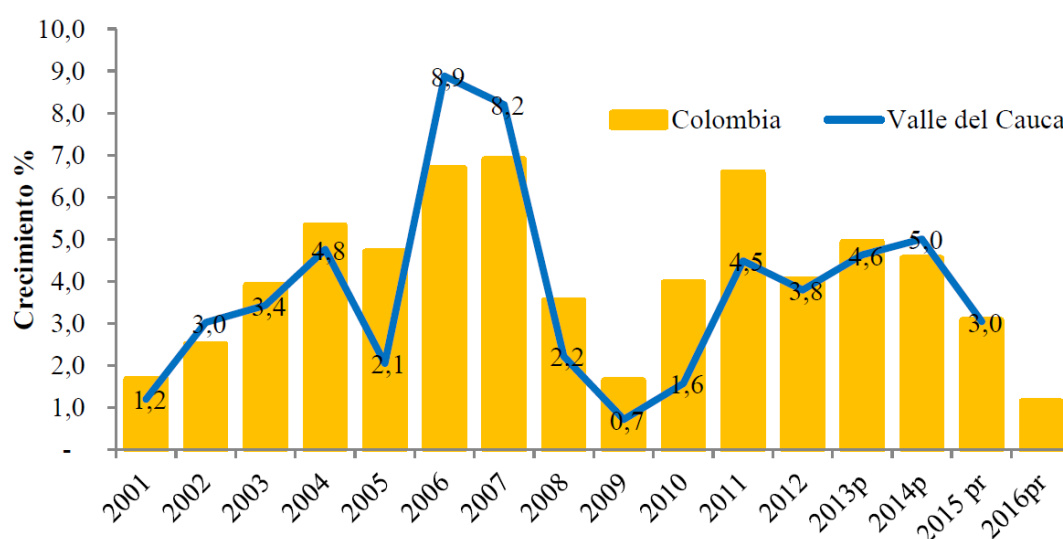
Fuente: Google.com datos tomados del Banco Mundial

Ahora bien, entrando en el departamento, según informe económico de la Cámara de Comercio de Tuluá, la economía vallecaucana es la tercera región más importante en el país, después de Bogotá y Antioquia, participa con el 10% del PIB total de Colombia (Tulua C. d., 2017), en el departamento, la actividad industrial evidencio una recuperación creciendo del 1 % en el 2014 al 4,2% en el 2015. El sector de la industria, es de gran importancia en el departamento y participa

con el 15% del PIB regional, el Valle aumento la participación de las exportaciones nacionales en un 9,1%, mientras que las importaciones cayeron un 16,5%.

Para el cierre del 2.016, en la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Tuluá, tenían reportadas 7.297 empresas con matricula vigente, representando una disminución del 15% respecto al año anterior. Se incrementó un 2% en los activos reportados, pero se marcó una disminución de la generación de empleo del 8% a pesar de que reporto crecimiento en ventas de 8,5%.

El sector manufacturero en el Valle del Cauca genera el 34,8% de los empleos. A continuación se va a comparar el PIB de Colombia y el del Valle del Cauca, en el periodo del 2.000 al 2.016pr.



FUENTE: DANE - Cuentas Departamentales

Grafico 22 Evolución del PIB de Colombia y del Valle del Cauca, periodo 2.000 - 2.016pr.

Fuente: DANE – Cuentas Departamentales (Tulua C. d., 2017, pág. 7)

Por otro lado, evaluando la inflación en el territorio nacional, a pesar de que el Banco de la Republica planteo un objetivo o meta entre el 2% y 4%, en los últimos años la inflación ha estado por encima del rango meta debido especialmente a problemas climatológicos que genera

escasez en alimentos, afectando el precio de algunas materias primas importadas lo que contribuye al aumento en el costo de la canasta familiar. En los últimos años a pesar haber mostrado un incremento para el último año evaluado la tasa de inflación se ha mantenido en 5,75%, en el siguiente gráfico, se indicara el comportamiento del índice en la última década, presentando variabilidad en las cifras por cada año evaluado.

Año	Inflación	Año	Inflación
2005	4,85	2011	3,73
2006	4,48	2012	2,44
2007	5,69	2013	1,94
2008	7,67	2014	3,66
2009	2,00	2015	6,77
2010	3,17	2016	5,75

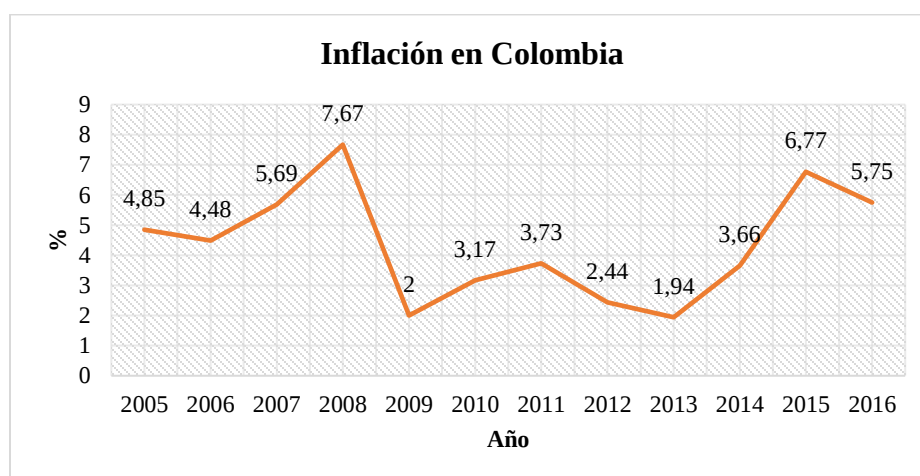


Grafico 23 Inflación en Colombia en la última década
Fuente: DANE y Elaboración Propia

Ahora bien, en la Capital del Valle, Cali como referencia de la región, se ha presentado un incremento en los precios en el año 2.016 manteniendo una inflación del 5,13% estando por debajo de la tasa de inflación nacional de 5,75%, otras ciudades referencia como Bogotá y Medellín presentan una tasa de inflación de 5,69% y 6,54% respectivamente, siendo esta ultima la más alta de las ciudades principales del país. (Tulua C. d., 2017)

Un factor que ha influenciado en el incremento de la tasa inflacionaria es el encarecimiento de los bienes importados, el fenómeno de la devaluación que ha superado la barrera de los \$3.000 en la economía colombiana está relacionado con la escasez de dólares (Tulua C. d., 2017) que fue provocada por la baja en los precios del petróleo y materias primarias del sector minero que Colombia exporta.

Cabe mencionar que el Valle del Cauca es una de las regiones más importantes de la economía nacional en sectores tales como el industrial, el financiero, el agropecuario, los servicios y la construcción, después de la capital del país y otras regiones como Bogotá, Antioquia y Santander. En el grafico siguiente se va a mostrar la participación del Valle en todos estos sectores así como las comparaciones con las regiones mencionadas.

Departamento	Industria	Agropecuario	Construcción	Comercio	Financiero	Servicios
Santander	18,3	6,5	12,7	4,9	4,3	4
Bogotá D.C.	17,3	0	19	30,4	43,5	28,3
Antioquia	14,2	13,1	16,9	15,4	15,2	11,8
Valle	12,5	7,4	6,5	9,9	13	8,8
Cundinamarca	8,3	10,3	4,7	5,4	2,5	4,5
Bolívar	8,2	3,4	5,7	3,2	2,3	3,5
Atlántico	5,2	1,1	4,8	4,5	4,1	4
Boyacá	3,2	8,9	2,6	2,6	1,2	2,6
Cauca	2,1	2,7	2,6	1,1	1,2	2,3
Tolima	1,6	5,3	2,2	2,1	1,3	2,8
Caldas	1,6	2,7	1,6	1,3	1,2	1,7
Risaralda	1,5	1,9	1,6	1,5	1,4	1,6
Resto deptos.	6,1	36,7	18,9	17,8	8,7	24,2
Total	100	100	100	100	100	100

Grafico 24 Participación Sectorial de los Principales departamentos del País
Fuente: DANE (Tulua C. d., 2017)

Ahora bien para comprender la dinámica de los sectores se muestra un gráfico para analizar el comportamiento de los sectores, sin embargo este apartado se profundizara en la evaluación del sector propio del proyecto.

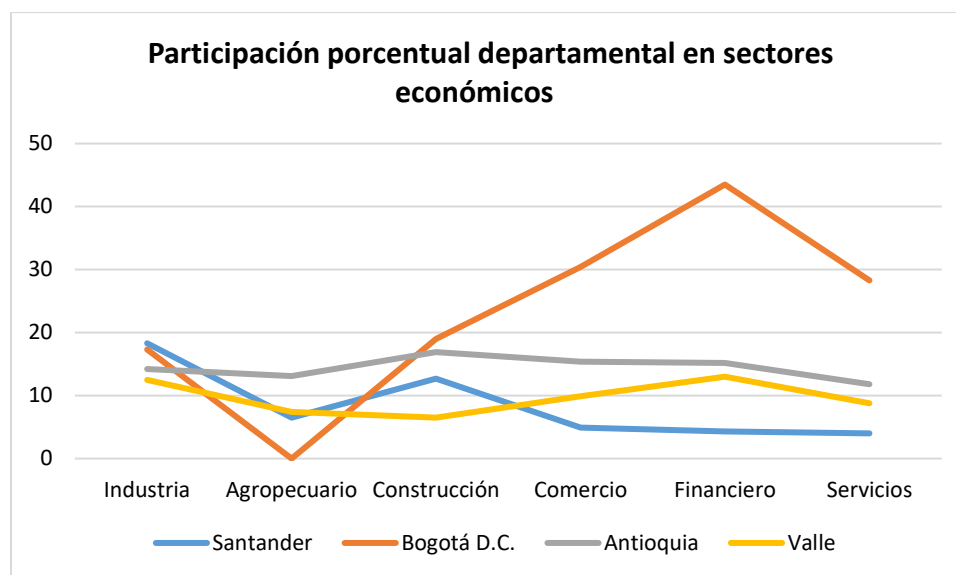


Grafico 25 Participación porcentual de los 4 principales departamentos en sectores económicos
Fuente: DANE (Tulua C. d., 2017)

En el campo del comercio exterior, el Valle del Cauca, para el año 2.015 tenía una participación de 8,6% en las exportaciones del país, considerable teniendo en cuenta que en el departamento está ubicado el puerto de Buenaventura. Para el 2.016, el valor de participación aumento a 9,1% lo que indica una recuperación en el mercado exterior pues se venía presentando disminución del índice desde el año 2.015 en un 16,5% y para el último año aumento 0,2%.

Por el contrario, las importaciones en el departamento a pesar de que cayeron un 16,5% para el último año de estudio, representan un 8,4% del total nacional lo que hace que se genere un déficit en la balanza comercial en 30.7%, cifra critica porque según informe económico de la Cámara de Comercio el valor asciende hasta los 1.400 millones de dólares (Tulua C. d., 2017).

Por último, para hablar sobre el mercado laboral del entorno, la economía en Colombia presenta una tasa de desempleo de 9,7% hasta julio del 2017, lo que refleja que el desempleo ha venido disminuyendo en los últimos años. En consecuencia, vamos a comparar la tasa de desempleo de las principales áreas metropolitanas del país, evaluadas en el periodo del 2.007 hasta el 2.016.

Año	2016
Bogotá	8,3
Medellín	9,2
Cali-Yumbo	9,7
Barranquilla	7,2
Bucaramanga	8,3
Otras Áreas	9,2

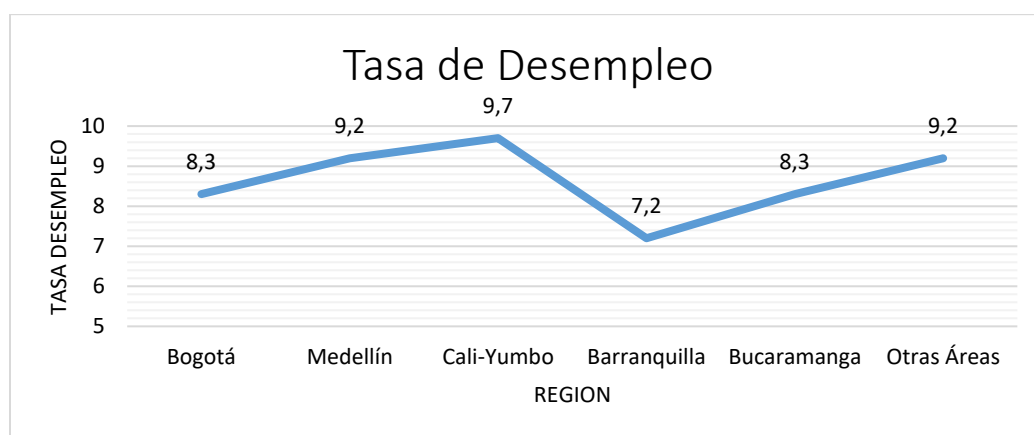


Grafico 26 tasa de desempleo de las principales áreas metropolitanas del país.
Fuente: DANE - Encuesta Continua de Hogares en (Tulua C. d., 2017)

Si bien es cierto que la tasa de desempleo del área metropolitana de Cali tiene la tasa de desempleo más alta, desde el 2.015 ha bajado 1,3%, debido a la disminución de la informalidad en el último año en Cali, pasando de 551.107 personas a 582.420.

En la región centro del Valle del Cauca, el 53% del valor agregado aproximado lo concentra Tuluá, seguido por Zarzal aportando 14% y luego Bugalagrande con 13,4%, estos 3 municipios son los de mayor importancia y es debido a la presencia de grandes multinacionales en ellos, por

mentonar algunas, en Tuluá han crecido empresas como Colombina S.A. (Planta Conservas), el Ingenio San Carlos S.A., el Ingenio Carmelita, Levapan S.A., compañía de electricidad de Tuluá, entre otras. Mientras que en Zarzal y Bugalagrande se destacan Colombina S.A. (Planta 1), y Nestlé, respectivamente.

Hablando en términos de desempeño fiscal, el departamento del Valle del Cauca finalizando el año 2.015 mostro el mejor indicador de desempeño fiscal a nivel nacional, 79,5% el cual desde el 2.013 ha venido mejorando. En Términos locales, Tuluá, mantiene un desempeño fiscal de 78,6% siendo este el mejor en el sector centro del Valle, traduciendo esto que el municipio presenta un desarrollo sostenible, adecuado nivel de gasto, buena generación de ahorro corriente, mantiene alto gasto en inversión local y los ingresos que tiene respaldan la deuda pública. Lo anterior es un buen pronóstico pues refleja una adecuada gestión fiscal por parte de la administración pública, mostrando estabilidad financiera, brindando la posibilidad de orientar recursos a la inversión pública promoviendo el desarrollo social.

3.7.1. Variables del Entorno Económico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
La agricultura en el país registra crecimiento consecutivo en los últimos años.	O				X
El país experimenta una devaluación continua, el dólar supero la barrera de los \$3.000.	A	X			
Se ha estimulado el consumo de productos nacionales	O			X	
Recuperación del sector industrial, tanto a nivel nacional como en el Valle del Cauca	O				X
El Valle es la tercera región más importante en el país	O				X
El sector de la industria participa con el 15% del PIB regional	O				X
El Valle aumento la participación de las exportaciones nacionales	O			X	
Las importaciones en el Valle cayeron un 16,5%.	A		X		
Se marcó una disminución de la generación de empleo del 8%	A	X			
El sector manufacturero en el Valle del Cauca genera el 34,8% de los empleos	O				X
La tasa de inflación se ha mantenido en 5,75%.	O				X
Incremento de precios de bienes importados	A	X			
En el Valle está ubicado el puerto de Buenaventura	O			X	
El Valle participa con 9,1% exportaciones y 8,4% importaciones a nivel nacional.	O			X	
El Valle presenta déficit en balanza comercial de 30,7% (USD1.400 millones)	A	X			
Colombia presenta una tasa de desempleo de 9,7%	A	X			
Cali bajo la tasa de desempleo 1,3%, sigue siendo la más alta de las ciudades principales.	O			X	
En la región centro del Valle del Cauca, el 53% del valor agregado aproximado lo concentra Tuluá	O			X	
Tuluá cuenta con presencia de grandes multinacionales.	O				X
El Valle del Cauca tiene el mejor indicador de desempeño fiscal a nivel nacional	O				X
Tuluá, mantiene un desempeño fiscal de 78,6% siendo este el mejor en el sector centro del Valle	O				X
El municipio de Tuluá presenta un desarrollo sostenible	O			X	
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; Am: Amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.8.Entorno Tecnológico

En el contexto empresarial de Colombina, la tecnología es una aliada en la trazabilidad de los procedimientos, si consideramos la tecnología a lo largo de los mismos procesos, el desarrollo del producto y las operaciones administrativas, y si nos basamos en la definición de Hitt. Ireland. Hoskisson (1.999) que afirma que en el entorno tecnológico se incluye las instituciones y actividades que participan en la nueva creación de nuevos conocimientos y la conversión de estos en nuevos insumos, productos, proceso y materiales (Betancourt, 2014). Al trasladarse a Tuluá, Colombina se enfrentó a un entorno tecnológico dotado de desarrollo, Tuluá en su entorno, cuenta con vías públicas en excelente estado y comunicación con las ciudades principales del país, cobertura digital en todo el perímetro urbano así como digitalización de personas. En el municipio se destaca en la Unidad Central del Valle un proyecto tecnológico que genera empleo y presta servicio de software a nivel nacional e internacional respaldando la iniciativa e innovación de jóvenes profesionales y estudiantes emprendedores del software, Parquesoft. Del mismo modo, la Universidad del Valle ha impulsado el desarrollo tecnológico de la ciudad con enfocas dedicadas al mejoramiento e investigación tecnológica.

También, el proyecto de alfabetización Digital desarrollado por la alcaldía de Tuluá, con la apertura de puntos vive digital en el municipio pretende dar cobertura a mejora tecnológica en cuanto acceso a internet.

3.8.1. Variables del Entorno Tecnológico

Variable	A/O	AM	Am	OM	Om
Entorno tecnológico dotado de desarrollo para el ámbito empresarial	O			X	
Excelente vías públicas de comunicación	O			X	
Cobertura en red digital en todo el perímetro urbano	O			X	
Proyecto tecnológico que genera empleo y presta servicio de software, Parquesoft.	O				X
Universidad del Valle que impulsa el desarrollo tecnológico de la ciudad	O				X
Proyecto de alfabetización Digital desarrollado por la alcaldía de Tuluá	O				X
A: Amenaza; O: Oportunidad; AM: Amenaza mayor; Am: Amenaza menor; OM: Oportunidad mayor; Om: Oportunidad menor					

Fuente: Elaboración propia

3.9. Análisis Integrado del Entorno de Colombina S.A. Planta Conservas.

Un factor distintivo en los enfoques de planificación estratégica modernos es la orientación hacia el entorno de la organización, en este caso de Colombina Planta Conservas, entendiendo esto como las fuerzas que podrían influir e inclusive determinar un comportamiento sobre la organización, una vez realizado el estudio por cada entorno respectivo, se va a analizar de forma integrada mediante una matriz, el entorno de la planta Conservas, donde se mostrara la relación con el sector de cada una de las variables claves de los entornos específicos, mostrando su tendencia así como el impacto sobre la organización.

3.9.1. Matriz Integrada del Entorno de Colombina S.A. Planta Conservas.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Geofísico: Tuluá cuenta con una ubicación desde el punto de vista estratégica, en el centro del Valle	Tuluá, al tener una ubicación estratégica en el centro del valle, permite el desarrollo de nuevas empresas, al estar conectada con otras regiones principales tanto del departamento como del país.	La cámara de comercio de Tuluá, al tener control empresarial sobre la zona centro norte del Valle, realiza campañas de impulso empresarial que facilitan el empuje que requiere el sector en el departamento y más aún en el municipio	Para la organización, se genera un impacto positivo puesto que brinda posibilidades de crecimiento empresarial en un sector en proceso de desarrollo, lo cual permite caracterizar ventaja competitiva frente a los distintos jugadores del sector, constituyendo además un municipio líder no solo en el campo agrícola sino también en el industrial, marcando evolución y dinamismo en el ámbito social, económico y cultural, porque proporcionalmente a mayor desarrollo empresarial e industrial mayor progreso se tendrá en el municipio.
Entorno Geofísico: Tuluá está ubicado en la T estratégica vial del Valle del Cauca, se encuentra a 172 km del puerto más importante del País, Buenaventura	Colombina al estar ubicada sobre el corredor principal de la T estratégica, se comunica directamente sobre la misma vía con las otras plantas así como la capital del departamento, vías de acceso a las ciudades principales del país y lo más importante al puerto Buenaventura que es necesario para ingresar materia prima de origen extranjero utilizado por la compañía.	La tendencia en el departamento es a mejorar esta condición estratégica generada por la ubicación, realizando obras civiles de desarrollo social que faciliten la transitabilidad vial desde y en el Valle del Cauca, razón de eso es la construcción de la doble calzada hasta el puerto de Buenaventura.	El impacto sobre la Planta Colombina en Tuluá es alto-positivo, pues permite una mejor comunicación logística entre plantas matrices, permite el desarrollo de proyectos logísticos importantes que aportan directamente en el ahorro corporativo, admitiendo la unificación de la distribución logística de producto, unificando los centros de exportación, generar menor tiempo de llegada de materia prima extranjera al tener al puerto tan cerca en comparación con la ubicación anterior, así como un transporte más productivo y a un menor costo.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Geofísico: Tuluá cuenta con una zona de 547 Ha de posibilidad de expansión urbana.	El sector industrial al verse fortalecido por el crecimiento de una compañía, directamente afecta el desarrollo social que indirectamente aporta a la posibilidad de la expansión urbana por que incrementa el poder adquisitivo de la comunidad.	La mejora social se ve directamente implicada al permitir que fuentes de inversión realicen procesos de expansión urbana con capitales que permitan el acceso a vivienda propia de habitantes del municipio beneficiados por la oportunidad laboral que aportan estas compañías.	La comunidad al verse beneficiada por el ejercicio laboral dentro de la compañía, con facilidades y recompensas monetarias, impacta en el mejoramiento del ejercicio productivo de la compañía como tal, por ende el impacto es positivo porque al prestar un beneficio social, mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, impacta directamente el desarrollo de la compañía.
Entorno Geofísico: Tuluá cuenta con una vía de comunicación directa con todas las plantas de la Compañía	Al tener comunicación directa con las otras plantas, permite el desarrollo empresarial facilitando implementación de estrategias de unificación de distribución de plantas.	La mejor justificación para esta premisa se basa en el traslado de una de las plantas del grupo Colombina para el municipio de Tuluá, quedando en el mismo corredor vial que las dos plantas principales, La Paila y Colcauca.	El impacto positivo fue tan alto, como lo permite su desarrollo empresarial, pues es posible realizar actividades de estandarización de procesos corporativos, implementación de metodologías de trabajo corporativas, así como la ejecución de proyectos que fusionen el ejercicio de las plantas entre sí, permitiendo el desarrollo de todas paralelamente.
Entorno Social: Aumento en el aporte de empleo formal en la región con la creación de empresa que brinde estabilidad y bienestar	Colombina aporta el 4% de los empleos formales al municipio según reporte de la Cámara de comercio. Sustancialmente es importante su participación en el sector, no solo por la cantidad de empleos si no por el bienestar laboral que fomenta a sus colaboradores.	El desempleo impide el desarrollo económico de la región, al generar empleo, aporta a la mejora de la calidad de vida, incrementa el poder adquisitivo social, reduce los índices de violencia al tener formas de adquirir dinero.	Para el grupo Colombina, el desarrollo social es positivo por que impulsa el crecimiento no solo de su planta de producción si no de sus empleados con la empresa, fidelizando la vinculación de estos a la compañía, mejorando el bienestar comunitario, aportando al desarrollo de una región golpeada por hechos de violencia que al tener forma de brindar empleo, gratifica con el desarrollo de toda una sociedad. Incrementando el ingreso per cápita en el municipio, brindando posibilidades de estabilidad fiscal en todos los ámbitos.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Social: Capacidad de influencia de las mujeres en el mercado laboral, la población es equilibrada entre mujeres y hombres	Impacta directamente en el beneficio a una problemática social arraigada de años donde fomenta la igualdad de género en el sector industrial, de hecho sustenta la necesidad de una mayor presencia femenina en la industria.	Hoy por hoy, la participación femenina en la industria es más fuerte, esto en consecuencia de un mayor aporte productivo en comparación de las destrezas masculinas, al tener en planta actividades manuales de empaque, amerita un mayor cuidado que normalmente es más destacado en la figura femenina.	Sobre Colombina el impacto es creciente y positivo el hecho que brinde la posibilidad de estabilidad laboral a mujeres que normalmente son cabezas o frentes de familia, dando la posibilidad de dignamente lograr adelante los objetivos personales. Del mismo modo como empresa impacta en la igualdad de género conllevando al desarrollo cultural y social del municipio, pues este se encuentra equitativamente distribuido entre mujeres y hombres.
Entorno Social: Equilibrio en la medida de la pobreza basada en ingresos percibidos	El entorno social al generar disminución de pobreza en la medida que aporta al incremento de ingresos percibidos se ve reflejado positivamente porque mejora la calidad de vida.	En la medida que se incrementan los ingresos sociales incrementa el desarrollo comercial por el consumo, lo que coloca en el mercado mayor dinero circulante que genera mayor crecimiento económico en Tuluá, con lo que a su vez directamente reduce el indicador de pobreza.	Generar un equilibrio en la medida de la pobreza, colocar más dinero en el mercado al contribuir con empleo en la región, aumenta el poder adquisitivo en los hogares, brindando la posibilidad de mejorar no solo la calidad de vida de estos, sino de contribuir al consumo de bienes que aporten al crecimiento tanto de Colombina como del municipio. Al ser esto positivo, es un impacto a tener en cuenta como empresa que busca el bienestar social.
Entorno Social: Disminución de hechos violentos en el municipio	El sector social mejora al reducirse los hechos delictivos en la medida que brinda confianza en su comunidad	Un factor que reduce los hechos violentos es la posibilidad de adquirir un empleo digno y formal, en la medida que se tengan más posibilidades de este tipo, se verán más reducidos los indicadores de violencia, razón de esto es que Tuluá en la última década ha mostrado un crecimiento industrial sostenible.	Toda empresa del sector se verá impactada benéficamente en la medida que la comunidad brinde estabilidad social con reducción de indicadores de violencia, Colombina no es la excepción, al tener menor reportes de actos delictivos impulsa el crecimiento social y con él, genera mayor demanda de empleo, al evitar migraciones por desplazamiento a otras regiones del país, del mismo modo un lugar tranquilo seduce la inversión extranjera en la zona.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Demográfico: Tuluá es el 4,6% del total de la población departamental.	Para el entorno demográfico que el municipio tenga una participación en el departamento importante, es valioso en la medida que impulsa el crecimiento mutuo, dándole progreso a nuevas oportunidades de inversión como empresas que fomenten el crecimiento económico de la región.	La tendencia de crecimiento empresarial que muestra el municipio es creciente, prueba de ello es la presencia de grandes multinacionales, en el área pues han crecido empresas como Colombina S.A. (Planta Conservas), el Ingenio San Carlos S.A., el Ingenio Carmelita, Levapan S.A., compañía de electricidad de Tuluá, entre otras	Sobre Colombina, el impacto es positivo en la medida que el sector se fortalece, Tuluá al ser un epicentro económico importante con buena representación en términos de población, se caracteriza como fuerte en el sector, permitiendo el ingreso de nuevas fuentes de empleo que a su vez se traduce en nuevas compañías en el mercado. Para Colombina entrar en un municipio que es fuerte económica e industrialmente representa un crecimiento mutuo.
Entorno Demográfico: El 61% de la población total estratos básicos 1 y 2. El índice de calidad de vida en Tuluá es 52,99 en promedio	A pesar de contar en su mayoría con población de estratos bajos, Tuluá cuenta con un índice de calidad de vida bueno, lo que traduce que el costo de vida en el municipio no es de los más altos.	Al entrar en un entorno donde la calidad de vida es buena a pesar de contar en su mayoría poblacional con habitantes de estratos 1 y 2, Colombina aporta al mejoramiento de la calidad de vida en el sector, brindando la posibilidad de aumentar el poder adquisitivo incrementando sus ingresos con empleo formal y digno.	Sin lugar a duda, para Colombina es destacable entrar a fortalecer una sociedad mejorando el factor económico de la misma, fomenta desarrollo el hecho de contar con mayor fuentes de empleo en un municipio, impulsa el indicador de calidad de vida y con esto impacta socialmente cualquier sector, aportando no solo en reputación como compañía de aporte social si no en crecimiento de la comunidad y con ella la empresa misma que brinda la posibilidad de incrementar sus ventas en el mismo entorno que mejora.
Entorno Cultural: Identidad definida de Colombino	En el entorno cultural es bien recibido el hecho de estar vinculado a una compañía tan reconocida como lo es Colombina.	La popularidad en el medio es que quien se vincula a Colombina como empleado tiene futuro estable y trabajo digno con buena remuneración, esto justifica el hecho de ser bienvenido la denominación de colombino.	Si hay algo que genere desarrollo organizacional es que los colaboradores se sientan a gusto con su trabajo, pues incrementa la productividad en su mejor medida, mejora el desarrollo de todos los procesos, genera crecimiento en todos sus aspectos y llegar a esto, es un logro muy importante para cualquier compañía.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Cultural: Personal joven, más del 80% del capital humano son personas entre 18 y 35 años	Demográficamente la sociedad Tulueña es joven, de igual manera el personal en Colombina es igualmente en su mayoría personal joven.	Al ser una empresa en crecimiento, al renovar completamente su estructura social, se requiere personal operativo completamente nuevo en el proceso, lo más conveniente en estas situaciones son personas con disposición a trabajar, gente joven que aporte crecimiento y desarrollo al proceso, siendo liderados por experiencia conocedora del proceso.	Para toda organización empezar su proceso de cero, genera un impacto económico considerable, sin embargo a largo plazo, al realizar un proceso de curva de aprendizaje que poco a poco permita llegar al punto adecuado y productivo con personas nuevas, jóvenes, llenos de ideas que bien liderados podrían llegar a crecer con la compañía, brindando la posibilidad de escalar jerárquicamente, superar sus metas, cumplir con sus expectativas e indirectamente ir desarrollando y dándole evolución a un proceso de crecimiento de una compañía con mucho futuro, en un entorno completamente nuevo.
Entorno Cultural: La mayor exigencia para los directivos es liderar las estrategias de la organización con una cultura joven que se ha caracterizado por el hedonismo, en una sociedad popularizada por el consumo de drogas y licor	La cultura juvenil actual se caracteriza por su hedonismo, absorbida en un entorno consumista que establece como primera medida el beneficio propio, el placer como fundamento de vida, elogiando a la riqueza, al hecho de tener de consumir dinero.	La cultura moderna, queriendo cumplir sus objetivos, pretende lograr conseguirlo todo lo más fácil con el menor esfuerzo posible, con poco compromiso, se caracteriza por poco sentido de pertenencia, asociado al hecho de que se limitan a vivir el momento y no pensar en el futuro, parte de ello afecta la organización en la medida que liderar un proceso tan grande, nuevo y complejo con estas actitudes se vuelve un reto.	Hoy por hoy, para los directivos de Colombina es un reto lograr el éxito empresarial, con un personal completamente nuevo, si bien el impacto puede ser positivo o negativo en la medida de las decisiones que se tomen, la cultura joven actual, que se comprometen poco, no sienten compromiso para dejar o seguir en su empleo, se vuelve en su medida complejo. Ahora bien sin generalizar, se pierde ese poder de jerarquía y se debe empezar a trabajar en base a liderazgo organizacional, basado en eufuismos que proporcionen la virtud al personal de querer lograr las mismas metas junto a una compañía que está dispuesta a brindar crecimiento en la medida que se demuestre el compromiso que se requiere para el mismo. Retador porque a pesar de todo se deben cumplir con unos compromisos productivos para poder garantizar el sostenimiento de la empresa.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Jurídico: Normatividad que rige el derecho laboral	Existe una normatividad en el sector que rige el derecho laboral en todos sus aspectos, su vinculación, forma de remunerar, desvinculación, todo basado en las normas que establece el estado	Ahora bien, Colombina cuenta corporativamente con toda la normatividad del caso, cumple con lo demandado por la ley, incluso apoya la ley sindical.	Impacta positivamente la organización el hecho de que como compañía cumpla con todos los parámetros exigidos legalmente, se le abona el hecho de aporte como derecho un trabajo digno con todas las normas.
Entorno Jurídico: Legislación que ampara el derecho sindical	Para el sector juega un papel importante la participación sindical dentro de las compañías.	Colombina apoya, impulsa, tiene y sostiene un grupo sindical fuerte que busca apoyar el trabajador en todo el contexto laboral.	El impacto positivo que genera contar con un sindicato sostenible que ayuda al bienestar social, laboral y mejore la calidad de vida de los colaboradores de la compañía es significativo por que como empresa, muestra compromiso con su estructura social, que en últimas son ellos los que encaminan el éxito de la organización.
Entorno Ambiental: Ambiente estable en contaminación	Para el sector industrial es importante ingresar en un entorno estable en términos de contaminación, genera mayor compromiso para continuar con este equilibrio ambiental, conservar los recurso	Colombina siempre está de parte de los colaboradores operativos, tiene clara la idea de que es de la mano de todos que se consigue la excelencia industrial y la clase mundial, todos trabajando como equipo logran la mejor eficiencia operativa.	Genera impacto positivo el hecho de contar con soporte sindical fuerte que brinde garantías laborales apoyo y seguimiento a todos los proceso, incentiva el desempeño organización, promueve el buen trato laboral, mejora el clima organizacional, entre muchos otros beneficios, sin embargo se debe de tener mucho tacto con el direccionamiento sindical porque puede tener otro propósito si no se lidera como debe ser.
Entorno Tecnológico: Entorno tecnológico dotado de desarrollo para el ámbito empresarial, Excelente vías públicas de comunicación	Para el crecimiento industrial que ha tenido el municipio ha tenido mucho que ver el desarrollo tecnológico del mismo, Tuluá cuenta con buenas vías publicas	La tendencia creciente al desarrollo industrial estimulara directamente el desarrollo tecnológico del municipio en la misma proporción de medida.	Para Colombina impacta positivamente debido a que mejora el desarrollo como compañía nueva en el entorno, facilita la evolución y el desempeño de los procesos contribuyendo a la agilidad productiva que en últimas se traduce e eficiencia.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Económico: El país experimenta una devaluación continua, el dólar supero la barrera de los \$3.000.	Para el sector industrial podría generar beneficio en la medida que estimula el consumo de los bienes nacionales debido al alto precio del dólar. Por otro lado genera perjuicio debido a que algunas materias primas importadas que son necesarias para producir son más costosas que antes, otro plus del alto valor del dólar es que se verán beneficiadas las empresas que exportan mercancía a otros pues serán mejor pagadas con relación al cambio monetario.	En la medida que el peso colombiano se devalúa frente al dólar, importar bienes de consumo se vuelve más costoso lo que hace que las personas tiendan a preferir en la compra de bienes nacionales, razón que impulsa el crecimiento industrial y comercial del país, sin embargo algunas materias primas requeridas para los procesos que tienen que ser importadas van a ser más costosas para el mismo proceso, lo que incrementaría el valor de algunos productos producidos en el país, por otro lado aquellas empresas que distribuyen y venden sus productos exportándolos a otros países se verán beneficiados en la medida que al realizar el cambio monetario del pago en dólares el ingreso va a ser mayor.	Sobre Colombina Conservas genera ambos impactos tanto positivo como negativo, por un lado encarece la producción de algunos productos, debido a que se utiliza materia prima importada, lo que genera el incremento en precio o reducción de margen de utilidad de los bienes producidos, también genera incremento en ventas debido a que el consumo de los bienes que se producen por la compañía distribuidos en la red nacional van a ser más competitivos frente a productos importados, lo que directamente impactara el ingreso de la compañía al incrementar sus ventas, ahora bien si miramos el panorama desde el punto de vista exportador para Colombina la relación de cambio peso a dólar va a ser mucho mayor,
Entorno Económico: Recuperación del sector industrial, tanto a nivel nacional como en el Valle del Cauca, El Valle es la tercera región más importante en el país. El sector de la industria participa con el 15% del PIB regional	El sector industrial poco a poco se ha visto fortalecido por el auge empresarial que se viene acrecentando en la zona, cada vez el Valle del Cauca impone su potencial industrial, hoy por hoy es la tercera región más importante del país, cuenta con una participación del 10% del PIB de Colombia y en el departamento el 15% del PIB está asociado al sector de la industria.	Si bien es cierto el crecimiento de empresarial del país indirectamente se ve beneficiado por políticas extranjeras como el incremento del valor del dólar, la tendencia a compra de bienes nacionales genera una razón para emprender la creación de empresa, para perfeccionar y mejorar el mercado actual, para implementar metodologías diferentes en el campo industrial, para ser más eficientes, lo que hace inevitable la potencialización del sector.	El impacto que se genera sobre la empresa es positivo porque no solo ayuda a la recuperación del sector industrial si no que a nivel nacional genera progreso para la empresa y el departamento donde se desarrolla, hoy en día es bien sabido y reconocido el desarrollo que ha tenido Colombina en el Valle, pero con el ultimo crecimiento del sector en el departamento, se han adoptado medidas incluso de traslado de plantas a la región con el fin de generar esa sinergia entre empresa y sector para progresivamente crecer juntos.

Variable Clave	Relación con el Sector	Justificación y Tendencia	Impacto sobre la Organización
Entorno Económico: El Valle aumento la participación de las exportaciones nacionales. El Valle participa con 9,1% exportaciones y 8,4% importaciones a nivel nacional	A pesar de que el sector se ha fortalecido por el auge del mercado nacional por encarecimiento de bienes extranjeros, la participación de las exportaciones cada vez juega un papel más importante pues genera mejores ingresos con relación al cambio, sin embargo las importaciones han presentado una baja con tendencia al estancamiento	La justificación más clara es la devaluación del peso colombiano, esto vuelve preferencia el hecho de querer exportar debido a que con el mismo valor que se produce se estaría facturando más al vender en mercado extranjero, la misma relación directa pero inversa se presenta con las importaciones, es más costoso traer bienes del exterior al país, lo que está migrando a las empresas a buscar opciones de mejor costo dentro del perímetro nacional, pues está presentando déficit operativo al traer materia prima extranjera para crear bienes nacionales.	Sobre Colombina se presenta un impacto tanto positivo como negativo, más aun en la planta de conservas, pues se cuentan con los dos casos, es requerido para producir bienes nacionales materia prima importada, lo que reduce la ventaja competitiva en el mercado porque se reduce el margen operacional comparado con periodos anteriores, por el contrario al exportar productos a mercados extranjeros, el ingreso neto se ve fuertemente incrementado debido al cambio de divisas.
Entorno Económico: Cali bajo la tasa de desempleo 1,3%, sigue siendo la más alta de las ciudades principales.	Solo el sector industrial, aporó a que la capital del departamento redujera 1,3% la tasa de desempleo, sin embargo y a pesar del desarrollo del sector, sigue la zona siendo de la más alta en términos de desempleo.	Es bien sabido que el auge delincuencial que se presentó en la zona en los últimos años afectó la tasa de empleo fuertemente, hoy por hoy y a pesar de los incrementos industriales se ha estimulado la vinculación laboral empresarial, sin embargo no ha sido suficiente para reducir este indicador que afecta el desarrollo del departamento.	Para Colombina es una oportunidad de aportar al sector, al departamento pues con el traslado de su planta al municipio directamente mejora la tasa de empleo del mismo incremento en más de 500 los empleos generados y eso que solo en la primera fase de desarrollo de la planta debido a que es una empresa con un mercado en crecimiento y desarrollo.
Entorno Económico: Tuluá cuenta con presencia de grandes multinacionales.	Hoy por hoy en el sector industrial de Tuluá se ha incrementado la participación de multinacionales, debido a las múltiples variables estratégicas con las que cuenta el municipio	Una de las fuertes razones por el incremento en participación industrial es el mercado laboral, la ubicación estratégicamente en T frente a las capitales del país, el costo de producción de la zona, lo que ubica a Tuluá como una de las zonas potencialmente preferidas para instalar empresas.	El impacto es notorio y positivo para Colombina se encuentra sobre el mismo corredor vial que sus plantas filiales, se encuentra en una zona con potencial de expansión territorialmente y cuenta con el puerto más importante del país más cerca.

Entorno Económico: El Valle del Cauca tiene el mejor indicador de desempeño fiscal a nivel nacional, Tuluá, mantiene un desempeño fiscal de 78,6% siendo este el mejor en el sector centro del Valle	Para el sector industrial es bien recibido el hecho de que el desempeño fiscal en la región se esté efectuando como debe ser, porque se presta para relaciones estratégicas que aporten recursos al desarrollo social del entorno.	Hoy por hoy, el municipio de Tuluá se ha caracterizado por un cambio en la dirección gubernamental, el actual alcalde con políticas diferentes a la acostumbrada, quiere brindar un cambio social al municipio con políticas de seguridad mejorables, utilización de recursos como deben ser, lo que trasciende en un desempeño fiscal bueno, siendo incluso el mejor del sector centro del Valle del Cauca.	Para Colombina las relaciones políticas son importantes, son relaciones que nutren estrategias de desarrollo no solo para la compañía si no para mismo municipio. El hecho de brindar seguridad por el desempeño fiscal muestra un aliado estratégico para el cumplimiento del plan gubernamental, pues se beneficia la empresa por el apoyo y se beneficia el municipio por el aporte económico brindado por la empresa.
--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia

3.10. Principales Amenazas y Oportunidades de la Planta Conservas

3.10.1. Amenazas

1. Existen siempre posibilidades de paro camionero por las condiciones e impuestos del gobierno a los transportadores, lo cual afecta el proceso de traslado de materia prima y distribución de producto terminado
2. Es un mercado que esta potencialmente en crecimiento por lo cual la competencia es fuerte y creciente.
3. La mayor exigencia para los directivos es liderar las estrategias de la organización con una cultura joven que se ha caracterizado por el hedonismo, en una sociedad popularizada por el consumo de drogas y licor
4. Aumento en el aporte de empleo formal en la región con la creación de empresas que brinden estabilidad y bienestar.
5. Disminución de hechos violentos en el municipio, sin embargo se siguen presentando
6. El 61% de la población total estratos básicos 1 y 2, se cuenta en su mayoría con población de estratos bajos. Sin embargo, el índice de calidad de vida en Tuluá es 52,99 en promedio
7. Legislación que ampara el derecho sindical
8. El país experimenta una devaluación continua, el dólar supero la barrera de los \$3.000.
9. Cali bajo la tasa de desempleo 1,3%, sin embargo sigue siendo la más alta de las ciudades principales.
10. Tuluá cuenta con presencia de grandes multinacionales cercanas en el sector.

3.10.2. Oportunidades:

1. Aprovechar la creciente demanda de ventas de salsas y conservas en el país, así como el crecimiento de participación de marcas de la compañía tanto en mercados nacionales como internacionales.
2. Aprovechar la mejora de fletes mediante una integración operaciones logísticas con Planta 1 que cuenta con un centro de distribución y exportación, logrando así una estandarización de todos los procesos.
3. Tuluá cuenta con una ubicación desde el punto de vista estratégico, está en el centro del Valle ubicada en la T estratégica vial del departamento, se encuentra a 172 km del puerto más importante del País, Buenaventura
4. Tuluá cuenta con una zona de 547 Ha de posibilidad de expansión urbana, además cuenta con una vía de comunicación directa con todas las plantas de la Compañía
5. Capacidad de influencia de las mujeres en el mercado laboral, la población esta equilibrada entre mujeres y hombres.
6. Equilibrio en la medida de la pobreza basada en ingresos percibidos, Tuluá es el 4,6% del total de la población departamental.
7. Identidad definida de Colombino, además el personal es joven, más del 80% del capital humano son personas entre 18 y 35 años
8. Entorno tecnológico dotado de desarrollo para el ámbito empresarial, excelente vías públicas de comunicación
9. Recuperación del sector industrial, tanto a nivel nacional como en el Valle del Cauca, El Valle es la tercera región más importante en el país. El sector de la industria participa con el 15% del PIB regional
10. El Valle aumento la participación de las exportaciones nacionales. El Valle participa con 9,1% exportaciones y 8,4% importaciones a nivel nacional

4. ANÁLISIS DEL SECTOR

4.1. Caracterización del Sector

Los productos de salsas y conservas hacen parte del sector de alimentos procesados en Colombia, este mercado en Colombia crece en forma sostenida (Bogota, 2016), en la siguiente proyección de 10 años realizada por Invest in Bogotá, se comprenderá la dinámica del crecimiento de ventas de alimentos procesados en Colombia:

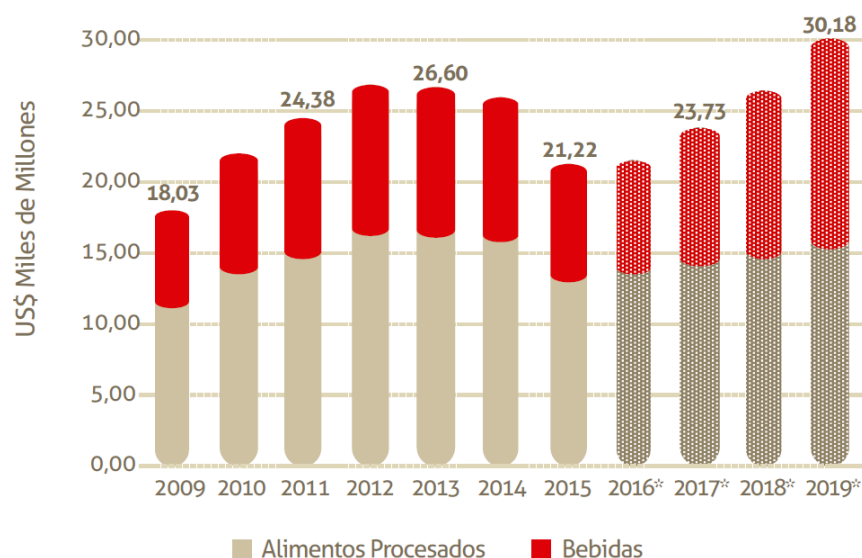


Gráfico 27: Ventas de Alimentos Procesados en Colombia (2009-2019)

Fuente: Euromonitor Internacional en Invest in Bogotá

Según Invest, basándose en este estudio determino estimaciones tales como que el sector de alimentos procesados y bebidas tendrá ventas anuales por más de US\$35.000 para el año 2020, en el país entre el 2016 y el 2020 se estima un crecimiento del 40% en el consumo de alimentos procesados en Colombia lo que implica un alto potencial de crecimiento del sector de la industria manufacturera de alimentos procesados al cual pertenece Colombina, teniendo en cuenta que en

el mercado colombiano el consumo per cápita de alimentos procesados fue de US\$428,4 mientras que en el mercado latinoamericano fue de US\$729,5.

La industria de alimentos procesados en Colombia, también está compuesta por segmentos, a continuación en el grafico 28 se muestra la participación por segmentos así como su importancia en ventas marcada en ingresos.

Segmentos de la Industria de Alimentos Procesados en Colombia (2015)		
Segmento	%	US\$ Millones
Molinería, panadería y repostería	31%	3.985
Lácteos	25%	3.208
Harinas, confiterías y snacks	16%	2.145
Frutas, legumbres, aceites, salsas y conservas	13%	1.733
Cárnicos	8%	1.050
Otros	7%	908
Total	100%	13.029

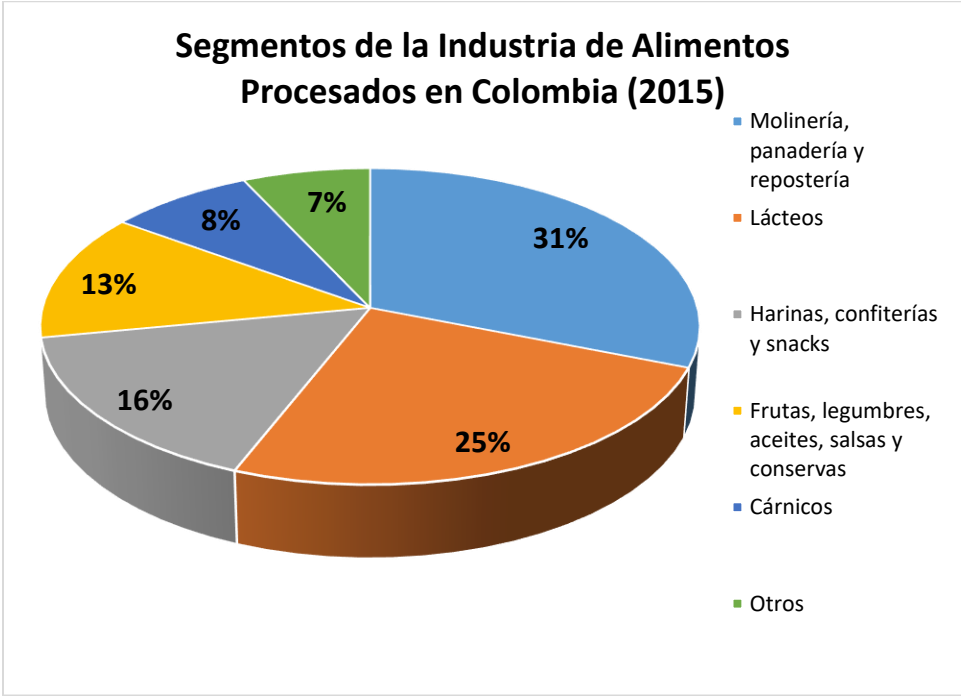


Grafico 28 Segmentos de la Industria de Alimentos Procesados en Colombia (2015)

Fuente: Invest in Bogotá (Bogota, 2016)

Colombina Conservas está incluido en el segmento frutas, legumbres, aceites, salsas y conservas que tiene un 13% de las ventas totales del sector alimentos procesados en Colombia con US\$1.733 millones.

Colombina es uno de los principales exportadores colombianos de alimentos procesados en términos de valor y volumen, aunque como compañía comercian diferentes grupos de productos dentro del sector, los productos de la línea Comexa, bajo la marca Amazon y otros ajíes, son uno de los mayores procesadores de frutas y verduras en el país.

Por otro lado, como procesador de otros alimentos como cacao, chocolate y otros productos de confitería Colombina es líder en el mercado tanto interno como a nivel de exportación, seguido de grandes multinacionales como Quila y Nestlé. (Gustavo Ferro, 2010)

Según Juan Gabriel Pérez (Bogota, 2016), director ejecutivo de Invest in Bogotá, la capital del país, Bogotá tiene el mayor desarrollo de esta industria, hoy por hoy sostiene el 43% de las ventas de todo el país (Portafolio, 2016), siendo el principal consumidor de Colombia de alimentos procesados, a su vez Pérez afirma que Bogotá cuenta con alrededor de 46 de las 100 empresas de origen extranjero más importantes en este sector productivo

Ventas por Departamento	
Bogotá	43%
Antioquia	21%
Valle	19%
Atlántico	3%
Santander	3%
Otros	11%
Total	100%

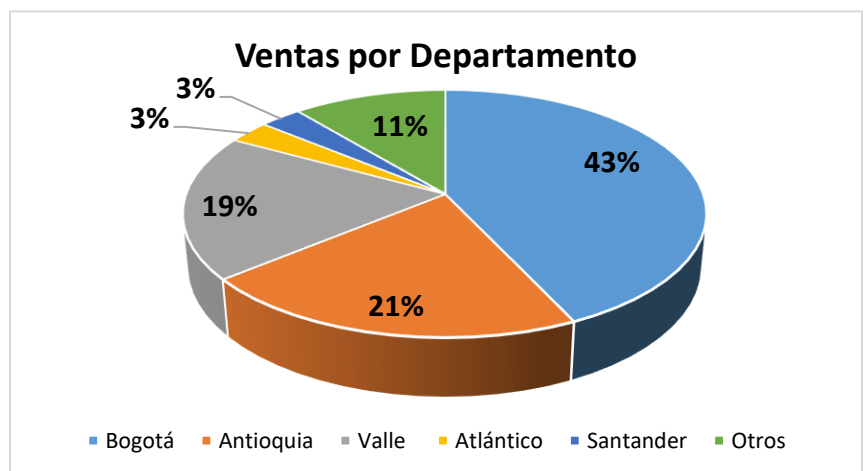


Grafico 29: Ventas de alimentos procesados por departamento

Fuente: Supersociedades 2015 (Bogota, 2016)

Si bien es cierto que los principales canales de distribución de alimentos procesados son los tradicionales desde grandes supermercados hasta tiendas, en la capital del país por ejemplo el incremento de restaurantes ha aumentado que este sector se fortalezca por su mismo consumo, en lo corrido del año 2016, fueron reportados más de 32 mil restaurantes solo en Bogotá según clúster de gastronomía de la cámara de comercio de Bogotá (Portafolio, 2016).

Por otro lado, en cuanto al municipio de Tuluá, se ha mostrado un incremento de 16% en lugares de alojamiento y comidas, al igual que Bogotá este incremento en el municipio estimula el consumo de alimentos procesados, también el aumento de industrias manufactureras en un 11% fomenta el mejoramiento del sector de consumo de alimentos procesados.

Según el informe del comportamiento empresarial del 2016 reportado por la cámara de comercio, en Tuluá se reportó un crecimiento de empresas vigente al final del periodo, pasando de 6398 en el 2015 a 6668 es decir un 4% más que equivalen a 270 empresas, esto produce un incremento en la creación de empleos del 3%, factor que incremento la fuente de ingreso que afecta el consumo de alimentos directamente, derivando de este el declive por los alimentos procesados. Como dato último se mencionó que solo el 40% de empresas que se crean en Tuluá subsisten con el paso del tiempo. (Camara de Comercio Tulua, 2016).

Ahora bien, a pesar de que Colombina S.A. es una de las empresas más sostenibles del mundo en el sector de alimentos (Espectador, 2014) que actualmente se encuentra en un fuerte crecimiento en el país, y catalogada como líder en el sector por RobecoSam, lo que implica un compromiso y oportunidad de aumento en la cuota de competencia del mercado pues la compañía vallecaucana se ubicó entre las 13 compañías de alimentos con las mejores prácticas de sostenibilidad en el mundo y la número 3 en todo Latinoamérica.

Sobre el tema el presidente ejecutivo de Colombina Cesar Caicedo afirmo para el espectador que: "Para estar en esta calificación se tuvieron en cuenta criterios como el adecuado manejo de crisis, eco eficiencia operacional y política ambiental, salud y seguridad ocupacional, y aspectos en la dimensión social. Hoy, una vez más, estamos orgullos de que nuestros esfuerzos sean reconocidos a nivel internacional. Seguiremos trabajando por el bienestar de la sociedad y el entorno en el que nos desenvolvemos para continuar generando estas buenas noticias, que ponen en alto el nombre de nuestra Compañía"

No obstante, si hablamos del sector logístico en el país, contextualizando desde Colombia a nivel nacional en general tiene uno de los desempeños logísticos más pobres de la región (Dinero, 2016), en la gráfica 30 se muestra el indicador logístico de Latinoamérica, dejando a Colombia por debajo de países como Chile, México y Brasil, según la revista dinero existen varios factores que determinan el desempeño de un país en el área logística: políticas, infraestructura, normas, geografía y economía política hacen parte de ellos y Colombia ocupó el puesto 94 en el índice de desempeño logístico según el Banco Mundial.

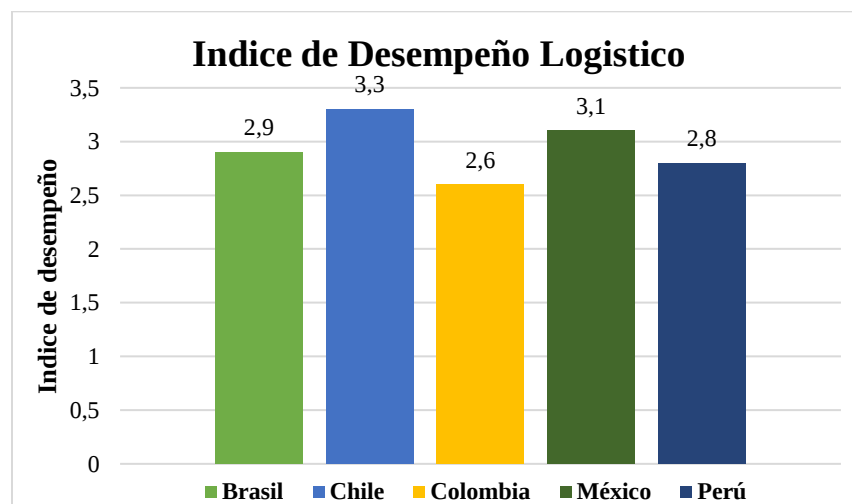


Grafico 30: Índice Desempeño Logístico Latinoamericano

Fuente: Dinero (Dinero, 2016)

4.2. Diamante competitivo

En el siguiente apartado se va a describir el diamante como modelo que explica el ambiente regional en el que aprendió a competir Colombina como mercado nacional dentro de un sector económico conformado por más organizaciones productivas. Siendo el sector la unidad económica base donde se estructura la competencia, por lo tanto como herramienta organiza la investigación sobre la región y ciudades punto de referencia.

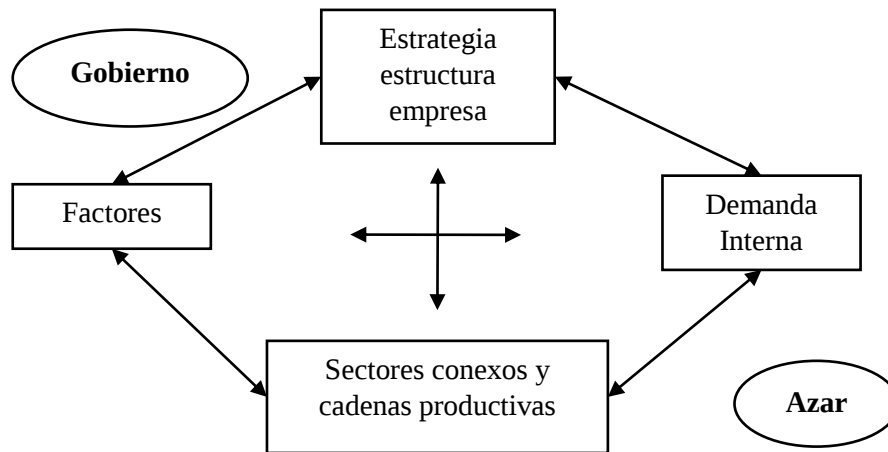


Grafico 31: Modelo de Diamante competitivo de Porter

Fuente: (Betancourt, Analisis Sectorial y Competitividad, 2014, pág. 100)

4.2.1. Factores Productivos

Existe en la región personal cualificado para cubrir todas las necesidades como empresa nueva, del mismo modo se cuenta en Tuluá con mano de obra a costo justo.

En la zona se tienen recursos físicos naturales abundantes y de buena calidad tales como buena extensión de tierra tanto en la zona como en el lote adquirido por la empresa, del mismo modo existe agua potable de calidad accesible a buen costo, el recurso energético es estable en la zona, se cuenta con pequeñas zonas ganaderas y de producción agrícola.

También en la zona se tiene presente dos universidades que dotan de conocimiento técnico al mercado laboral de Tuluá, necesarios para cubrir la demanda de profesionales que en el futuro requerirá la compañía, del mismo modo al ser municipio comercialmente fuerte se cuenta con capital bancario en la zona.

Por otro lado factores de sistema de tipo de transporte en la región son suficientemente adecuados para un buen desempeño, se cuenta con buenas vías de comunicación directa con la capital del Valle, Cali, comunicación el puerto más cercano en Buenaventura y sobre la misma carretera al futuro terminal de la ciudad. Completa red de comunicaciones, buena asistencia sanitaria así como se mencionaba anteriormente buen servicio de agua potable, la red hotelera es suficiente si en la zona como lugares turísticos con los que representan el municipio, del mismo modo como se mencionaba anteriormente el servicio de red eléctrica es estable y fluido brindado por la empresa de energía de la región. Finalmente la red logística de transporte se encuentra para conservar en un buen nivel, pues se cuenta cerca de la zona con el parque industrial de Tuluá que brinda apoyo en algunas situaciones donde la capacidad de espacio en planta se ve limitada.

En conclusión, factores como los recursos naturales, el clima del municipio, la situación geográfica, la mano de obra con la que se cuenta, hacen que Tuluá cumpla con los factores productivos básicos que complementan factores avanzados como el desarrollo de la infraestructura con la evolución de la compañía, la mejora en comunicaciones, la formación del personal como de su equipo directivo y gerencial.

4.2.2. Sectores Conexos y Cadenas Productivas

Redes:

Colombina maneja redes interna de desarrollo mutuo entre plantas, también es aliada estratégica de marcas representadas como Van Camps, las cuales funciona como único distribuidor autorizado nacional estos lazos organizacionales no son casuales sino sistémicos de dimensiones cualitativas relevantes (Betancourt, 2014), por ende la relación integral que se maneja entre plantas es vital para el desarrollo de los procesos, pues funciona como apoyo misional. A continuación

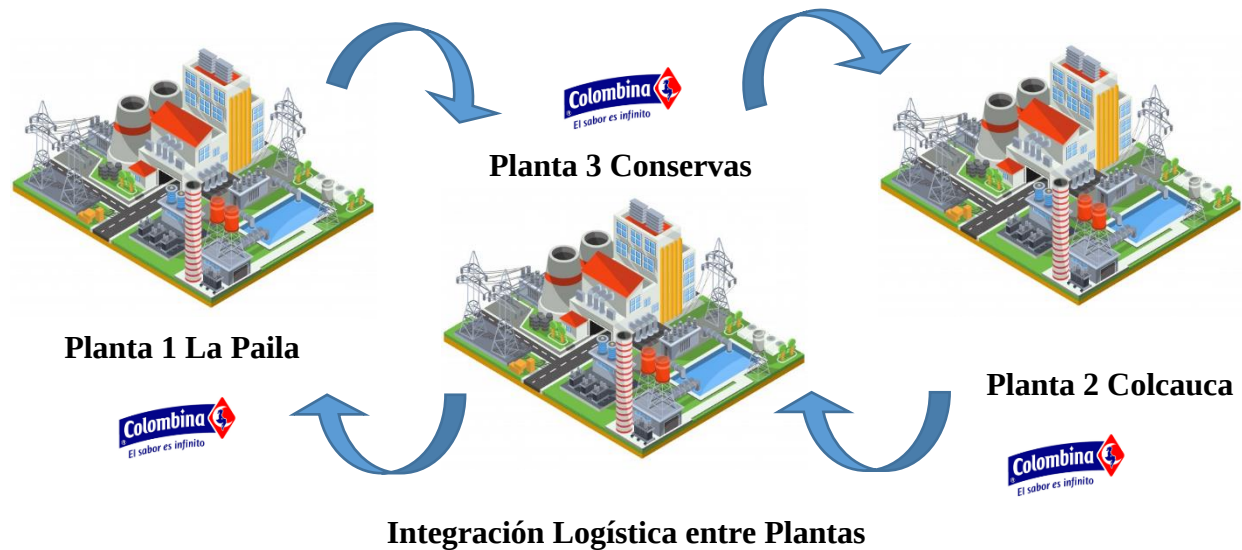


Grafico 32: Integración Logística entre plantas de Colombina sobre el corredor vial del Valle

Fuente: Elaboración propia

Como compañía que funciona bajo el esquema de red entre planta 1, 2 y 3 debido a su cercanía, a pesar de que se caracteriza por tener una elevada autonomía en las plantas, se presenta una fuerte

interrelación en los proceso de mejoramiento basado todo en estandarización de los mismos para buscar estándares comunes que en ultimas conlleven al mejoramiento de la corporación como tal.

Cadena Productiva:

La cadena productiva de Colombina, según la teoría es el conjunto de empresas que hacen parte de la relación comercial para la producción, como entidades de apoyo, proveedores, firmas productoras, dejando claro que la relación presentada es únicamente de tipo comercial y complementario.

A continuación en la gráfica 33 vamos a ver una relación de la cadena productiva de Colombina Conservas, donde se percibe la relación que tiene con los proveedores, se incluye el proceso de maquila que realiza para algunos clientes en particular, la forma de distribución directa a cliente, a distrito nacional y en algunos casos a bodega externa, se muestra incluso la relación que tiene planta Conservas con planta 1 como centro de distribución y exportación de las conservas producidas.

Mapeo de la Cadena Productiva de Colombina

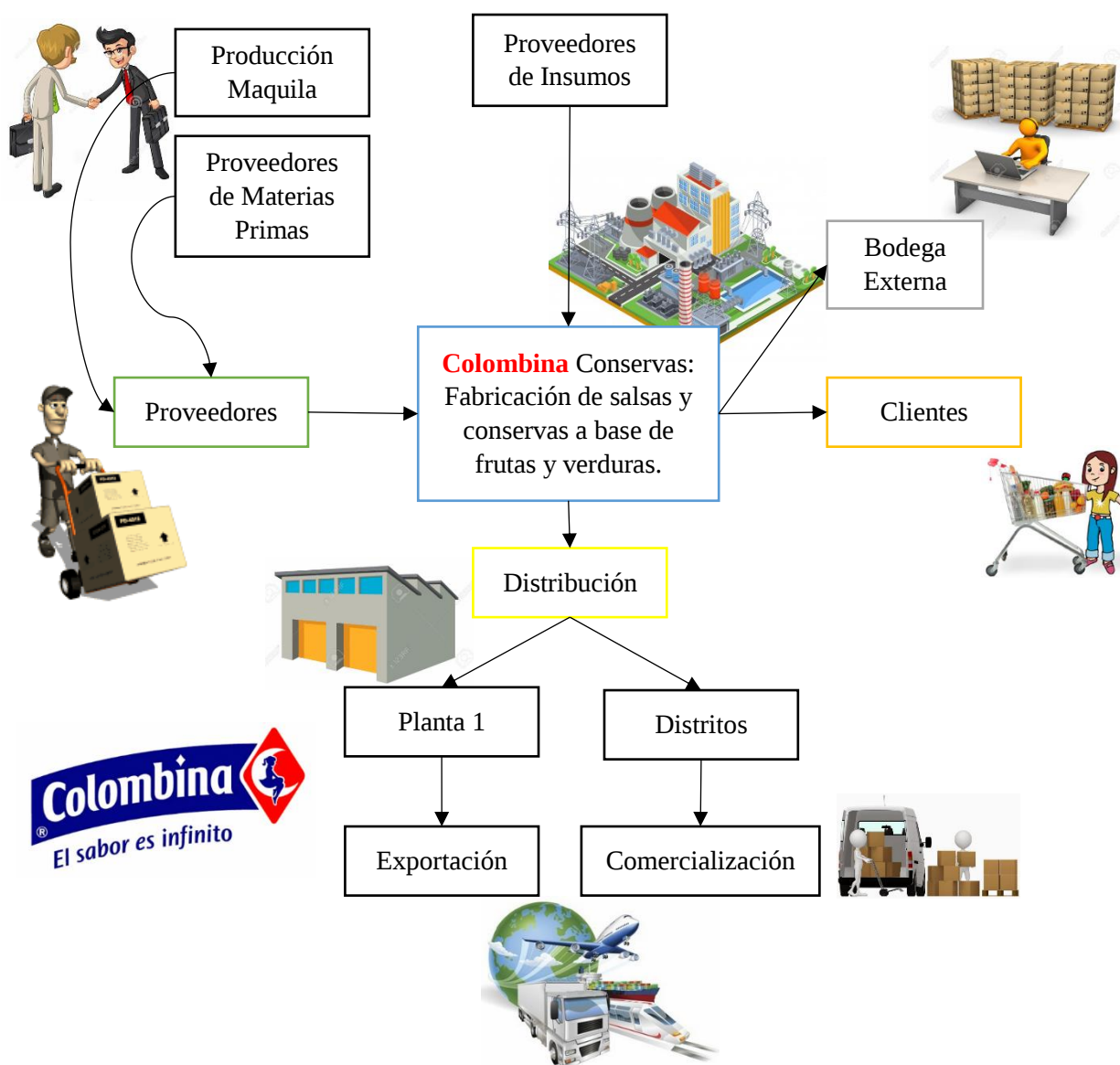


Grafico 33: Cadena productiva Colombina Conservas de Abastecimiento

Fuente: Elaboración Propia

Mapeo de la Cadena Productiva de Alimentos Procesados en Colombia

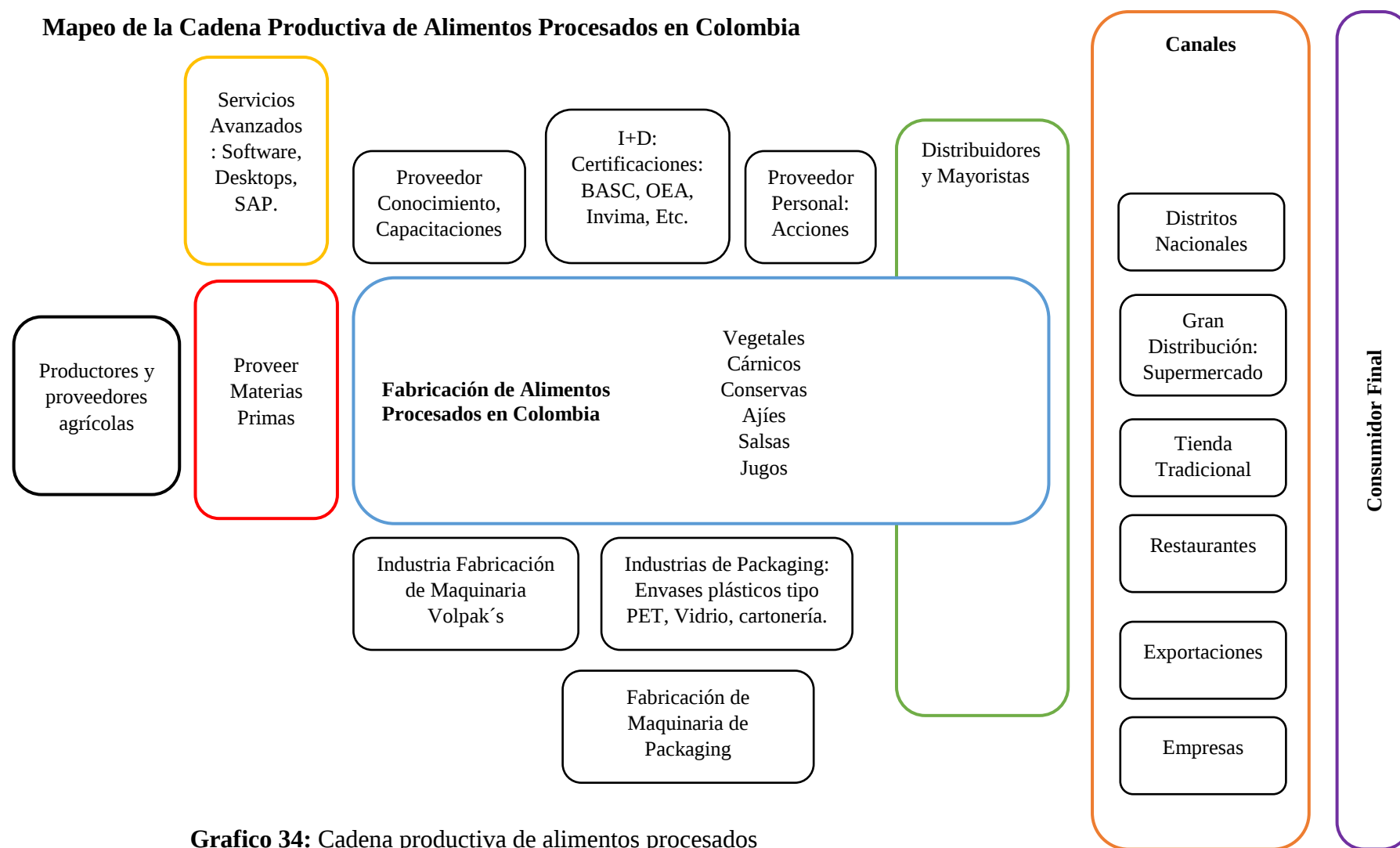


Grafico 34: Cadena productiva de alimentos procesados

Fuente: Congreso Latinoamericano de Clusters (Lluís Ramis, 2015)

4.2.3. Condiciones de Demanda

El tercer elemento del diamante es el desarrollo de la demanda, hoy por hoy la demanda del mercado de las salsas y conservas se ha vuelto exigente en la medida que la capacidad adquisitiva de los compradores (consumidores finales) se ha mejorado, tienden a preferir alimentos más sanos y saludables por lo que obliga a la industria de las salsas y conservas mejorar en cuanto nutrición y salud el portafolio de productos, Colombina incluye dentro de su portafolio productos que aportan a este auge saludable, que evitan el uso de materias primas como conservantes estas medidas obligan como compañía a buscar la manera de innovar al producir y competir de una manera diferente.

Colombina al encontrarse en mercados extranjeros, debe de tener un dinamismo competitivo que le permita responder a la demanda del sector donde distribuye sus productos, enfrentando posibles inconvenientes que podrían surgir por la variabilidad del mercado.

Ahora bien la frecuencia de comprar estos productos en la canasta familiar es relativa, debido al gusto o preferencias que se tengan, Colombina debe de apostar por llegar a todos los tipo de mercados existentes, hoy por hoy se le ha apostado a la distribución en tiendas que es liderado por la competencia directa, Fruco, llegando a potencializar la distribución de las referencias que se venden en este tipo de negocio, impactando directamente en la elección del comprador minorista que en ultimas se traduce en una cena de una familia.

Las marcas extranjeras han ingresado al sector así como las empresas que buscan maquilas para distribución nacional en el caso de tiendas como Ara o D1, este tipo de empresas ha diseñado sus propias marcas basadas en maquila de grandes industrias nacionales, en el caso de D1 cuya salsa de tomate es fabricada por Colombina para esta empresa. El mercado de marcas cada vez está más ligado a la costumbre arraigada por años por las empresas, Colombina busca posicionar la

marca La Constancia como una marca de consumo familiar, saludable confiable y a buen precio, buscando perfilar sus consumidores con el tipo de producto que se produce.

Al ser Colombina una empresa que participa en un mercado a nivel nacional e internacional la competencia es fuerte, pues se cuenta con competencia directa de empresas como Fruco o el Grupo Nutresa que cada vez es más voraz la pelea por un pedazo del mercado, incluso la entrada de competidores extranjeros es libre en un mercado que está en fuerte crecimiento.

4.2.4. Estrategia, Estructura y Rivalidad

Hoy en día, el mercado para Colombina está cada vez más competitivo, se sostiene sustentablemente como la reina de las empresas con más marcas en el mercado (Arteaga, 2015), según el DANE, en artículo publicado por la Republica, un colombiano gasta como mínimo \$211.807 y la mayoría de este dinero se distribuye entre tres empresas colombianas que son competencia directa, Colombina, Quala y el Grupo Nutresa, siendo Colombina la líder gracias a su portafolio diversificado de múltiples marcas y productos, seguida se encuentra el grupo Nutresa la cual se clasifica en ocho unidades de negocio, carnes frías, galletas, chocolate, cafés, helados, entre otros.

Como la competencia es intensa en el mercado donde toma ventaja la compañía que mejores prácticas administrativas posea, a la empresa que sea más eficiente, viéndose en la obligación de adoptar nuevas tecnologías que permitan reducir los costos, el lead time, e innoven tanto en el producto como en la forma de liderar su personal, si bien es cierto Colombina ha apostado por diversificar completamente su portafolio destacándose por calidad, sabor y precio.

4.2.5. Papel del Gobierno

Como en toda empresa, el papel del gobierno puede ser determinante para generar ventaja competitiva, pues tiene el poder de influir en cada uno de los cuatro pilares del diamante, normalmente para Colombina, al ser una empresa de tamaño grande, el poder de influencia puede verse reducido por el nivel de madurez de las operaciones sin embargo, a través del tiempo como empresa, se ha mantenido una relación estrecha con las políticas del gobierno, regida a su vez por todas las políticas legales y mercantiles.

Si bien es cierto, tales políticas pueden afectar directamente el retorno en utilidad sobre la inversión, Colombina ha buscado estrategias continuistas que confinan el apoyo del gobierno como empresa que busca el beneficio social, el desarrollo de la región y de su gente.

El reto para Colombina Conservas en este nuevo medio, es aliarse con las políticas regionales, con la cultura social para continuar su crecimiento productivo en comparación con periodos anteriores situado en otra región del país, para ello se deben identificar las restricciones y limitaciones en este aspecto que pueden generar efectos negativos derivados del no cumplimiento de estas restricciones, tales como el incremento del costo productivo que se traduce en elevación de precios por encima del nivel competitivo o la reducción de diversificación de marcas que caracteriza la compañía, o incluso aun que impulsen el ingreso y crecimiento de nuevos competidores o inversionistas en el mercado.

En determinados momentos se han tenido inconvenientes por incrementos de impuestos o costos de transporte que impactan a los transportadores del país, a Colombina que usa como fuente de distribución este medio, el impacto es negativo en la medida que se organicen paros que eviten la distribución o afecten cumplimientos de exportación por traslados, siendo esto una razón para

buscar alianzas gobierno-transportadores que ayuden a desarrollar la sinergia que se debe generar para un buen desarrollo operativo.

4.2.6. Papel de la Casualidad

Las situaciones generadas por casualidades que normalmente están fuera de control tanto de las empresas como del gobierno, son de particular importancia porque pueden impactar tan alto o bajo la ventaja competitiva según sea su magnitud, dentro de las cuales podemos incluir el cambio climático que puede generar desastres naturales que limiten la producción agrícola, la importación de materias primas, lo que traduciría un incremento en su costo que en ultimas afectaría el ejercicio operativo de la empresa.

Otro factor a tener en cuenta que hace parte del azar, es el comportamiento de la economía mundial por las políticas impuestas por el presidente actual de Estados Unidos Donald Trump, que podrían afectar los costos de algunas materias primas, o exportación de mercancía a este país, por el incremento del dólar con relación al peso colombiano.

Guerras generadas por decisiones políticas nacionales e internacionales son también factores casuales que podrían afectar a Colombina como corporación. A nivel nacional, el riesgo presente que impacta directamente a la cadena de suministro, son los paros camioneros que se generan en el país, cierre de vías, que no permitan la libre movilidad de mercancía.

4.6.7. Diamante competitivo Colombina Conservas

Factores Básicos

- (+)Cultura organizacional Colombina definida
- (+)Mano de obra joven y calificada
- (+)Zona estratégica que cuenta con recursos naturales
- (+)Ubicación estratégica sobre el mismo corredor vía y cerca de las otras plantas de Colombina
- (+)Amplia extensión de terreno para crecimiento
- (+)Dos universidades en la región que proveen personal profesional
- (+)Buena red logística de transporte y cercanía al puerto más importante del país.

Alto

Factores Avanzados

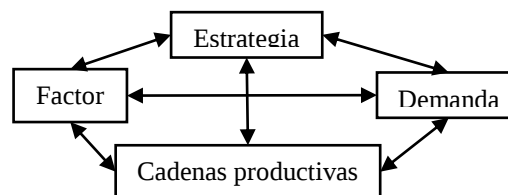
- (-)No se cuenta con zona franca industrial en el municipio.
- (+)Sistema vial del municipio conectado con toda la región del país.
- (+)Complejo parque industrial en la zona
- (+)Municipio seguro y con buena custodia policial
- (-)Poca facilidad de acceso a tecnología o herramienta extranjera
- (+)Alto potencial de crecimiento del municipio
- (+)Amplia extensión de tierra para crecimiento del municipio
- (+)Amplia participación bancaria en la zona al ser zona altamente comercial
- (+)Desarrollo de la infraestructura con la evolución de la compañía

Medio-Bajo

Factores Básicos

- (-)Poca flexibilidad de los equipos de producción en los procesos
- (+)Excelente control de aguas residuales en el municipio
- (+)La planta se encuentra en una zona donde se cuenta con los recursos básicos para producir, carreteras, puerto, aeropuerto, energía internet, agua
- (+)Buena infraestructura física, pero reducida en tamaño, se cuenta con centro de acopio, cuartos fríos, contenedores alquilados de almacenamiento, etc.
- (+)Centro tecnológico parquesoft cerca instalado en universidad
- (+)Subsidios de vivienda para los empleados de la empresa
- (+)Proveedores de materias primas cerca, facilidad de colocar importados en planta por cercanía al puerto de Buenaventura, principal del país.
- (+)Alianzas con otras plantas para mejor gestión de la cadena de suministros
- (+)Distribución directa a agencia distribuidora

Medio Alto



Cadenas Productivas

- (+)Alto crecimiento y desarrollo del sector
- (+)Logística de transporte eficiente
- (-)Lejanía de algunos proveedores
- (+)Alianza estratégica entre plantas de alto impacto
- (+)Estrecha relación con proveedores-clientes
- (+)Distribución directa a distritos, clientes y centro de exportación en planta 1
- (-)Necesidad de bodega externa por capacidad

Bajo Medio

Demanda

- (+)Crecimiento gradual de la población
- (+)Tuluá como zona comercial y turística
- (+)Reducción del desempleo en la zona
- (+)Demanda en crecimiento por evolución del sector
- (+)Tendencia crecimiento distribución exterior
- (+/-)Devaluación del peso
- (+)Alta participación hotelera y gastronómica en la zona

Baio

Grafico 35: Diamante competitivo Colombina Conservas

Fuente: Elaboración Propia

4.3. Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Para continuar con el estudio es necesario indagar para detectar las oportunidades y amenazas que encueven a Colombina, estas son perceptibles en la fase de diagnóstico con análisis del mercado y de la competencia, para ello vamos a seguir el modelo propuesto por Michael Porter (1980), el cual consiste en evaluar las denominadas cinco fuerzas competitivas con el fin de determinar las conductas de las empresas del sector de alimentos procesados y conservas.

A pesar de contar con un sector logístico subdesarrollado se aporta al mejoramiento regional con un mejor desempeño desde la organización. Ahora bien, los puntos básicos que el modelo propone para realizar el análisis estructural del sector son los siguientes:

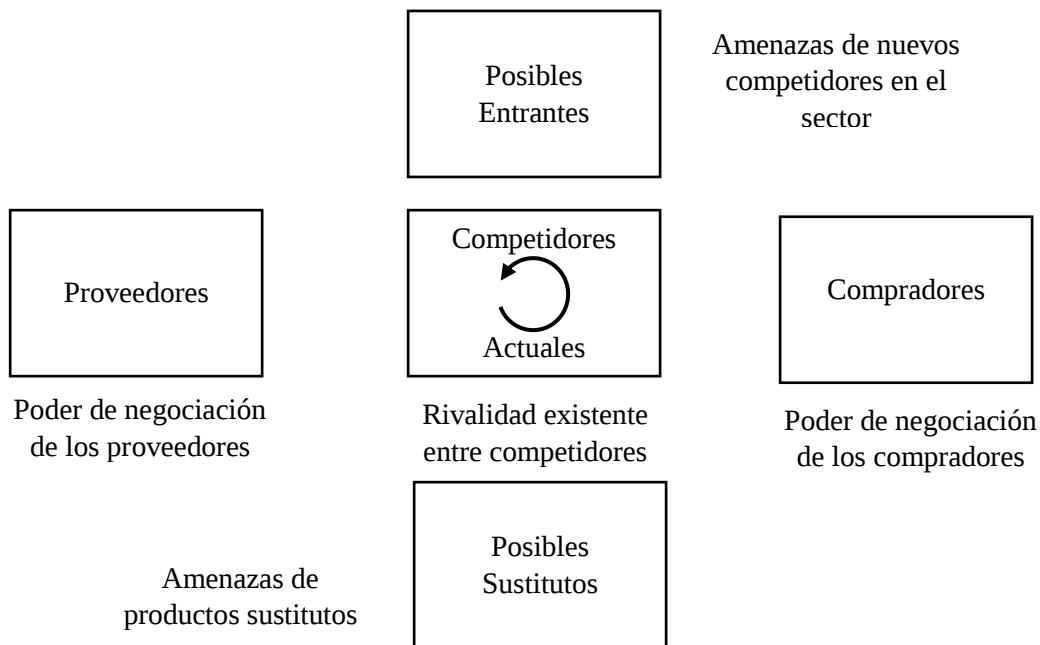


Gráfico 36: Modelo de las 5 fuerzas de Porter

Fuente: (Betancourt, Analisis Sectorial y Competitividad, 2014, pág. 143)

4.3.1. La rivalidad entre competidores:

En el siguiente apartado se va a describir el grado al cual los participantes de la industria de alimentos compiten o cooperan

Número de Competidores: El sector de alimentos procesados de tipo salsas y conservas e Colombia, cada vez fuerte, como es un mercado que está en crecimiento el número de competidores minoristas incrementa, por lo que el mercado se vuelve dinámico y estable, se estima que para el 2020 se tendrán ventas anuales por más de U\$35.000 lo que nos da una idea del potencial económico que tiene el sector en el país, los principal competidor directo de esta línea de productos de Colombia, es Fruco, siendo ambos los líderes del mercado. Para el estudio en particular se analizaron a fondo 3 empresas líderes que son consideradas competencia directa: Nutresa, Fruco y San Jorge.

Diversidad de Competidores: Existe amplia variedad de competidores en el mercado, desde empresas Nacionales como Levapan con su marca San Jorge, Fruco con su amplia variedad de línea de productos, entre pequeñas microempresas que poco a poco han ido interviniendo el mercado de Tiendas o minimarkets.

Crecimiento del Sector: La demanda interna es dinámica, el ritmo de consumo de los hogares crece al 4,14% anual (Bogota, 2016), del mismo modo, la demanda de la industria crecerá un 13% anual en los próximos 5 años, entre el periodo comprendido del 2016 al 2019, se estima un crecimiento del 40% en el consumo de alimentos procesados en el país, lo que concluye que se tiene alto potencial de crecimiento de la industria y el sector.

Costo de Almacenaje: Para el particular, el almacenaje de alimentos procesados es relativamente bajo pues no son requeridas condiciones especiales para su temporada en

inventario, factor que induce a las empresas a operar en su máxima capacidad instalada, repercutiendo a un mejoramiento de sus precios de venta o implementación de ofertas especiales.

Incrementos de Capacidad: Para el campo de las conservas se mantienen en temporadas constantes al tratarse de productos alimenticios de consumo masivo a excepción de algunas referencias particulares que son de preferencia en algunas épocas del año, en términos generales al mantener a tope la capacidad de producción, podría generar incrementos de inventario que serían absorbidos a largo plazo por el mercado, en algunas ocasiones podría generar inestabilidad, pues se tendría que equilibrar la producción o la demanda.

Capacidad de Diferenciación del Producto: la capacidad de diferenciación de los alimentos procesados como salsas y conservas, se da básicamente por dos factores primordiales, la calidad y el precio, al ser productos donde se cuenta con gran variedad de elección se ha obligado a las empresas a innovar en cuando calidad, asociándola con innovación utilizando ingredientes naturales que proporcionen mejor sabor al mismo tiempo que sean saludables, que a su vez también tenga un costo competitivo. Hoy por hoy en la época donde la gente tiende a cuidar mejor su bienestar, la elección de alimentos o productos que sean y tengan ingredientes saludables es la opción, por ende las empresas están cada día enfocadas en este camino.

Importancia para la empresa: Es bien claro que la rivalidad que se maneja en el sector ha dado la importancia necesaria al éxito, por ende para las empresas existentes en el sector de alimentos procesados, en el cual se desarrolla Colombina con salsas y conservas, hace que se innoven en aspectos de supervivencia llevando al éxito a las empresas competidoras.

Rentabilidad del Sector: El alto potencial de crecimiento del sector, genera rentabilidad para las empresas exitosas, el consumo per cápita de alimentos procesados en Colombia fue de U\$428 (Bogota, 2016), mientras que el consumo promedio en Latinoamérica se mantiene en U\$729

finalizando el 2015, lo que implica una tasa de retorno sobre la inversión en el sector alta pues se cuenta con consumidores constantes para los productos finales de este sector. El crecimiento constante de la demanda ha generado competidores numerosos apostándole a la diferenciación competitiva basada en el precio.

4.3.1.1. Barreras de Salida

Dentro las barreras que presionan a la empresa a continuar con su operación productiva en un sector que la llevara se clasifican las siguientes:

Especialización de los equipos: Para el sector de alimentos procesados, existe una especialidad en máquinas y recursos necesarios para poder producir a gran escala, como lo son las volpack's, Como tal para efecto empresarial existe esa barrera de salida que limita al empresario al querer liquidar u ofertar este tipo de máquinas, no cualquiera estaría dispuesto a pagar el alto valor de esta maquinaria que no sería confiable para todos los procesos por su tecnicidad en el mantenimiento y rigurosidad en sostenimiento, en conclusión los compradores dispuestos a ofertar por este tipo de máquinas sería muy limitado y el precio que estarían dispuestos a dar por el activo estaría en la frontera de liquidación o incluso menor.

Costo de Salida: Como empresa legalmente constituida será de alto impacto liquidar el negocio donde los costos laborales son altos por su actividad, sumándole a ello los pleitos sindicales, los gastos de liquidación que terminarían en pleitos legales.

Interrelación estratégica: En este apartado, si bien es cierto que las compañías por estrategia mantienen buena relación con los proveedores, el hecho de requerir a un cierre de operaciones, afectaría directamente el ejercicio de muchos participantes del sector productivo, muy seguramente tratarían de remediar la medida, aunque podría ser un factor de cambio de

panorama el hecho de una negociación con proveedores, la empresa como unidad de negocio estará vía libre de tomar la mejor decisión.

Barreras Emocionales: En la gran mayoría las grandes empresas actuales vigentes, tienen sus inicios y raíces en evolución tras el paso de generaciones de una misma familia, para el particular Colombina como negocio de familia vigente viene en una evolución de muchas generaciones de los Caicedo, donde es de antaño el apego emocional por la compañía misma.

Restricciones sociales y de gobierno: En un sector donde se mantiene la competencia no se cuenta con restricciones sociales y de gobierno que impidan la salida del mercado de la empresa. Normalmente esta restricción se tiene en proyectos sociales o de obras públicas o más asociado al sector de la salud.

4.3.2. El ingreso de nuevas empresas al sector.

Por otro lado las variables que aumentan el grado de facilidad con que otras empresas pueden ingresar y competir hasta llevar al límite el precio que se puede cobrar por el producto se clasifican en las siguientes:

4.3.2.1. Barreras de Entrada

Dentro de las variables que afectan el acceso a empresas al sector de alimentos procesados se tienen las de entrada donde inicialmente ubica al recién participante en situación de desventaja.

Economías de escala: Esta barrera existe en la medida en que se pretenda competir en precio con las grandes empresas que participan en el sector, pues para poder competir en un mercado que se basa competitivamente en calidad y precio es difícil acceder a una porción de él sin el respectivo respaldo de una marca que brinde esta reputación, aunque se podría ingresar a

producir a bajo costo, se tiene que convencer al mercado de la necesidad de cambiar una marca por otra, con la garantía de contar como mínimo con las características destacables de los entes a los que se asocia la referenciación.

Diferenciación del producto: El mercado goza de fuerte identificación de marca que asocia lealtad de consumo de los clientes en algunos alimentos de las grandes empresas, dando un freno al posible ingreso de nuevos competidores, pues el sobre costo publicitario por lo menos para tener una oportunidad de comparación por parte del cliente sería alto. Ahora bien el camino que se tendría para buscar diferenciación que sería de alto impacto es la innovación tal vez con sabores o ingredientes nuevos que otorguen un plus frente al producto actual del mercado.

Costos de cambio para el comprador: El costo de cambio que el comprador estaría pagando sería la diferencia en precio de la unidad de venta, en la medida que se tenga respaldo de calidad y reputación que otorgue fidelidad del cliente se puede dar el lujo de competir con otros aspectos en el que los compradores una ventaja en precio o rendimiento.

Acceso a canales de distribución: Los canales de distribución del sector en su mayor proporción es el transporte terrestre, tipo de medio libre para acceder a cualquier emprendedor, ahora bien el tema de envío a tiendas si está dominado por las grandes compañías, donde gracias a la economía de escala facilitan el expendio de productos a todos los rincones del país con precios asequibles, sin embargo no está dominado por ningún competidor en particular, el mercado de distribución funciona a medida que se contrata, hoy por hoy existe competencia libre para ofrecer servicios de transporte al mejor postor, sin embargo al ser mayor el tamaño de la empresa y tener recursos para realizar contratos nacionales que brinden descuentos o tarifas especiales se tendría la posibilidad de generar mayor ventaja competitiva.

Necesidades de capital: Para iniciar un proceso de fabricación de alimentos procesados, como salsas no se requiere fuerte inversión en infraestructura pero para producir en masa si es requerido invertir una cantidad considerable si se tiene estimado competir en el gran mercado, posterior a ello el fuerte consumo de capital estaría en el tema publicitario pues se tendría que invertir mucho en una marca que brinde confiabilidad al consumidor, al mismo tiempo de contar con todas las reglamentaciones y normatividad que el estado obliga al tratarse de productos de consumo humano. Por lo que en este aspecto la investigación y el desarrollo para garantizar la inocuidad sería una necesidad de capital considerable que se debe tener en cuenta.

Acceso a tecnologías de punta: Actualmente no se tiene ninguna restricción para acceder a la tecnología de punta requerida para operar, pero el costo de esta no es asequible, por el contrario es demasiado, elevado lo que si sería una restricción importante, no todos los competidores van a tener la posibilidad de acceder a un mercado que tal vez requiera importar maquinaria de otro país.

Acceso a materias primas: No hay restricción de compra de materias primas, es comercio libre, pero no quiere decir que esté al alcance económico de todos, las empresas multinacionales gozan de contratos de suministro a largo plazo con el cual adquieren descuentos considerables para competir en precio en un mercado donde este es un factor crucial para decisión de venta, desde luego por su capital se tendría más favorabilidad de recursos como localizaciones, beneficios de gobiernos locales por beneficio social de consumo de capital, lo que impediría que permitieran el ingreso de otra compañía que quisiera ofertar en este mercado.

Protección gubernamental: En el territorio nacional se tienen restricciones normativas que avalan la fabricación y distribución de cualquier producto de consumo humano con el fin de garantizar la inocuidad necesaria para velar por la salubridad humana, existen autoridades que

certifican su producción como lo son el Invima e Icontec. Como tal se presenta como una restricción de cumplimiento obligatorio por que se tiene que cumplir con esta norma.

Efecto de la curva de experiencia: Desde luego toda planta manufacturera se ve ligada a reducir costo con el fin ser competitiva, y la experiencia acumulada en el personal a través de la curva de experiencia es importante para este sector donde implica un alto contenido de mano de obra, operación manuales de empaque y proceso de distribución logística.

Reacción esperada: Al ser un mercado dominado por grandes multinacionales, desde luego como todo sector al tratar de ingresar debe generar algún tipo de reacción, de mayor o menor agrado depende del impacto del recién ingresado al mercado, como se vive en un sector monopolizado por grandes compañías, aunque con un crecimiento rápido del mercado es posible que no exista ninguna reacción, sin embargo la generación de promociones o variaciones de precios podría ser una reacción de adversidad para la empresa nueva. Lo que podría ser una barrera de entrada a tener en cuenta pues se tendría que estar dispuesto a competir con el poder de las multinacionales.

4.3.3. El poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores también compiten en el sector de alimentos donde intentan elevar los precios de venta de sus productos con el fin de obtener mayor ganancia, en los siguientes elementos se clasificara la proporción del valor total del producto que los proveedores pueden obtener subiendo precios.

Número de proveedores importantes: Este mercado cuenta con proveedores de materias primas importantes, como lo es la pasta de tomate, el aceite, vinagre, entre otras, pero no son los únicos, normalmente en este tipo de sector, la mayor restricción se tiene es los proveedores

agrícolas que deben garantizar abastecimiento durante todo el año, el mayor problema para las compañías de este tipo lo encuentran en que los campesinos agrícolas trabajan por cosechas lo que traduce un abastecimiento por temporadas, en algunas ocasiones incluso bajo contrato lo que se traduce en que la compañía debe pagar antes de que el productor siembre con el fin de tener certeza de que la cosecha siguiente estará vendida.

Importancia del sector para los proveedores: Para los productores agrícolas el sector de alimentos procesados es un comprador importante y mantiene un alto margen de concentración, lo que implica sinergia en el desarrollo de ambas partes, generando una relación estrecha que se podría regular bajo condiciones en contratos, formas de pago, convenios, entre otros.

Costo de cambio de los productos del proveedor: Normalmente los productos que se compran para este sector son poco diferenciados, por ende el costo de cambio es bajo, las medidas y condiciones como contratos que se hagan entre las partes sería lo que podría variar el costo de cambio, pero este costo no sería por diferenciación si no por conveniencia, por ende el poder de negociación de los proveedores es estable o normal. Hay excepciones de algunas esencias o ingredientes de origen químico que son difíciles de conseguir en el país por lo que se debe de importar, para estos casos particulares, el proveedor obtiene total control otorgándole poder en la negociación, sin embargo no es en todos los casos

Posibilidad de integración hacia delante del proveedor: En el sector es mínima la posibilidad de integración del proveedor hacia adelante, entonces no representa una amenaza. Para este caso no es difícil abastecerse de materia prima, existen múltiples compañías proveedoras que podrían suplir una necesidad u otra.

Rentabilidad del proveedor: Como se mencionaba anteriormente el mercado de alimentos procesados está en crecimiento, en los últimos años se espera que crezca hasta un 13% (Bogota, 2016), por ende es un mercado rentable para toda la cadena de suministro, incluyendo al proveedor, lo que tendería a que la presión por parte de incrementar los precios debe ser baja.

4.3.4. El poder de negociación de los compradores.

Normalmente como compradores se tiene el control, porque es la persona en ultimas quien toma la decisión de ejecutar la compra, siempre buscando la manera de exigir mayor calidad, un mejor servicio o un menor precio, tal proporción del valor total del producto que los consumidores pueden manipular forzando a la empresa a bajar los precios del producto están basadas en los siguientes elementos:

Número de compradores importantes: Para este caso, el sector cuenta con compradores importantes para algunas referencias en particular, por ejemplo algunas referencias son de preferencia de venta en los supermercados o grandes centros comerciales, algunas otras son de mayor facilidad de distribución en tiendas o minoristas como lo son los sobres o sachet y para algunos casos se realizan contratos con otras empresas o cadenas de restaurantes que efectúan compras programadas, con base en esto se determina que cada nicho de mercado cuenta con compradores importantes, pero no tienen beneficio de poder de negociación de precio que el sector deba aceptar, pues para ellos también hay competencia de compra, existe gran variedad de supermercados y miles de distribuidores minoristas. Sin embargo y para concluir, se menciona que para todo sector todos los clientes o compradores son importantes, porque son la esencia de su funcionamiento.

Posibilidad de integración hacia atrás del comprador: En este aspecto, es subjetiva la conjetura de mencionar de que no podría un comprador fabricar su propio alimento procesado en casa, ahora bien que el porcentaje de costo de fabricación no sería el mismo, no le sería fácil acceder al sector, para distribuir como empresa debido a la gran cantidad de normas gubernamentales, sobre costos de producción, costos logísticos entre otros, razón por la cual se puede determinar de que la posibilidad de integración hacia atrás no sería viable para él lo que no genera un inconveniente para la empresa.

Rentabilidad del comprador: La rentabilidad que genere el cliente está determinada por el precio de venta, como siempre, el comprador busca la economía para su bolsillo, la estrategia es generar una rentabilidad para el comprador con el fin de fidelizarlo con la marca, buscando que sea mayor el beneficio que el costo que paga, se podría buscar una ventaja comparativa que generara apego a la marca de la compañía para otorgar rentabilidad en beneficios para el comprador, esta es la manera cómo opera el sector innovando con productos nuevos con el fin de crear el beneficio mencionado.

4.3.5. La amenaza de la sustitución.

En el sector de alimentos procesados la relación precio y calidad de productos alternos baja el precio máximo que se puede cobrar por el producto, pues al existir productos sustitutos limita el desarrollo de la demanda así como su precio final, esta influencia depende de los siguientes ítems:

Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en el futuro: En el mercado si existe gran variedad de productos sustitutos para todos los tipos, se entiende que como es un mercado en auge se tiene buena demanda que implica tener mayor variedad de productos para suplir esa

demanda, si bien es cierto, también se estima que así como la demanda crece un 13% anual, también el sector se fortalezca lo que volverá una opción importante de inversión el ingreso de nuevos productos sustitutos al mercado.

Rentabilidad y agresividad del productor del producto sustituto: Como mercado potencial y grande se cuentan con grandes empresas productoras del mismo producto que puede ser sustituto, del mismo modo son organizaciones que producen bajo economía de escala lo que equilibraría la rentabilidad de las mismas, el que se vería perjudicado es el recién ingresado al medio, por consiguiente, a pesar de contar con productos sustitutos que también generan rentabilidad, la forma que opera el mercado es no devorarse unas con otras sino sacar ventaja y provecho con investigación y desarrollo que otorgue un mejor producto, mejor calidad o mayor satisfacción para el cliente.

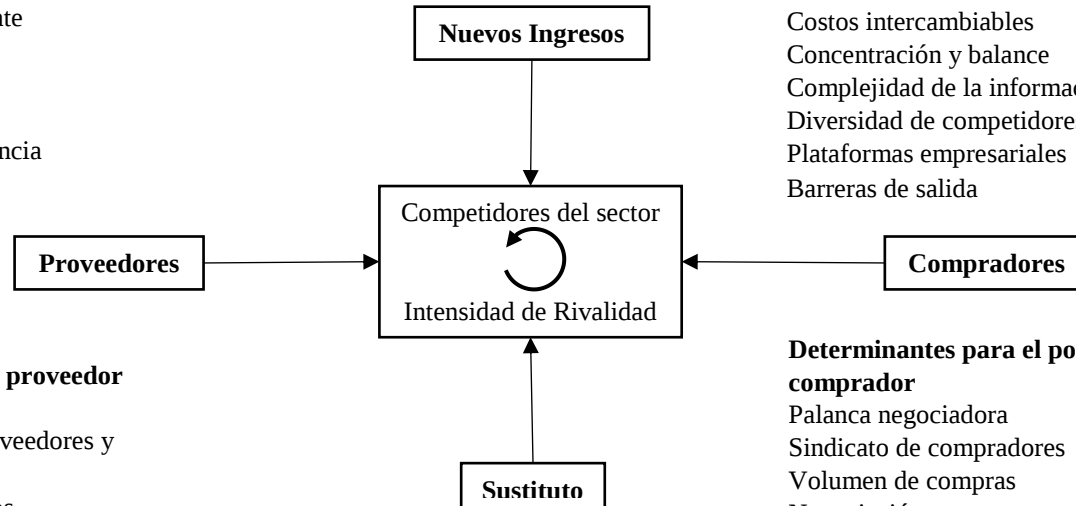
4.3.6. El sector Competitivo.

Barreras de entrada

Económicas del escala
Calidad del producto
Identidad y fidelidad de marca
Costos de cambio para el cliente
Requerimiento de capital
Protección gubernamental
Acceso a algunos insumos
Efectos de la curva de experiencia
Reacción esperada
Certificaciones

Determinantes del poder del proveedor

Diferenciación de insumos
Costos intercambiables de proveedores y empresas en el sector
Presencia de insumos sustitutos
Concentración de proveedores
Importancia del volumen para el proveedor
Costo de las compras
Insumos en el costo o diferenciación
Amenaza de integración hacia adelante
Amenaza de integración hacia atrás



Determinantes de la amenaza de sustitutos

Desempeño del precio de los sustitutos
Costos intercambiables
Propensión del comprador a sustituir

Determinantes de la rivalidad

Crecimiento de la industria
Costos fijos Almacenamiento y valor agregado
Sobrecapacidad intermitente
Diferencias del producto
Identidad de marca
Costos intercambiables
Concentración y balance
Complejidad de la información
Diversidad de competidores
Plataformas empresariales
Barreras de salida

Determinantes para el poder del comprador

Palanca negociadora
Sindicato de compradores
Volumen de compras
Negociación entre comprador y proveedor
Información del comprador
Capacidad de integración hacia atrás
Productos sustitutos
Sensibilidad al precio
Diferencias en calidad
Identidad del impacto de marca
Impacto sobre la calidad y desempeño

Grafico 37 Diagrama de las 5 fuerzas de Porter.

Fuente: Elaboración Propia

4.3.7. El perfil competitivo del sector.

Negocio: Colombina Conservas Tulua		Marco específico del negocio					Fecha
		Perfil Competitivo del Sector					Dic/17
Sector: Alimentos Procesados: Salsas y Conservas		Repulsión		N.	Atracción		
		Alta	Media		Media	Alta	
1. Competidores Actuales							
1.1 Rivalidad entre competidores							
Número de competidores	Grande		X				Pequeño
Diversidad entre competidores	Grande		X				Pequeño
Crecimiento del sector	Lento					X	Rápido
Costos fijos o de almacenaje	Altos				X		Bajos
Incrementos de Capacidad	Grande		X				Pequeño
Capacidad diferenciación del producto	Baja					X	Alta
Importancia para la empresa	Alta		X				Baja
Rentabilidad del sector	Baja					X	Alta
1.2 Barreras de salida							
Especialización de los activos	Alta	X					Baja
Costo de salida	Alto	X					Bajo
Interacción estratégica	Alta		X				Baja
Barreras emocionales	Altas		X				Bajas
Restricciones sociales o del gobierno	altas	X					Bajas
2. Posibles entrantes							
Barreras del entrada	Bajas					X	altas
Económicas del escala	Baja					X	Alta
Diferenciación del producto	Bajos					X	Altos
Costos de cambio para el cliente	Amplio		X				Ltdo.
Acceso a canales de distribución	Bajas				X		Altas
Necesidades de capital	Amplio		X				Ltdo.
Acceso a materias primas	Amplio		X				Ltdo.
Protección gubernamental	Baja					X	Alta
Efectos de la curva de experiencia	Bajo					X	Alto
Reacción esperada	Baja				X		Alta
3. Poder de los proveedores							
Número de proveedores importantes	Bajo				X		Alto
Importancia del sector para proveedores	Pequeño					X	Grande
Costo de cambio del proveedor	Alto		X				Bajo
Integración hacia adelante del proveedor	Alta				X		Baja
4. Poder de los compradores							
Número de clientes importantes	Bajo					X	Alto
Integración hacia atrás de cliente	Alta	X					Baja

Rentabilidad del cliente	Baja					X	Alta
5. Productos sustitutos							
Disponibilidad de productos sustitutos actuales y en un futuro próximo	Grande	X					Pequeña
Rentabilidad y agresividad del productor y del producto sustituto	Alta	X					Alta
Perfil Numérico		6	10		5	11	

Grafico 38: Perfil Competitivo del Sector: Salsas y Conservas

Fuente: Betancourt, Analisis Sectorial y Competitividad, 2014

5. BENCHMARKING

Se realiza benchmarking competitivo para evaluar las mejores prácticas y operaciones empresariales, se analizan otras empresas y organizaciones para aprender de ellas por medio de una comparación o referenciación.

5.1. Empresas a Comparar

5.1.1. Nutresa S.A¹²

Grupo Nutresa S. A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los jugadores más relevantes del sector en América Latina.

Fundada en 1920, cuenta en la actualidad con cerca de 45.600 colaboradores y opera a través de ocho unidades de negocio: Cárnicos, Galletas, Chocolates, Tresmontes Lucchetti -TMLUC-, Cafés, Alimentos al Consumidor, Helados y Pastas.

Grupo Nutresa cuenta con un modelo de negocio diferenciado a partir de su gente: talentosa, innovadora, comprometida y responsable que aporta al desarrollo sostenible. De sus marcas, líderes, reconocidas y queridas, que hacen parte del día a día de los consumidores y se soportan en productos nutritivos y confiables. Y de su red de distribución, con una oferta diferenciada por canales y segmentos que hace ampliamente disponible el portafolio de productos en toda la región estratégica.

¹² <https://www.gruponutresa.com/quienes-somos/>

5.1.2. Levapan¹³

Levapan S.A. es una compañía dedicada a la producción y la comercialización de levadura, materias primas para industrias de alimentos, panificadoras y productos alimenticios. Busca satisfacer con productos de calidad las necesidades cambiantes del mercado, liderando el desarrollo de los sectores en los que participa. La empresa, está organizada en cuatro unidades de negocio: panadería, institucional, productos de consumo masivo y bioingredientes

En 1952, el fundador Guillermo Ponce de León, gracias a su tenacidad y empuje, logró crear con éxito los cimientos de la industria colombiana de levaduras, producto que hasta entonces era elaborado únicamente por empresas extranjeras. Levapan S. A., Compañía Nacional de Levaduras, surgió en una modesta planta para el procesamiento de la levadura situada en Fontibón, uno de los municipios de Bogotá, Distrito Capital, donde con menos de diez empleados y en un espacio reducido se mezclaban el trabajo de oficina con el de planta.

Al cabo de cuatro años, en 1956, se inauguró una moderna y tecnificada planta de producción de levadura en Tuluá, municipio del Valle del Cauca. Se eligió esta zona del país por ser la primera región productora de caña de azúcar de donde se extrae la melaza, materia prima fundamental en la elaboración de la levadura, y por los factores climáticos que inciden positivamente en el desarrollo de los productos que allí se elaboran, asegurando su calidad.

A partir de 1962, Levapan S. A., ingresó decididamente en el campo de la producción alimenticia; nació la línea Gel'hada®, especializada en producir alimentos secos como postres de gelatina y refrescos.

13

En 1974, asumió la distribución de los productos alimenticios San Jorge®. Su resultado fue tan exitoso que, en 1981, se adquiere las Industrias San Jorge, centralizando la operación productiva y administrativa en las instalaciones de Suba.

En el año 2010, Levapan se fortaleció con la adquisición de la marca Respin® y la creación de las compañías Panamericana de Alimentos S. A. S. y Levapan Colombia S. A. De manera que, Levapan S. A. se consolida como un grupo de empresas con un gran equipo humano que progresa con proyección al futuro.

5.1.3. Fruco¹⁴

Después de la segunda guerra mundial, varios países de Latinoamérica dan importantes pasos en vía de su industrialización, Sin ser Colombia la excepción. Marco Leo Feldsberg Austriaco experto en agricultura y producción de alimentos, funda en 1948 a Frutera Colombiana S.A. Leo Felsberg Austríaco y experto en agricultura y producción de alimentos funda la empresa en 1948 iniciando con mermeladas y vinagres en un garaje del barrio Santander en la ciudad de Cali.

En 1950 Felsberg se asocia con un prestigioso Ingeniero de Alimentos llamado Félix Zweig quien desarrolla las inigualables fórmulas de la Mayonesa y la Salsa de Tomate Fruco®.

Con la producción de estas líneas se instalan en la planta de la carrera 1 a pocos kilómetros de la plaza de Caicedo en Cali.

¹⁴ <http://www.fruco.com.co/articulo/categoria/1051830/conoce-mas-de-fruco>

En la década de los 50 se institucionaliza la Fruquita como imagen de Fruco® y se inicia la comercialización a través de los medios masivos de comunicación, televisión, radio y prensa; dándole vida a la Fruquita que se convierte por muchos años en la imagen de Fruco®.

Los años de paz y amor son testigos de la revolución de los jóvenes y de los tomates. En 1962 se inaugura la nueva planta de Fruco en malambo (costa Atlántica) para aprovechar las dos grandes cosechas en Colombia y evitar los largos transportes de los tomates que deben ser frescos para elaborar la salsa de tomate.

Durante esta década se introdujeron dos grandes innovaciones en el mercado. En primer lugar se lanzó el Doy Pack, que dio gran versatilidad y facilidad de uso a los productos Fruco, además de ser un empaque más seguro para los niños y las amas de casa. En 1998 en sus 50 años Fruco sigue siendo líder indiscutible en el corazón de los colombianos. Un empaque seguro para toda la familia.

Gracias a su conocimiento e interés por satisfacer las necesidades de sus consumidores y el liderazgo que lo caracteriza Fruco lanzó al mercado el primer empaque flexible, con una nueva tapa dosificadora tipo flip – top. Esta innovación obedece a la capacidad y tecnología con la que cuenta Fruco.

5.1.4. Otras empresas

Otras empresas que se tuvieron en cuenta pero no hicieron parte del estudio, fue la empresa, Industrias La Coruña Ltda., ubicada en la localidad Funza, en el departamento de Cundinamarca, procesamiento y conservación de frutas legumbres hortalizas y tubérculos.

5.2. Factores Claves de Éxito

Para continuar con el proceso metodológico de desarrollo de un estudio de benchmarking, vamos a mencionar los factores claves de éxito que se quieren referenciar de Colombina Conservas con las otras empresas competidoras en el mismo mercado, la lista es la siguiente:

5.2.1. Estrategia Competitiva

Uno de los factores más destacados que debe tener toda empresa es la ventaja competitiva, Colombina en los últimos años se ha destacado por entrar innovando en nuevos mercados con productos diferentes, inicialmente se caracterizaba por ser una empresa de dulcería, luego empezó a conquistar otros mercados, como las salsas y las conservas donde después de adquirir a la constancia, ingreso en el campo de la innovación con las conservas enfrentando directamente a la líder del mercado en ese entonces como lo era Fruco, empresa que también decidió diversificar su portafolio con diferentes productos para abarcar todo el mercado, por otro lado también empresas como Levapan con marcas propios han buscado un pedazo del mercado emulando a los que en el momento lideran el sector en el país, entonces a pesar de las diferencias cada empresa cuenta con su estrategia para competir basada en sus recurso y tamaño.

5.2.2. Clima Laboral

Se tiene por claras razones el clima laboral como uno de los factores más destacados a tener en cuenta para que una compañía llegue al éxito, tener reconocimiento por ser una compañía que pretende mejorar el clima laboral de sus colaboradores es mucho avance para una compañía de clase internacional, hoy por hoy, las nuevas tendencias estratégicas directivas están apuntando a implementar, mantener y mejorar el clima laboral de la compañía, porque mejora el ambiente humano donde se desarrollan las labores cotidianas , influyendo en la satisfacción que en ultimas se traduce en ser más productivos. Si se tiene en cuenta que en toda área productiva o funcional

de la compañía, en este caso el área de almacenamiento, es ejercida por personal humano, mantener un estándar equilibrado de buen clima organizacional perfecciona los procesos mejorando las relación, compañías, que directamente influye sobre la eficiencia operativa.

5.2.3. Motivación al Personal

La motivación se caracteriza por ser uno de los factores especiales y de mayor cuidado para lograr con éxito los objetivos empresariales, pues facilita el desarrollo de las tareas de todo trabajador así como impulsa su crecimiento personal, al tener el personal motivado, estos son capaces de direccionar todo su esfuerzo en la consecución los objetivos que le sean planteados, en ocasiones la motivación se ve reflejada en la remuneración que tiene el trabajador.

5.2.4. Rapidez de Ejecución

La rapidez de la ejecución de lo planeado, llámese proyectos o lanzamientos cada vez se encuentra en mayor auge pues determina que tan ágil es competitivamente la compañía, implementar estrategias buscar alternativas, salir de problemas, ejecutar soluciones con ligereza hacen parte ejecuciones eficaces, realmente con el paso de la experiencia se va desarrollando como técnica para acelerar los cronogramas de los planes de acción.

5.2.5. Calidad de Productos

Para sostenerse en un mercado cada vez más competitivo existen factores diferenciadores que son de alta importancia para mantener o incrementar esa cuota competitiva dentro del mismo mercado, la calidad de los productos que se ofrecen son todas esas características inherentes que el producto tiene que le pueden brindar un valor agregado al cliente en relación a otra marca, este factor es tan decisivo que puede ser motivo de selección al momento de la compra, al tratarse de productos de consumo humano, también se debe tener claro que se debe cumplir con unas condiciones mínimas de calidad exigidas por entidades del gobierno para velar por el bienestar

social, sin embargo existen características subjetivas que podrían relacionarse con la calidad percibida para el cliente, como lo puede ser el material de empaque, la calidad en los detalles que no necesariamente son características del producto como tal sino más bien de la marca en sí. Todas estas variables deben ser tenidas en cuenta para el momento de generar una estrategia pues son detalles simples que son importantes para el consumidor final

5.2.6. Portafolio de Productos

La meta al competir con más empresas es aumentar la cuota de participación en el mercado, lo que traería como consecuencia una mayor rentabilidad y productividad, pues presionaría a la empresa a producir más porque el mercado así lo requiere, ahora bien, existen formas de aumentar ese porcentaje de mercado, una de ellas es contar con un amplio portafolio de productos, para ello las empresas en el sector alimentos procesados específicamente en salsas y conservas están ampliando su variedad de tipos de productos aprovechando la importancia del crecimiento del sector, para impactar más clientes de todo tipo, desde compotas hasta salsas listas para untar.

5.2.7. Posicionamiento de Marca

La posición de la marca es tan importante para la empresa como lo es la participación en el mercado, una marca bien posicionada con las mejores pautas publicitarias funciona como el mejor vendedor de la empresa, impacta directamente en la decisión de compra del cliente, genera otro factor importante y clave para el éxito como lo es la fidelización del cliente ya sea por el producto y sus características o la marca, ahora bien el posicionar una marca no es un objetivo fácil para las empresas, son estrategias a largo plazo mediante publicidad, buenos productos, eventos, patrocinios entre otros, lo más importante a tener en cuenta para posicionar la marca es que es una labor de tiempo y de inversión de capital.

5.2.8. Desarrollo e Innovación

Empresas que se quedan sin renovar su portafolio, van quedándose a un lado del mercado, hoy por hoy, con la agilidad que cambian las tendencias del mercado, las empresas así mismo deben generar desarrollo e innovación, particularmente para el sector se está viendo la tendencia a lanzar productos saludables con ingredientes naturales que no sean perjudiciales, la misma tendencia está naciendo desde la gente joven, es decir, a cuidarse a velar por su salud, en esta misma línea deben moverse las empresas del sector, para ello algunas como Colombina han adoptado una nueva línea de productos 100% sin colorantes ni sabores artificiales dándole más importancia a los ingredientes naturales.

5.2.9. Precio Competitivo

Sin duda uno de los factores con más importancia es el precio, si bien es cierto un producto puede cumplir con todas las características que desea el cliente pero si este no está a su alcance, en ultimas va a terminar decidiéndose por otra compra, en este aspecto es donde la competencia prima en el mercado, buscar un precio equilibrado para el comprador, que garantice rentabilidad para la empresa que también genere competencia en el sector.

5.2.10. Servicio al Cliente

Para las empresas hay claro algo, lo más importante es servir al cliente, porque es la razón fundamental de la existencia de la organización, si una empresa produce productos que no tienen clientes simplemente no existiría, por eso el servicio al cliente también se incluye en la lista de los factores con mayor importancia en el mercado, existen múltiples formas de prestar un buen servicio ya sea post venta o pre venta, realizar estudios para buscar las preferencias del cliente, generar la sensación de que el cliente entienda que la organización existe para satisfacer las necesidades del consumidor.

5.2.11. Participación en el Mercado

Teniendo en cuenta en conjunto los factores que anteriormente se mencionaron, se termina con un factor que puede medir la buena integración o sinergia de todos y es la participación en el mercado, que nos indica el porcentaje o parte del pastel que tenemos del mercado normalmente se expresa en volumen de ventas de los productos. La participación en el mercado es el mejor indicador de competitividad para la empresa, que hace relación al buen desempeño organizacional de la compañía frente a sus competidores, también hace relación al crecimiento mismo del mercado muestra las tendencias y preferencias de los clientes para generar estrategias competitivas que incrementen este indicador.

Después de tener definidas las organizaciones a comparar y los factores claves de éxito para medirlas, se realiza la comparación en la matriz del perfil competitivo, donde se va a medir cada valor de manera comparativa para todas las empresas, siendo el valor 1 a un mal desempeño y el valor 4 al mejor desempeño posible del factor analizado. El valor sopesado (Betancourt, Benchmarking Competitivo: un enfoque practico, 2013) es el producto del peso de cada factor por el valor, tales valores tienen su propia columna en la matriz que se muestra a continuación:

5.3.Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO										
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO		GRUPO NUTRESA		COLOMBINA S.A.		LEVAPAN		FRUCO	
			VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO	VALOR	VALOR SOPESADO
Estrategia Competitiva	12%	0,12	3,5	0,42	4	0,48	2,5	0,30	3,5	0,42
Clima Laboral	8%	0,08	3,5	0,28	3	0,24	4	0,32	2,5	0,20
Motivación al Personal	9%	0,09	4	0,36	3,5	0,32	4	0,36	3,5	0,32
Rapidez de Ejecución	10%	0,10	3,5	0,35	4	0,40	3	0,30	2,5	0,25
Calidad del Producto	15%	0,15	4	0,60	3,5	0,53	3,5	0,53	3,5	0,53
Portafolio de Producto	10%	0,10	3,5	0,35	4	0,40	2	0,20	3	0,30
Posicionamiento de Marca	9%	0,09	3,5	0,32	4	0,36	2,5	0,23	3	0,27
Desarrollo e Innovación	4%	0,04	4	0,16	3,5	0,14	3,5	0,14	3,5	0,14
Precio Competitivo	5%	0,05	3,5	0,18	4	0,20	3	0,15	2	0,10
Servicio al Cliente	10%	0,10	4	0,40	3	0,30	2,5	0,25	3,5	0,35
Participación en el Mercado	8%	0,08	4	0,32	3,5	0,28	2,5	0,20	3,5	0,28
TOTAL	100%	1,0		3,73		3,64		2,97		3,15

Fuente: Elaboración Propia

5.4.Radares:

Luego de reunir y analizar los datos de las empresas a comprar en la matriz del perfil competitivo con los factores críticos y determinar las brechas entre ellas, se procede a representar gráficamente en sistema de radares:

5.4.1. Radares de valor y valor sopesado:

Para la representación gráfica del perfil competitivo en radares, se utilizaron radares de valor y de valor sopesado, cada eje del radar lleva el nombre de un factor clave de éxito, la metodología recomienda seguir el mismo orden de los nombres de los factores que tiene la matriz, para cada eje se asigna valor en el sentido de las manecillas del reloj.

Grafico 39: Radar de valor Colombina



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 40: Radar de valor sopesado Colombina



Fuente: Elaboración Propia

Colombina tiene una excelente calidad de sus productos, maneja un amplio portafolio de ventas, se desempeña con rapidez en la ejecución de sus proyectos, mantiene una buena estrategia competitiva y está en proceso de mejora factores como posicionamiento de la marca, sin embargo debe de mejorar críticamente factores como el desarrollo e innovación, la motivación al personal y el clima laboral, estudiar el tema del precio para ser más competitivo y necesariamente crear estrategias que mejoren el servicio al cliente. Aprovechar sustancialmente sus fortalezas para mejorar la participación en el mercado que con los últimos meses se ha visto afectada por variables de cambios organizacionales internos como el traslado de planta a una nueva ciudad. Sin embargo, está en condiciones para seguir compitiendo en el mercado y optar por aumentar la cantidad de sus clientes.

Grafico 41: Radar de valor Grupo Nutresa



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 42: Radar de valor sopesado Grupo Nutresa



Fuente: Elaboración Propia

El grupo Nutresa, también cuenta con una excelente calidad en sus productos, competitivamente no sostiene precios adecuados, le falta desarrollar estrategias que generen desarrollo e innovación, así como mejorar factores como el clima laboral, la motivación del personal, la rapidez en la ejecución de sus proyectos. En lo referente a posicionamiento de la marca también se debe trabajar más sobre el tema pues se deben crear más estrategias competitivas que en sinergia aumenten la participación en el mercado que también es un aspecto a mejorar considerablemente.

Grafico 43: Radar de valor Levapan



Fuente: Elaboración Propia

La empresa Levapan muestra un pobre desempeño en factores como posicionamiento de marca, desarrollo e innovación y precio competitivo, el servicio al cliente, la participación en el mercado se han visto con bajo indicador, deben impulsar más estrategias competitivas que incluya la mejora de factores como el clima laboral y la motivación al personal, también el estudio arroja que la rapidez de ejecución de los proyectos no son los adecuados, sin embargo, se destaca la excelencia de la calidad de sus productos como factor más destacado.

Grafico 44: Radar de valor sopesado Levapan



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 45: Radar de valor Fruco



Fuente: Elaboración Propia

Grafico 46: Radar de valor sopesado Fruco



Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, fruco mantiene una excelente calidad de sus productos pero debe mejorar su portafolio de productos para posicionar mejor la marca, se deben mejorar factores como apoyar el desarrollo e innovación, el precio competitivo, el clima laboral y la rapidez de ejecución de sus proyectos, tiene un desempeño aceptable en factores como el servicio al cliente, la participación en el mercado, estrategias competitivas y la motivación al personal.

5.4.2. Comparación de Radares

Grafico 47: Comparación de radares de valor



Fuente: Elaboración Propia

	Colombina	Nutresa	Levapan	FrucO
Estrategia Competitiva	4	3,5	2,5	3,5
Clima Laboral	3	3,5	4	2,5
Motivación al Personal	3,5	4	4	3,5
Rapidez de Ejecución	4	3,5	3	2,5
Calidad del Producto	3,5	4	3,5	3,5
Portafolio de Producto	4	3,5	2	3
Posicionamiento de Marca	4	3,5	2,5	3
Desarrollo e Innovación	3,5	4	3,5	3,5
Precio Competitivo	4	3,5	3	2
Servicio al Cliente	3	4	2,5	3,5
Participación en el Mercado	3,5	4	2,5	3,5

Fuente: Elaboración Propia

Grafico 48: Comparación de radares de valor sopesado



Fuente: Elaboración Propia

Hoy por hoy en el mercado para Colombina, se muestra una ventaja en factores de posicionamiento de marca, portafolio de producto, presenta mayor rapidez en la ejecución de proyectos, y estrategias competitivas. Presenta en términos aceptables, el servicio al cliente, la motivación al personal y el clima laboral, por otro lado también tiene un equilibrio en cuanto calidad del producto sin embargo se podría mejorar en este aspecto.

5.4.3. Análisis e Interpretación

Para empezar se concluye mencionando que todas las empresas no están en la misma igualdad de condiciones, el valor sopesado más alto lo obtuvo el grupo Nutresa, con una calificación de 3,73, seguido de Colombina con un valor de 3,64. La líder del sector de alimentos procesados como tal es el grupo Nutresa por su experiencia y tiempo en el mismo mercado. La empresa Levapan obtiene un puntaje de 2,97 siendo la más alejada del líder del estudio, sin embargo al ser una marca que está en proceso de desarrollo no está en mal momento como compañía, pues también diversifican en otros sectores como la levadura.

Analizando los factores clave de éxito tenemos líderes en todos los aspectos, Nutresa es líder en la calidad de los productos pero Colombina lleva la delantera en posicionamiento de marca y portafolio amplio de productos.

En la actualidad con la competencia tan fuerte que se ha venido presentando en el mercado de alimentos procesados más específicamente en el sector de salsas y conservas, prima demasiado la variable calidad, para los consumidores es importante que el producto que compren sea de la mejor calidad posible, desde aspectos físicos como el empaque hasta los detalles más mínimos como el sabor, la calidad percibida para el consumidor influye en otros factores, como el posicionamiento de la marca como tal debido a su preferencia por los consumidores, Colombina goza de un amplio portafolio de productos frente a los demás competidores debido a que como grupo tiene múltiples productos que ofrecer desde dulces hasta café eolizado, lo que le permite un amplio desarrollo en innovación en otros campos nuevos, algo característico de la empresa es su agilidad con los proyectos debido a la disponibilidad de capital. Si bien es cierto hay factores los cuales se deben mejorar en cuanto al recurso humano, últimamente se han tenido

inconvenientes con temas sindicales, pero es bien sabido que como empresa de clase mundial genera estabilidad laboral a los empleados que se vinculan a la compañía.

Por otro lado la política de precios de Colombina no es la más competitiva a pesar de que es el más bajo, sigue siendo competitivo y equilibrado con los demás, esto aporta un poco a la cuota de mercado que la compañía adquiere, Colombina mantiene una gran parte del pastel debido a su tradicionalismo y reconocimiento por años, sin embargo últimamente está cambiando su rumbo hacia los productos saludables con su nueva línea productos 100%.

6. ANÁLISIS INTERNO

Para el siguiente estudio, se va a indagar en la parte interna de la planta Colombina de Conservas en Tuluá, con énfasis en el centro de almacenamiento y distribución, siguiendo la guía práctica de planificación estratégica de la profesora Martha Pérez Castaño (Castaño, 1990, pág. 53) de la universidad del Valle del Cauca. Donde se trata de analizar cuales son sus recursos y capacidades para identificar las fortalezas y debilidades de la organización con el fin de afrontar estratégicamente el medio ambiente, se debe tener en cuenta que al llevar internamente laborando con la estructura en Tuluá cerca de 1 año, no se cuenta con mucha información de índole económico, sin embargo se expone la operación de manera descriptiva.

6.1.Diagnóstico del proceso administrativo

Inicialmente se realizó un diagnóstico del proceso administrativo en todo su contexto donde se agrupó por área de servicio específica y se determinaron las fortalezas y debilidades, se debe tener en cuenta para este diagnostico que Colombina Planta Conservas lleva operativamente en la zona aproximadamente algo mas de 1 año, por ende los procesos actuales están basados en la experiencia del personal pues a pesar de ser una empresa perteneciente a una corporación, algunos procesos se van apenas empezar a estandarizar, debido a esta causa se apela mas a las fuentes secundarias y experiencias operativas.

6.1.1. Planeación

Se ha planteado los objetivos claro dentro del almacén, ser un área de servicio siempre disponible y eficiente, con el fin de cumplir con la misión empresarial, los objetivos claramente identificados enfocados en las metas las cuales se propone lograr, el área se tienen metas

funcionales y metas organizacionales, cumplir con mes a mes con la cuota productiva sin novedades de inventario, mantener al 100% la confiabilidad del inventario.

Para ello se realizan bajo la metodología de reuniones de equipo, todos los días al empezar la jornada de trabajo diálogos constructivos donde se muestra el plan de trabajo del día, se menciona información relevante y se socializan las metas del área junto con las de la empresa, es una política de la compañía difundir los objetivos a todo el personal vinculado a la organización con el fin de que todos estén encaminados en el logro de estos. Al finalizar la reunión se mencionan criterios importantes para culturizar a todos con la actividad más importante del almacén para con la empresa, confiabilidad de inventario, siempre se asocia el tema con las buenas practicas del área, el orden, siempre dejar todo en su lugar, el aseo, velar por que todos mantengan el lugar limpio, siendo esta la estrategia competitiva del área, delegando responsabilidad y sentido de pertenencia en las personas, mejorando el clima laboral y motivando al personal.

La empresa genera metas corporativas para ser cumplidas cada año, con el fin de enfocar todo el esfuerzo productivo a lograr dicha meta, por ende la planeación se hace en función de esta, el área de planeación aunque debe trabajar más ligado al proceso, trabajar más de la mano de la realidad de la planta para ello se debe de tener un estudio de capacidad productivo. En la planta se está implementando la metodología de reuniones de equipo primario todos los días, con el fin de integrar todas las áreas productivas para enfocar los esfuerzos en mejorar los indicadores de la planta, diario se delegan planes de acción quienes son atendidos por todos los integrantes del equipo, el cual está integrado por cargos medios de la planta, ahora bien si se requiere algún decisión estratégica se escala el tema al comité de sitio integrado por los directores y jefes los

cuales toman mejor las decisiones relacionadas con la formulación de planes y participan en la planeación de los mismos.

Fortalezas: Realización de reuniones diarias productivas, lo que mejora la buena comunicación, se puede aprovechar la experiencia operativa para mejorar un proceso nuevo.

Debilidades: Se debe mejorar la planeación basándose a la realidad productiva, principalmente por parte del área de compras de materias primas, se debe de solicitar pedido con base a la realidad de la planta para evitar sobre costos.

6.1.2. Organización

Colombina S.A, como corporación tiene una estructura bien determinada y organizada, cada área, está respaldada por un rol quien es la persona líder del proceso o subproceso, se cuenta con un organigrama jerárquico en el siguiente orden, presidencia, vicepresidencias, gerentes, directores, jefes y coordinadores o supervisores. Todas las áreas se encuentran bien definidas, haciendo lugar en alguna parte del organigrama. Las áreas funcionales están separadas, reportando cada una a una vicepresidencia: supply chain, administración y finanzas, recursos humanos, y mercadeo y ventas. Hace poco se renovó la estructura con el fin de regir todas las plantas bajo los mismos parámetros corporativos, la relación más directa que se tiene entre las áreas es el cumplimiento de las metas propuestas por el marco estratégico que desarrollan los directivos. El modelo de dirección nuevo propuesto por el presidente de la compañía el Dr. Cesar Caicedo, busca unificar la concepción una sola organización en todas las plantas, hacer de Colombina una única corporación seguida por los mismos principios directivos para lograr la meta más importante de todas, colocar a la compañía en el ranking de las empresas de clase mundial.

Cada área funcional tiene ligado unos objetivos que van estrechamente relacionados a la meta organizacional, el área productiva tiene como meta producir siendo lo más eficiente posible, como almacén, se tiene la responsabilidad de custodiar, administrar y facilitar el inventario de toda la cadena de suministro, el área administrativa y financiera de auditar y garantizar la ejecución de todas las actividades. La empresa ya no se encuentra en unidades de negocio como estuvo por mucho tiempo, hoy por hoy, se decidió unificar el negocio bajo una misma forma de administrar, anteriormente se tenía un gerente por planta quien respondía por todo sobre la planta, ahora únicamente debe velar por las operaciones productivas.

Cada área tiene la misión funcional de aportar para el logro de la meta corporativa, es la función vital de la operación, apoyar como proceso o servicio a que la planta productiva sea más eficiente, hoy por hoy en una etapa de maduración donde se encuentra la planta de conservas se está en proceso de crecimiento y desarrollo de todas las áreas, promoviendo el trabajo en equipo desde gerencia, con relaciones indispensables para un mejor clima y desarrollo empresarial.

La mayor exigencia la están teniendo los equipos de trabajo la nueva metodología indica la creación de equipos basados en turnos para cumplir con metas pequeñas, aportando directamente al cumplimiento de la planta, para ello se trazan con indicadores metas claras con el fin de que conozcan lo que se debe lograr. Actualmente se tiene una estructura debidamente marcada para operar en las plantas, los objetivos de cada rol, las funciones y responsabilidades están debidamente definidas, los perfiles y la descripción de los cargos fueron compartidos con cada persona, así como socializados con el personal, se cuenta con áreas de apoyo tanto para el personal operativo como directivo, el sindicato patronal apoya el desarrollo del personal de la mano con gestión humana.

Para mejorar el ejercicio de la planta, como se mencionó anteriormente se está trabajando con la metodología de equipos basados en turno, integrado por todo el personal de la línea, también se cuenta con un equipo de entrenadores internos CCM quienes hacen la función de guías en el proceso de implementación de metodologías de trabajo nuevas, se tiene un equipo MDT, integrado por los mandos medios de la compañía para analizar los planes de trabajo las metas cumplidas y los pendientes a realizar por día, así mismo se cuenta con un comité de sitio conformado por los jefes y directores de la planta para velar por la buena gestión de los procesos y recursos. En este mismo orden se desarrollan los problemas que se presenten y se va dando flujo en el orden establecido que también sigue la secuencia jerárquica de comunicación. Los equipos basados en turno en adelante EQB, tienen como unidad mínima de la organización la meta de cumplir con su cuota al día, de informar entre equipo las novedades para continuar con ese mismo cumplimiento, también se busca que los mismos equipos enseñándoles a clasificar los problemas aprendan como solucionarlos y gestionarlos autónomamente, sin embargo cuando el problema trasciende de situacional a sistémico o estratégico los equipos conocen los niveles donde se deben tomar decisiones de ese tipo, según el problema, o la responsabilidad de la decisión que se va a tomar, de ser así solicitan apoyo a su líder con el fin de esperar un direccionamiento.

Si bien se cuenta con una estructura reducida, es la suficiente para desarrollar las labores de la empresa, en la foto actual de la planta se aprecia que está en proceso de maduración y crecimiento, lo que ha permitido poco a poco crecer estructuralmente, desarrollarse, implementar nuevas metodologías y contribuir al cumplimiento de los objetivos que propone la empresa con los requerimiento de implementación de las nuevas estrategias adoptadas.

Fortalezas: La planta tiene respaldo como corporación, cuenta con una estructura bien organizada jerárquicamente, los directores de área tienen suficiente experiencia para implementar nuevas metodologías y adaptar el personal nuevo.

Debilidades: El personal operativo es completamente nuevo y se debe capacitar a las necesidades del proceso, partiendo de la base de que no conocen nada, se ha generado incumplimiento en los planes de producción por la maduración de las operaciones.

6.1.3. Dirección

La gerencia de planta se ha caracterizado por ser abierta a escuchar, sin embargo ha pasado factura en el momento que se pierde sentido objetivo en la toma de decisiones, a pesar de que la gerencia delega apela a los direccionamientos, se recomienda implementar metodologías coach para mejorar el clima laboral promoviendo el trabajo en equipo, buscando la manera de evitar señalamientos por malos procesos para detener confrontaciones entre áreas, se ha generado motivación al personal para mejorar el clima laboral, sin embargo la presión de los resultados ha llevado a exigir para el cumplimiento de las metas, a pesar de ser una gerencia participativa, ante situaciones complejas se debería aprovechar mejor la gran experiencia de los directores de área para buscar una mejor decisión clasificar como inadecuadas las decisiones tomadas.

Colombina S.A como grupo empresarial las gerencias reportan a los vicepresidentes quienes son en ultimas los que mayor contacto tienen con los accionistas y propietarios de la compañía, regularmente el equipo directivo sostiene poca relación con los dueños, el grupo Colombina está liderado por uno de sus propietarios el Dr. Cesar Caicedo, quien desde el 2.002 es el presidente de la Compañía.

Complementando la idea inicial, la gerencia maneja un perfil social abierto a las personas, sin embargo al tener tanta consecuencia con la toma de decisiones se debe ser muy precavido al dar un direccionamiento, se recomendando permitirse guiar por la experiencia de los directores de área, quien han adquirido lo largo del tiempo la suficiente experiencia para aportar al logro de las metas de la compañía, desde el punto de vista de almacenamiento, la dirección ha sido eficaz, siendo la misma en el área de almacenamiento en las 3 plantas del Valle y del Cauca.

Hoy por hoy, para la toma de decisiones, la dirección del área tiene en cuenta las recomendaciones de líderes y personal operativo quien mantiene la suficiente experiencia para dar un lineamiento más acorde al proceso real, sin embargo para la toma de decisiones importantes de la compañía, prima la experiencia del director quien tiene la potestad para tomarla.

Fortalezas: Los directores tienen suficiente experiencia para llevar de la mano al proceso, se cuenta con una estructura directiva sólida.

Debilidades: La gerencia al ser abierta al personal operativo puede desviar a decisiones subjetivas, lo que podría ser un impulso a reducir trabajo en equipo por parte de administración.

6.1.4. Evaluación y Control

Para la evaluación y el control de la gestión se han implementado nuevas metodologías basadas en los principios y conceptos que contiene la metodología de empresa de clase mundial, para ello se establecieron indicadores de gestión, de rendimiento y operativos, con el fin de proyectar, evaluar, medir y controlar la ejecución de las labores en todos los procesos desde alta gerencia hasta el proceso productivo.

Los indicadores de gestión se han adecuado para definir un control sobre las áreas mostrando los factores que son claves para el desempeño correspondiente a cada área con base en los objetivos que propone la empresa.

Estos indicadores son mostrados y actualizados en la reunión diaria del MDT (Equipo Multidisciplinario) donde son mostrados para analizar el desempeño de las áreas con el fin de identificar las causas de las desviaciones o variaciones con relación a lo que se ha planeado, generando situaciones que implican mejora mediante planes de acción que es la herramienta para atacar los bajos indicadores.

Dentro de las políticas corporativas, la empresa cuenta con un control interno de auditoria que consiste en revisión por parte del área contable y revisoría fiscal, periódicamente con el fin de velar por la buena gestión de los procesos.

Fortalezas: Facilidad de implementación de nuevas metodologías y aplicación de metodologías de clase mundial, se debe aprovechar la guía estratégica corporativa para el logro de las metas de la planta, así como el acompañamiento y modelo de planta 1.

6.2. Análisis de la gestión de las funciones de la planta Colombina de Conservas en Tuluá

Colombina S.A. esta organizada por áreas estructurales funcionales, sirviendo principalmente a toda la supply chain, estas áreas están dirigidas por su vicepresidente, estas áreas son: vicepresidente de comercio internacional, de mercados internacionales, administrativo y financiero, de gestión humana, de mercadeo corporativo, jurídico, de planeación estratégica, de

supply chain y cada U.E.N¹⁵ tiene su vicepresidente quien responde por la ejecución de las operaciones, estas vicepresidencias son: de confitería, de galletería, de helados y de productos representados.

6.2.1. Gestión y situación contable y financiera

Para el último periodo notificado, en la compañía las ventas netas de conservas crecieron un 13% según el informe anual del grupo empresarial Colombina, para la planta un total de \$153.940 millones, se generó un aumento en el 12% en el mercado nacional incrementándose hasta los \$128.775, mientras que el mercado internacional facturo \$25.164 millones creciendo un 15%. La rentabilidad en el último obtuvo un resultado satisfactorio, pues el EBITDA creció un 31% acumulando \$24.477 millones, lo que sustenta el nivel competitivo que presenta Colombina en el sector. A pesar de que en el último año se ejecutó el proyecto del traslado de la planta a Tuluá, con un costo total de \$58.245 millones, el crecimiento del mercado de la constancia incremento su participación en salsas de tomate y mayonesa, sostuvo y fortaleció el liderazgo en mostanezas y salsa tártaras, del mismo modo la marca Amazon fabricada en la planta de comexa en Barranquilla cuyo traslado también se realizó hasta Tuluá, reporto record en ventas y logro la mejor participación en el mercado de la marca con la compañía, del mismo modo consolido su presencia en mercados internacionales tales como Emiratos Árabes, Estados Unidos, Francia, Alemania, España, Inglaterra y hasta México.

¹⁵ Unidad Estratégica de Negocio

Fortalezas: Están en crecimiento las ventas, se encuentra en aumento la participación en el mercado nacional e internacional, se cuenta con flujo de caja sostenible, esto debido al incremento de participación en el mercado de las principales marcas.

Debilidades: Se cuenta con un sobrecosto por traslado de la planta a Tuluá.

6.2.2. Gestión de suministros en Conservas

6.2.2.1. En relación con el servicio de compras y su organización administrativa

La compra de materias primas, suministro, materiales, etc., esta todo centralizado como corporación, donde se cuenta con un área estratégica de planeación de planta quien contacta un grupo de personas en la sede principal para encargarse de la negociación final, el contacto con proveedores lo sostienen los planeadores de cada planta, realizando ellos las solicitudes de materiales necesarios para abastecer las necesidades de la planta, posterior a ello se programa su entrega siendo recibida, verificada y almacenada por el área de almacenamiento. Este proceso puede ser tan ágil como sea su planeación. No se cuenta con información por cada proveedor, debidamente archivada y actualizada, donde se consten precios, tiempos de entrega, certificados de calidad y otras condiciones de ventas importantes. Las órdenes de compra son controladas al momento del recibo en planta, se verifican si el pedido trae la cantidad solicitada así como la asignación del centro de entrega (planta de Colombina), en caso de ser necesario se le hace la devolución al proveedor con la cantidad excedente. Por mejorar se podría indicar que se debe realizar en lo posible licitaciones para realizar compras, buscar mejores negociaciones de tiempo de entrega para la planta, estandarizar las horas de recibo, así como buscar otras fuentes de aprovisionamiento, incluso incluir un catálogo de comparación de precios y especificaciones para tener un presupuesto más exacto de compra.

Fortalezas: El proceso de compra de materias primas es corporativo y la comunicación es directa entre planta y proveedor.

Debilidades: Se debe de realizar estandarización, licitación y planeación al proceso de compra a proveedores, así como generar un catálogo comparativo de precios.

6.2.2.2.En relación con la gestión de Inventarios

El área de almacenamiento cuenta con políticas y normas de aprovisionamiento para mantener los niveles mínimos de inventario, regularmente se están enviando alertas al área de planeación para limitar pedidos de algunas referencias que se tienen en mayores cantidades, al momento del diseño de la planta no se tuvieron en cuenta factores como el almacenamiento por lo que el área de almacenamiento de 1.242m² se quedó corta para la demanda que está teniendo la planta, tampoco se tuvo proyección de crecimiento a corto plazo por lo que se han tenido que buscar medidas como la de alquilar bodega externa en zona industrial cercana.

Se cuenta también con algunas materiales, materias primas, repuestos y maquinarias que no han tenido movimiento incluso hasta el punto de llegar al deterioro, que han sido trasladados desde la localización anterior de la planta pero que aquí no han sido utilizadas.

El inventario se controla periódicamente por dos personas dedicadas a velar por la confiabilidad del mismo así como garantizar el buen manejo de rotación del mismo.

Fortalezas: Se maneja buen control de inventario

Debilidades: Se tiene poca capacidad de espacio en el almacén, se tienen elementos y materias primas que se trajeron en el traslado que no están en uso

Se mantienen inventario en exceso de materia prima, lo cual sumado a la restricción de espacio dificulta los procesos y se genera un aumento de coste de inventario por la capacidad limitada que se tiene en el almacén, se adquieren bodegas externas bajo arrendamiento.

6.2.3. Gestión de Recursos Humanos

En el siguiente espacio se va a realizar un análisis de la situación interna referente a factores del área de gestión humana que responde a las peticiones de la Compañía.

6.2.3.1. La calidad y cantidad de los recursos humanos

El recurso humano en la planta de Conservas Tuluá, se ha caracterizado por ser en su mayoría juvenil, a pesar de ser personas con poca experiencia, suplen las necesidades operativas de la planta, cumpliendo con los planes de desarrollo de la organización, en relación al tema sería más importante encaminar recursos a entrenar al personal directivo en técnicas para dirigir este tipo de personas, se le ha brindado al personal operativo desarrollo de las capacidades, brindándole conocimiento en herramientas metodológicas modernas con el fin de ir evolucionando al mismo ritmo que va la organización. Cumplir con los requerimientos de personal operativo en la zona es fácil, en ciertas circunstancias es más complejo la contratación de personal profesional.

El personal está distribuido por áreas funcionales, en planta se componen de las áreas de producción, calidad, mantenimiento, logística y personal administrativo, regularmente cada área va solicitando su necesidad de personal con el fin de mantener el suficiente para atender la operación productiva.

Fortalezas: Se cuenta con personal joven con grandes expectativas de crecimiento y con mucho potencial de desarrollo, se debe aprovechar las mejoras de los procesos, como se cuenta con personal nuevo es susceptible de toda mejora y nueva adaptación.

Debilidades: Se cuenta con bajo nivel de liderazgo para personal joven por parte de directivos productivo, además de que el equipo de trabajo no está bien consolidado, se tiene poca experiencia en herramientas metodológicas modernas.

6.2.3.2. Clima de trabajo y salud ocupacional

El ambiente de trabajo en la planta es agradable, se trabaja bajo presión como en cualquier lugar donde se debe de cumplir con lo planeado, más en una etapa donde la empresa está saliendo de un traslado, donde debe de entrar en una etapa de madurez, se han tenido situaciones de tensión por la rotación del personal, pero en un proceso donde todo es nuevo, se debe de tratar de buscar las personas adecuadas que complementen el proceso, que sientan compromiso por lo que hacen y que estén dispuestas a dar lo mejor para lograr los resultados de la planta, se ha ingresado personal que no ha cumplido con las expectativas de la planta ni se ha adaptado al proceso donde lo prudente ejecutado por la planta es continuar en la búsqueda de personal, todo de acuerdo a lo que permite ley, técnicamente el personal se ha considerado como un recurso que le aporta su fuerza de trabajo a la compañía, para moldearlo y volverlo una parte de la compañía, de la gran familia Colombina como lo llama el presidente del grupo. Algo que si se ha culturizado dentro de la planta es el respeto, no solo por el personal sino por la integridad propia, a pesar de que existen condiciones de trabajo que pueden propiciar accidentes y/o enfermedades se trata a diario de concientizar al personal con el fin de evitar que estos eventos sucedan, aunque poco a poco se han empezado a mitigar y atacar las condiciones de trabajo donde el esfuerzo físico es mayor, donde el ruido o la iluminación no son las adecuadas, aún existen dentro de las áreas este tipo de situaciones, la temperatura de la planta por la ubicación geográfica no es la misma que se tenía en Bogotá, se requiere ventilación para el personal, son detalles que poco a poco se han detectado pero se están gestionando para brindar solución.

Por otro lado al contarse con personal joven, en una cultura hedonista, donde es común que no se tenga suficiente compromiso por el trabajo si no buscar un beneficio temporal, se ha encontrado que cerca del 7% del personal se ausencia con frecuencia casi diaria, regularmente por ausencias no justificadas,

Fortalezas: El ambiente de trabajo es agradable, además de que se tiene personal joven con grandes capacidades, se debe utilizar esa energía que se cuenta para mejorar desempeños de la planta.

Debilidades: Se presenta Rotación excesiva de personal, hay carencia en algunos casos de condiciones adecuadas de trabajo

6.2.3.3. Administración de personal en la planta de Conservas en Tulua

Diario como proceso de inicio de operaciones se revisa la asistencia del personal para saber con quién se cuenta para la operación, es frecuente que se generen ausentismos pero desde primera hora son detectados para realizar movimientos estratégicos necesarios para dar fluidez al proceso, los sistemas de selección son realizados por el área de gestión humana donde el jefe de cada área entrevista a los aspirantes para tener la mejor decisión al momento de tomar una elección, el reclutamiento como tal es realizado en dos modalidades por medio de outsorsing por Acciones una empresa aliada de Colombina para realizar contrataciones temporales y por vinculación directa por Colombina, esta última puede generar mayor estabilidad laboral pues tiene mayores garantías de continuidad. Sin embargo inicialmente se vincula la persona mientras sale del periodo de prueba por contratación laboral por Acciones y Servicios. En Colombina prima la metodología de aprendizaje in sitio, tiene reconocimiento empresarial por ser una empresa donde la experiencia de aprendizaje es muy alta, por ende la forma para conocer las

aptitudes y capacidades de las personas es en el mismo lugar de trabajo, obviamente se realiza una inducción previa, con duración dependiendo del puesto de trabajo donde la persona realiza un conocimiento completo de las labores que va a realizar, luego queda en un periodo de prueba por 30 días donde se puede terminar el contrato si alguna de las dos partes lo ve conveniente, tanto la empresa como el trabajador, en términos salariales, se genera una desigualdad del personal contratado por acciones con el personal vinculado por Colombina, hoy por hoy, se está buscando la igualación salarial por medio de categorías de 1 a 4 donde se pretende nivelar la escala salarial para tener las mismas condiciones para todos los colaboradores que estén el mismo rango.

En Colombina se cuenta con grandes oportunidades de crecimiento laboral, esto va muy ligado al empeño personal que toda persona le ponga al desarrollo de su rol, a su compromiso con la organización y a su nivel educativo, sin embargo se está impulsado que las personas busquen estudiar con el fin de promover el desarrollo profesional, brindándole apoyo en tiempo y dinero para que mejoren su formación profesional. Incluso hoy en día se ha dado la oportunidad a algunas personas de ser parte del programa de capacitación de entrenadores internos de la planta para enseñar a todo el personal tanto administrativo como operativo las nuevas filosofías y metodologías de trabajo con el fin de implementar herramientas en planta que hagan más productiva la compañía,

Fortalezas: Colombina ofrece estabilidad laboral, tiene un buen rango de remuneración salarial en el sector, aporta gran experiencia de aprendizaje y brinda facilidad de crecimiento tanto personal como profesional para el personal.

Debilidades: El personal no está lo suficiente motivado por la forma de vinculación, pues se maneja temporal, lo que genera migración de personal operativo capacitado para otras empresas por mejores ofertas de empleo

6.3.Principales Fortalezas y Debilidades de la planta Conservas.

Ahora bien, para terminar el estudio de capacidades de la empresa, en forma concluyente se va a mostrar ¿Qué es lo que la empresa hace bien y en que esta fallando? Es decir, se mostrarán cuales son sus fortalezas y debilidades

6.3.1. Fortalezas:

1. Realización de reuniones diarias productivas, lo que mejora la buena comunicación, se puede aprovechar la experiencia operativa para mejorar un proceso nuevo.
2. La planta tiene respaldo como corporación, cuenta con una estructura bien organizada jerárquicamente, los directores de área tienen suficiente experiencia para implementar nuevas metodologías y adaptar el personal nuevo.
3. Los directores tienen suficiente experiencia para llevar de la mano al proceso, se cuenta con una estructura directiva sólida.
4. Facilidad de implementación de nuevas metodologías y aplicación de metodologías de clase mundial, se debe aprovechar la guía estratégica corporativa para el logro de las metas de la planta, así como el acompañamiento y modelo de planta 1.
5. Están en crecimiento las ventas, se encuentra en aumento la participación en el mercado nacional e internacional, se cuenta con flujo de caja sostenible, esto debido al incremento de participación en el mercado de las principales marcas.

6. El proceso de compra de materias primas es corporativo y la comunicación es directa entre planta y proveedor.
7. Se maneja buen control de inventario
8. Se cuenta con personal joven con grandes expectativas de crecimiento y con mucho potencial de desarrollo, se debe aprovechar las mejoras de los procesos, como se cuenta con personal nuevo es susceptible de toda mejora y nueva adaptación.
9. El ambiente de trabajo es agradable, además de que se tiene personal joven con grandes capacidades, se debe utilizar esa energía que se cuenta para mejorar desempeños de la planta.
10. Colombina ofrece estabilidad laboral, tiene un buen rango de remuneración salarial en el sector, aporta gran experiencia de aprendizaje y brinda facilidad de crecimiento tanto personal como profesional para el personal.

6.3.2. Debilidades:

1. Se debe mejorar la planeación basándose a la realidad productiva, principalmente por parte del área de compras de materias primas, se debe de solicitar pedido con base a la realidad de la planta para evitar sobre costos.
2. El personal operativo es completamente nuevo y se debe capacitar a las necesidades del proceso, partiendo de la base de que no conocen nada, se ha generado incumplimiento en los planes de producción por la maduración de las operaciones.
3. La gerencia al ser abierta al personal operativo puede desviar a decisiones subjetivas, lo que podría ser un impulso a reducir trabajo en equipo por parte de administración.
4. Se cuenta con un sobre costo por traslado de la planta a Tuluá.

5. Se debe de realizar estandarización, licitación y planeación al proceso de compra a proveedores, así como generar un catálogo comparativo de precios
6. Se tiene poca capacidad de espacio en el almacén, se tienen elementos y materias primas que se trajeron en el traslado que no están en uso
7. Se cuenta con bajo nivel de liderazgo para personal joven por parte de directivos productivo, además de que el equipo de trabajo no está bien consolidado, se tiene poca experiencia en herramientas metodológicas modernas.
8. Se presenta Rotación excesiva de personal, hay carencia en algunos casos de condiciones adecuadas de trabajo.
9. El personal no está lo suficiente motivado por la forma de vinculación, pues se maneja temporal, lo que genera migración de personal operativo capacitado para otras empresas por mejores ofertas de empleo
10. Se mantienen inventario en exceso de materia prima, lo cual sumado a la restricción de espacio dificulta los procesos y se genera un aumento de coste de inventario por la capacidad limitada que se tiene en el almacén, se adquieren bodegas externas bajo arrendamiento.

7. DOFA

Una de las metodologías que con mayor frecuencia se utilizan para desarrollar los análisis o planes estratégicos en cualquier organización es la matriz DOFA, debido a que con este análisis se reúne el estudio del entorno comparado con la situación interna de la empresa, en el caso de estudio, se evaluó el entorno competitivo de Colombina planta Conservas, retroalimentándolo con la situación actual en la que se encuentra la compañía, fusionando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas con sentido lógico, es decir los aspectos externos (oportunidades y amenazas) contra los aspectos internos (fortalezas y debilidades) que impactan el ejercicio de la organización.

7.1.Evaluación de los Factores Externos

Con la matriz de evaluación de factores externos (M-EFE) presentada a continuación, los directivos de Colombina planta Conservas podrán evaluar la información del entorno en sus distintas dimensiones. La siguiente matriz se desarrolló en 5 pasos.

Primero se elaboró la lista de factores externos claves de acuerdo a los resultados del análisis externo realizado hasta agrupar 20 factores que abordan las oportunidades y amenazas más significativas para Colombina. **Segundo**, a cada factor se le asignó un valor en porcentaje denominado peso que refleja la importancia de cada factor con relación a los otros 19, la suma de todos los pesos asignados a los factores debe ser igual al 100%. **Tercero**, se le asigna a cada factor una calificación entre 1 y 4, siendo 1 y 2 amenaza mayor y menor respectivamente y 3 y 4,

oportunidad menor y mayor respectivamente. Esta calificación analiza el impacto sobre Colombina mientras el peso refleja la importancia de cada factor en el entorno para Colombina.

Cuarto, se calcula el producto entre el peso de cada factor y la calificación. **Quinto**, se suman los pesos ponderados con el objetivo de calcular el peso ponderado total para Colombina planta Conservas

7.1.1. Matriz de Evaluación de Factores Externos (M-EFE)



Matriz De Evaluación de Factores Externos (EFE)

Factores Determinantes Del Éxito		Peso	Calif.	Peso Ponderado
Oportunidades			3 o 4	
1	Aprovechar la creciente demanda de ventas de salsas y conservas en el país, así como el crecimiento de participación de marcas de la compañía tanto en mercados nacionales como internacionales.	8%	4	0,32
2	Aprovechar la mejora de fletes mediante una integración operaciones logísticas con Planta 1 que cuenta con un centro de distribución y exportación, logrando así una estandarización de todos los procesos.	5%	4	0,2
3	Tuluá cuenta con una ubicación desde el punto de vista estratégico, está en el centro del Valle ubicada en la T estratégica vial del departamento, se encuentra a 172 km del puerto más importante del País, Buenaventura	6%	4	0,24
4	Tuluá cuenta con una zona de 547 Ha de posibilidad de expansión urbana, además cuenta con una vía de comunicación directa con todas las plantas de la Compañía	7%	4	0,28
5	Capacidad de influencia de las mujeres en el mercado laboral, la población esta equilibrada entre mujeres y hombres.	6%	3	0,18
6	Equilibrio en la medida de la pobreza basada en ingresos percibidos, Tuluá es el 4,6% del total de la población departamental.	5%	3	0,15
7	Identidad definida de Colombino, además el personal es joven, más del 80% del capital humano son personas entre 18 y 35 años	6%	3	0,18
8	Entorno tecnológico dotado de desarrollo para el ámbito empresarial, excelente vías públicas de comunicación	3%	3	0,09
9	Recuperación del sector industrial, tanto a nivel nacional como en el Valle del Cauca, El Valle es la tercera región más importante en el país. El sector de la industria participa con el 15% del PIB regional	3%	3	0,09
10	El Valle aumento la participación de las exportaciones nacionales. El Valle participa con 9,1% exportaciones y 8,4% importaciones a nivel nacional	4%	3	0,12

Amenazas			1 o 2	
1	Existen siempre posibilidades de paro camionero por las condiciones e impuestos del gobierno a los transportadores, lo cual afecta el proceso de traslado de materia prima y distribución de producto terminado	8%	1	0,08
2	Es un mercado que esta potencialmente en crecimiento por lo cual la competencia es fuerte y creciente.	6%	2	0,12
3	La mayor exigencia para los directivos es liderar las estrategias de la organización con una cultura joven que se ha caracterizado por el hedonismo, en una sociedad popularizada por el consumo de drogas y licor	7%	1	0,07
4	Aumento en el aporte de empleo formal en la región con la creación de empresas que brinden estabilidad y bienestar	2%	2	0,04
5	Disminución de hechos violentos en el municipio, sin embargo se siguen presentando	3%	2	0,06
6	El 61% de la población total estratos básicos 1 y 2, se cuenta en su mayoría con población de estratos bajos. Sin embargo, el índice de calidad de vida en Tuluá es 52,99 en promedio	3%	2	0,06
7	Legislación que ampara el derecho sindical	5%	2	0,1
8	El país experimenta una devaluación continua, el dólar supero la barrera de los \$3.000.	6%	1	0,06
9	Cali bajo la tasa de desempleo 1,3%, sin embargo sigue siendo la más alta de las ciudades principales.	3%	2	0,06
10	Tuluá cuenta con presencia de grandes multinacionales cercanas en el sector.	4%	2	0,08
Total		100%		2,58

Grafico 49: Matriz de Evaluación de Factores Externos (M-EFE)

Fuente: Elaboración propia.

7.1.2. Interpretación M-EFE

Como la suma del peso ponderado es **2,58**, es cercano a 2,5 pero en el rango entre 2,5 – 3 se puede concluir que, Colombina planta Conservas se encuentra en un entorno que brinda tanto oportunidades como amenazas que pueden ser aprovechadas para beneficio que a su vez si no son detectadas a tiempo pueden ser del mismo modo perjudiciales para el buen ejercicio de su desempeño, del mismo modo se concluye que la organización esta proceso de aprovechar las oportunidades significativas tratando de mitigar las amenazas.

7.2.Evaluación de los Factores Internos

Para evaluar los factores internos se utilizara la matriz denominada de evaluación de factores internos (M-EFI) que permite a los directivos de Colombina planta Conservas evaluar la información interna en sus distintas áreas funcionales o proceso, del mismo modo la M-EFI se desarrolla en cinco pasos:

Primero, se elaboró una lista con los factores internos según los resultados de la guía práctica de planificación estratégica de la profesora Martha Pérez Castaño (Castaño, 1990) de la universidad del Valle del Cauca, determinando los 20 factores, incluyendo las fortalezas y las debilidades.

Segundo, se le asigna un peso en porcentaje a cada factor que muestre la importancia relativa de cada factor con relación a los otros 19, igual que en la M-EFE, la suma de todos los pesos asignados debe ser igual a 100%. **Tercero**, se le asigna a cada factor una calificación entre 1 y 4, siendo 1 y 2 debilidades mayor y menor respectivamente y 3 y 4, fortalezas menor y mayor

respectivamente. Esta calificación muestra que tan eficiente es la respuesta de Colombina planta Conservas frente a las estrategias actuales.

Cuarto, se calcula el producto del peso de cada factor con la calificación asignada para determinar el peso ponderado y **Quinto**, se suman los pesos ponderados hasta obtener un acumulado.

7.2.1. Matriz de Evaluación de Factores Interno (M-EFI)

				
Matriz De Evaluación de Factores Internos (EFI)				
Factores Determinantes Del Éxito		Peso	Calif.	Peso Ponderado
Fortalezas			3 o 4	
1	Realización de reuniones diarias productivas, lo que mejora la buena comunicación, se puede aprovechar la experiencia operativa para mejorar un proceso nuevo.	8%	4	0,32
2	La planta tiene respaldo como corporación, cuenta con una estructura bien organizada jerárquicamente, los directores de área tienen suficiente experiencia para implementar nuevas metodologías y adaptar el personal nuevo.	6%	4	0,24
3	Los directores tienen suficiente experiencia para llevar de la mano al proceso, se cuenta con una estructura directiva sólida.	6%	3	0,18
4	Facilidad de implementación de nuevas metodologías y aplicación de metodologías de clase mundial, se debe aprovechar la guía estratégica corporativa para el logro de las metas de la planta, así como el acompañamiento y modelo de planta 1.	4%	3	0,12
5	Están en crecimiento las ventas, se encuentra en aumento la participación en el mercado nacional e internacional, se cuenta con flujo de caja sostenible, esto debido al incremento de participación en el mercado de las principales marcas.	6%	4	0,24
6	El proceso de compra de materias primas es corporativo y la comunicación es directa entre planta y proveedor.	2%	3	0,06
7	Se maneja buen control de inventario	3%	4	0,12
8	Se cuenta con personal joven con grandes expectativas de crecimiento y con mucho potencial de desarrollo, se debe aprovechar las mejoras de los procesos, como se cuenta con personal nuevo es susceptible de toda mejora y nueva adaptación.	5%	4	0,2
9	El ambiente de trabajo es agradable, además de que se tiene personal joven con grandes capacidades, se debe utilizar esa energía que se cuenta para mejorar desempeños de la planta.	6%	4	0,24

10	Colombina ofrece estabilidad laboral, tiene un buen rango de remuneración salarial en el sector, aporta gran experiencia de aprendizaje y brinda facilidad de crecimiento tanto personal como profesional para el personal.	5%	3	0,15
Debilidades			1 o 2	
1	Se debe mejorar la planeación basándose a la realidad productiva, principalmente por parte del área de compras de materias primas, se debe de solicitar pedido con base a la realidad de la planta para evitar sobrecostos.	6%	1	0,06
2	El personal operativo es completamente nuevo y se debe capacitar a las necesidades del proceso, partiendo de la base de que no conocen nada, se ha generado incumplimiento en los planes de producción por la maduración de las operaciones.	6%	2	0,12
3	La gerencia al ser abierta al personal operativo puede desviar a decisiones subjetivas, lo que podría ser un impulso a reducir trabajo en equipo por parte de administración.	5%	1	0,05
4	Se cuenta con un sobrecosto por traslado de la planta a Tuluá.	3%	2	0,06
5	Se debe de realizar estandarización, licitación y planeación al proceso de compra a proveedores, así como generar un catálogo comparativo de precios	5%	2	0,1
6	Se tiene poca capacidad de espacio en el almacén, se tienen elementos y materias primas que se trajeron en el traslado que no están en uso.	3%	1	0,03
7	Se cuenta con bajo nivel de liderazgo para personal joven por parte de directivos productivo, además de que el equipo de trabajo no está bien consolidado, se tiene poca experiencia en herramientas metodológicas modernas.	5%	2	0,1
8	Se presenta Rotación excesiva de personal, hay carencia en algunos casos de condiciones adecuadas de trabajo.	6%	1	0,06
9	El personal no está lo suficiente motivado por la forma de vinculación, pues se maneja temporal, lo que genera migración de personal operativo capacitado para otras empresas por mejores ofertas de empleo	6%	2	0,12
10	Se mantienen inventario en exceso de materia prima, lo cual sumado a la restricción de espacio dificulta los procesos y se genera un aumento de coste de inventario por la capacidad limitada que se tiene en el almacén, se adquieren bodegas externas bajo arrendamiento.	4%	2	0,08
Total		100%		2,65

Grafico 50 Matriz de Evaluación de Factores Interno (M-EFI)

Fuente: Elaboración propia.

7.2.2. Interpretación M-EFI

La suma de los pesos ponderados es 2,65 lo que concluye que como la organización está en un ambiente donde se cuentan con fortalezas y debilidades, la organización está aprovechando las fortalezas significativas para sacar partido frente a sus debilidades.

7.3. Análisis DOFA

Como se mencionó anteriormente, el análisis DOFA es una de las principales metodologías que con mayor frecuencia es implementada para realizar análisis estratégicos, se realizó este análisis para Colombina planta Conservas realizando exámenes internos de las debilidades y fortalezas y externos de las oportunidades y amenazas mediante una matriz de relación.

Para sistematizar y ordenar los resultados del análisis estratégico, se realizó una matriz DOFA con las variables más importantes y de mayor impacto para Colombina reunidos en la M-EFE y M-EFI.

Ahora bien la matriz DOFA como instrumento de ajuste importante que ayuda a los directivos a desarrollar cuatro tipos de estrategias.

Estrategias de fortalezas y oportunidades (FO) que se basa en utilizar las fortalezas internas de Colombina para aprovechar las ventajas que brindan las oportunidades externas como un mercado nuevo.

Estrategias de fortalezas y amenazas (FA) que buscan aprovechar las fortalezas de la empresa para disminuir o mitigar los impactos que podría tener Colombina frente a repercusiones de amenazas externas.

Estrategias de debilidades y oportunidades (DO) estas estrategias básicamente buscan superar las debilidades internas como planta nueva en proceso de maduración operación aprovechando las oportunidades externas de pertenecer a un mercado nuevo con personas completamente nuevas.

Estrategias de debilidades y amenazas (DA), finalmente estas estrategias son medidas o tácticas defensivas que pretenden disminuir y limitar las debilidades internas, así como también evadir y evitar las amenazas externas que podrían poner en riesgo el ejercicio operativo de la planta.

7.3.1. Listado DOFA

Listado DOFA			
Fortalezas		Debilidades	
1	Realización de reuniones diarias productivas, lo que mejora la buena comunicación, se puede aprovechar la experiencia operativa para mejorar un proceso nuevo.	1	Se debe mejorar la planeación basándose a la realidad productiva, principalmente por parte del área de compras de materias primas, se debe de solicitar pedido con base a la realidad de la planta para evitar sobrecostos.
2	La planta tiene respaldo como corporación, cuenta con una estructura bien organizada jerárquicamente, los directores de área tienen suficiente experiencia para implementar nuevas metodologías y adaptar el personal nuevo.	2	El personal operativo es completamente nuevo y se debe capacitar a las necesidades del proceso, partiendo de la base de que no conocen nada, se ha generado incumplimiento en los planes de producción por la maduración de las operaciones.
3	Los directores tienen suficiente experiencia para llevar de la mano al proceso, se cuenta con una estructura directiva sólida.	3	La gerencia al ser abierta al personal operativo puede desviar a decisiones subjetivas, lo que podría ser un impulso a reducir trabajo en equipo por parte de administración.
4	Facilidad de implementación de nuevas metodologías y aplicación de metodologías de clase mundial, se debe aprovechar la guía estratégica corporativa para el logro de las metas de la planta, así como el acompañamiento y modelo de planta 1.	4	Se cuenta con un sobrecosto por traslado de la planta a Tuluá.
5	Están en crecimiento las ventas, se encuentra en aumento la participación en el mercado nacional e internacional, se cuenta con flujo de caja sostenible, esto debido al incremento de participación en el mercado de las principales marcas.	5	Se debe de realizar estandarización, licitación y planeación al proceso de compra a proveedores, así como generar un catálogo comparativo de precios
6	El proceso de compra de materias primas es corporativo y la comunicación es directa entre planta y proveedor.	6	Se tiene poca capacidad de espacio en el almacén, se tienen elementos y materias primas que se trajeron en el traslado que no están en uso.
7	Se maneja buen control de inventario	7	Se cuenta con bajo nivel de liderazgo para personal joven por parte de directivos productivo, además de que el equipo de trabajo no está bien consolidado, se tiene poca experiencia en herramientas metodológicas modernas.
8	Se cuenta con personal joven con grandes expectativas de crecimiento y con mucho potencial de desarrollo, se debe aprovechar las mejoras de los procesos, como se cuenta con personal nuevo es susceptible de toda mejora y nueva adaptación.	8	Se presenta Rotación excesiva de personal, hay carencia en algunos casos de condiciones adecuadas de trabajo.
9	El ambiente de trabajo es agradable, además de que se tiene personal joven con grandes capacidades, se debe utilizar esa energía que se cuenta para mejorar desempeños de la planta.	9	El personal no está lo suficiente motivado por la forma de vinculación, pues se maneja temporal, lo que genera migración de personal operativo capacitado para otras empresas por mejores ofertas de empleo

10	Colombina ofrece estabilidad laboral, tiene un buen rango de remuneración salarial en el sector, aporta gran experiencia de aprendizaje y brinda facilidad de crecimiento tanto personal como profesional para el personal.	10	Se mantienen inventario en exceso de materia prima, lo cual sumado a la restricción de espacio dificulta los procesos y se genera un aumento de coste de inventario por la capacidad limitada que se tiene en el almacén, se adquieren bodegas externas bajo arrendamiento.
OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1	Aprovechar la creciente demanda de ventas de salsas y conservas en el país, así como el crecimiento de participación de marcas de la compañía tanto en mercados nacionales como internacionales.	1	Existen siempre posibilidades de paro camionero por las condiciones e impuestos del gobierno a los transportadores, lo cual afecta el proceso de traslado de materia prima y distribución de producto terminado
2	Aprovechar la mejora de fletes mediante una integración operaciones logísticas con Planta 1 que cuenta con un centro de distribución y exportación, logrando así una estandarización de todos los procesos.	2	Es un mercado que esta potencialmente en crecimiento por lo cual la competencia es fuerte y creciente.
3	Tuluá cuenta con una ubicación desde el punto de vista estratégico, está en el centro del Valle ubicada en la T estratégica vial del departamento, se encuentra a 172 km del puerto más importante del País, Buenaventura	3	La mayor exigencia para los directivos es liderar las estrategias de la organización con una cultura joven que se ha caracterizado por el hedonismo, en una sociedad popularizada por el consumo de drogas y licor
4	Tuluá cuenta con una zona de 547 Ha de posibilidad de expansión urbana, además cuenta con una vía de comunicación directa con todas las plantas de la Compañía	4	Aumento en el aporte de empleo formal en la región con la creación de empresas que brinden estabilidad y bienestar
5	Capacidad de influencia de las mujeres en el mercado laboral, la población esta equilibrada entre mujeres y hombres.	5	Disminución de hechos violentos en el municipio, sin embargo se siguen presentando
6	Equilibrio en la medida de la pobreza basada en ingresos percibidos, Tuluá es el 4,6% del total de la población departamental.	6	El 61% de la población total estratos básicos 1 y 2, se cuenta en su mayoría con población de estratos bajos. Sin embargo, el índice de calidad de vida en Tuluá es 52,99 en promedio
7	Identidad definida de Colombino, además el personal es joven, más del 80% del capital humano son personas entre 18 y 35 años	7	Legislación que ampara el derecho sindical
8	Entorno tecnológico dotado de desarrollo para el ámbito empresarial, excelente vías públicas de comunicación	8	El país experimenta una devaluación continua, el dólar supero la barrera de los \$3.000.
9	Recuperación del sector industrial, tanto a nivel nacional como en el Valle del Cauca, El Valle es la tercera región más importante en el país. El sector de la industria participa con el 15% del PIB regional	9	Cali bajo la tasa de desempleo 1,3%, sin embargo sigue siendo la más alta de las ciudades principales.
10	El Valle aumento la participación de las exportaciones nacionales. El Valle participa con 9,1% exportaciones y 8,4% importaciones a nivel nacional	10	Tuluá cuenta con presencia de grandes multinacionales cercanas en el sector.

Fuente: Elaboración propia.

7.3.2. Matriz DOFA

Como se indicó anteriormente a continuación en la matriz DOFA se agruparán las estrategias de tipo FO, FA, DO y DA para Colombina planta Conservas.

Matriz DOFA	
	Oportunidades
Fortalezas	Aprovechar la experiencia del personal antiguo para capacitar al personal nuevo mediante reuniones diarias productivas basada en la metodología EBT (reuniones de equipos basados en turnos), en el proceso de aprendizaje se pueda adaptar a las nuevas filosofías operativas de la planta, aplicando herramientas de CCM que impulsen la reducción de desperdicios. Mostrando mediante tableros de control los indicadores diarios del área.
	Implementar proyectos de mejora a través del programa de la empresa equipos de mejoramiento que impulsen el desarrollo de la nuevas ideas, que permita mejorar el proceso a las necesidades de la planta (flexibilidad).
	Cumplir con la producción demandada por el crecimiento del mercado, siendo más eficiente al producir, reduciendo los tiempos de alistamiento, disminuyendo las variaciones, realizando menos horas extras, para garantizar eficiencia productiva.
	Fortalecer la estructura con un modelo trabajado en planta 1, hay que aprovechar esta experiencia de implementación para únicamente copiar las mejores prácticas en técnicas como 5S's, administración visual, trabajo en equipo, seguridad y salud, sostenibilidad y liderazgo.
	Amenazas
	Contrarrestar la dependencia de los directivos, promoviendo autonomía en el área, se deben implementar manuales de proceso para cada uno de estos, con el fin de definir frente a diferentes circunstancias, del mismo modo instalar lecciones de punto en los puestos críticos (despachos e ingresos).
	Fortalecer el plan de trabajo de CCM construyendo equipos de trabajo por cada sección de la planta, buscando afianzar la eficiencia y promoviendo el buen desempeño de los equipos de trabajo
	Mejorar \$/carton producido con el fin de generar eficiencia para cumplir con la alta demanda de la temporada, el mejor problema que puede tener una empresa es que se están aumentando las ventas y no cuenta con capacidad instalada que dé respuesta a la demanda, hay que optimizar el recurso disponible con el fin de producir la meta diaria, para ellos se aplicara seguimiento por hora de cartones. Cada área debe tener su control por hora con revisión del líder de cada zona.
	Contrarrestar la credibilidad por el tipo de contratación, promoviendo medidas que busquen mejorar desempeño, empoderar las personas nuevas para que demuestren aptitudes que aporten al desarrollo de la compañía, asignándoles tareas o funciones de liderazgo.
	Controlar el presupuesto punto por punto, para que sea eficiente el proceso, con el fin de liberar recursos que permitan generar inversión en las áreas ejecutando proyectos de mejora liderados por los equipos de mejoramiento.

	Aprovechar las ganas de aprendizaje del personal nuevo para complementar todos los procesos de capacitación donde se busque instruir el personal para que aporte un poco más operativa y estratégicamente. Para ello la estrategia sería crear nuevas rutas de entrenamiento donde el personal pueda ser polifuncional	Si bien es cierto, el personal operativo cuenta con muy poca experiencia, la dirección de las áreas si tiene la experiencia suficiente para enseñar al personal como fortalecer el “know how” y el liderazgo en procesos de la planta, la estrategia sería generar espacios de capacitación donde se retroalimente mediante experiencias vivenciales que promuevan el liderazgo y permitan conocer cómo se hacía anteriormente el proceso.
	Apoyar en planta 1 operaciones para estandarizar los procesos, aprovechando la experiencia de los directivos y la facilidad que brindan interactuar en el proceso. La estrategia sería permitir que personal administrativo de planta 1 indague y audite procesos de planta Conservas realizando un benchmarking interno para determinar una mejor forma de hacer las cosas.	Copiar los modelos y metodologías estratégicas de desarrollo de planta 1, para estandarizar los procesos a nivel de todas las plantas mediante la implementación de sistemas de gestión, caracterización de todos los procesos y protocolización con cada área para implementación de nuevas metodologías. Para garantizar la capacidad de inventario, tomar medidas que controlen la rotación de inventario por FEFO, mediante la herramienta informática SAP y así establecer un punto de reorden para cada materia prima. Es decir tener la mínima cantidad posible por cada referencia en stock
	Mejorar proceso logístico de distribución, aprovechar a planta 1 como plataforma de despachos de todo el producto terminado fabricado en conservas, mejorando el costo por cartón despachado con un mix de productos que permitan el aprovechamiento volumétrico y optimización de peso por cada vehículo despachado.	Disminuir los fletes debido al aumento de distancias de recorrido por traslado de planta desde Bogotá hasta Tuluá, se deben implementar estrategias que busquen la optimización de fletes, aprovechar volumétricamente y en peso, se propone despachar un mix de productos de planta 1 y planta 3 que genere el mejor costo por cartón despachado en cada vehículo, es decir copar las toneladas y volumen, aprovechar la cercanía entre plantas.
Debilidades	Aprovechar la experiencia del personal directivo para implementar proyectos de seguimiento a líneas donde cada directivo apadrine un área hasta llevarla al mejor punto de eficiencia donde se minimicen factores como la baja planeación, aumenten la capacidad o generen eficiencias directas del proceso, para dar mejor respuesta a demanda de producción o reducir costos operativos.	Reducir el inventario excesivo con políticas de alertas a planeación de compras, para que tengan en cuenta capacidad tanto de producción como de almacenamiento por cada materia prima, mostrar la capacidad contra las existencias en porcentaje, es decir, los días de inventario por cada ítem, hasta lograr en la medida que el lead time lo permita pedir lo que se va a producir y no almacenar lo que no se va a producir, se reducirá el costo de inventario del almacén debido a que se recude directamente el inventario en bodegas exteriores.
	Generar campañas que impulsen el desarrollo de los colaboradores con el fin de crear en ellos cultura de mejora y eficiencia, cultura de trabajo en equipo, de autocuidado, de conciencia mediante exposición de indicadores, para ello se debe trabajar con el área de gestión humana sobre el manejo de comunicados corporativos o mensajes publicitarios dentro de las áreas.	Aumentar la capacidad instalada de planta con estrategias de eficiencia, para enfrentar la competencia fuerte, reduciendo el tiempo de respuesta a la demanda, mediante la implementación de SMED al momento de cambios de formato, cambios de referencia, tiempos de alistamiento, tiempos de arranque, tiempos de empalme de turnos, buscando ganar eficiencia y presupuestos para invertir en desarrollo tecnológico.

	Implementar proyectos que reduzcan los costos y generen presupuesto para mejoras organizacionales, invertir en el plan de equipos de mejoramiento de planta que busca reunir ideas del personal operativo para ejecutarlas con recursos de la compañía, teniendo en cuenta que importantes ahorros de la compañía han nacido de esta metodología.	Minimizar el riesgo de incumplir en los planes de producción por una inadecuada planeación de compras, debido a inventarios tan bajos de materias primas por falta de capacidad de almacén, se deben generar alertas directas por SAP para parametrizar cuando se está llegando al margen mínimo de inventario para todas las materias primas, teniendo en cuenta los planes de producción futuro y las variaciones estimadas en la demanda por temporadas.
	Aprovechar la creciente demanda de ventas para pasar rápido de la etapa de evolución a maduración, estabilidad y sostenibilidad aportando a la meta corporativa de certificación Robecosan. Aprovechar las metodologías establecidas por las plantas, guiarse por el plan estratégico corporativo para lograr estandarizar los procesos, seguir los modelos de sistemas de gestión y aplicarlo en Conservas.	Reducir las averías generadas por el proceso de aprendizaje, debido a la inexperiencia del personal operativo, para ello se deben buscar incentivos, campañas de autocuidado, capacitaciones de montacarguistas, seguimiento y planes de acción con actas de compromiso.
	Optimizar los fletes, minimizando este factor aprovechando la integración de operaciones logísticas entre plantas, con el proyecto plataforma de despachos planta 1. Implementar rutas de entrenamiento que impulsen la polivalencia y reduzcan el riesgo de ineficiencias por averías.	Consolidar la estructura con el personal requerido para minimizar el tiempo en que la empresa logre llegar a ese periodo de maduración, se debe contar con el personal idóneo y con los procesos estandarizados, capacitarlos en habilidades técnicas y actitudinales, reducir el índice de deserción de personal operativo y directivo capacitado.

Grafico 51: Matriz DOFA

Fuente: Elaboración propia.

8. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

La dirección estratégica como proceso intelectual, se refiere a una perspectiva de futuro para un largo periodo de tiempo, considera la utilización de recursos críticos para la organización, debe ser un proceso social y dinámico (Betancourt, 2013).

8.1. Visión

La visión hace referencia a lo que se quiere ser como organización en el futuro, por ende para Colombina, la visión sería, tener en cuenta que se incluyó para ejercicio de ejemplo la visión de la planta La Paila, porque a pesar que son de la misma compañía, cada planta tiene una visión distinta.

Planta Conservas:

En la planta de Conservas Colombina alcanzaremos la excelencia operativa a través de la práctica de los valores corporativos, el talento y la pasión de nuestra gente, ofreciendo productos innovadores, saludables y de excelente calidad, ampliamente reconocidos por los consumidores, colaboradores, accionistas y sociedad en general.

Planta 1 La Paila

Seremos la planta de confitería reconocida en el mundo por alcanzar y mantener altos estándares de clase mundial en calidad, productividad, seguridad y medio ambiente; logrando la satisfacción de nuestros clientes, colaboradores, sociedad y accionistas; viviendo el orgullo de estar en el mejor lugar para trabajar.

8.2.Misión

La misión de la empresa hace referencia a la razón de ser, a la reflexión del por qué y para que existe la organización. Ahora bien vamos a modelar la misión de Colombina planta Conservas resolviendo los puntos fundamentales para su construcción.

8.2.1. Filosofía, Principios y Valores

En Colombina en todas sus plantas se promueven como filosofía de trabajo y como garantía de aplicación algunos valores que caracterizan las acciones en búsqueda de la excelencia, estos valores son los siguientes:

Trabajo en equipo: se participa y colabora con entusiasmo en todos los procesos, se busca con el trabajo individual y colectivo, sinergia de todo el equipo para lograr con mayor facilidad los mejores resultados.

Compromiso: Se busca el compromiso de todos con esmero a participar activamente en el desarrollo de nuestros objetivos individuales y organizacionales con honestidad y lealtad en todo momento y en todo lugar.

Orientación al cliente: Se mantiene en la búsqueda de conocer las necesidades y deseos de los clientes internos y externos para satisfacción de sus expectativas para proporcionarles los mejores productos y servicios

Respeto: Se respeta y se reconoce la iniciativa de cada persona, se brinda un trato digno, franco y tolerante, donde aceptamos la crítica para seguir creciendo y desempeñando un papel importante en el logro de la meta.

Creatividad e Innovación: Creer en el talento y creatividad, proporcionar constantes desarrollos e innovación en el diseño de los productos, teniendo como objetivo primordial la satisfacción de los consumidores.

8.2.2. Productos y Servicios

Las categorías de productos que tiene Colombina van desde salsas, conservas, galletas, pasteles, dulces, helados, chocolates, enlatados de pescado, café liofilizado, barras de cereal, aceites, líneas de ajíes, postres, bebidas y hasta pasabocas en 23 marcas diferentes.

8.2.3. Usuarios y Clientes

Colombina impacta a millones de personas en más de 70 países en el mundo

8.2.4. Mercado Meta

La compañía continúa fortaleciendo desde el 2017 los dos principales proyectos estratégicos de alto impacto para la organización con el fin de abarcar una mayor cobertura global en la tendencia de alimentación saludable junto con los nuevos requerimientos de los canales de comercialización, para este caso, el mercado meta de Colombina es el mercado saludable.

8.2.5. Conocimiento y Tecnología

Colombina en Conservas ha ido invirtiendo en políticas de crecimiento, tal como empezar el proceso de implementación de CCM que consiste en cambiar la cultura de las personas, basados en conocimiento de mejores prácticas de producción, del mismo modo poco a poco está invirtiendo en máquinas tecnopack que busquen reemplazar las actuales volpacks.

8.2.6. Grupos de Interés de la Organización

Colombina se ha enfocado en la obtención de nuevos mercados para mejorar su desarrollo y ampliar la participación de las ventas en la economía, hoy por hoy busca entrar en el mercado de mercado saludable con su nueva marca y línea de productos Colombina 100% para el caso de conservas, está entrando con compotas, mayonesas, olivanesas entre otros.

8.2.7. Responsabilidad Social

Como empresa que busca el bienestar social de sus colaboradores, ayudando a miles de familias en el país, buscando la equidad de género brindando la posibilidad de un empleo digno a muchas mujeres, con miles de beneficios a través de las fundaciones, la capacidad de influencia de las mujeres en la compañía, para el caso de la planta Conservas, de 441¹⁶ empleados que hacen parte de la estructura, 211 son mujeres, el 47,8% del personal es de influencia femenina, valor considerable en la estructura pues tiene gran peso la presencia de mujeres dentro de la organización.

8.2.8. Imagen Publica

Colombina en todas sus plantas incluyendo Conservas y como compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos. Es reconocida y sustentada con una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y de alto valor percibido, comercializadas eficazmente para estar al alcance de todos. Comprometida con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus Grupos de Interés.

¹⁶ Ver en [Datos Colombina\Personal Planta Conservas 2.xlsx](#)

8.2.9. Declaración de Misión

En Colombina planta Conservas respetamos los valores y principios corporativos que garantizan una filosofía empresarial arraigada, fortaleciendo el trabajo en equipo, el compromiso, el respeto y la innovación orientados a crear las mejores y más deliciosas conservas para seguir impactando en el mundo, fortaleciendo el mercado global mediante las mejores prácticas de implementación de CCM obteniendo nuevos mercados buscando el beneficio social y seguir construyendo la mejor imagen como compañía global de alimentos que busca cautivar a los consumidores con el sabor de sus productos.

8.3.Objetivos Estratégicos

Como planta que hace parte de una corporación, Colombina Conservas cuenta con objetivos estratégicos que enfocan como norte guiar al mismo plan estratégico de la compañía, a continuación se agruparan unos objetivos estratégicos que conlleven a este objetivo principal basado en la situación interna y real de la planta con enfoque desde el centro de almacenamiento y distribución, estudiado en el capítulo 6.

8.3.1. Objetivos Financieros

La situación financiera de la compañía para el cierre en el 2016 según el informe anual, los resultados reflejan los esfuerzos realizados para mantener un crecimiento sostenible y una estabilidad financiera consolidada con márgenes de rentabilidad competitivos a pesar de las dificultades que se han tenido mayormente en el mercado nacional.

De cualquier manera, la liquidez de la compañía es sana y la soporta la adecuada generación de flujo de caja operativo. Para el caso puntual del negocio de Conservas, el 2016 significó un reto para el negocio por el traslado de las operaciones fabriles a la nueva planta en Tuluá.

8.3.2. Objetivos de Desarrollo y Crecimiento

Los ingresos netos sumaron \$1 billón 749.181 millones, logrando superar la meta del 9% que se tenía del año anterior, el mercado nacional aportó \$1.112.566 con un crecimiento del 5% mientras el mercado internacional reportó ingresos por \$636.615 millones mejorando la meta del 15% que se tenía del año anterior. Este aumento en los ingresos es muy satisfactorio ya que se logró a pesar de la delicada situación que afectó el comercio y la industria nacional por el paro de los transportadores de carga.

La meta de crecimiento del EBITDA debe registrar un crecimiento de 17% respecto al año anterior con un margen del 12,5% sobre las ventas netas.

Ahora bien sobre el negocio particular de conservas, las ventas netas crecieron un 13% para un total de \$153.940 millones y un aumento del 12% en el mercado nacional acumulando \$128.776 millones mientras que en el mercado internacional realizó una facturación de \$25.164 millones, logrando la meta de crecimiento establecida del 15%

8.3.3. Objetivos Competitivos

Productividad: La Constancia pretende incrementar su participación de mercado en Salsa de Tomate y Mayonesa en los dos años siguientes y fortalecer el liderazgo en Mostaneza y Salsa Tártara.

Para la marca Amazon también se quiere continuar liderando con la mayor participación de mercado y en el mercado internacional, consolidar su presencia en países árabes y fortalecer el mercado en Estados Unidos, España, Francia y Alemania.

Calidad: Fortalecer la calidad de sus productos con reconocimiento en el mercado.

Innovación: A partir del 2016 la Compañía puso en marcha su proyecto “Colombina

100% Plus”, enfocado en mejorar el perfil nutricional de sus productos. Para los próximos años la meta es lograr el 100% (Colombina, 2016) de su portafolio libre de conservantes, saborizantes y colorantes artificiales. Además se definieron “Plataformas de Alimentación” (Colombina, 2016) que reflejan las motivaciones y preocupaciones del consumidor actual, para determinar una estrategia de innovación que permita tener un portafolio balanceado.

8.3.4. Objetivos de Responsabilidad Social Empresarial

Equidad de género

Colombina fue certificada por el Sistema de Igualdad y Equidad de Género “EQUIPARES” con el Sello Plata. Esta mención reconoce el trabajo que ha venido realizando la Compañía, por implementar acciones que disminuyan la brecha de género; convirtiéndose en una organización cada vez más equitativa e incluyente en todos sus procesos: selección, comunicación, capacitación, desarrollo y compensación, entre otros.

Reconocimiento OIT

La Organización Internacional del trabajo (OIT) destacó a Colombina como una organización en la cual el dialogo social y la negociación colectiva hacen parte fundamental de su desarrollo. De igual manera resaltó a la Empresa por reconocer la importancia de mantener buenas relaciones con sus empleados, basadas en la transparencia y búsqueda de soluciones.

8.4.Estrategias

Para proponer el cumplimiento de los objetivos estratégicos, se han realizado unas estrategias basadas en matrices de análisis, las cuales agrupan las pautas ideales para cumplir con los indicadores propuestos al final.

8.4.1. Matriz de Segmentación

Matriz De Segmentación															
Colombina S.A.		Productos Originales Tradicionales							Productos Nuevos						
		Salsas Y Conservas	Galletas Y Pasteles	Dulces	Barras Cereal	Chocolates	Café Liolizado	Helados	Pastas	Amazon	Aceites	Postres	Bebidas	Pasabocas	Colombina 100%
		Nacional	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
Mercados Originales Tradicionales	Internacional	X	X	X		X	X			X	X	X	X	X	X
	Agencias Nacionales	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X
	Supermercados	X	X	X	X	X	X	X				X		X	X
	Empresas (línea Institucional)	X		X		X		X							
	Minimarkets	X	X	X	X	X		X				X	X	X	X
	Europa		X	X											
Nuevos Mercados	Asia									X					
	Centro América	X	X	X										X	X

Grafico 52 Matriz de Segmentación

Fuente: Elaboración propia.

Interpretación: Para comprender el mercado al que pertenece y puede incurrir se muestra el segmento en el cual juega Colombina con los productos de Conservas y todo su portafolio, luego vamos ir de lo general a lo particular, para enfocarnos en el segmento de estudio de Salsas y Conservas.

8.4.2. Estrategia Ansoff

		Matriz Ansoff	
		Productos, Servicios o Tecnologías	
		Actuales	Nuevos
Clientes	Nuevos	Penetración en el mercado: - Las ventas netas crecieron 13% para un total de \$153.940 millones y un aumento del 12% en el mercado nacional, por \$128.776 millones, mientras que en el internacional realizó facturación por \$25.164 millones, creciendo 15%. (Colombina, 2016) - La Constancia logró incrementar su participación de mercado en Salsa de Tomate y Mayonesa en los últimos dos años y fortaleció su liderazgo en Mostaneza y Salsa Tártara. (Colombina, 2016)  - La marca Amazon también reportó buenas noticias, logrando record en ventas y alcanzando la mayor participación de mercado en su historia en Colombia y en el mercado internacional, continuó consolidando su presencia en Emiratos Árabes e ingresó a los mercados de Estados Unidos, España, Francia y Alemania. (Colombina, 2016)	Desarrollo de Productos (diferenciación): - Para los próximos años la meta es lograr el 100% de su portafolio libre de conservantes, saborizantes y colorantes artificiales. (Colombina, 2016)  - Aplicación de nuevas técnicas de producción basado en la filosofía de Clase mundial, con la implementación de CCM buscando una ventaja competitiva en el mercado a través de productos de mejor calidad, de mayor productividad y con el mejor sabor que caracterizan a marcas como la Constancia. (Colombina, 2016)

		
Actuales	Desarrollo de Mercados (Segmentación): El 2016 significó retos para el negocio, por el traslado de las operaciones fabriles a la nueva Planta en Tuluá, los cuales fueron superados ampliamente por la culminación del Proyecto conforme al cronograma y con el inicio de las operaciones en agosto de 2016, para atender las necesidades del mercado en cuanto a calidad y abastecimiento. (Colombina, 2016) 	Diversificación: A partir del 2016 la Compañía puso en marcha su proyecto “Colombina 100%”, enfocado en mejorar el perfil nutricional de sus productos. (Colombina, 2016) 

Grafico 53 Matriz Ansoff

Fuente: Elaboración propia.

8.4.3. Estrategia BCG

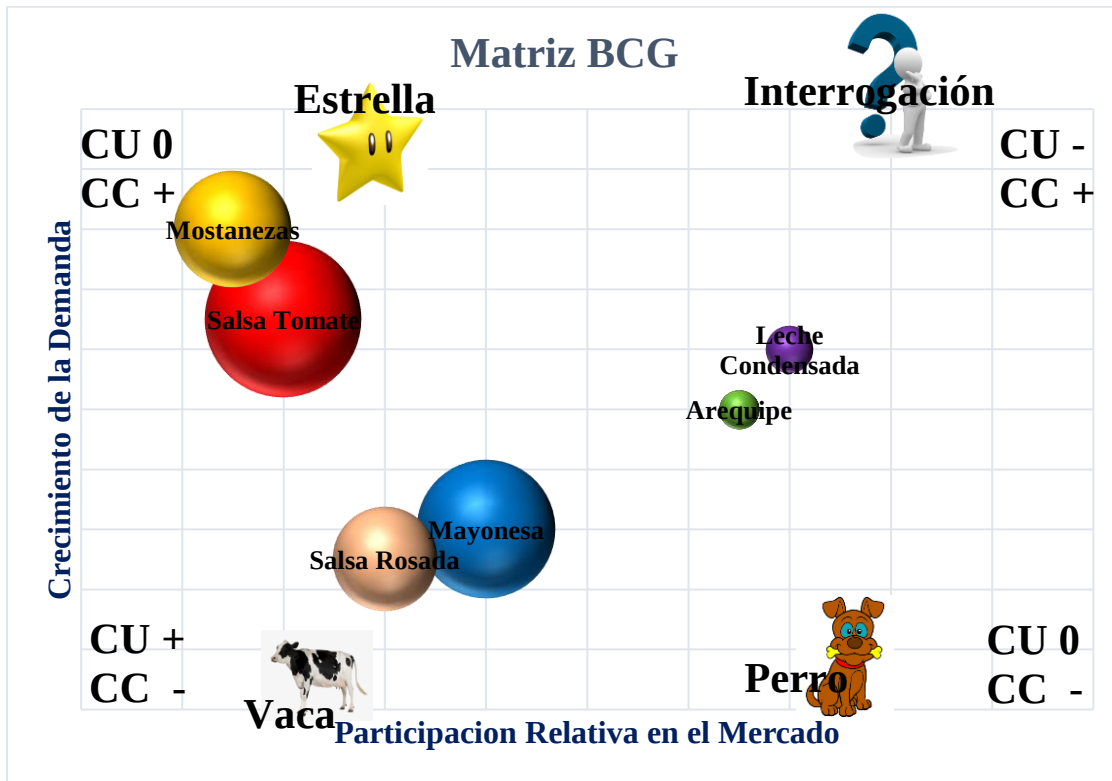


Grafico 54 Matriz BCG

Fuente: Elaboracion Propia

CU: Contribución a la utilidad
CC: Contribución al crecimiento

Interpretación: Hoy por hoy, en Colombina planta Conservas, se cuenta con productos estrellas que aportan al crecimiento y a la utilidad como lo son las mostanezas y la salsa de tomate, del mismo modo, productos que se venden que aportan a incrementar las utilidades pero no expanden el mercado pues no aportan en crecimiento, a su vez tales referencias como el arequipe y la leche condensada, las cuales aportan al crecimiento pues aumentan la diversificación de productos y expanden el mercado con múltiples posibilidades pero que por su estado de crecimiento no aportan significativamente a las utilidades finales, sin embargo no caen en la cualificación de ser de tipo huesos o perro, lo que se permite concluir que Conservas presenta referencias que hacen

parte de un mercado que esta para ser explotado pues las ventas y el consumo lo permiten, se basa entonces en un proceso de crecimiento a pesar de la competencia.

8.4.4. Estrategia Competitiva

Diferenciación: Colombina en sus referencias de conservas se diferencia de sus competidores al ofrecer productos de buena calidad, garantizando ingredientes de la mejor calidad para brindar el mejor sabor, la mejor textura en un empaque adecuado para sus productos, sin embargo frente a su competencia más directa, está incurriendo en el costo, pues está ofreciendo productos a mejor precio con la mejor calidad. La ventaja de la diferenciación de Colombina se marca mayormente en referencias de mostanezas que han empezado a obtener primas por incremento en ventas de estas referencias, caracterizadas por su rico sabor.

Los factores de diferenciación que destacan de la planta y la corporación, es la calidad y la imagen de la marca, buscando cada día el mejor know how mediante prácticas que mejoren el proceso productivo como la implementación de CCM (Colombina Clase Mundial)

La ventaja competitiva según Porter (1.985) “abarca todo el sistema de valores y este es el conjunto de actividades que intervienen en la creación y en el uso del producto” (Betancourt, 2014) según este criterio, en planta conservas se está en la estrategia basada en la metodología de Porter que busca la innovación, pues “la innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, en el proceso de producción, en la manera de enfocar el mercado, o en un modo de capacitar u organizar.

9. PLAN DE ACCIÓN

9.1. Plan de Acción y Mejoramiento para la Planta de Conservas en Tuluá

Finalmente, luego de concluir los diagnósticos externos e internos de Colombina planta Conservas y definir el direccionamiento estratégico que permite generar ideas para construir un plan de acción que permita lograr los objetivos con coherencia del proceso. Para este efecto, se crearán planes de acción cortos enfocados al mejoramiento operativo del centro de almacenamiento y distribución de Conservas, que genere futuros proyectos de mejoramiento para el área que directamente aporten al crecimiento de la planta.

El plan de acción que se presentara a continuación representa inicialmente un diagnostico en cifras del primer periodo evaluado desde el traslado de la planta a Tuluá, el año 2.017, mostrando el estado actual y el estado meta de los procesos misionales del almacén, los indicadores (KPI en adelante) se clasifican en cada uno de los resultados de los procesos básicos que se ejecutan en el día a día, se buscara la eficiencia de cada unidad de funcionamiento del almacén para optimizar mejor los recursos, el plan de acción se realizara en función de lograr los objetivos y metas anuales del plan de desarrollo empresarial de Colombina.

El siguiente plan de acción comprenderá la siguiente estructura:

- Análisis de la situación actual
- Los objetivos a corto plazo
- Las actividades para lograr los objetivos
- Objetivos vs Actividades
- El cronograma
- Los recursos y el presupuesto

- Los responsables de realizar las actividades para el cumplimiento de los objetivos
- La política, procedimientos y normas

9.1.1. Análisis situación actual

Partiendo de la situación interna de Colombina planta Conservas, se clasificaron problemas particulares que podrían mejorar el desempeño productivo en cuanto temas estratégicos logísticos que aporten control al centro de almacenamiento y distribución.

Problema	Causa	Efecto	Solución
Se debe mejorar el desempeño financiero del centro de distribución y almacén	Sobrecosto en bajas y gastos excedidos	Reduce el presupuesto disponible para invertir en mejoras para el área.	Reducir las bajas y controlar los gastos
Reclamos del cliente del centro de distribución y almacén	Poca confiabilidad en el inventario y no revisión en los despachos a agencias	Movimientos innecesarios, almacenamientos en tránsito, paros de líneas en producción	Inventarios periódicos y revisión estricta al despachar
Se debe mejorar el desempeño interno del centro de distribución y almacén	Sobre inventario de materias primas y bajo inventario de producto terminado	Nivel de ocupación del Almacén de 174% en materia prima	Mejorar la planeación al pedir los materiales
Se deben mantener estándares altos de moral en el centro de distribución y almacén.	Altos niveles de ausentismos y horas extras	Incremento de costo de horas extras y poco cumplimiento de programación de personal	Reducción de horas extras, limitar permisos para minimizar ausentismos

Grafico 55: Matriz problema, Causa y Efecto

Fuente: Elaboracion Propia

9.1.1.1. Análisis del centro de distribución

Colombina		Almacenamiento Cendist - Planta 3 Conservas													
FINANCIEROS	1. Ajuste Inventario PT (\$MM)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	4,2	-0,4												
	MENSUAL 2017			0,2	0,0	0,7	-0,1	0,0	0,7	0,5	0,1	0,8	0,6	0,3	0,5
	ACUMULADO	0,4	-0,2												
	MENSUAL 2018			0,0	-0,4										
	META 2018			0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
	2. Bajas Averias Internas (\$MM)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	55,0	0,0												
	MENSUAL 2017			13,0	0,9	0,0	4,9	4,9	0,0	0,0	7,7	18,2	0,0	5,4	0,0
	ACUMULADO	4,6	0,0												
MENSUAL 2018			0,0												
META 2018			3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	
3. Costo Total Cendist (\$/Cart)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
HISTORICO	3027,2	210,6													
MENSUAL 2017			134	285	408	173	182	123	159	217	292	374	287	392	
ACUMULADO	252,3	210,6													
MENSUAL 2018			211												
META 2018			120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	120	
4. Costos MO Cendist (\$/Cart)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
HISTORICO (Head Count)	32,3	2,3													
MENSUAL 2017			3,46	2,41	3,70	1,33	2,10	1,53	1,76	2,69	3,42	3,84	3,15	2,86	
ACUMULADO	2,7	2,3													
MENSUAL 2018			2,32												
META 2018			2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	2,0	
5. Cumplimiento de Presupuesto	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	
HISTORICO (3118)	80,7%	87,5%													
MENSUAL 2017			62,9 %	95,0 %	117,1 %	40,8 %	56,4 %	55,1 %	59,3 %	94,5 %	85,7 %	128,5 %	86,6 %	86,7 %	

CLEINTE	ACUMULADO	80,7%	87,5%												
	MENSUAL 2018			87,5											
	META 2018			90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
	6. Reclamos mal despacho a Agencias (Nro).	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	12,0	2,0												
	MENSUAL 2017			0	1	1	2	1	2	1	2	0	1	0	1
	ACUMULADO	1,0	2,0												
	MENSUAL 2018			2											
	META 2018			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	7. Tiempo proceso cargue Nacional (h)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	10,6	0,0												
	MENSUAL 2017			1,2	1,2	1,4	0,8	1,4	1,3	1,1	1,0	1,3			
	ACUMULADO	1,2													
	MENSUAL 2018														
	META 2018			1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
INTERNOS	8. Confiabilidad Inventario Cendist (%)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	99,8%	99,8%												
	MENSUAL 2017			99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%	99,8%
	ACUMULADO	99,8%	99,7%												
	MENSUAL 2018			99,7%											
	META 2018			99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%	99,9%
	9. Nivel de ocupación Cendist (%)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	82%	82%												
	MENSUAL 2017													79%	86%
	ACUMULADO	82%	93%												
	MENSUAL 2018			94%	92%										
	META 2018			90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
	10. Accidentalidad (Nro)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	6	0												
MORAL	MENSUAL 2017			0	0	1	0	0	5	0	0	0	0	0	0
	ACUMULADO	1	0												
	MENSUAL 2018			0											
	META 2018			0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

11. Horas Extras (h)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
HISTORICO	4829	557												
MENSUAL 2017								1101	797	1118	359	477	420	557
ACUMULADO	690	557												
MENSUAL 2018			557											
META 2018			400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
12. Ausentismo (Dias.)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
HISTORICO	643	25												
MENSUAL 2017			46	11	15	94	94	116	104	34	10	16	20	85
ACUMULADO	54	25												
MENSUAL 2018			25											
META 2018			40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Grafico 56: Análisis del centro de distribución

Fuente: Elaboración Propia

9.1.1.2. Análisis del almacén de materias primas

Colombina 															
Almacenamiento Almacenes - Planta 3 Conservas															
FINANCIEROS	1. Ajuste Inventario MP (\$MM)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	4,6	0,6												
	MENSUAL 2017			0,7	0,0	-0,7	0,0	0,6	0,8	0,5	0,4	0,7	0,4	0,4	0,6
	ACUMULADO	0,4	0,3												
	MENSUAL 2018			0,0	0,6										
	META			0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5	0,5
	2. Bajas Averías Internas (\$MM)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	264,0	0,0												
	MENSUAL 2017			30,0	1,8	104,6	8,2	17,0	0,0	25,2	0,0	65,8	0,0	11,3	0,0
	ACUMULADO	22,0	0,0												
	MENSUAL 2018			0,0											
	META			10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5	10,5
	3. Costo total de Almacenamiento/Kg Pn (\$/kg)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	924,1	63,3												

	MENSUAL 2017			42,5	98,7	83,1	79,0	46,7	44,9	69,3	54,7	72,2	58,7	72,0	202,2
	ACUMULADO	77,0	63,3												
	MENSUAL 2018			63,3											
	META			60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0	60,0
	4. Gasto MOI (\$MOI/Kg)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	23,7	1,8												
	MENSUAL 2017			1,52	2,05	1,86	1,71	1,41	1,50	2,05	1,83	2,28	1,64	1,92	3,91
	ACUMULADO	2,0	1,8												
	MENSUAL 2018			1,77											
	META			1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5	1,5
	5. Cumplimiento de Presupuesto	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	123,6 %	88,6 %												
	MENSUAL 2017			94,2 %	128,7 %	134,3 %	95,4 %	96,1 %	91,8 %	130,9 %	99,5 %	114,4 %	96,2 %	118,5 %	283,6 %
	ACUMULADO	123,6 %	88,6 %												
	MENSUAL 2018			88,6 %											
	META			95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%	95%
	6. Confiabilidad Inventario MP (%)	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	99,9%	99,9 %												
	MENSUAL 2017			99,9 %	99,9%	99,9%	99,9 %	99,9 %	99,9 %	99,9%	99,9 %	99,9%	99,9 %	99,9%	99,9%
	ACUMULADO	99,9%	99,9 %												
	MENSUAL 2018			99,9 %											
	META			99,8 %	99,8%	99,8%	99,8 %	99,8 %	99,8 %	99,8%	99,8 %	99,8%	99,8 %	99,8%	99,8%
CIENTE	7. Nivel de Ocupación MP %	2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO	171%	174 %												
	MENSUAL 2017													158%	183%
	ACUMULADO	171%	174 %												
	MENSUAL 2018			177 %	170%										
	META			90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%	90%
INTERNO															

MORAL	8. Tiempo Recibo Materiales Horas		2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO		1,0	0,9												
	MENSUAL 2017						0,8	1,0	1,1	1,2	1,1	1,2	1,0	0,9	0,9	
	ACUMULADO		1,0	0,9												
	MENSUAL 2018				0,9											
	META				1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0
	9. ITO Almacenes - Planta (%)		2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO		64,8 %	63,0 %												
	MENSUAL 2017				72,7 %	64,8 %	65,0 %	69,0 %	65,4 %	68,1 %	62,4 %	65,5 %	56,2 %	64,1 %	64,1 %	60,6 %
	ACUMULADO		64,8 %	63,0 %												-
	MENSUAL 2018				62%	64%										
	META				80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%	80%
	10. Accidentalidad (Nro)		2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO		6	0												
	MENSUAL 2017				0	0	1	0	0	5	0	0	0	0	0	0
	ACUMULADO		1	0												
	MENSUAL 2018				0											
	META 2018				0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	11. Horas Extras (h)		2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO		4829	557												
	MENSUAL 2017									110 1	797	111 8	359	477	420	557
	ACUMULADO		690	557												
	MENSUAL 2018				557											
	META 2018				400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400	400
	12. Ausentismo (Nro.)		2017	2018	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
	HISTORICO		643	25												
	MENSUAL 2017				46	11	15	94	94	116	104	34	10	16	20	85
	ACUMULADO		54	25												
	MENSUAL 2018				25											
	META 2018				40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40	40

Grafico 57: Análisis del almacén de materias primas

Fuente: Elaboración Propia

9.1.2. Objetivos de corto plazo

Área: Almacén de materias primas y centro de distribución de producto terminado

Fecha: Junio 2018

1. Mejorar el desempeño financiero del centro de distribución y almacén.
2. Reducir los reclamos del cliente del centro de distribución y almacén.
3. Mejorar el desempeño interno del centro de distribución y almacén
4. Mantener estándares altos de moral en el centro de distribución y almacén.

9.1.3. Actividades para lograr los objetivos

Actividad para lograr el objetivo 1.

- Reducir al mínimo los ajustes de inventario tanto de materia prima como de producto terminado
- Reducir al mínimo las averías internas.
- Sostener el costo de mano de obra en el almacén
- Limitar el presupuesto del almacenamiento de materia prima y producto terminado

Actividad para lograr el objetivo 2.

- Reducir al mínimo los reclamos de despachos generados por las agencias de distribución.
- Mejorar 100% la confiabilidad del inventario de materia prima.

Actividad para lograr el objetivo 3.

- Estandarizar el tiempo de proceso de cargue de producto terminado nacional y a exportación para planta 1.

- Mejorar la confiabilidad del inventario del centro de distribución con tendencia a 100%
- Estabilizar y equilibrar el nivel de ocupación del centro de distribución y almacén de materias primas en un 85% con informes semanales.
- Reducir el tiempo de espera de materiales
- Aumentar el ITO con tendencia al 100% reduciendo el paro por falta de materiales.

Actividad para lograr el objetivo 4

- Concientizar para reducir a 0 el número de accidentes por año.
- Reducir el índice de ausentismo.

9.1.4. Objetivos de corto plazo vs actividades

Objetivos de corto plazo	Actividades
1. Mejorar el desempeño financiero del centro de distribución y almacén.	1. Reducir al mínimo los ajustes de inventario tanto de materia prima como de producto terminado 2. Reducir al mínimo las averías internas. 3. Sostener el costo de mano de obra en el almacén. 4. Limitar el presupuesto del almacenamiento de materia prima y producto terminado.
2. Reducir los reclamos del cliente del centro de distribución y almacén.	1. Reducir al mínimo los reclamos de despachos generados por las agencias de distribución. 2. Mejorar 100% la confiabilidad del inventario de materia prima.
3. Mejorar el desempeño interno del centro de distribución y almacén	1. Mejorar la productividad del almacén en relación a las toneladas producidas y los cartones despachados contra las personas del almacén. 2. Estandarizar el tiempo de proceso de cargue de producto terminado nacional y a exportación para planta 1. 3. Mejorar la confiabilidad del inventario del centro de distribución con tendencia a 100% 4. Estabilizar y equilibrar el nivel de ocupación del centro de distribución y almacén de materias primas en un 85% con informes semanales 5. Aumentar el ITO con tendencia al 100% reduciendo el paro por falta de materiales.

4. Mantener estándares altos de moral en el centro de distribución y almacén.	1. Concientizar para reducir a 0 el número de accidentes por año. 2. Reducir el índice de ausentismo.
---	--

Grafico 58: Objetivos de corto plazo vs actividades

Fuente: Elaboración Propia

9.1.5. Cronograma

Actividades	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
Reducir al mínimo los ajustes de inventario tanto de materia prima como de producto terminado						
Reducir al mínimo las averías internas.						
Sostener el costo de mano de obra en el almacén						
Limitar el presupuesto del almacenamiento de materia prima y producto terminado.						
Reducir al mínimo los reclamos de despachos generados por las agencias de distribución.						
Mejorar 100% la confiabilidad del inventario de materia prima.						
Mejorar la productividad del almacén en relación a las toneladas producidas y los cartones despachados contra las personas del almacén.						
Estandarizar el tiempo de proceso de cargue de producto terminado nacional y a exportación para planta 1.						
Mejorar la confiabilidad del inventario del centro de distribución con tendencia a 100%						
Estabilizar y equilibrar el nivel de ocupación del centro de distribución y almacén de materias primas en un 85% con informes semanales						
Aumentar el ITO con tendencia al 100% reduciendo el paro por falta de materiales.						
Concientizar para reducir a 0 el número de accidentes por año.						
Reducir el índice de ausentismo.						

Grafico 59: Cronograma

Fuente: Elaboración Propia

9.1.6. Recursos y presupuesto

Actividades	Recursos	Presupuesto	Totales
Reducir al mínimo los ajustes de inventario tanto de materia prima como de producto terminado	Tecnología de Radio Frecuencia.	\$30.000.000	\$30.000.000
Reducir al mínimo las averías internas.	Capacitaciones constantes.	\$300.000	\$300.000
Sostener el costo de mano de obra en el almacén	Head Count Estándar.		
Limitar el presupuesto del almacenamiento de materia prima y producto terminado.	Revisión periódica de personal encargado.	\$300.000	\$300.000
Reducir al mínimo los reclamos de despachos generados por las agencias de distribución.	Doble filtro de Chequeo	\$150.000	\$150.000
Mejorar 100% la confiabilidad del inventario de materia prima.	Contratación de personal apoyo a inventario	\$1.000.000	\$1.000.000
Mejorar la productividad del almacén en relación a las toneladas producidas y los cartones despachados contra las personas del almacén.	Validar la eficiencia operativa del personal del almacén	-	-
Estandarizar el tiempo de proceso de cargue de producto terminado nacional y a exportación para planta 1.	Contratar personal suficiente para garantizar las cuadrillas.	\$700.000	\$700.000
Mejorar la confiabilidad del inventario del centro de distribución con tendencia a 100%	Implementación de inventarios cíclicos constantes	\$500.000	\$500.000
Estabilizar y equilibrar el nivel de ocupación del centro de distribución y almacén de materias primas en un 85% con informes semanales	Planes de alerta por personal de inventario de apoyo	-	-
Aumentar el ITO con tendencia al 100% reduciendo el paro por falta de materiales.	Auditorías internas en el almacén	\$100.000	\$100.000
Concientizar para reducir a 0 el número de accidentes por año.	Capacitaciones sensibilizadoras para el personal	\$350.00	\$350.00
Reducir el índice de ausentismo.	Estructura de delegación por área	-	
Total			\$33.400.000

Grafico 60: Recursos y presupuesto

Fuente: Elaboración Propia

9.1.7. Responsable y de las actividades del plan

Actividades	Responsable y de las actividades del plan
Reducir al mínimo los ajustes de inventario tanto de materia prima como de producto terminado	Coordinador/Jefe Almacén
Reducir al mínimo las averías internas.	Coordinador/Jefe Almacén
Sostener el costo de mano de obra en el almacén	Coordinador/Jefe Almacén
Limitar el presupuesto del almacenamiento de materia prima y producto terminado.	Coordinador/Jefe Almacén
Reducir al mínimo los reclamos de despachos generados por las agencias de distribución.	Coordinador/Jefe Almacén
Mejorar 100% la confiabilidad del inventario de materia prima.	Coordinador/Jefe Almacén
Mejorar la productividad del almacén en relación a las toneladas producidas y los cartones despachados contra las personas del almacén.	Coordinador/Jefe Almacén
Estandarizar el tiempo de proceso de cargue de producto terminado nacional y a exportación para planta 1.	Coordinador/Jefe Almacén
Mejorar la confiabilidad del inventario del centro de distribución con tendencia a 100%	Coordinador/Jefe Almacén
Estabilizar y equilibrar el nivel de ocupación del centro de distribución y almacén de materias primas en un 85% con informes semanales	Coordinador/Jefe Almacén
Aumentar el ITO con tendencia al 100% reduciendo el paro por falta de materiales.	Coordinador/Jefe Almacén
Concientizar para reducir a 0 el número de accidentes por año.	Coordinador/Jefe Almacén
Reducir el índice de ausentismo.	Coordinador/Jefe Almacén
Reducir al mínimo los ajustes de inventario tanto de materia prima como de producto terminado	Coordinador/Jefe Almacén

Grafico 61: Cronograma

Fuente: Elaboración Propia

9.1.8. Formulación de políticas procedimientos y reglas

Básicamente la política fundamental que se regirá es trabajar con las personas, como área de servicio, se depende mucho de la eficiencia del personal, la metodología de abordaje consistirá inicialmente en la reunión de equipo primario del área que se realizara todos los días a las 7:30 am donde se socializara los avances de los objetivos, se mostraran los KPI en el tablero de gestión del área donde incluirá la meta. Posterior a ello los días martes se realizara reunión de gestión administrativa donde se discutirán con el director del área los resultados de los KPI del almacén y los instrumentos de implementación de la estrategia para establecer límites para la búsqueda de los objetivos del centro de almacenamiento y distribución.

Las reuniones de equipo primario se regirán bajo políticas de control basadas en herramientas CCM que la compañía está implementando en la incorporación de herramientas que mejoren la gestión,

9.1.9. Seguimiento y control

¿Responsables? Jefe de Almacenamiento

¿A quién se reporta? Director de Almacenamiento

¿Cada cuánto? Semanal

¿Cómo? Mediante informes con gráficos donde indiquen avance

9.1.10. Establecer estándares e indicadores de control

Para el centro de distribución

Indicadores Financieros

- Ajuste de inventario de producto terminado: (\$MM)
- Bajas averías internas: (\$MM)
- Costo total del centro de distribución: $\left(\frac{\text{total gasto mes } (\$MM)}{\text{Cartones despachados mes}}\right)$
- Costo mano de obra del centro de distribución: $\left(\frac{\text{Head Count}}{\text{Cartones despachados mes}}\right)$
- Cumplimiento del presupuesto 3118: $\left(\frac{\text{Ejecutado}}{\text{Presupuestado}}\right)$

Indicadores de Cliente

- Numero de reclamos de agencias (#)

Indicadores Internos

- Tiempo proceso de cargue nacional: (h)
- Confiabilidad de inventario centro de distribución: (%)
- Nivel de ocupación del centro de distribución: (%)

Para el Almacén de Materias Primas

Indicadores Financieros

- Ajuste inventario de materia prima: (\$MM)

- Bajas averías internas:
- Costo total de almacenamiento: $(\text{total gasto mes } (\$MM) / \text{Toneladas Producidas})$
- Gasto mano de obra del almacén de materias primas:
 $(\text{Head Count} / \text{Toneladas Producidas})$
- Cumplimiento del presupuesto 3017: $(\text{Ejecutado} / \text{Presupuestado})$

Indicadores de Cliente

- Confiabilidad de inventario de materias primas: (%)

Indicadores Internos

- Nivel de ocupación de materias primas: (%)
- Tiempo de recibo de materiales: (h)
- ITO Almacén: paros por falta de materiales (%)

Indicadores de Moral para el Centro de Distribución y Almacén de Materias Primas

- Índice de accidentalidad del almacén
- Nivel de Ausentismo del almacén

9.1.11. Seguimiento al plan de acción con indicadores de control

Objetivos de Corto Plazo	Acciones Actividades	Indicadores Estándares
Mejorar el desempeño financiero del centro de distribución y almacén.	Evitar averías, controlar el costo MOI y cumplir con el presupuesto	Ajuste de Inventario Costo total de Almacenamiento Gasto MOI Cumplimiento de Presupuesto
Reducir los reclamos del cliente del centro de distribución y almacén.	Realizar inventarios	Confiabilidad en Inventario
Mejorar el desempeño interno del centro de distribución y almacén	Mejorar el nivel de ocupación, apoyar el ITO de la planta	ITO, Nivel de Ocupación almacenes.
Mantener estándares altos de moral en el centro de distribución y almacén.	Controlar las horas extras y el mitigar el ausentismo	Indicador de accidentalidad, horas extras y ausentismo

Grafico 62: Seguimiento al Plan de Acción

Fuente: Elaboración Propia

10. CONCLUSIONES

A manera de conclusión se puede decir que, después de haber realizado el plan estratégico para Colombina Tuluá Planta Conservas, aplicando la metodología de análisis del entorno donde se evaluaron todas las variables que afectan el proceso, se evidenciaron factores que afectan el ejercicio de una organización relativamente nueva, en el análisis del sector en donde se realizó un estudio de la demanda y el mercado, se pudo para aplicar modelos como el de las 5 fuerzas de Porter donde se evidencia, además de una tendencia de crecimiento de un mercado demasiado competitivo en un sector que cada día promete más para la compañía, que Colombina dentro del mercado de las salsas y conservas tiene por convicción un potencial para explotar con dedicación a mejorar las estructuras internas de los procesos misionales, sin embargo, los estudios de benchmarking fueron útiles en la medida que se pudo indagar acerca de todas aquellas mejores prácticas que tienen otras empresas que pueden ser replicadas en la planta de Tuluá con el objetivo obvio de competir aprovechando ventaja comparativa, se trató de referenciar con las principales marcas competidoras de las referencias de conservas de Colombina para dar un análisis más puntual de cada aspecto en relación al referente. Otro punto que concluir es sobre el análisis interno realizado que sirvió para evidenciar falencias internas y aspectos de mejora dentro de las áreas estudiadas deja en fuerte evidencia la estructura fuerte y constante que se enfoca en conseguir los logros, en este apartado se realizó unos diagnósticos de los procesos misionales para resumir las principales fortalezas y debilidades que se cuentan en la compañía. Por ultimo se genero un plan de acción con el objetivo de buscar esa nueva ideología para implementar herramientas que aportan al crecimiento de la compañía, basando el control por indicadores como el tablero de mando de las decisiones.

En síntesis, los estudios de direccionamiento estratégico complementan los estudios analíticos de los evaluadores para complementar los objetivos estratégicos y generar planes de acción que conlleven al logro de los objetivos comunes de cualquier organización.

11. RECOMENDACIONES

Ahora bien, en una empresa donde los procesos se están iniciando y las metodologías se están implementando para aportar condiciones operativas de mejora en todas las áreas, se recomienda realizar estudios aplicando las teorías administrativas para exponer propuestas de mejora que podrían ser evidente dentro del contexto organizacional, en una empresa donde se está en crecimiento del mismo modo, se podrían profundizar lo diagnósticos con estudios de ingeniería donde de mida específicamente las áreas evaluadas con el fin de determinar mejores pautas del proceso.

Finalmente, como recomendación se podría ampliar estudios económicos internos con el fin de mejorar o ampliar la metodología pues se queda corto en cuanto a datos internos de resultados por el poco recorrido comparativo que se tiene y la adaptación constante en la que se cuenta como planta nueva.

BIBLIOGRAFÍA

- Arteaga, N. (1 de Mayo de 2015). *www.larepublica.co*. Obtenido de *www.larepublica.co*:
<https://www.larepublica.co/empresas/los-grupos-colombina-nutresa-y-quala-son-los-lideres-del-consumo-familiar-2250676>
- Betancourt, B. (2013). *Benchmarking Competitivo: un enfoque practico*. Tulua: Franciscos Impresos.
- Betancourt, B. (2013). *Direccionamiento Estrategico de Organizaciones Deportivas*. Cali, Colombia: Escuela Nacional del Deporte.
- Betancourt, B. (2014). *Analisis Sectorial y Competitividad*. Bogota, Colombia: ECOE Ediciones.
- Betancourt, B. (2014). *Entorno Organizacional, Analisis y Diagnostico* (Notas de Clase ed.). (U. d. Valle, Ed.) Cali, Colombia: Universidad del Valle.
- Bogota, I. i. (2016). *Alimentos Procesados*.
- Camara de Comercio Tulua. (2016). *Comportamiento Empresarial, Informe Estadistico 2016*. Tulua.
- Camara de Comercio, T. (2016). *Camara de Comercio Tulua*. Obtenido de Camara de Comercio Tulua: <http://camaratulua.org/noticias/enamorate-de-tu-rio/>
- Castaño, M. P. (1990). *Guia Practica de Planeacion Estrategica*. Cali: Universidad del Valle.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administracion de la Cadena de Suministro*. Mexico: Pearson.
- Colombina. (2016). *Informe Anual* . Colombina.
- Comercio, C. d. (30 de Junio de 2017). *Camara de Comercio*. Obtenido de <http://camaratulua.org/sectores-economicos/>
- Dinero. (15 de Julio de 2016). Colombia tiene uno de los desempeños logísticos más pobres de la región. *Dinero.com*. Obtenido de <http://www.dinero.com/economia/articulo/desempeno-logistico-de-colombia-es-pobre/225744>
- Dinero. (15 de Agosto de 2017). *Dinero.com*. Obtenido de Dinero.com: <http://www.dinero.com/economia/articulo/cuanto-crecio-colombia-en-el-segundo-trimestre-2017/248613>
- DNP. (2015). *Encuesta Nacional de Logistica - Resultados Nacionales 2015*. Colombia es Logistica.
- DNP, D. N. (2015). Indicadores de Gestion Enfoque ENL. *Encuesta Nacional de Logistica*.
- Espectador, E. (4 de Marzo de 2014). Colombina es una de las empresas más sostenibles del mundo en el sector de alimentos. *Colombina es una de las empresas más sostenibles del mundo en el sector de alimentos*. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/publirreportaje/colombina-una-de-empresas-mas-sostenibles-del-mundo-el-articulo-478579>
- Fernandez, M. (2006). *Lectura sobre Pensadores sociales contemporaneos*. Buenos Aires: Del Signo.

- Gates, B. (1999). *Los Negocios en la Era digital*. Mexico: Plaza & Janes Editores.
- Guevara, L. L. (1978). *Metodologia de la Investigacion Cientifica*. Bogota: Universidad Santo Tomas.
- Gustavo Ferro, B.-J. O. (2010). *Fortalecimiento de la Capacidad Comercial hacia los Países EFTA: Inteligencia de Mercados para Colombia – Alimentos Procesados*. Bogota.
- Leon, I. H., & Garrido, J. T. (2007). *Paradigmas y Metodos de Investigacion en Tiempos de Cambio*. Caracas, Venezuela: CEC Libros de el Nacional. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=pTHLXXMa90sC&printsec=frontcover&hl=es&source=gb_s_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Live Valle, d. C. (2017). *Live Valle del Cauca*. Obtenido de Live Valle del Cauca: <http://www.livevalledelcauca.com/tulua/>
- Méndez, C. E. (2012). *Metodologia: Diseño y Desarrollo del proceso de investigacion con enfasis en ciencias empresariales*. Mexico, Mexico: LIMUSA.
- Mitzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la Estrategia*. Granica.
- Municipal, D. A. (2015). *Tulua Datos*. Tulua.
- Peters, T., & Waterman, R. (1984). *En busca de la excelencia*. Colombia: Norma.
- Portafolio. (19 de Junio de 2016). Extranjeros miran opciones en procesados y bebidas en Bogotá. *Portafolio*. Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/bogota-buen-mercado-extranjeros-opciones-procesados-bebidas-497747>
- Redacción de El País Tuluá. (7 de Abril de 2017). <http://www.elpais.com.co>. Obtenido de <http://www.elpais.com.co>: <http://www.elpais.com.co/valle/disminuyen-en-43-los-indices-de-homicidios-en-tulua-segun-policia-nacional.html>
- Tabloide, E. (2016). *El Tabloide*. Obtenido de El Tabloide: <http://www.eltabloide.com.co/el-lago-del-monstruo-que-nunca-aparecio/>
- Tabloide, E. (2017). *El Tabloide.com.co*. Obtenido de El Tabloide.com.co: <http://www.eltabloide.com.co/en-tulua-la-contaminacion-es-leve/>
- Torres-Rabello, R., & Chávez, J. H. (Julio de 2013). *Logistica de Velocidad*. Obtenido de Negocios Globales: Logistica Transporte Distribucion: <http://www.emb.cl/negociosglobales/articulo.mvc?xid=1788>
- Tulua, A. d. (2016). *Tulua.gov.co*. Obtenido de <http://www.tulua.gov.co/poblacion-proyectada-ciclo-vida/>
- Tulua, C. d. (2017). *INFORME DEMOGRÁFICO, ECONÓMICO Y SOCIAL DE LA REGIÓN ÁREA DE INFLUENCIA DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE TULUÁ*. Tulua: Camara de Comercio.
- Valle del Cauca, G. d. (2017). *Sistema de Gestion Social Integral del Valle del Cauca*. Obtenido de Sistema de Gestion Social Integral del Valle del Cauca: <http://sis.valledelcauca.gov.co/plan-desarrollo/tulu%C3%A1?page=1>