

Planeación Estratégica en Ingealimentos S.A.S.

Aixa Gisset Rubiano Vargas
Wilmar Arlex Santana Madrid

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Administración de Empresas, Jornada Nocturna
Cali, 2019

Planeación Estratégica en Ingealimentos S.A.S.

Aixa Gisset Rubiano Vargas
Wilmar Arlex Santana Madrid

Trabajo de Grado

Director
Oscar Iván Vásquez Rivera, M. Sc.

Universidad del Valle
Facultad de Ciencias de la Administración
Administración de Empresas, Jornada Nocturna
Cali, 2019

Nota de Aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Santiago de Cali, 30 de abril de 2019

DEDICATORIA

El presente trabajo va dedicado a toda mi familia que siempre me han impulsado a ser mejor persona y me han apoyado a cumplir mis metas, en particular esta que es tan especial para mí. A mis padres que son las personas más importantes en mi vida, que si no fuera por ellos no sería quien que soy hoy, ya que me han guiado y me han ayudado en cada momento que los he necesitado. Por último, agradezco a todos aquellos que han compartido sus conocimientos, me han aconsejado y orientado en la culminación de este bello proyecto.

Wilmar Arlex Santana Madrid

Primeramente, a Dios por permitirme llegar a esta etapa. A mis angelitos Humberto, Rosa Ana y Álvaro, a quienes les debo lo que soy. A mis padres Sandra Patricia Vargas y Cesar Armando Rubiano por apoyarme en todos mis proyectos, por estar presente en las etapas de mi vida, por sus consejos, los amo. A mi familia por ser un apoyo incondicional en toda esta etapa. A mis amigos por estar presente y apoyarme en los momentos difíciles. A quienes compartieron conmigo esta etapa, de quienes aprendí mucho.

Aixa Gisset Rubiano Vargas

AGRADECIMIENTOS

A nuestros padres y familiares cercanos por apoyarnos en todo momento y darnos los recursos para poder realizar este trabajo.

Al profesor Oscar Iván Vásquez Rivera por la dirección de este proyecto, el apoyo constante.

A la empresa Ingealimentos S.A.S y en especial a Paola Andrea Vélez por abrirnos sus puertas y permitirnos realizar esta consultoría, por brindarnos la información necesaria y regalarnos los espacio para las entrevistas.

A Francisco Peña, Joan Ortiz, Lina Monroy y Rocío Henao, por brindarnos el espacio y su conocimiento para entrevistarlos.

Al programa de administración de empresas por el aporte de recursos y enseñanzas necesarios para el desarrollo de esta consultoría.

Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA	2
1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	3
2.1. Pregunta de Investigación	5
3. OBJETIVOS:.....	5
3.1. General	5
3.2. Específicos	5
4. METODOLOGÍA.....	6
4.1. Tipo de investigación	6
4.2. Recolección de la información.....	7
4.3. Fases de la investigación	8
CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL	13
1 MARCO TEÓRICO	13
1.1. Planeación Estratégica.....	13
1.2. Análisis Interno	14
1.3. Análisis Externo	15
1.4. Benchmarking	16
1.5. DOFA	18
1.6. EFI - EFE	18
1.7. Estrategia.....	20
1.8. Visión	22
1.9. Misión.....	22
1.10. Objetivos Estratégicos.....	23
1.11. Balanced Score Card	23
2. MARCO CONTEXTUAL.....	25
2.1. ¿Quiénes Son?.....	25
2.2. Misión.....	25
2.3. Visión	25
2.4. Historia.....	26
2.5. Portafolio de Productos y Servicios	26
2.6. Mercado y Principales Clientes.....	27
2.7. Competidores	28

CAPITULO 3. RESULTADOS	30
1 ENTORNOS EXTERNOS	30
1.1. Económico.....	30
1.2. Social, Cultural y Demográfico.....	36
1.3. Político	39
1.4. Legal.....	41
1.5. Ambiental.....	44
1.6. Tecnológico.....	47
2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA	49
3. ANÁLISIS INTERNO	56
3.1. Área administrativa y gerencial.....	56
3.2. Área de talento humano.....	57
3.3. Área Financiera y Contabilidad.....	59
3.4. Área de Producción y Calidad.....	60
3.5. Área comercial, de ventas y de mercadeo	62
3.6. Área de compras.....	63
4. MATRICES	64
4.1. Matriz EFE	64
4.2. Matriz EFI	65
4.3. Matriz IE	66
4.4. Matriz DOFA	68
CAPITULO 4. PLAN ESTRATÉGICO	74
1. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO	74
1.1. Objetivos estratégicos	74
1.2. Misión.....	75
1.3. Visión	75
2. ACTIVIDADES	75
2.1. Plan de Ventas	75
2.2. Plan de Investigación y Desarrollo.....	76
2.3. Cultura de Calidad y Servicio	77
2.4. Gestión Financiera.....	78
3. BALANCED SCORE CARD	79
3.1. INDICADORES.....	83
CAPITULO 5: CONCLUSIONES	90

CAPITULO 6: RECOMENDACIONES	92
CAPITULO 7: BIBLIOGRAFÍA.....	95
ANEXOS.....	104

Lista de Tablas

Tabla 1. Características objetivos tipo SMART	11
Tabla 2. Variables del entorno económico	35
Tabla 3. Variables del entorno social, cultural y demográfico.....	38
Tabla 4. Variables del entorno político.....	41
Tabla 5. Variables del entorno legal	43
Tabla 6. Variables del entorno ambiental	45
Tabla 7. Variables del entorno tecnológico	48
Tabla 8. Portafolio de Productos y Servicios de los principales competidores	49
Tabla 9. Fortalezas y debilidades área gerencial y administrativa.....	57
Tabla 10. Fortalezas y debilidades del área de talento humano	58
Tabla 11. Fortalezas y debilidades del área financiero y contable.....	60
Tabla 12. Fortalezas y debilidades del área de producción y calidad	62
Tabla 13. Fortalezas y debilidades del área de mercadeo y ventas.....	63
Tabla 14. Fortalezas y debilidades del área de compras	64
Tabla 15. Lista de Oportunidades Mayores.....	64
Tabla 16. Lista de Amenazas Mayores.....	64
Tabla 17. Matriz EFE para Ingealimentos S.A.S.....	65
Tabla 18. Lista de Fortalezas Mayores.....	65
Tabla 19. Lista de Debilidades Mayores.....	66
Tabla 20. Matriz EFI para Ingealimentos S.A.S.	66
Tabla 21. Matriz IE para Ingealimentos S.A.S.....	67
Tabla 22. Matriz FO para Ingealimentos S.A.S.	68

Tabla 23. Matriz DO para Ingealimentos S.A.S.	70
Tabla 24 Matriz FA para Ingealimentos S.A.S.	71
Tabla 25. Matriz DA para Ingealimentos S.A.S.....	72
Tabla 26. Estrategias obtenidas durante el análisis de variables	74
Tabla 27. Balanced Score Card para Ingealimentos S.A.S.	80
Tabla 28. Indicadores para la perspectiva financiera.....	83
Tabla 29. Indicadores de la perspectiva clientes	84
Tabla 30. Indicadores perspectiva de procesos.....	85
Tabla 31. Indicadores perspectiva de aprendizaje y desarrollo.....	87

Lista de Figuras

Figura 1. Ejemplo de EFI para tienda de computo.	18
Figura 1. Ejemplo de EFI para tienda de computo.	19
Figura 2. Ejemplo de EFE para un complejo cinematográfico.....	20
Figura 3. Esquema Balanced Scored Card.....	24
Figura 4. Tasa de crecimiento anual del PIB por actividad económica.....	30
Figura 5. Comportamiento tasas de interés en los últimos 17 años.	31
Figura 6 Inflación y meta de inflación.....	32
Figura 7. Tasa de desempleo en Colombia. Total nacional	33
Figura 8. Tasa de Desempleo en Colombia.	34
Figura 9. Ventas en millones (COP).....	50
Figura 10. Crecimiento de las ventas (%).	51
Figura 11. Indicador Financiero EBITDA (millones COP).....	52
Figura 12. Exportaciones en \$UDS.....	53
Figura 13. Preferencia de proveedor.	54
Figura 14. Resultados Componente de Producto.....	55
<i>Figura 15. Organigrama Ingealimentos S.A.S</i>	57

INTRODUCCIÓN

Ingealimentos S.A.S es una empresa dedicada al procesamiento de alimentos con más de diez años de experiencia en soluciones para la industria en las líneas de sazoadores, salsas, aderezos, conservas, apanados entre otros. Se encuentra ubicada en la ciudad de Cali y a pesar de ser reconocida por el buen desempeño de sus productos, es una empresa que no cuenta con una amplia participación en el mercado. Además, no cuenta con plan estratégico claro, que le permita orientar las acciones a corto, mediano y largo plazo.

El presente trabajo de grado pretende plantear un plan estratégico para Ingealimentos S.A.S. basado en el diagnóstico de los problemas actuales. analizar los entornos de la empresa. En los primeros dos capítulos de este documento, se describe el problema de la compañía, se hace una revisión teórica de los temas a abordar durante el proceso de consultoría, y se plantea el contexto de la empresa, respectivamente.

Posteriormente, el tercer capítulo de resultados inicia con la fase diagnóstico, en la cual se realiza un análisis de entornos internos y externos como se muestra en el capítulo tres, así como un benchmarking de cuatro empresas competencia de Ingealimentos S.A.S. A partir de este diagnóstico, se realiza un análisis de la información recolectada en el diagnóstico, haciendo uso de herramientas como las matrices EFE, EFI y DOFA.

En el capítulo cuatro se realiza el planteamiento del plan estratégico, incorporando la misión, visión y objetivos estratégicos, los cuales fueron entrada del cuadro de mando que se construyó con el fin de generar una guía para la implementación del plan estratégico de Ingealimentos S.A.S. Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones en el apartado cinco, y la bibliografía utilizada a lo largo de la revisión y ejecución del trabajo de grado.

CÁPITULO 1: EL PROBLEMA

1. JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En épocas pasadas solía creerse que el proceso de planificación era una herramienta que permitía predecir el futuro de las empresas, basado en el seguimiento del comportamiento de diferentes variables a través del tiempo. Sin embargo, este concepto se convierte en obsoleto en la medida en la que se entiende que la organización no solo se ve afectada por variables internas, sino también externas que sufren cambios inesperados (Huamaní, 2013).

Las empresas de hoy tienen un reto grande que es la adaptación a fuertes cambios, tanto en ámbitos internos como lo son los procesos, programas, estrategias, clientes internos, etc., como en ámbitos externos como lo son los factores sociales, tecnológicos, económicos, políticos, legales, ambientales entre otros. Diferentes aspectos del mundo moderno, como la globalización, han convertido el entorno organizacional en una matriz mucho más compleja que requiere de un análisis profundo y sistemático con el fin de adaptarse a este cambiante y complejo mundo (Palacios, 2016).

El cambio es constante e inexorable. Empero, existe la posibilidad de adaptarse al mismo para lograr ser sostenibles, eficaces y rentables. Es por eso que la planificación estratégica juega un papel crucial en las organizaciones, ya que mediante el establecimiento de planes y estrategias que les permitan saber organizar las personas, recursos y tener una idea clara de las metas y objetivos a los que quiere llegar, logran la supervivencia de la compañía a largo plazo, mejorando su competitividad y productividad. Además, los planes le permiten a la organización saber cuándo y dónde está desviando su camino (Palacios, 2016).

La planeación estratégica también facilita los procesos administrativos dentro de una organización, ya que genera pautas y lineamientos que son indispensables para ir acorde a los objetivos y la razón social de una empresa. Procesos como el de dirección, son incluidos dentro del plan estratégico al plantearse unos objetivos, una misión y visión que permiten dar a conocer a todas las partes de la empresa el camino hacia donde deben dirigir sus esfuerzos. Es importante que todos conozcan lo que hacen, para que lo hacen y cuál es la consecuencia de lo que hacen, con el fin de sumar todas las fuerzas de la organización y lograr los objetivos propuestos (Delgado, 2015).

Por otra parte, dentro del plan estratégico se incluyen apartados como los valores, expectativas compartidas y reglas, que permiten de cierta manera ejercer un control en el comportamiento multitudinario de los empleados, lo cual se convierte en un factor aglutinante de esfuerzos hacia el logro de las metas organizacionales. Además, la planeación estratégica permite organizar y planificar las actividades y la operación de la organización, lo que la hace consistente y coherente en todas las

partes de esta. Como se puede observar, la planeación estratégica facilita los cuatro pilares de la administración (planear, organizar, dirigir y controlar), en la medida en que genera una continuidad en el tiempo (Delgado, 2015).

De acuerdo a Delgado (2015), la planeación estratégica trae múltiples beneficios dentro de los que se encuentran la generación de un punto de partida, ya que establece las metas que se quieren lograr y el objetivo de la organización. Propone una postura ante el futuro, así como un rol protagónico y proactivo hacia el mismo, puesto que considera diferentes factores que pueden afectar a la organización y propone distintos escenarios que permiten tener planes de contingencia en caso de que algo no salga como se esperaba. También proporciona planes funcionales, facilita el sistema de información gerencial estratégico, proporciona una continuidad administrativa y facilita la concreción de los presupuestos anuales.

Sin embargo, Delgado (2015) también menciona algunas limitaciones que deben tenerse en cuenta para que el desarrollo del plan estratégico sea efectivo. Dentro de las limitaciones se encuentran que este no es un piloto automático, por lo cual requiere no solo de su planteamiento si no de su implementación, ejecución y constante revisión para garantizar la efectividad del mismo. Otras de las limitaciones mencionadas por el autor son que no facilita ni aclara decisiones futuras, no pronostica, planifica bajo incertidumbre, entre otras.

El desarrollo de un plan estratégico para cualquier organización sea grande o pequeña, es fundamental para el crecimiento de esta y su supervivencia a lo largo del tiempo. La falta de este genera múltiples problemas que pueden incluso llegar a acabar con estas. Por esta razón se realiza el proceso de planteamiento de un plan estratégico para la empresa Ingealimentos S.A.S, con el fin de obtener los beneficios anteriormente descritos.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con Beltran (2006), la pequeña y mediana empresa representa cerca del 92% de las empresas legalmente constituidas en Colombia. Este tipo de empresas tiene múltiples problemas, dentro de los que se encuentran principalmente; control de Inventarios, la planeación correctamente su producción, el manejo de las cuentas por cobrar, la organización Interna, el conocimiento del mercado, la contabilidad y las finanzas de la empresa, entre otros.

Beltran (2006) categoriza dentro de su investigación de 20 problemas de las Pymes, como número uno la falta de creación de un plan estratégico que le permita al empresario fijarse objetivos a mediano y largo plazo. Lo anterior convierte a los empresarios colombianos en reactivos de acuerdo con el comportamiento de los entornos tanto internos como externos. Esta problemática además de traer significativas pérdidas para las empresas es uno de los principales causales de cierre y quiebra de estas.

El autor también menciona dentro de los principales problemas, el empleo de metodologías inadecuadas de costeo de los productos o servicios ofertados. Generalmente, la metodología utilizada entre los empresarios colombianos para la asignación de precios es la intuición. Este problema junto con el desconocimiento del mercado, pone a las pequeñas y medianas empresas en significativa desventaja, así como ser una causante de pérdidas y cierre de muchas de las empresas del país (Beltran, 2006).

En el Reporte de Mipymes No. 3, generado por la Dirección de Mipymes del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, se menciona que alrededor del 23,2% de las pequeñas y medianas empresas de Colombia, corresponden a empresas de comercialización de alimentos, bebidas y tabacos, elaboración de productos de panadería, y expendio de comidas y alimentos preparados (Mipymes, 2008).

En el sector de alimentos, el área de producción además de ser el área misional y clave para el desarrollo de la organización es el área cuya planeación es crítica, debido a la corta vida útil que por lo general tienen los productos de esta industria. Además, se necesita de una estandarización y control de los procesos para garantizar la mínima variación posible de los productos.

Por otra parte, en este sector es muy importante conocer el mercado, ya que los alimentos al ser productos de consumo masivo pertenecen a un mercado altamente competido, cuyas ventajas competitivas y comparativas se encuentran en los detalles y las exigencias de los clientes que cada día se hacen mayores. La innovación y el desarrollo de la mano con el conocimiento del mercado son fundamentales para mantenerse dentro de este tipo de sectores tan competidos.

Específicamente, la organización donde se realiza el trabajo de campo se denomina Ingealimentos S.A.S. Es una pequeña empresa perteneciente al sector de condimentación y aditivos alimentarios. A pesar de contar con misión, visión y política de calidad, estas se encuentran desactualizadas. La empresa no realiza de manera frecuente ni sistemática ningún tipo de planeación estratégica. Se evidenció dentro del diagnóstico inicial que no existen objetivos a mediano y largo plazo dentro de la organización. Actualmente las decisiones gerenciales son tomadas de manera arbitraria sin tener objetivos claros y fijos que permitan el lineamiento de sus actividades diarias.

A pesar de que sus productos, por la naturaleza de ser aditivos, cuentan con una vida útil relativamente larga (de 6 meses a un año), está presentando problemas de planeación en el área de producción. La contabilidad está siendo usada solo para el cumplimiento legal y tributario, y no se está aprovechando como una herramienta útil en la toma de decisiones.

Además, se reportan diferencias entre los colaboradores que han generado un ambiente de trabajo tenso y con consecuencias negativas para el desarrollo de la organización. No existen procedimientos de gestión humana definidos, lo cual dificulta el manejo de este tipo de situaciones. Por otra parte, la empresa no cuenta con un área de mercadeo y ventas, lo que los hace dependientes de pocos clientes y limita su crecimiento.

En el área financiera se percibe desconocimiento sobre indicadores determinantes como la liquidez, rotación de inventarios, punto de equilibrio, rotación de cartera, entre otros. Lo anterior conlleva a mayores costos financieros, así como pérdida de oportunidades que favorezcan a la empresa financieramente.

La inexistencia de un plan estratégico para Ingealimentos, ha causado problemáticas en diferentes áreas de la organización, que no le permiten un desarrollo y crecimiento mayor. El presente trabajo, consta de las primeras tres etapas del proceso de consultoría (iniciación, diagnóstico y planificación de medidas) brindado a Ingealimentos S.A.S. El planteamiento de un plan estratégico para la empresa mencionada busca generar una guía que facilite el desarrollo de las actividades de la empresa dentro del lineamiento de unos objetivos que vayan en función a su razón social.

2.1. Pregunta de Investigación

¿Cuál es el plan estratégico de Ingealimentos S.A.S para los periodos 2019 – 2028 que le permita a la organización tener un direccionamiento estratégico claro?

3. OBJETIVOS:

3.1. General

Proponer un plan estratégico para Ingealimentos S.A.S en los periodos 2019 – 2028 que le permita a la organización tener un direccionamiento estratégico claro.

3.2. Específicos

3.2.1. Elaborar un diagnóstico tanto interno como externo de la situación actual de Ingealimentos S.A.S.

3.2.2. Analizar las variables internas y externas que están impactando el desarrollo de Ingealimentos S.A.S.

3.2.3. Establecer los elementos de un plan estratégico, teniendo en cuenta las variables internas y externas que están impactando desarrollo de Ingealimentos S.A.S.

3.2.4. Definir estrategias para cumplir con los elementos estratégicos propuestos a Ingealimentos S.A.S.

3.2.5. Diseñar un cuadro de mando integral que permita aterrizar las estrategias definidas para Ingealimentos S.A.S.

4. METODOLOGÍA

En primera instancia, antes de explicar y profundizar sobre la metodología que se va a realizar durante el transcurso de este trabajo, se debe comprender qué es una investigación, término que Sampieri (2014) define como el conjunto de procesos sistemáticos, variables según el objetivo, tipo, fuentes y técnicas utilizadas, pero que pueden ser complementarios entre sí, donde es aplicada a estudios objeto de investigación.

4.1. Tipo de investigación

Los diferentes tipos de investigación que pueden realizar las compañías varían según el objeto de estudio, Sampieri (2014) considera que la investigación posee dos ramas generales el cual se enfoca la investigación y de donde se desprenden diferentes formas de estrategias que permitan aprovecharlas en gran medida para realizar un correcto trabajo investigativo. En el presente trabajo de grado, se realizará investigación cualitativa donde se procede a la recolección y análisis de datos descriptivos, el cual se considera que es necesaria para comprender el objeto de estudio de una forma más profunda, permitiendo relacionar cada aspecto de la investigación, enalteciendo su importancia bajo la premisa de la complejidad en vislumbrar la conducta humana. Por ende, este enfoque de investigación se realiza con el fin de darle cumplimiento a los objetivos y por supuesto, solucionar el problema de investigación. (Cid, Méndez, & Sandoval, 2011; Sampieri, 2014)

Bernal Torres (2006) y Cid et al., (2011) consideran que los enfoques tanto cuantitativo como cualitativo, utilizan los siguientes tipos de investigación: investigación histórica, documental, descriptiva, correlacional, explicativa o causal, estudio de caso, experimental, seccional, y longitudinal. Manifestando que escoger el tipo de investigación más apropiado depende principalmente del objeto de estudio, su enfoque y de las hipótesis planteadas en el trabajo. Además, Cid et al. (2011) advierte que estos tipos de investigación no se excluyen por completo, sino por el contrario en el desarrollo de la investigación se producirá una combinación entre estos.

El tipo de investigación a realizar en el trabajo de grado es el tipo de investigación descriptiva. Cid et al. (2011) define la investigación descriptiva como el estudio que determina de una manera más específica y detallada el objeto de estudio, estableciendo los instrumentos y las estrategias que permitan valorar los aspectos más importantes para la investigación. Bernal Torres (2006) afirma que la investigación descriptiva es aquella que caracteriza las situaciones o rasgos del objeto de estudio, resaltando los aspectos más distintivos y particulares.

Este tipo de investigación se escoge debido a que los objetivos planteados en el trabajo requieren reconocer, caracterizar y señalar los diferentes aspectos que intervienen en el objeto de estudio, que en este caso es la empresa Ingealimentos S.A.S y cada uno de sus departamentos y procesos con el fin de plantear un plan estratégico acorde a la situación actual de la compañía. La presente investigación utiliza una metodología de tipo descriptiva, debido a que parte de un análisis y exposición de la situación actual de la empresa Ingealimentos S.A.S y con el fin de dar respuestas a los diferentes problemas presentados en la compañía, de manera que se pueda llevar de una situación A (situación actual) a una situación B (situación deseada).

4.2. *Recolección de la información*

Ahora bien, después de definir el enfoque y el tipo de investigación, se requiere recopilar la información, que para Bernal Torres (2006) es un parte muy importante debido a que implica la confiabilidad del estudio. Obtener la información requiere de mucho cuidado para que el estudio tenga validez, debido a que los datos recolectados son aquellos que permiten responder a las preguntas de investigación y cumplir los objetivos propuestos.

De acuerdo con Bernal Torres (2006) y Cid et al. (2011) los datos deben ser confiables, pertinentes y suficientes, por ende, se tiene que definir las fuentes y técnicas adecuadas para la recolección del mismo. Donde autores expresan que las fuentes pueden ser primarias o secundarias, siendo la primera aquella que obtiene información directamente de los actores y la segunda consigue información registrada por otros investigadores.

Bernal Torres (2006) manifiesta que la investigación descriptiva utiliza diferentes técnicas como la entrevista, la encuesta, la observación y la revisión documental para seleccionar las características elementales del objeto de estudio.

En el presente trabajo de grado, se utilizará ambas fuentes de investigación tanto en el análisis interno como en el análisis externo. La fuente primaria, que es considerada como aquella donde se obtiene la información de primera mano, para ello se realizará la entrevista semi estructurada en el transcurso del trabajo, que son aquellas donde su estructura inicial se irá adaptando según las respuestas que se obtienen del entrevistado (Ver Anexos 1, 2, 3, 4 y 5). Se escoge este tipo de

entrevista con el fin de conocer desde diferentes perspectivas la situación actual de la compañía y así obtener información clara y verídica que permita crear una planeación estratégica más confiable y oportuna, ya que esta es más profunda que la encuestas y permiten como mencionan Bernal Torres (2006) y Sampieri (2014), establecer un contacto más directo con los sujetos de investigación, para conseguir información más espontánea ya que la entrevista es más íntima, flexible y abierta en donde en una reunión se intercambia información entre el entrevistador y el entrevistado, para lograr una comunicación y construcción profunda respecto al tema.

En el caso de las fuentes secundarias, se utilizarán diferentes fuentes bibliográficas como: informes, páginas web que permitirán desarrollar los resultados de la investigación. Sampieri (2014) considera que estas fuentes son muy importantes debido a que ayuda a entender el fenómeno a investigar, conociendo los antecedentes, contextos sociales e históricos que hacen parte del objeto de estudio, y por supuesto, se debe verificar que el material sea auténtico.

Ahora bien, comprendiendo las fuentes que se utilizarán para investigar y examinar tanto el análisis interno como el externo, se realza la diferencia en los sujetos de investigación en la fuente primaria para ambos análisis. En el caso del análisis interno se abordará la fuente primaria por medio de entrevistas a la gerente, jefe de planta, contadora, recepcionista, y operarios que actuarán como sujetos de investigación.

Para el análisis externo se escogieron cuatro empresas competidoras para analizar diferentes aspectos de estas, como estados financieros, crecimiento en el mercado, etc., haciendo uso de la base de datos empresarial Benchmark. Además, se entrevistaron 4 ingenieros de investigación y desarrollo de diferentes empresas de la ciudad, con el fin de conocer la percepción que tienen los clientes sobre el portafolio de productos y servicios de estas cuatro empresas evaluadas (Ver anexo 6).

4.3. Fases de la investigación

Con el fin de cumplir con el objetivo general propuesto para este trabajo de grado, el cual consiste en proponer una planeación estratégica para Ingealimentos S.A.S en los periodos 2019 – 2028 que le permita a la organización tener un direccionamiento estratégico claro, y los objetivos específicos previamente mencionados, se utilizaron las primeras dos fases de un proceso de consultoría, las cuales se exponen a continuación (Ainhoa Otamendi Herrera, 2008):

4.3.1. Análisis diagnóstico

En esta etapa se realiza una evaluación y análisis diagnóstico de las necesidades de la empresa. Para ello se realiza una recolección de información (Análisis externo e interno), utilizando la metodología previamente mencionada (Ainhoa Otamendi

Herrera, 2008). Con la información recolectada, se procede a definir amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de cada una de las variables seleccionadas con el fin de facilitar el posterior análisis.

En esta etapa se hace un reconocimiento del estado de la compañía tanto interna como externamente para poder definir más adelante los objetivos y el plan estratégico que permitan alcanzar esos objetivos. Otro componente importante de esta etapa de la consultoría es el análisis que se realiza a la información recolectada. Para ello, se utilizó la metodología de la matriz DOFA.

La matriz DOFA permite a las compañías evaluar las estrategias considerando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que fueron halladas y evaluadas en los análisis internos y externos. Para ello según D'Alessio (2008) y David & Carrión (2013) se realiza por medio de 8 pasos, los cuales son:

1. Listar las principales oportunidades halladas en el análisis externo
2. Listar las principales amenazas halladas en el análisis externo
3. Listar las principales Fortalezas halladas en el análisis interno
4. Listar las principales Debilidades halladas en el análisis interno
5. Cruzar las fortalezas con las oportunidades, registrando las estrategias FO. Que son aquellas donde se utilizan las fortalezas con el fin de aprovechar las oportunidades que brinda el sector.
6. Cruzar las debilidades con las oportunidades, registrando las estrategias DO. Que son aquellas donde se mejoran las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades que brinda el sector.
7. Cruzar las fortalezas con las amenazas, registrando las estrategias FA. Que son aquellas donde se usan las fortalezas con el fin de neutralizar las amenazas que se encuentran en el sector.
8. Cruzar las debilidades con las amenazas, registrando las estrategias DA. Que son aquellas donde se mejoran las debilidades con el fin de evitar las amenazas que se encuentran en el sector.

Los autores también manifiestan que al finalizar las diferentes estrategias FO, DO, FA y DA se deben incluir anotaciones que permitan establecer una base lógica de cómo se llegó a la estrategia propuesta, especificando que fortaleza, oportunidad, amenaza o debilidad se usaron para establecer la estrategia. Se debe tener en cuenta que pueden utilizar uno o más factores internos y externos al momento de crear la estrategia. Por ejemplo, para una estrategia FA (F1, A4) o (F1, F2, A4).

Otras herramientas utilizadas para el análisis de la información recolectada fueron las matrices EFI y EFE. La primera permite evaluar los factores internos por medio de la ponderación de las debilidades y fortalezas. Mientras que la segunda matriz por su parte permite evaluar los factores externos por medio de la información que se tiene referente al entorno económico, social, político, cultural, ambiental, y legal.

Para ello, de acuerdo con David & Carrión (2013) se deben realizar los siguientes pasos:

1. Elaborar una lista con los factores internos y externos más importantes identificados en el análisis interno. Se recomienda incluir aproximadamente 6 factores internos y 6 externos y ser lo más específico posible, enlistando primero las fortalezas y luego las debilidades para el caso de la EFI. Para la EFE, se deben listar primero las oportunidades y luego las amenazas.
2. Asignar un valor ponderable oscilado entre 0,0 (no importante) y 1,0 (muy importante), la ponderación permite conocer la relevancia que tiene el factor para lograr éxito en el sector. En este punto se tiene que tener en cuenta que la suma de las ponderaciones de todos los factores debe ser igual a 1.
3. Asignar una calificación de 1 a 4 donde, 1 es deficiente, 2 es promedio, 3 es por encima del promedio y 4 es superior; según respondan a las estrategias actuales de la compañía, donde la calificación para las fortalezas debe ser 3 o 4 y para las debilidades 1 o 2. Se debe tener en cuenta que este punto se basa en la efectividad de las estrategias que realiza la empresa, a diferencia del punto anterior que se basa en el sector.
4. Multiplicar la ponderación con la calificación, con el fin de obtener una puntuación ponderada.
5. Sumar todas las puntuaciones ponderadas.

4.3.2. Diseño de la propuesta

Una vez se ha analizado toda la información recolectada, se procede con la etapa de consultoría en la cual se diseña la propuesta, en este caso se diseñan de las estrategias y los elementos básicos estratégicos para Ingealimentos S.A.S.

Para la formulación de la misión se plantearon las siguientes preguntas siguiendo la metodología planteada por Goodstein (1998, p.198):

1. ¿Qué función(es) desempeña la compañía?
2. ¿Para quién desempeña esta función la compañía?
3. ¿Cómo le va a la compañía en el cumplimiento de esta función?
4. ¿Por qué existe esta compañía?

Según Goodstein (1998) en la primera pregunta se busca conocer las necesidades que la compañía intenta satisfacer, donde es importante evitar a toda costa caer en la miopía del marketing debido a que puede distorsionar la repuesta real a esta pregunta y por consiguiente trocar la definición de la misión. La segunda pregunta hace referencia a identificar el mercado objetivo el cual la compañía busca satisfacer sus necesidades. La tercera se relaciona a la forma y estrategias que utilizará la compañía para lograr las metas y los objetivos propuestos que vayan acorde a las políticas y valores organizacionales.

Por último, la pregunta final es un poco más profunda en comparación a las anteriores. Tiene un carácter más existencial y es necesario incluir su razón de ser en una parte de la misión (Goodstein, 1998).

Después de resolver en el orden establecido cada una de las preguntas, ya se tiene la base para realizar la misión. Goodstein (1998) propone entonces identificar las fuerzas conductoras de la empresa y para culminar el planteamiento de la misión, se debe realizar la ventaja competitiva.

Por otro lado, Según D'Alessio (2008, p.61) para formular de forma correcta la visión se debe responder a una pregunta premisa que es: "¿Qué queremos llegar a ser?" Después de responder esta interrogante se debe analizar la situación actual y futura de la organización y de la industria. Luego las características de las mismas donde debe ser clara, ambiciosa, convincente, simple y realista, además se definen un horizonte de tiempo donde se realizarán los respectivos cambios para cumplir la visión, proyectar el alcance geográfico.

Para el desarrollo de los objetivos estratégicos de Ingealimentos S.A.S. se utilizó la metodología SMART, la cual plantea que los objetivos deben cumplir las características planteadas en la Tabla 1.

Tabla 1. Características objetivos tipo SMART

CRITERIOS SMART	
S	Específico (Specific)
M	Medible
A	Alcanzable
R	Relevante
T	Temporal

Fuente: (Steffens & Cadiat, 2016)

Para elaborar los objetivos Smart se deben redactar basándose en la tabla anterior, donde en primera instancia se deben cumplir cada uno de los criterios y no necesariamente deben seguir el mismo orden y en ocasiones se cumplen de manera implícita dentro del objetivo.

Por último, se utiliza el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard, con el fin de proporcionarle a Ingealimentos S.A.S. una estructura capaz de medir las estrategias enfocadas en lograr los objetivos basados en cuatro perspectivas, financiera, cliente, procesos internos y formación y crecimiento, y así permitir que la empresa pueda realizar un seguimiento a los resultados obtenidos.

Según Robert S. Kaplan & Norton (2002), para llevar a cabo este cuadro de mando integral se realiza el siguiente proceso:

1. Traducir o transformar la visión y la estrategia en objetivos estratégicos.
2. Comunicar los objetivos estratégicos a toda la organización
3. Planificar los objetivos y los indicadores alineándolos a las iniciativas estratégicas.
4. Aumentar el feed back.

Donde en el primer punto empieza cuando la compañía traduce sus estrategias en objetivos estratégicos específicos, destacando aquellos objetivos más importantes que resulten de las cuatro perspectivas en cuadro de mando integral previamente mencionadas. El cual, para la perspectiva financiera, debe pensarse en aumentar la cuota de mercado, los ingresos y en el flujo de caja (enfatar según las necesidades y estrategias de la compañía), en la perspectiva de clientes debe ser completamente claro sobre los segmentos de clientes actuales y sobre los mercados potenciales que desean incursionar. En la perspectiva de procesos se deben identificar los procesos más importantes que permitan a la empresa sobresalir y conseguir grandes beneficios ya sea por medio de innovación o mejorando los procesos actuales. Por último, en la perspectiva de formación y crecimiento, resalta la máxima importancia en realizar inversión en el mejoramiento continuo en los procesos, en capacitación de los empleados, en tecnología, en sistemas de información que le permitirá a la empresa ser más competitiva y ofrecer un mejor servicio.

En el segundo punto, se busca que la compañía sea capaz de comunicar de forma eficaz los objetivos antes planteados a cada uno de los empleados, ya que así se logrará una rápida implementación y un debido cumplimiento.

En el tercer punto, se empieza creando indicadores que permitan el cumplimiento de los objetivos estratégicos, y subobjetivos que permitan cumplir dichos indicadores, que al alcanzarlos permitirán a la empresa transformar y mejorar considerablemente.

Por último, en referencia al cuarto punto busca insertar el cuadro de mando integral a una estructura de formación y retroalimentación constante, permitiendo conocer y prever las posibles fluctuaciones en las estrategias y el posible cumplimiento de los objetivos.

CAPÍTULO 2: MARCO REFERENCIAL

1 MARCO TEÓRICO

Dado que eje central de esta consultaría empresarial es la planeación estratégica de la empresa Ingealimentos S.A.S, cuyo planteamiento se basará en un diagnóstico inicial, es fundamental presentar algunos parámetros que sirvan de ejes conceptuales para el análisis y la propuesta a presentar posteriormente. Este capítulo recopila las principales nociones trabajadas a lo largo de la consultaría.

1.1. *Planeación Estratégica*

El término planeación estratégica está muy relacionado con el concepto de estrategia, el cual se presentará posteriormente. De acuerdo con Gómez (1999) planear es predeterminar el uso que se le darán a los recursos, y la planeación estratégica es la búsqueda de maximizar, a largo plazo, los recursos con los que se cuenta, a través de una estrategia determinada por la competitividad del negocio y del entorno.

Por otro lado, para Hill & Jones (2009) la planeación estratégica, también conocida como liderazgo estratégico, es la forma más eficaz en la cual los administradores seleccionan y después ponen en práctica un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva. Este proceso incluye el diseño, entrega y respaldo de los productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional, sistemas de control y cultura de una compañía.

David & Carrión (2013) llaman a la planeación estratégica como administración estratégica y la define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. El autor afirma que la planeación estratégica se encarga de integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.

De acuerdo con este autor, la planeación estratégica es un proceso que tiene como resultado el plan estratégico, o, dicho de otra manera, el plan de juego de la empresa. El proceso de la administración estratégica consta de tres etapas:

- La formulación de estrategias: esta es una etapa vital, ya que es la que define y genera la guía para la toma de decisiones. En esta etapa se desarrollan una visión y misión, se identifican las oportunidades y amenazas externas a la empresa, se determinan las fortalezas y debilidades internas, se establecen objetivos a largo plazo, se generan estrategias alternativas y se eligen las estrategias particulares que se han de seguir.

A continuación, se presentarán algunos conceptos claves para la etapa de diagnóstico, dentro de la consultoría realizada a la empresa Ingealimentos S.A.S. En esta etapa, se busca revisar el estado actual de la organización en referencia a diferentes parámetros y variables, con el fin de determinar y proponer las estrategias a trabajar dentro del plan estratégico.

1.2. *Análisis Interno*

Como primera herramienta para el desarrollo del diagnóstico, se utilizó el análisis de entornos, dentro del que se encuentran el análisis interno y el externo. Sin embargo, antes de iniciar por indagar e investigar acerca de estos análisis, donde ambos les aportan a las empresas información muy valiosa para lograr competir en un mercado muy dinámico y cambiante, se debe empezar por comprender que es el sector y como funciona este.

Según Dornbusch, Fischer, Startz, & Toharia (2004) un sector es un conjunto de empresas que realizan diferentes procesos relacionados con una actividad económica específica, diferenciándose de otras actividades realizadas por otras compañías nada relacionada pero que pueden ser complementarias, por ejemplo, la industria automotriz y la industria tecnológica, sus empresas dentro del sector no compiten entre sí pero sus actividades permiten la ejecución de transacciones de bienes y servicios. Para Hill & Jones (2009) el sector es el conjunto de industrias muy relacionadas entre sí.

En primera instancia antes de analizar a la industria y el sector, las empresas deben comenzar por comprender y estudiar cada una de sus características y el valor de cada uno de sus procesos que les ofrecerán a los clientes, que tan eficientes son estos procesos, que fortalezas y debilidades tiene la compañía. Este análisis se debe realizar antes de investigar las condiciones del mercado y las características del sector, ya que la empresa al comprender cuáles son sus debilidades y fortalezas podrá planear y ejecutar estrategias que se complementarán con sus políticas e ir de la mano con la misión y visión de la organización, permitiendo crear y mantener un incremento considerable de la competitividad.

Ipinza (2016) considera el análisis interno como evaluación interna que es la que se encarga de encontrar diferentes estrategias eficientes donde se logre capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. Por otra parte, Hill & Jones (2009) la define como la identificación de fortalezas y debilidades que permiten obtener la información necesaria para que la empresa logre escoger la estrategia adecuada para conseguir una ventaja competitiva sostenida.

Ahora bien, hay que entender que todas las empresas tienen debilidades y fortalezas en sus diferentes departamentos y donde su mejor departamento será el que les permita ofrecer la mejor ventaja competitiva o comparativa, y el cual los distinga de las demás compañías del sector. Por lo tanto, se debe realizar un

análisis exhaustivo de cada departamento dentro de la empresa, evaluar cada uno de los procesos y hacer estrategias que les permitan ser más eficientes.

Para Hill & Jones (2009), si se desea realizar un análisis interno correcto, se deben tener en cuenta las siguientes consideraciones:

Comprender los procesos que crean valor para los clientes, y conocer la función de los recursos, capacidades y competencias distintivas involucradas en este proceso. Entender que, en la creación de valor y generación de una rentabilidad alta, es importante tener una mayor eficiencia, innovación, calidad e interés por el cliente.

Analizar las diferentes causas que generan la ventaja competitiva. Es decir, la compañía debe ser capaz de identificar como las fortalezas de la empresa generan rentabilidad y como las debilidades por el contrario las reduce.

Para que este proceso de análisis sea efectivo es requisito indispensable ser completamente transparentes en las evaluaciones, ser objetivos en el momento de valorar las fortalezas y debilidades, así lograr estrategias reales que puedan beneficiar a la empresa y alcanzar obtener una ventaja competitiva, que según Hill & Jones (2009) es aquella que se da cuando una empresa consigue mayor rentabilidad en comparación a las demás empresas que operan en el mismo mercado, y para Ipinza (2016) es la que permite aumentar la eficiencia en la organización, generar una rentabilidad superior a su competencia y mejorar la competitividad dentro del sector.

1.3. *Análisis Externo*

Después de terminar el análisis interno en la organización, concepto previamente expuesto, es necesario continuar con el análisis externo, para realizarlo las empresas deben observar el comportamiento de los diferentes entornos, con el fin de entender e identificar las oportunidades y amenazas que se encuentren en el mercado. Para ello debe tener en cuenta las diferentes variables que afectan la industria. Los entornos que se evaluarán dentro del análisis externo para la organización de estudio, son los pertenecientes al entorno general: político, económico, tecnológico, ambiental, y, social y cultural (Betancourt G., 2014).

Para Betancourt G. (2014) el análisis sectorial es la investigación aplicada a un sector económico en específico en el que se encuentra la empresa, donde la investigación se realiza por medio de procesos de vigilancia competitiva con el fin de conocer las tendencias y previsiones del sector. El análisis de entornos, específicamente de las variables externas, permite a las empresas ser capaces de crear y formular diferentes estrategias que les permitan competir y destacar en el mercado.

Ahora bien, Ipinza (2016), define el análisis externo como evaluación externa o incluso como auditoría externa, la cual es una gestión estratégica que con el fin de explorar el entorno y analizar el sector y la industria donde se encuentre la empresa.

Con este análisis se busca identificar y evaluar las tendencias y eventos futuros que puedan afectar el desarrollo de la organización.

Según Betancourt G. (2014) el macro entorno o entorno general que es aquel espacio sectorial que es común para todas las empresas y abarca diferentes sectores socio económicos. En este se pueden encontrar variables que afectan a las empresas de manera global y no son manipulables por las organizaciones, no obstante, se pueden prever acontecimientos futuros según acciones previas y experiencias del sector. Teniendo en cuenta lo anterior, y considerando la importancia de las variables que afectan una organización, las cuales le puede permitir destacar o incluso fracasar en un determinado sector, las empresas tienen que analizar cada una de las variables que la afectan directamente para lograr identificar las oportunidades y amenazas que puedan ser de impacto para ellas. Por ejemplo, una compañía automotriz no puede omitir o ignorar lo que sucede con el precio del petróleo, o una compañía cervecera no puede permitirse desatender el alto crecimiento del nicho de cervezas artesanales, al hacerlo quedan en desventaja con sus competidores.

A partir de este análisis, se pueden identificar tanto oportunidades como amenazas para las empresas. De acuerdo con Hill & Jones (2009) las oportunidades que tienen las empresas en un determinado mercado surgen cuando las compañías pueden aprovechar diferentes situaciones y condiciones que generan el ambiente y sector en el que se encuentran y así lograr formular e implementar estrategias que les ayuden a ser más redituables. Y las amenazas son aquellas situaciones que se dan “cuando las condiciones del mercado ponen en peligro la integridad y la rentabilidad de la compañía” por lo que las empresas deben tener máxima atención a estas ya que puede peligrar su participación en el mercado.

1.4. Benchmarking

Otra herramienta utilizada dentro del diagnóstico es el benchmarking, que al igual que la estrategia, es un concepto que nació inicialmente en contexto militar y de guerra. De acuerdo con (es, 2016), el benchmarking se remonta al siglo VI a.C., cuando el general chino Sun Tzu escribió: “si conoces a tu enemigo y te conoces a ti mismo, no hay duda de tu victoria”. Empero, es en los años ochenta que el término como se conoce hoy se desarrolló, a través de su primer caso visible con la empresa Xerox y las problemáticas que se estaba viviendo, las cuales logró superar gracias a un estudio sobre su competencia, que le permitieron analizarse y mejorar.

Kirchner (2010) define el benchmarking como un proceso estructurado, sistemático y continuo utilizado para investigar, analizar y evaluar comparativamente los procesos y elementos de una organización con respecto a otras que pueden ser su competencia. El objetivo principal del benchmarking es identificar aquellas características en las que la competencia tiene un mejor desempeño y buscar la mejor forma de adaptarlas a la compañía, para lograr progreso.

Por otro lado Zapata Domínguez, Murillo Vargas, & Martínez Crespo (2016), enumeran una serie de definiciones realizadas por diferentes autores, llegando a la conclusión de que todas estas concepciones de benchmarking tenían en común principalmente que este es un proceso continuo, que busca la mejora a partir de referentes que se consideran superiores. Los autores hicieron énfasis en el hecho de que es un proceso continuo, por lo cual no se puede concebir como una fórmula que solucione los problemas de la organización, sino que es una manera de identificar falencias para buscar estrategias pero que deben revisarse periódicamente para realizar ajuste en caso de necesitarse. Adicionalmente, los autores identificaron los siguientes tipos de benchmarking:

- Benchmarking interno: es el que se realiza dentro de la organización con el fin de comparar departamentos o divisiones de esta. Generalmente lo hacen las empresas que son muy grandes y su objetivo principal es comparar operaciones internas con el fin de descubrir diferencias de intereses y definir los temas críticos que se evaluarán en un benchmarking externo.
- Benchmarking competitivo: es el que se realiza a los competidores directos con el fin de identificar las ventajas y desventajas comparativas que se tiene frente a ellos. El mayor reto en este proceso es la obtención de información, ya que por lo general es confidencial o se encuentra patentada.
- Benchmarking Funcional: es el que se realiza a competidores funcionales o líderes de la industria, incluso si son de otra industria, con el fin de comprender las prácticas de otro lugar. Este tipo de benchmarking tiene la ventaja de que, al no ser competidores directos, hay mayor facilidad de obtención de información y es un trabajo más colaborativo.
- Benchmarking genérico: es el que se realiza a otras industrias sobre procesos y prácticas que son independientes de la industria. La ventaja de este tipo de benchmarking es que permite tener una visión más global sobre un proceso y puede generar mayor impacto al trasladar manera de operar de una industria a otra. Es el benchmarking más difícil de aceptación, pero con mayor rendimiento a largo plazo.

Sin embargo, para el desarrollo de este trabajo únicamente se utilizó el benchmarking competitivo, el cual ofrece información sobre la competencia directa de la compañía, con el fin de identificar falencias o ventajas que Ingealimentos S.A.S puede tener con respecto a sus competidores directos.

A continuación, se relacionan los conceptos claves utilizados en la etapa del análisis del diagnóstico, en el cual se busca organizar la información previamente obtenida, con el fin de poder generar estrategias para el planteamiento del plan estratégico de Ingealimentos S.A.S.

1.5. DOFA

Ahora bien, luego de entender y comprender cada factor o variable propio o del mercado que actúa y ejercen en la compañía, se debe realizar una matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) que será una de las herramientas que nos permitirá crear una estrategia completa y eficaz.

Para Abdu Salame (2013) la matriz DOFA es la encargada de establecer las relaciones que hay entre las variables internas (Debilidades, Fortalezas) y las variables externas (Oportunidades, Amenazas), y por medio de un marco de referencia se analiza los elementos presentes en dichas variables. Ahora bien, Aljure Saab (2015) define la matriz DOFA como el análisis que ayuda a identificar cada uno de los factores esenciales que una empresa debe tener en cuenta antes de trazar los objetivos. De esta manera, se busca potenciar las fortalezas y aprovechar las oportunidades que se observen en el sector y por supuesto minimizar en lo posible el riesgo de las amenazas y debilidades.

Aljure Saab (2015) considera la debilidad como un factor propio de la organización que se puede controlar y si no se tiene en cuenta puede perjudicar en la consecución de los objetivos. Por el contrario, las fortalezas que además de ser también un factor propio de la organización y controlable, es el factor que se debe aprovechar y potenciar para la consecución de los objetivos, siendo parte del análisis interno. Así mismo, define las oportunidades como un factor externo no controlable del mercado que puede favorecer a la empresa en la consecución de los objetivos y a las amenazas, como factores externos no controlables pueden perjudicar u obstruir en el cumplimiento de los objetivos, ambas siendo parte del análisis externo.

1.6. EFI - EFE

Además de la matriz DOFA, para el análisis del diagnóstico de Ingealimentos S.A.S., se utilizaron las matrices EFI y EFE. Bonilla (2013) define a la evaluación de factores internos o EFI, como una herramienta que permite ampliar aún más el conocimiento de los diferentes factores que hacen parte de las estrategias propuestas por la compañía que por medio de ponderaciones permitirá valorar cuantitativamente cada factor.

David & Carrión (2013) define la evaluación de factores internos o EFI, como la herramienta que resume y evalúa las diferentes fortalezas y debilidades internas, el cual se encuentran en las áreas funcionales de una empresa. En la Figura 1 se observa un ejemplo de EFI, en la cual se realiza una evaluación de los factores internos de una tienda de computo. Como se observa, se enumeran tanto las fortalezas como las debilidades de la tienda y se le asigna una ponderación a cada ítem. Posteriormente, se califica cada factor para obtener una puntuación ponderada que permite un análisis del estado de los factores internos de la tienda.

Figura 1. Ejemplo de EFI para tienda de computo.

Figura 2. Ejemplo de EFI para tienda de computo.

Factores internos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
1. La rotación de inventarios aumentó de 5.8 a 6.7	0.05	3	0.15
2. La compra promedio por cliente aumentó de \$97 a \$128	0.07	4	0.28
3. La moral de los empleados es excelente	0.10	3	0.30
4. Las promociones en la tienda generaron un aumento de 20% en las ventas	0.05	3	0.15
5. Los gastos en publicidad en periódicos aumentó 10%	0.02	3	0.06
6. Los ingresos del segmento de servicio/repación de la tienda aumentó 16%	0.15	3	0.45
7. El personal de soporte técnico en la tienda cuenta con un título universitario	0.05	4	0.20
8. La razón entre deuda y total de activos bajó a 34%	0.03	3	0.09
9. Los ingresos por empleado aumentaron 19%	0.02	3	0.06
Debilidades			
1. Los ingresos del segmento de software de la tienda disminuyeron 12%	0.10	2	0.20
2. La ubicación de la tienda se vio afectada negativamente por la nueva autopista 34	0.15	2	0.30
3. La alfombra y la pintura de la tienda necesitan renovarse	0.02	1	0.02
4. El baño de la tienda necesita una remodelación	0.02	1	0.02
5. Los ingresos de negocios disminuyeron 8%	0.04	1	0.04
6. La tienda no cuenta con página web	0.05	2	0.10
7. El tiempo de entrega de los proveedores aumentó a 2.4 días	0.03	1	0.03
8. A menudo los clientes tienen que esperar en las cajas	0.05	1	0.05
Total	1.00		2.50

Ac

Fuente: (Fred, 2013)

Ahora bien, Bonilla (2013) define a la evaluación de factores externos o EFE, como una herramienta muy similar a la EFI. La diferencia radica en que la EFE trabaja y se enfoca en los factores externos (Amenazas y Oportunidades) que afectan a la industria en la que se encuentra la organización. Por otra parte, David & Carrión, (2013) definen la evaluación de factores externos o EFE como la herramienta por el cual los investigadores y estrategias logran reunir y evaluar toda la información respecto al ambiente externo, por ejemplo la información económica, social, ambiental, política, tecnológica, etc.

En la Figura 2 se observa un ejemplo de EFE, en la cual se realiza una evaluación de los factores externos, en este caso para un complejo cinematográfico de diez salas. Para esta matriz, se analizan los factores externos de la organización, entendidos como oportunidades y amenazas. Al igual que para el EFI, se otorgan ponderación y calificación a cada factor para posteriormente obtener una calificación ponderada que facilite el análisis a realizar.

Figura 3. Ejemplo de EFE para un complejo cinematográfico

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. La población en donde se localiza el complejo está creciendo 8% anualmente	0.05	3	0.15
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10% anualmente	0.07	2	0.14
5. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a 5 kilómetros de distancia	0.09	1	0.09
6. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior	0.06	3	0.18
7. La tasa de desempleo en la localidad bajó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas por concesión	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas online y DVD está creciendo 10% anualmente	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25% este año	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en la tienda Blockbuster de la localidad se incrementó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por televisión de paga aumentó 15% en el último cuatrimestre	0.06	1	0.06
Total	1.00		2.58

Fuente: (Fred, 2013)

Hay que tener en cuenta que tanto matriz EFI como la EFE no solamente permiten valorar las diferentes variables identificadas en los análisis internos y externos, sino que también permite a las compañías revisar que estrategias se están haciendo y si estas son realmente efectivas para lograr una mejor competitividad en el sector. Es decir, como estos factores permitirán a la empresa crear una ventaja competitiva respecto a las demás empresas en el sector.

Una vez realizado el análisis del diagnóstico, se prosigue con el desarrollo de estrategias y el planteamiento de los elementos base del plan estratégico. A continuación, se presentan los conceptos claves de esta etapa de la consultoría realizada a la empresa Ingealimentos S.A.S.

1.7. Estrategia

El concepto de estrategia ha sido utilizado durante mucho tiempo por diferentes autores y en diferentes contextos. Como lo menciona Bracker (1980), la palabra estrategia viene del verbo griego “strategos”, que significa planear la destrucción del enemigo a través del uso eficiente de los recursos. Como se observa, inicialmente el contexto con el que más se relacionaba a este concepto era con la guerra o las organizaciones militares, ya que en su momento fueron el centro del desarrollo y estabilidad de las naciones. Sin embargo, a medida que la economía se fue desarrollando, el uso de este concepto migro a otros contextos más económicos y políticos, y sobre todo más particulares como empresas y organizaciones privadas, cuyo marco no era la guerra, pero si la obtención de un objetivo.

De acuerdo a Rodríguez & Rojas (2011), la noción de estrategia en el ámbito administrativo surge formalmente en las décadas de 1950 y 1960, cuando las escuelas de negocios norteamericanas comienzan a impartir cursos de Business Policy, en los que se estudiaba el por qué unas organizaciones son mejores que otras a pesar de convivir en el mismo entorno.

A partir de entonces, se conocen definiciones como la de Hill & Jones (2009), quienes describen la estrategia como un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. También David & Carrión (2013), en su obra presenta su definición de estrategias como medios para alcanzar objetivos a largo plazo, o posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa. Estos autores, adicionalmente enfatizan la importancia de los factores externos y los internos que enfrenta la empresa a la hora de construir o visualizar una estrategia.

Según David & Carrión (2013), diferentes autores a lo largo del desarrollo de la economía y de las empresas, han generado distintas definiciones en las que se destaca principalmente que las estrategias son patrones o guías para la toma de decisiones. Son un medio para establecer objetivos de largo plazo, programas de acción, y priorización en la asignación de recursos. Más aún, la estrategia es una pauta de acción para alcanzar los objetivos estratégicos ante las acciones de los competidores, una perspectiva sobre la forma de actuar de una organización. Adicionalmente, las estrategias tienen como objetivo principal dar respuesta a las oportunidades y amenazas externas, basada en las fortalezas y debilidades internas, para alcanzar ventajas competitivas.

Por otra parte, Chiavenato (2000) afirma que la estrategia describe de qué forma una empresa tiene la intención de crear valor sostenido para sus accionistas. Es un paso en una larga cadena que viaja transversalmente desde la parte directiva de una organización hasta la parte operativa de la misma, generando direccionamientos enfocados a cada nivel de la organización. En adición, se clasifica a la estrategia en 4 tipos de acuerdo a la posición de la empresa en el mercado y a su respuesta frente a la acción de la competencia, de la siguiente manera:

- Estrategia defensiva: se caracteriza por la eficiencia en las operaciones y costos. La utilizan por lo general las empresas que tienen un dominio sobre el producto o mercado y tratan de mantenerlo y defenderlo de los competidores, sin preocuparse por los cambios de dominio.
- Estrategia ofensiva (o proyectiva): se caracteriza por el aprovechamiento de nuevas oportunidades que surgen en el ambiente, utilizando amplios enfoques de planeación, controles descentralizados y amplios análisis ambientales. La utilizan empresas que buscan constantemente nuevos segmentos de productos o

mercados, y que en ocasiones subutilizan los recursos pues no los aprovechan en operaciones estables.

- Estrategia analítica: se sitúa entre los dos extremos; presenta características defensivas en ciertas ocasiones y ofensivas en otras.
- Estrategia reactiva (o retardada): es una alternativa aislada y amorfa. Se presenta en empresas que reaccionan tardíamente a los cambios ambientales, y por lo tanto deben escoger una de las tres alternativas anteriores o mueren.

1.8. Visión

Como se mencionó anteriormente, en la primera etapa del desarrollo del proceso de la planeación estratégica, se deben crear las estrategias que serán las guías de cómo y hacia donde debe moverse la organización para lograr sus objetivos. Dentro de estas estrategias se encuentra la creación de la visión, que es a dónde quiere llegar la empresa. Como lo menciona Maroto (2007) en su obra, la visión responde a las preguntas que se hacen las organizaciones sobre lo que quieren ser y a dónde quieren llegar. La visión debe resumir el enfoque estratégico de la empresa en un objetivo inspirador y a largo plazo. Igualmente, Hill & Jones (2009) señalan que la visión de una compañía expone cierto estado futuro deseado; expresa, con frecuencia a grandes rasgos, lo que la compañía trata de alcanzar.

Según Prieto (2012), la visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que debe tener en cuenta tanto al cliente interno y externo. Es un estado mejor que el actual y debe tener un horizonte de tiempo teniendo en cuenta el medio en que se desarrolla la organización. La visión debe ser apoyada y compartida por el equipo gerencial y sus colaboradores. Además, debe inspirar el sentido de pertenencia hacia la entidad y estar escrita en un lenguaje que permita actuar e identificar los objetivos escogidos para la empresa. El autor también enfatiza en que debe ser alcanzable y coherente con la filosofía de la organización.

1.9. Misión

La misión al igual que la visión, hace parte de las estrategias que se plantean en la primera etapa de la planeación estratégica. Esta definirá la razón de ser de la organización y será entonces la guía central de lo que busca la empresa y para dónde se deben dirigir el resto de las estrategias. El concepto de misión es el propósito que distingue a una organización de otras empresas similares; es la declaración de la “razón de ser” de una organización (David & Carrión, 2013).

De acuerdo a Prieto (2012), la misión es el máximo marco de referencia de una organización para lograr sus objetivos. Es el planteamiento específico de porque existe la empresa, cual es el mercado que atiende y cuál es su desempeño en el

mismo. La misión es una herramienta que permite identificar las ventajas competitivas de la organización.

Como lo expresó David & Carrión (2013) en su libro, la definición de una misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias de manera efectiva, ya que esta revela lo que una organización quiere ser y a quién quiere servir.

1.10. Objetivos Estratégicos

Los objetivos estratégicos hacen parte del plan estratégico y juegan un papel muy importante tanto dentro del planteamiento del plan como de la implementación, ejecución y medición de este. De acuerdo a Pedrós & Gutiérrez (2005), un objetivo estratégico es la clave para lograr la visión de la organización, ya que es un fin deseado que se plantea con el fin de indicar el cómo conseguir la implementación de las estrategias de corto y largo plazo.

1.11. Balanced Score Card

Además del planteamiento de estrategias y plan estratégico, en la consultoría a la empresa Ingealimentos S.A.S., se desarrolla el Balanced Score Card, el cual es una herramienta que facilita la implementación del plan estratégico. Según Heredia, GeaGea, & Ediciones (2013) el Balanced Score Card juega un papel fundamental e indispensable al momento de monitorear el alcance de los resultados propuestos y para lograr que los planes estratégicos sean más operativos y mucho más sencillos de controlar.

Por otra parte Robert S. Kaplan & Norton (2002) al Balanced Score Card o el cuadro de mando integral lo definen como un sistema de gestión que enfoca todas las actividades y estrategias hacia una misma ruta, siendo más completo que un simple sistema de medición, es decir, le permitirá a las organizaciones “canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo”.

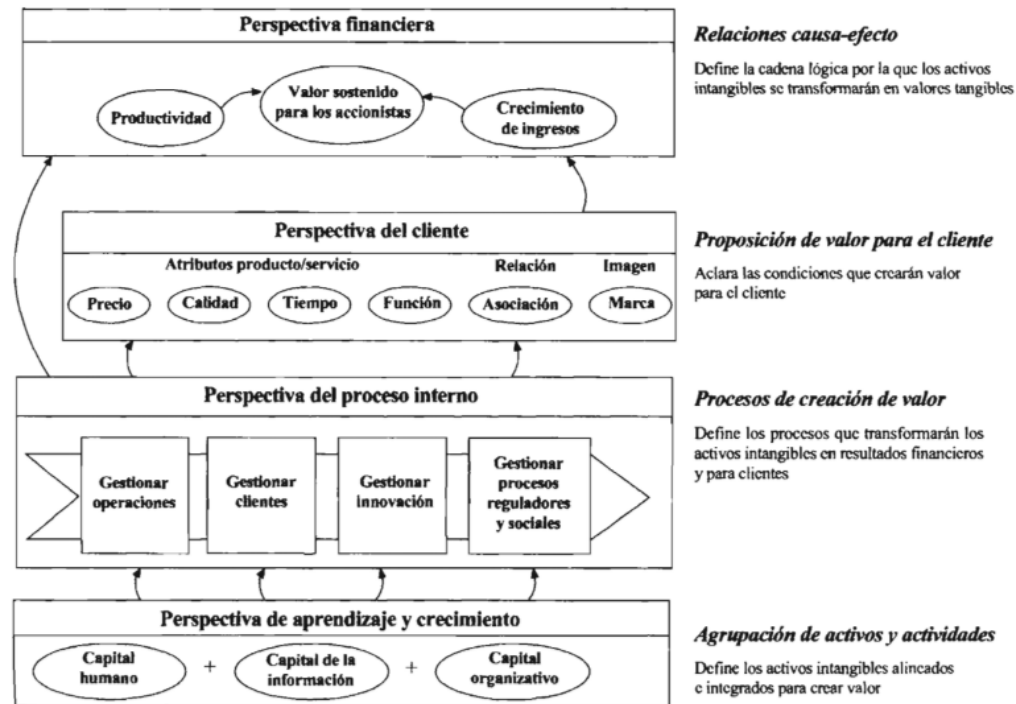
Heredia et al. (2013) plantean una ruta que las organizaciones deben seguir para obtener una buena adopción del Balanced Score Card que consiste en:

1. Traducir la estrategia en términos operativos
2. Alinear la organización con la estrategia
3. Hacer que la estrategia sea el trabajo de todos
4. Hacer que la estrategia sea un proceso continuo y de todos
5. Movilizar el cambio a través del liderazgo directivo

No obstante, el Balanced Score Card no sólo permite dirigir todas las estrategias por un mismo camino. Gracias a esta útil herramienta, las organizaciones pueden

velar por medio de indicadores el cumplimiento de las metas propuestas previamente de la ejecución de las estrategias, y para ello se enfocan en cuatro pilares fundamentales como lo son: la perspectiva financiera, la perspectiva del cliente, la perspectiva interna y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento (Figura 3).

Figura 4. Esquema Balanced Score Card.



Fuente: (Heredia et al., 2013)

En la perspectiva financiera, describe los resultados de las estrategias en términos financieros y concluye si la estrategia fue exitosa o no. Para ello utiliza indicadores como: rentabilidad de la inversión, indicadores de liquidez, endeudamiento, margen bruto de rentabilidad, utilidad por acción, entre otros y según aplique a la estrategia.

En la perspectiva del cliente, se define el valor de estos en la culminación de las estrategias. Para este pilar en particular las estrategias e indicadores se definen según la necesidad del cliente o del segmento objetivo, es decir, dependiendo de la actividad de la empresa y de las necesidades que priorizan los clientes, las estrategias deben estar ligadas a la realización efectiva y satisfacción oportuna de ambas.

Para las perspectivas internas, se definen y evalúan los procesos que estarán inherentes en la ejecución de las estrategias, y se determina por medio de los indicadores el peso de dichos procesos y la utilidad en el aumento de la efectividad

en la realización de las estrategias y si es necesario llegar a reestructurar los procesos internos con el fin de facilitar el cumplimiento de las estrategias.

Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento identifica los activos intangibles que son más importantes para la realización de la estrategia y deben estar agrupados a los procesos internos previamente señalados, en esta perspectiva se establecen los trabajos, sistemas y clima organizacional requerido para efectuar la estrategia.

Cabe resaltar que tanto la perspectiva financiera como la perspectiva de clientes se miden con indicadores basándose en los resultados en la culminación de las estrategias y en el cumplimiento de estas. Al contrario de la perspectiva interna y de aprendizaje y crecimiento que se realizan previamente a la ejecución de las estrategias con el fin de valorar e identificar los procesos claves para la correcta realización.

2. MARCO CONTEXTUAL

La empresa objeto de estudio es una empresa caleña con más de 10 años en el mercado. En este subcapítulo se ampliará la información de la empresa, sus productos, clientes y competidores principales.

2.1. ¿Quiénes Son?

Ingealimentos S.A.S. una empresa dedicada al procesamiento de ingredientes y aditivos para la industria alimentaria, especializada en el desarrollo e innovación de acuerdo a los requerimientos de los clientes. Dentro de sus líneas de productos tienen: sabores, sazónadores, salsas, conservas, adobos, apanados, condimentos y aderezos.

2.2. Misión

Alcanzar la satisfacción y lealtad de nuestros clientes, atendiendo s necesidades del sector de alimentos con productos y servicios de calidad. Garantizar la relación personal y profesional de quienes trabajamos en la compañía mediante el ejercicio de un liderazgo transformador y de trabajo en equipo. Mantener relaciones estables con nuestros proveedores basados en la mutua confianza, asegurando de esta manera la supervivencia, rentabilidad y crecimiento de nuestra compañía, actuando siempre con respeto por el ser humano, la sociedad y el medio ambiente.

2.3. Visión

Acrecentar en el 2018 nuestra presencia en el mercado nacional, ofreciendo productos de calidad, sanos e inocuos, desarrollados de acuerdo a la necesidades de los clientes; estableciendo procesos organizacionales orientados hacia el

servicio al cliente tanto interno como externo, con un talento humano experimentado, capacitado, unido e integrado en equipos de trabajo y que permitan el cumplimiento de objetivos generando la rentabilidad requerida para permanecer, crecer, y retribuir adecuadamente a los colaboradores, socios y a la comunidad.

2.4. Historia

Ingealimentos S.A.S. anteriormente constituida como Ingealimentos S.A., ubicada en el barrio Bretaña, fue constituida en el 2004 como una sociedad anónima que contaba con dos socios y su actividad comercial era la producción y distribución de toppings para helados y productos para la industria pastelera. Sin embargo, tras la caída en ventas y la separación de los socios, Ingealimentos S.A.S. cambia de razón social con una única dueña, quien desarrolló un portafolio de productos completamente diferentes a lo que venía manejando la empresa hasta ese momento.

En el 2006 con el renacimiento de Ingealimentos S.A.S., se realiza la incursión en el mercado de los adobos y coberturas para pollo, donde compite principalmente con Griffith, quien tiene su planta ubicada en Medellín. Posteriormente se realiza la apertura de la línea de sazónadores y sabores para snacks, lo que la consolida como experta en sabores de tipo salados, y condimentación en general.

En el 2013 inicia la construcción de instalaciones propias ubicadas en el barrio San Bosco. En el 2015 realiza el traslado de su planta física a las nuevas instalaciones e inicia un proceso de adecuación para conseguir una certificación. En el 2016 logra certificarse en Buenas Prácticas de Manufactura, lo que le abre la puerta a su nueva línea de caldos de gallina e iniciación de procesos para realizar maquilas.

2.5. Portafolio de Productos y Servicios

Ingealimentos S.A.S. cuenta con las siguientes líneas de productos:

- **SALSAS Y ADEREZOS:**

Elaboran diferentes tipos de salsas y especialidades líquidas para aderezar toda clase de preparaciones, en presentaciones individuales que van desde los 8 gramos hasta las específicamente requeridas por los clientes. Dentro de esta línea se encuentran productos como: salsa de tomate, salsa rosada, salsa de ajo, salsa miel mostaza, salsa BBQ, salsa buffalo, entre otras.

- **ADOBOS Y SISTEMAS DE COBERTURA PARA POLLO**

Ofrecen diferentes mezclas de ingredientes que otorgan exquisitos perfiles de sabor y texturas para pollo asado y apanado. Cuentan con productos como adobo pollo al limón, adobo pollo al curry, adobo pollo especial, adobo pollo rostizado, batido Ingealimentos, apanado para pollo, entre otros.

- **SABORES Y SAZONADORES PARA SNACKS**

Cuentan con una amplia variedad de sabores y sazónadores para aplicación directa en papas fritas, pellets y extruidos de maíz. Ofrecen perfiles de sabor como mayonesa, limón, pollo, BBQ dulce, BBQ picante, chile-limón, tocineta, parrillada, limón picante, queso cheddar, chorizo con limón, entre otros.

- **SAZONADORES LÍQUIDOS**

Tienen diferentes mezclas de ingredientes que otorgan exquisitos perfiles de sabor y texturas. Cuentan con una línea de sazónadores para arroz (arroz thaí, mexicano, campesino, mariner, americano, entre otros), sistemas de saborización para carnes en general (sazonador a las finas hierbas, sazónador buffalo, sazónador carne molida, sazónador carne a la llanera, entre otros)

- **CONDIMENTACIÓN**

Distribuyen condimentos como orégano, pimienta, comino, etc., para clientes específicos.

Además de los productos que ofrece, presta los siguientes servicios:

- **INNOVACIÓN Y DESARROLLO**

Desarrollan sistemas alimenticios para diferentes tipos de industrias entre ellas cárnicos, snacks, hoteles, restaurantes y catering, salsas y conservas. Cuentan con personal capacitado en el desarrollo e innovación de nuevos productos, según las necesidades de cada cliente.

- **ASESORÍA TÉCNICA**

Brindan asesoría y capacitación en el desarrollo y mejora de productos alimenticios, de acuerdo a la necesidad de cada cliente.

2.6. Mercado y Principales Clientes

El mercado de Ingealimentos S.A.S. se divide en tres. El primer mercado son las industrias de snacks (papitas, pellets, extruidos de maíz, etc). Dentro de este mercado su participación es mediana en cuanto a volúmenes de venta comparados con sus competidores principales (Tecnas, Firmenish, Lucta, Silesia, etc.), quienes en algunas ocasiones son también sus aliados, puesto que muchos de ellos tienen sabores núcleo mientras que los que se ofrecen en esta industria, por lo general son sazónadores listos con perfiles definidos. Por lo cual, Ingealimentos S.A.S. trabaja en conjunto con multinacionales como Firmenish, Silesia, Bell, entre otros, quienes aportan el sabor núcleo e Ingealimentos S.A.S desarrolla el sazónador listo para la venta.

Sin embargo, a pesar de tener un buen volumen de ventas (entre 5 y 6 toneladas mensuales), sus ventas se limitan a pocos clientes, que son grandes pero que

generan un riesgo, ya que el día que dejen de comprar podría ocasionar incluso el cierre de la empresa si no contemplan un plan de contingencia para dicha situación.

Dentro de los principales clientes en esta línea de productos, cuentan con: Grupo empresarial FritosMix, Súper de alimentos, Productos Primavera, entre otros.

El segundo mercado con el que cuenta es el de los asaderos y comercializadores de pollo, tanto listo para el consumo como en proceso. En este mercado, Ingealimentos S.A.S. tiene una gran cantidad de clientes, cuyos productos son los de las líneas de adobos y coberturas para pollo, salsas y algunos productos de la línea de sazónadores líquidos. A pesar de que cuenta con un gran número de clientes, los volúmenes de ventas son menores debido a la dosis de uso del producto. Además, estos productos tienen un margen de contribución menor que los productos de sazónadores y sabores para snacks.

El tercer mercado, es el de los restaurantes de arroces, tanto de arroces orientales como de arroces gourmet. La incursión de Ingealimentos S.A.S. en este mercado, es reciente, aproximadamente tres años. Aunque es un mercado nuevo, es creciente y representa una gran oportunidad para la empresa.

Para los dos últimos mercados, cuenta con una persona experta en pollo y este tipo de preparaciones, quien está dedicada a la venta de los productos de esta línea, esta es una de las razones por las que en estos mercados tiene más número de clientes. Sin embargo, el vendedor es independiente y solo gana comisiones, por lo que estas son muy altas, lo que disminuye significativamente el margen de ganancias de Ingealimentos S.A.S. No existe un control en los precios que el ofrece, por lo que en ocasiones llegan a ser tan altos que no son competitivos.

2.7. Competidores

Los competidores de Ingealimentos S.A.S., se dividen de acuerdo a su relación con la empresa, ya que algunos a pesar de ser competidores en ciertas áreas, en otras son aliados. Dentro de las empresas que son completamente competidores se encuentran principalmente:

- Tecnas S.A.: empresa dedicada a diseñar, desarrollar, fabricar, maquilar y comercializar productos, ingredientes y aditivos dirigidos a la industria de alimentos para el consumo humano, y a brindar un acompañamiento técnico integral.
- Griffith Foods: es un fabricante mundial de productos alimenticios. Ofrece una amplia gama de componentes saborizantes y texturizantes que se utilizan en diversas aplicaciones como snacks, carne procesada y carne de ave procesada, hasta comidas preparadas.

- Lucta: es una empresa española dedicada a la fabricación de fragancias, aromas y aditivos para nutrición humana y animal, fundada en Barcelona en el año 1949.
- Aromáticos de Occidente: Es una empresa colombiana, con la presencia de más de 25 años en el mercado, dedicada a la fabricación y comercialización de sabores, extractos y fragancias para la industria alimentaria. Son aliados de Firmenich, una de las empresas más grandes a nivel mundial en el sector.
- La tour: es una empresa fabricante y comercializadora de fragancias, saborizantes y extractos para la industria, la cual cuenta con más de 50 años de experiencia en el sector

Dentro de los competidores aliados, se encuentran las casas de sabores, que por lo general son empresas de otros países que importan sus sabores núcleos y no cuentan con la infraestructura en el país para hacer los sazonzadores, por lo cual, ofrecen sus sabores núcleos y se apoyan en Ingealimentos S.A.S. para realizar el sazonzador que es lo que se vende al cliente final. Dentro de este tipo de competidores-aliados, se encuentran principalmente:

- Silesia: empresa alemana, fabricante de sabores y aromas para la industria alimentaria.
- Bell: empresa estadounidense fundada en 1912, que desarrolla sabores y fragancias innovadoras para alimentos, bebidas, cosméticos, cuidado del hogar, cuidado personal, cuidado oral, y las compañías de tabaco en todo el mundo.

CAPITULO 3. RESULTADOS

1 ENTORNOS EXTERNOS

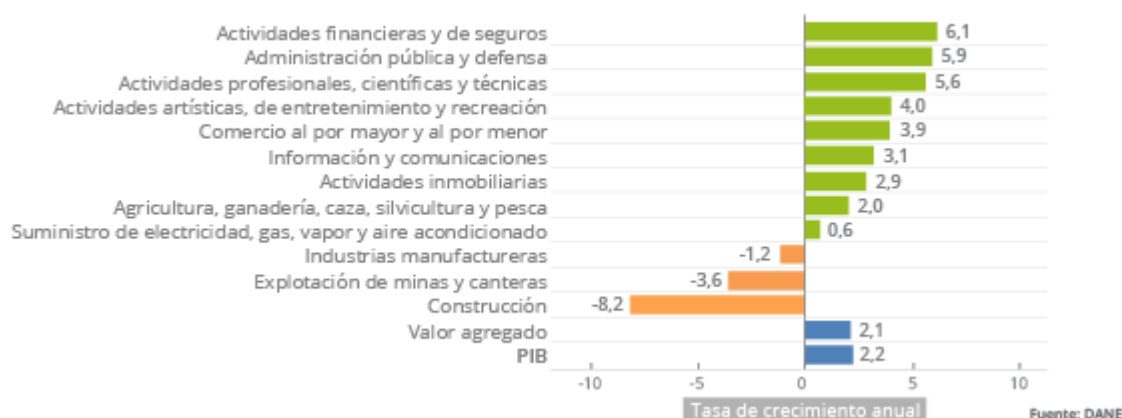
1.1. Económico

Dentro del entorno económico, se evaluó el comportamiento de cinco variables determinantes para la empresa objeto de estudio. De igual manera se determinó el impacto de cada una y su comportamiento en el desarrollo estratégico de la compañía.

- **Tasa de crecimiento del Producto Interno bruto (PIB):** de acuerdo a BanRepública (2013), el PIB es el total de bienes y servicios producidos en un país en un determinado tiempo.

Para Colombia, esta variable no ha tenido comportamiento definido en los últimos años. Sin embargo, de acuerdo con el DANE (2018) en el primer trimestre del año 2018 el PIB ha tenido un incremento del 2.2% con una distribución por actividad económica como se muestra en la Figura 4.

Figura 5. Tasa de crecimiento anual del PIB por actividad económica



Fuente: (DANE, 2018a)

- **Tasa de interés:** de acuerdo a (BanRepública, s/f-b): “La tasa de interés es el precio del dinero en el mercado financiero. Al igual que el precio de cualquier producto, cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escasez sube”.

Para el año 2018 la tasa de interés en Colombia es de 4.5%, siendo igual que el año 2015 y parando el aumento que se presentaba en los últimos años provocado por la inflación y devaluación del peso. Ahora bien, la disminución de la tasa de interés por parte del banco de la república se debe a la que la previsión para el año 2018 y 2019 son adelantadoras, es decir, se espera un crecimiento económico del 2,7% para el año 2018 y 3,3% para el año 2019, con una inflación del 3%

cumpliendo la meta del mismo banco en dicho tema (Dinero, 2018a). Sin embargo, aunque en el mes de Julio, la tasa estuvo en 4.25%³. Se prevé que para el año 2019 se aumente a 4,75% debido al alza de la inflación que se encuentra en 3,37%.

En la Figura 5, se presenta el comportamiento de las tasas de interés en los últimos 17 años. Como se puede observar, las tasas de interés han sufrido una disminución a través del tiempo, con algunos incrementos pero que, en comparación con las tasas del 2000, la disminución ha sido considerable y alcanza incluso hasta un 50%.

Figura 6. Comportamiento tasas de interés en los últimos 17 años.

Periodo	Tasas de interés				
	Tasa de intervención 1/	DTF 2/	Consumo 3/	Comercial 4/	Hipotecario 5/
2000	12,00	12,15	28,77	16,73	22,24
2001	8,50	12,44	33,57	17,70	20,46
2002	5,25	8,94	28,45	13,39	19,74
2003	7,25	7,80	27,05	12,90	20,61
2004	6,50	7,80	26,00	12,70	19,11
2005	6,00	7,01	24,16	11,97	17,89
2006	7,50	6,27	20,55	10,98	14,89
2007	9,50	8,01	22,29	13,48	15,13
2008	9,50	9,74	25,74	15,33	16,78
2009	3,50	6,15	23,22	11,53	15,36
2010	3,00	3,66	18,15	7,72	13,14
2011	4,75	4,21	18,12	8,39	13,00
2012	4,25	5,36	19,23	9,87	13,19
2013	3,25	4,24	17,90	8,48	11,28
2014	4,50	4,07	17,30	8,65	11,11
2015	5,75	4,58	17,27	9,37	11,05
2016	7,50	6,78	19,14	12,81	12,39
2017	4,75	5,99	19,43	11,26	11,73

Fuente: (BanRepública, 2018a)

Como se mencionó previamente la tasa de interés este año tuvo una reducción considerable, debido a que años anteriores la tasa era alta ya que la inflación y la disminución del valor del peso según la TRM obligaban al banco de la república contrarrestarlos con el aumento de la tasa de interés. Sin embargo, debido al aumento de la inflación para 2019 se estima nuevamente un aumento por el pronóstico de aumento en la inflación.

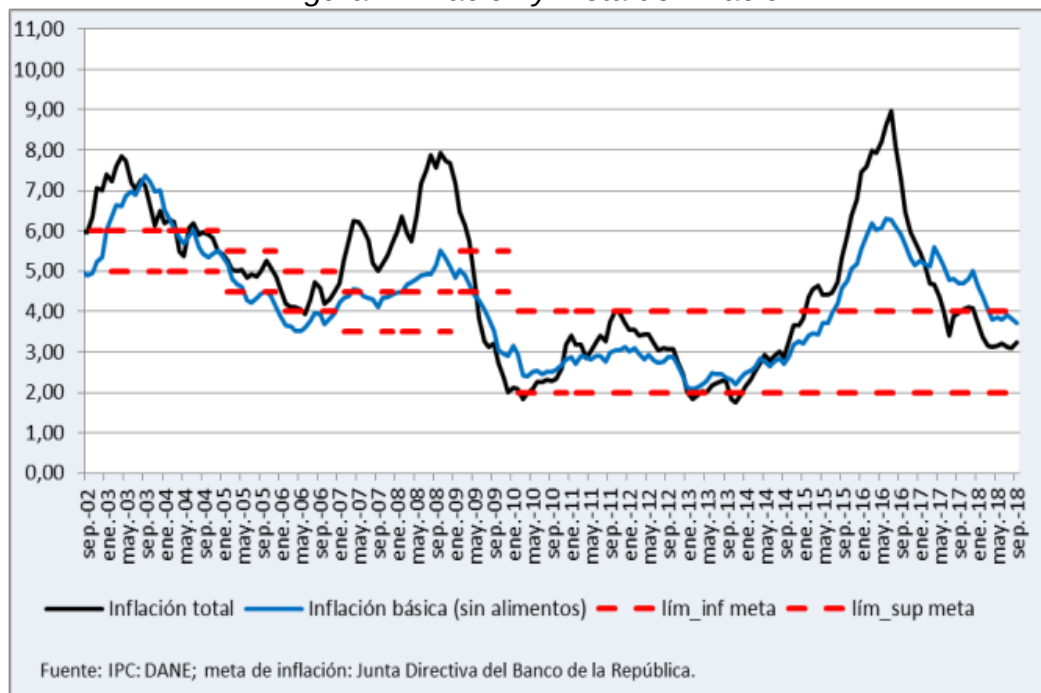
- **Inflación:** La inflación es definida por BanRepública (n.d.-a) como un aumento sustancial, persistente y sostenido del nivel general de precios a través del tiempo. Esta variable es controlada por la Junta Directiva del Banco de la República, quienes, mediante la política monetaria, buscan mantener una tasa de inflación estable (BanRepública, s/f-c).

Durante los últimos años, esta variable ha tenido diferentes fluctuaciones en Colombia. Sin embargo, para el año 2018 en el mes de agosto, la inflación se

encontraba en 3,10%, siendo la más baja desde el año 2014. Específicamente para el sector de los alimentos, la inflación era del 1.34% (Dinero, 2018c). Además, como se mencionó antes en el tema de tasa de interés existe gran probabilidad de un aumento en la inflación para el año 2019 debido al fenómeno del niño y donde los alimentos tendrían un gran aumento en materia de inflación.

Como se observa en la figura 6 y teniendo en cuenta los últimos ocho años, el gobierno ha tenido un buen control en la tasa de inflación exceptuando el año 2016 que por problemas económicos globales hubo un repunte en la tasa llegando casi al doble de la meta estipulada (Departamento, La, & República, 2019).

Figura 7 Inflación y meta de inflación.



4

Fuente: (Departamento et al., 2019)

- **Tasa de desempleo:** De acuerdo con (BanRepública, 2018b), la tasa de desempleo, es un indicador de la evolución en el tiempo de, la proporción de personas que, teniendo la intención de trabajar, se puedan emplear.

Esta tasa ha tenido un comportamiento de crecimiento en los últimos años. Como lo indica el Departamento Administrativo Nacional de Estadística DANE (2018b), la tasa de desempleo en agosto de 2018 fue de 9,2% siendo superior al año anterior por un punto porcentual.

Dentro del mercado laboral existe oferta y demanda de diferentes factores para la producción de bienes y servicios. Dentro de estos factores se encuentra el trabajo,

el cual es demandado por las empresas para el desarrollo de su razón social. Por otro lado, dentro de la economía familiar, las personas demandan un salario que les permita obtener los bienes y servicios necesarios para vivir, por lo cual se convierten en oferentes de su trabajo a cambio de un salario. Sin embargo, por diferentes aspectos de la economía, hay momentos en los que la demanda de las empresas no se logra cubrir toda o en los que la oferta de la capacidad de trabajo de las personas es mucho mayor que la demanda y no logran conseguir un empleo.

De acuerdo con Pais (2018), en la ciudad de Cali, la tasa de desempleo para el trimestre abril-junio de 2018 se encontraba en 11,5%, lo cual indica que la ciudad tuvo una tasa mucho mayor que la nacional durante el año 2018, la cual fue de 9,7%.

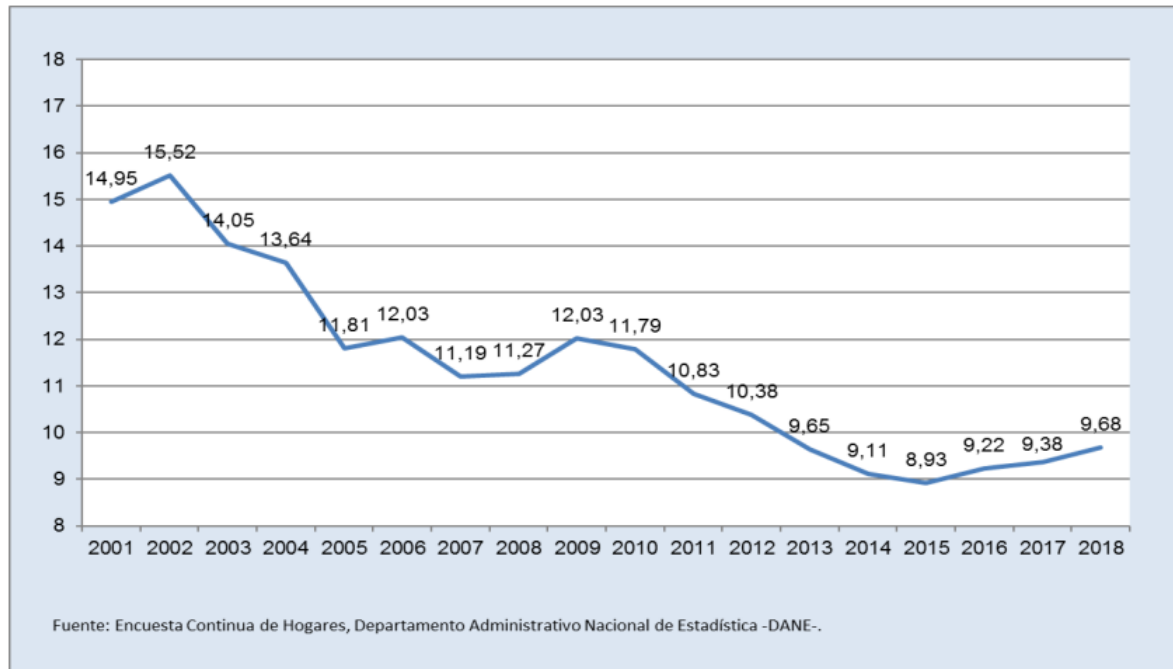
Como se puede evidenciar en las figuras 7 y 8, la tasa de desempleo en Colombia presenta una tendencia decreciente desde el año 2002 al 2015. Sin embargo, se puede observar que a pesar de que no presenta una pendiente grande, se muestra una tendencia creciente en los últimos tres años.

Figura 8. Tasa de desempleo en Colombia. Total nacional

Período	Población total	Población en edad de trabajar		Población económicamente activa		Desocupados	
	Número de personas (miles)	Número de personas (miles)	% de la población en edad de trabajar	Número de personas (miles)	Tasa general de participación*	Número de personas (miles)	Tasa de desempleo**
Indicadores anuales (promedio enero-diciembre)							
2001	39.676	29.747	75,0	18.604	62,5	2.782	15,0
2002	40.177	30.283	75,4	18.862	62,3	2.927	15,5
2003	40.679	30.828	75,8	19.392	62,9	2.724	14,0
2004	41.183	31.377	76,2	19.285	61,5	2.632	13,6
2005	41.686	31.936	76,6	19.329	60,5	2.280	11,8
2006	42.186	32.484	77,0	19.206	59,1	2.311	12,0
2007	42.690	33.039	77,4	19.258	58,3	2.152	11,2
2008	43.196	33.597	77,8	19.655	58,5	2.214	11,3
2009	43.706	34.155	78,1	20.935	61,3	2.515	12,0
2010	44.218	34.706	78,5	21.777	62,7	2.564	11,8
2011	44.735	35.248	78,8	22.446	63,7	2.426	10,8
2012	45.254	35.781	79,1	23.091	64,5	2.394	10,4
2013	45.774	36.307	79,3	23.292	64,2	2.243	9,6
2014	46.296	36.827	79,5	23.654	64,2	2.151	9,1
2015	46.819	37.342	79,8	24.173	64,7	2.156	8,9
2016	47.343	37.851	80,0	24.405	64,5	2.249	9,2
2017	47.868	38.355	80,1	24.697	64,4	2.314	9,4
2018	48.391	38.861	80,3	24.863	64,0	2.406	9,7

Fuente: (Departamento et al., 2019)

Figura 9. Tasa de Desempleo en Colombia.



Fuente: (Departamento et al., 2019)

- **Inversión extranjera:** De acuerdo al decreto 2080 del año 2000, “se considera inversión extranjera en Colombia la inversión de capital del exterior en el territorio colombiano, incluidas las zonas francas colombianas, por parte de personas no residentes en Colombia”

Según (Dinero, 2018b), el comportamiento de la variable de inversión extranjera en Colombia ha sido de aumento en los últimos tres años, siendo el 2018 el año con mayor aumento. El sector con mayor inversión extranjera en el país fue el petrolero con un total de US\$5.797 millones. Sectores como la agricultura y la minería duplicaron el monto de inversión en el 2018 con respecto al 2017. Por otro lado, el sector manufacturero aumento casi 10 veces el monto de inversión en la segunda mitad del año 2018 con respecto a la primera.

En la Tabla 2 se presentan las variables económicas que se analizaron durante el desarrollo de este ejercicio.

Tabla 2. Variables del entorno económico

Variable	Amenaza /Oportunidad	Justificación
Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB	Amenaza	Se consideró esta variable como una amenaza para la empresa, ya que su actividad económica (industria manufacturera) presenta un aporte negativo al crecimiento del PIB, lo cual indica que el aporte económico del sector decreció. Esta tendencia de bajo crecimiento del PIB de la industria manufacturera puede traer consecuencias negativas para la empresa como una menor inversión tanto interna como extrajera directa al presentarse mayores riesgos y menores precios de acciones que otros sectores.
Tasa de interés	Oportunidad	Para la compañía, la tasa de interés en este momento es una oportunidad, debido a que, al realizarse un crédito con una entidad bancaria, se vería beneficiado al comprar un producto financiero teniendo una tasa baja. Sin embargo, como se expuso anteriormente la tasa ha variado en los últimos meses disminuyendo y siendo favorable a los que solicitan créditos financieros, pero como también se mencionó previamente se espera un aumento de 5 puntos básicos en la tasa el cual provocaría una amenaza al momento de no solicitar un crédito en este año y esperar al siguiente.
Inflación	Amenaza	A pesar de estar en un buen porcentaje y se encuentre en el control y cerca a la meta del banco de la república, para finales del año de 2018 e inicios del 2019, la inflación no es muy esperanzadora, se estima un aumento en esta y por ende un aumento en los precios de los diferentes productos del mercado nacional. En el tema de alimentos es uno de los menos esperanzadores debido a que el efecto del niño provocaría un aumento considerable en los precios y para la compañía sería una gran amenaza.

Variable	Amenaza /Oportunidad	Justificación
Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB	Amenaza	Se consideró esta variable como una amenaza para la empresa, ya que su actividad económica (industria manufacturera) presenta un aporte negativo al crecimiento del PIB, lo cual indica que el aporte económico del sector decreció. Esta tendencia de bajo crecimiento del PIB de la industria manufacturera puede traer consecuencias negativas para la empresa como una menor inversión tanto interna como extrajera directa al presentarse mayores riesgos y menores precios de acciones que otros sectores.
Tasa de desempleo	Amenaza	Al haber una alta tasa de desempleo el poder adquisitivo disminuye, por ende, disminuye con este la demanda. Aunque, la tasa aún es alta no se debe omitir que por lo menos en algunas ciudades como en Cali se ha reducido el desempleo, gracias a un crecimiento en las industrias, el comercio y las actividades agropecuarias.
Inversión extranjera en el país	Oportunidad	Se considera esta variable como una oportunidad para la empresa, ya que ha tenido un comportamiento de aumento siendo los sectores manufactureros y de agricultura sobresalientes y llamativos para la inversión extranjera. Ingealimentos S.A.S. al pertenecer a estos sectores de crecimiento, puede tener oportunidades significativas para su crecimiento y desarrollo.

Fuente: Elaboración propia

1.2. Social, Cultural y Demográfico

Dentro del entorno social, cultural y demográfico, se evaluó el comportamiento de cuatro variables determinantes para la empresa objeto de estudio. También se determinó el impacto de cada una y su comportamiento en el desarrollo estratégico de la compañía.

- **Adopción de formas de consumo – influencia de entes internacionales:** gracias a la globalización las formas de consumo son cada vez más permeadas por el entorno global más que local en el país. Dentro de las tendencias de consumo más influyentes, Portafolio (2018) describe diez que determinan o construyen al consumidor de hoy:

1. Una vida limpia y sana
2. Democratización de los servicios
3. Consumidores activistas, mayor atención al servicio al cliente
4. Personalización de productos
5. Flexibilidad y adaptación
6. Realidad virtual
7. Confianza en los productos
8. Experiencias sobre posesiones
9. Co-habitación
10. Descuentos y promociones

Como se puede observar anteriormente, el consumidor de hoy tiene tendencias enfocadas al cuidado personal, la vida saludable, una relación más cercana y de confianza con el productor de los bienes que consume. Por lo anterior es importante que las empresas se enfoquen en generar productos que cumplan con requisitos de vida saludable y sobre todo que generen confianza en el consumidor que cada día es más exigente y se fija más en los detalles, las empresas de hoy se enfrentan a consumidores más educados que conocen la importancia y el impacto de ciertos ingredientes y productos.

- **Tendencia disminución consumo de sal:** La tendencia a la disminución de la sal no solo se ve en las tendencias del consumidor hacia un estilo de vida más saludable, sino que en Colombia también se ha convertido en un tema de salud pública, el cual ha ameritado la intervención del gobierno con la creación de leyes y normas para que el cumplimiento de la disminución de sal en los productos del consumo colombiano se realice de manera obligatoria.

Desde la Subdirección de Salud Nutricional, PREVENCIÓN, & SOCIAL (2015), se ha creado una estrategia para la reducción del consumo de sal en un periodo que va desde el 2012 al 2021, ligándose a la estrategia la organización mundial de la salud (OMS) sobre el régimen alimentario, actividad física y salud del 2004. Siendo esta estrategia una prioridad de salud pública, para disminuir diferentes enfermedades provocadas por el alto consumo de sal y para el 2020 disminuir el consumo a 5 gramos de sal por persona al día.

- **Volumen de empresas familiares:** Colombia es un país que cuenta con un porcentaje significativo de empresas familiares, este es cerca del 86,5% del total de las empresas colombianas. A pesar de este alto porcentaje, tan sólo el 13% de las empresas familiares logra sobrevivir después de la tercera generación, es decir, el 87% de las empresas familiares fracasan y muchas no llegan si quiera a la segunda generación. Siendo una gran amenaza para estas el cambio generacional, además de no ofrecer ventajas competitivas sostenibles en los diferentes mercados que exigen innovación constante (Mouthón, 2018).

Como se indica anteriormente, la tendencia de esta variable es un aumento en el país, pero que es importante acompañar de la tasa en la que las pequeñas empresas fracasan, la cual es muy alta considerando que el mercado colombiano está constituido de estas en más del 50%.

- **Siembra de cultivos ilícitos y erradicación:** En Colombia a raíz del acuerdo de paz y a diferentes operaciones por parte de la fuerza pública, en un esfuerzo por erradicar los cultivos ilícitos, se logró erradicar un total de 32.929 hectáreas de cultivos ilícitos. Lo anterior corresponde, según la ONU a un total del 92% de las familias que ingresaron al programa de sustitución voluntaria. Además, desde mayo del 2017 cerca de 33.000 familias reciben asistencia técnica para la sustitución de cultivos (Justicia, 2018).

Como se puede observar, para esta variable la tendencia es la disminución de los cultivos ilícitos, que a pesar de que no han sido las cifras planteadas y esperadas por el acuerdo de paz, han generado un avance importante en el país, además de estimular el crecimiento de otros cultivos que pueden convertirse en una ventaja para la economía local.

En la Tabla 3 se presentan las variables sociales, culturales y demográficas que se analizaron durante el desarrollo de este ejercicio.

Tabla 3. Variables del entorno social, cultural y demográfico

Variable	Amenaza /Oportunidad	Justificación
Adopción de formas de consumo – influencia de entes internacionales	Oportunidad	A pesar de que Ingealimentos S.A.S. actualmente carece de muchas de las características descritas como tendencias de consumo, se consideró esta variable como una oportunidad ya que la empresa cuenta con un alto potencial de innovación y desarrollo que al explotarse de la manera adecuada puede generar diversas ventajas competitivas
Tendencia disminución consumo de sal	Amenaza	La disminución del consumo de sal no solamente será por programas de concientización a los consumidores de que por sí disminuirá la demanda, sino que también las industrias tienen que disminuir la cantidad de sal utilizada en los procesos de producción. Por ende se debe reorganizar y realizar nuevos procesos para mantener la calidad de los productos

		satisfaciendo las nuevas necesidades de los consumidores.
Volumen de empresas familiares	Oportunidad	Al competir con algunas empresas familiares, que probablemente no pasen de la tercera generación, existe una gran oportunidad de seguir creciendo tanto en participación como en posicionamiento de mercado. Seguir innovando y ofreciendo nuevas ventajas competitivas que, en comparación con empresas familiares, estas no realizan a menudo basándose en el éxito pasado de las generaciones anteriores.
Siembra de cultivos ilícitos, erradicación de cultivos	Oportunidad	Se consideró esta variable como una oportunidad para la empresa en el ámbito económico, ya que al disminuir el cultivo de coca en el país se estimula la inversión extranjera. Por otro lado, al generarse nuevos cultivos la empresa puede llegarse a ver beneficiada en la medida en que puede ampliar sus opciones de compras

Fuente: Elaboración propia

1.3. Político

Para el entorno político, se evaluó el comportamiento de cuatro variables determinantes para la empresa objeto de estudio. También se determinó el impacto de cada una y su comportamiento en el desarrollo estratégico de la compañía.

- **Desarrollo Clúster Macrosnacks:** Se ha convertido en una tendencia la creación y el desarrollo de clúster en el Valle del Cauca, que permita la innovación en el desarrollo de los productos y en el mejoramiento de los procesos para llegar a ser más competitivos.

En el sector de los snacks, se ha desarrollado el clúster de macrosnacks. Se entiende como macrosnacks aquellos productos que son conocidos en el país como mecatos o pasa bocas, y que se consumen entre comidas o en ocasiones especiales. Este clúster tiene como objetivo hacer que las empresas del sector cumplan con requisitos que ahora son políticas públicas de salud, sin dejar de lado el sabor y la practicidad que caracteriza a los productos (Camara de Comercio de Cali, 2018).

- **Estabilidad política del país:** Durante el 2018 se vivieron diferentes respuestas políticas donde la incertidumbre fue un factor prevaleciente en todo sentido. Si bien el primer hecho importante del país ocurrido durante este año

decisivo fueron las elecciones presidenciales, lo más inquietante ha sido la polaridad que ha venido presentando el país en temas políticos, económicos e instruccionales. La confianza inversionista y la seguridad jurídica para el sector empresarial formal, son dos factores claves que evidencian la interdependencia de la política y la economía. Siendo la confianza en el gobernante, así como la estabilidad económica, los factores claves para el aumento de la inversión y el consumo (Caballero, 2018).

- **INVIMA:** Según la Camara de Comercio de Palmira (2018), el Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA), es una entidad de vigilancia y control de carácter técnico científico, que trabaja para la protección de la salud individual y colectiva de los colombianos, mediante la aplicación de las normas sanitarias asociada al consumo y uso de alimentos, medicamentos, dispositivos médicos y otros productos objeto de vigilancia sanitaria.

Dentro de las funciones y objetivos del invima, existen dos importante en términos de influencias políticas y legales, los cuales corresponden al control y vigilancia de los diferentes establecimientos de medicamentos y alimentos. Lo anterior lo hace responsable de generar decretos, estudios e información para la redacción legal de estos sectores (alimentos y medicamentos), así como el reporte a las autoridades competentes la información de las posibles infracciones a las normas sanitarias (INVIMA, 2018).

- **Tratados de libre comercio:** Gracias al fenómeno de globalización, la tendencia de los mercados internacionales, incluyendo el mercado colombiano, es la generación de acuerdos comerciales que faciliten la realización de transacciones entre diferentes países. Estos acuerdos traen tanto ventajas como desventajas a los diferentes sectores económicos del país, y es por esta razón que es muy importante tener en cuenta esta variable en la toma de decisiones de una empresa.

Actualmente Colombia cuenta con diversos tratados de libre comercio (TLC) donde en cada uno hay un sector en particular que se beneficia más que los otros. Estos tratados permiten el libre intercambio de productos y mejoran las alianzas corporativas e industriales entre los países que se encuentran dentro de los acuerdos, y donde también se permite una mayor transferencia de información y conocimientos que permitan el avance del sector económico. Los tratados de libre comercio actualmente vigentes son con México, el salvador, Guatemala y honduras (tratado en conjunto), CAN, CARICOM, MERCOSUR, Chile, EFTA, Canadá, Estados Unidos, acuerdo de alcance parcial con Venezuela, Cuba, Unión Europea, Alianza del pacifico, Corea, y Costa Rica (Ministerio de Comercio Industria y Turismo, 2018).

En la Tabla 4 se presentan las variables políticas que se analizaron durante el desarrollo de este ejercicio.

Tabla 4. Variables del entorno político

Variable	Amenaza /Oportunidad	Justificación
Desarrollo Cluster Macrosnacks	Oportunidad	Al existir un clúster de macrosnacks, resulta más sencillo el intercambio de información el cual logra mayor innovación y por supuesto un alto crecimiento dentro de la industria el cual beneficia a todo el sector en general.
Estabilidad política del país	Amenaza	Se consideró esta variable como una amenaza para Ingealimentos, ya que al no poseer una estabilidad política se ven afectados temas económicos muy importantes para el desarrollo de la empresa como lo son la inversión extranjera y el consumo.
INVIMA (como ente con poder de influenciar leyes)	Oportunidad	Esta variable representa una oportunidad para la empresa, ya que esta entidad respalda la confianza de los consumidores. Ingealimentos actualmente cuenta con el concepto sanitario favorable además de una certificación en Buenas Prácticas de Manufactura con esta entidad, lo cual promueve e incentiva el consumo de sus productos.
Tratados de libre comercio	Oportunidad	A pesar de que aún queda un largo camino por recorrer en materia de comercio exterior y el aprovechamiento de los TLC, ese margen de mejora da la oportunidad a la compañía de crear más alianzas extranjeras e iniciar el camino de exportación a países estratégicos que permitan un crecimiento a pasos agigantados.

Fuente: Elaboración propia

1.4. Legal

Para el entorno legal, se evaluó el comportamiento de seis variables determinantes para la empresa objeto de estudio. También se determinó el impacto de cada una y su comportamiento en el desarrollo estratégico de la compañía

- **Legislación tributaria:** Una variable importante para la toma de decisiones de cualquier compañía, es la legislación tributaria que le aplique, ya que esta determina las pautas que deben seguir para cumplir con los tributos que apliquen de acuerdo a su razón social y a las condiciones propias de la empresa.

En Colombia el sistema tributario se divide en dos, los impuestos directos e indirectos que son cobrados por el departamento de impuestos y aduanas nacionales (DIAN). Los impuestos directos son cobrados directamente del

patrimonio o riqueza del ciudadano o en el caso de las empresas se aplica sobre la renta líquida gravable. En el caso de los indirectos, son los que se cobran por las transacciones, por ejemplo, el IVA (Impuesto de Valor agregado) que actualmente es del 19% (Romero, 2016).

- **Decreto 3075 (Sobre buenas prácticas de manufactura):** El decreto 3075 de 1997 regula todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos a la sociedad, entendiéndose que este decreto es de orden público y entiéndase el cuidado y preservación de la salud por los buenos productos alimenticios ofertados en el mercado nacional es política de salud pública. El cual afecta a las fábricas y/o establecimientos donde se procesan alimentos (Decreto 3075, 1979).
- **Resolución 2155 de 2012:** La resolución 2155 de 2012 establece el reglamento técnico sobre los requisitos sanitarios que deben tener las industrias al momento de procesar, empacar, transportar, importar o comercializar hortalizas en el mercado nacional. Su campo de aplicación son las hortalizas procesadas destinadas para el consumo, los establecimientos que traten y manipulen con el fin del consumo a dichas hortalizas, por último, las actividades de inspección, vigilancia y control que ejerzan las autoridades sanitarias (Resolución 2155, 2012).
- **Resolución 4241 de 1991 condimentos vegetales:** Por la cual se definen las características de las especias o condimentos vegetales y se dictan normas sanitarias y de calidad de estos productos y de sus mezclas.

En esta resolución se dictan las normas sanitarias, especificaciones microbiológicas y prohibiciones de ciertos aditivos para la comercialización de especias. El Invima como ente regulador, se encarga de hacer cumplir estas resoluciones (Resolución 4241, 1991).

- **Resolución 2606 de 2009:** La Resolución 2606 (2009) “por la cual se establece el reglamento técnico sobre los requisitos que deben cumplir los aditivos alimentarios que se fabriquen, procesen, envasen, almacenen, transporten, expendan, importen, exporten, comercialicen y se empleen en la elaboración de alimentos para consumo humano en el territorio nacional”.

La resolución 2606 establece parámetros de inocuidad que son indispensables durante toda la cadena productiva en la que se incluyan este tipo de ingredientes de tipo alimenticio. Además, tiene una sección sobre las clases funcionales de los aditivos, la cual sirve de guía para el rotulado de los productos que contengan los diferentes tipos de aditivos incluidos en esta resolución (Resolución 2606, 2009).

- **Resolución 15790 de 1984:** “Por la cual se establecen las características organolépticas, fisicoquímicas y microbiológicas de los derivados del tomate”. Esta

resolución proporciona los parámetros de calidad exigidos ante la normatividad colombiana para los productos derivados del tomate. Estas resoluciones son tomadas por el Invima para hacer las inspecciones de control de los diferentes productos y marcas del mercado, de manera que si algún producto incumple puede someterse a alguna sanción (Resolución 15790, 1984).

En la Tabla 5 se presentan las variables legales que se analizaron durante el desarrollo de este ejercicio.

Tabla 5. Variables del entorno legal

Variable	Amenaza /Oportunidad	Justificación
Legislación tributaria	Oportunidad	Con la nueva reforma tributaria que entra en vigor para el año 2019, las empresas se verán muy beneficiadas en el tema tributario disminuyendo los impuestos.
Decreto 3075 (Sobre buenas prácticas de manufactura)	Oportunidad	Reglamenta y controla las practicas realizadas por la industria, el cual se evita o se minimiza en lo posible enfermedades u otras consecuencias por el mal manejo de insumos o por el mal cuidado de la materia prima antes de ser procesada, que al llegar a una situación desagradable en la sociedad el mercado comienza a rechazar y evitar comprar, con ello disminuye la demanda.
Resolución 2155 de 2012	Oportunidad	Al igual que el decreto 3075 y los diferentes decretos, reglamentaciones y resoluciones que buscan el cuidado y preservación de la salud de los consumidores. Permite un gran avance en materia de procesos de manipulación y desarrollo de alimentos evitando alguna crisis de salud pública que al final perjudicará a la industria.
Resolución 4241 de 1991 condimentos vegetales	Oportunidad	Esta variable se considera como oportunidad para Ingealimentos, ya que dentro de su portafolio comercializa algunas especias y para la elaboración de sus diferentes productos, estas son una de sus materias primas principales. Al existir este tipo de regulaciones se pueden generar estándares de calidad altos a lo largo de su cadena productiva.

Resolución 2606 de 2009	Oportunidad	Se considera oportunidad, ya que además de controlar y generar pautas para el uso de aditivos, que para el caso de Ingealimentos hace parte de los ingredientes funcionales de sus productos, sirve como guía para desarrollar el rotulado de sus productos terminados, lo cual puede generar ahorro en tiempo y dinero al momento de tramitar registros sanitarios ante el Invima.
Resolución 15790 de 1984	Oportunidad	Ingealimentos cuenta con un amplio portafolio cuya materia prima principal es el tomate, como es el caso de las salsas, algunos condimentos, aderezos y sabores para snacks. Contar con esta resolución se considera una oportunidad para la empresa, ya que establece estándares que Ingealimentos controla durante sus procesos de producción y sirven como guía para la evaluación del comportamiento de sus productos durante su vida de anaquel.

Fuente: Elaboración propia

1.5. Ambiental

Dentro del entorno ambiental, se evaluó el comportamiento de tres variables determinantes para la empresa objeto de estudio. También se determinó el impacto de cada una y su comportamiento en el desarrollo estratégico de la compañía.

- **Rellenos municipales autorizados para la recolección de desechos:** Según el Decreto 3075, 1979 por el cual se reglamenta la prestación del servicio público de aseo, el tema de recolección de rellenos de residuos y su cobertura debe estar contenido y basado en la gestión en la política de gestión integral de residuos sólidos o también llamada PGIRS. El cuál es aquella que permite conocer los objetivos, proyectos, actividades y recursos de uno o más entes territoriales que se encargan de los desechos sólidos a nivel municipal o regional.

Donde gracias al mismo decreto este servicio debe ser prestado de manera continua e interrumpida, y el municipio debe asegurar que el servicio sea realice de manera eficiente.

- **Centrales de compra de material reciclado:** Debido a que el porcentaje de residuos reciclables que llega al relleno sanitario en Yotoco apenas superan al 40%¹, donde en este relleno llega los residuos de los diferentes municipios del valle del cauca. Por ende, empresas como “Macrometales” y “Progecol” brindan el manejo de los residuos recuperables en la ciudad de Cali, tanto en la compra, venta y recuperación de estos (Noticiero 90 Minutos, 2018).

- **Políticas ambientales en pro de preservación:** Según la Ley 99, 1993 organiza el Sistema Nacional Ambiental o SINA, que es el encargado de la gestión y conservación del medio ambiente a nivel nacional y posee treinta y tres corporaciones autónomas regionales y seis autoridades ambientales urbanas que en el caso de Cali se encuentra el Dagma.

Según el decreto 516, 2016, establece que el departamento administrativo de gestión medio ambiental o “Dagma” es un organismo de sector central con autonomía administrativa para el debido desarrollo de sus funciones. Este como máxima autoridad ambiental dentro del perímetro urbano del municipio de Santiago de Cali, es responsable de la política y la acción ambiental.

En la Tabla 6 se presentan las variables ambientales que se analizaron durante el desarrollo de este ejercicio.

Tabla 6. Variables del entorno ambiental

Variable	Amenaza /Oportunidad	Justificación
Rellenos municipales autorizados para la recolección de desechos.	Oportunidad menor	Se considera una oportunidad menor gracias a que según el decreto 2891 de 2013, al generar residuos sólidos especiales que el mismo decreto los define como aquellos residuos que no pueden ser recolectados de forma normal debido a su composición, naturaleza, riesgos y condiciones, deben hacerlo con un acuerdo económico pactado entre ambas partes y adicional al también generar grandes cantidades de residuos sólidos aprovechables que según el decreto, son aquellos productos que son susceptibles a incorporarse a un proceso de producción, se puede llegar a un buen acuerdo que beneficie a la empresa y pueda pagar

		en una cantidad mucho menor la recolección de los residuos especiales.
Centrales de compra de material reciclado.	Oportunidad menor	Al haber empresas en la ciudad de Cali dedicados a la compra, venta, recuperación y manejos de residuos recuperables, le permite a Ingealimentos S.A.S a destinar sus residuos reciclables a dichas empresa y obtener ganancias que pueden destinar a inversión o que le permitan recuperar los materiales y así reutilizarlos, permitiendo disminuir considerablemente los costos de producción.
Políticas ambientales en pro de la preservación.	Oportunidad menor	Al tener Cali una de las autoridades ambientales urbanas, es más fácil conocer, seguir e implementar estrategias que logren seguir las políticas ambientales dictaminadas por el Dagma, como beneficios que le puedan aportar a la compañía al ayudar a cumplir los objetivos medio ambientales de la ciudad. Como por ejemplo, la reducción de la contaminación, el aumento del reciclaje o adopción de zonas verdes, entre otras.
Rellenos municipales autorizados para la recolección de desechos.	Oportunidad menor	Se considera una oportunidad menor gracias a que según el decreto 2891 de 2013, al

		generar residuos sólidos especiales que el mismo decreto los define como aquellos residuos que no pueden ser recolectados de forma normal debido a su composición, naturaleza, riesgos y condiciones, deben hacerlo con un acuerdo económico pactado entre ambas partes y adicional al también generar grandes cantidades de residuos sólidos aprovechables que según el decreto, son aquellos productos que son susceptibles a incorporarse a un proceso de producción, se puede llegar a un buen acuerdo que beneficie a la empresa y pueda pagar en una cantidad mucho menor la recolección de los residuos especiales.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

1.6. Tecnológico

Para el entorno Tecnológico, se evaluó el comportamiento de dos variables determinantes para la empresa objeto de estudio. También se determinó el impacto de cada una y su comportamiento en el desarrollo estratégico de la compañía.

- **Desarrollo de procesos:** El desarrollo de procesos tecnológicos es una variable indispensable para el planteamiento de la planeación estratégica de una empresa, ya que permite evaluar nuevas y mejores formas de llevar a cabo los procesos para ser más eficientes. Específicamente, en el sector de condimentación y saborización, el desarrollo se ha dado principalmente en un proceso conocido como microencapsulación por secado por aspersión.

Este es un proceso que se usa para convertir líquidos en sólidos, agregando funcionalidad al producto y ayudando a mejorar la estabilidad oxidativa de alimentos, extractos e ingredientes alimenticios. Este proceso tiene grandes

ventajas para la industria de alimentos como el enmascaramiento de olores y sabores desagradables, también ayuda a proteger los compuestos bioactivos y alarga la vida útil de los mismos (Esquivel-González B.E., 2015).

- **Innovación en Maquinaria y Equipos:** El desarrollo de equipos para la industria y la tendencia de esta tecnología en el desarrollo de sabores y condimentos se basa principalmente en cambios de tecnologías de mezclado y empaçado, que permiten una mayor homogenización y unos tiempos de empaque menores.

Uno de los últimos desarrollos de mezcladores de productos en polvo es la mezcladora de cintas helicoidales, también conocidas como “Ribbon Blender”, el cual es una máquina para mezclar y homogeneizar que diferencia de otras mezcladoras, se mueven materiales tanto radial y lateralmente para asegurar mezclas completas en tiempo oportuno. Esta mezcla resulta más efectiva con la turbulencia provocada por el movimiento y desplazamiento de las cintas más que por el simple contacto de los insumos (Maquinova, s/f).

En cuanto a la maquinaria de empaque, la tendencia es la maquina empacadora vertical automática tipo sachet de tres o cuatro costuras, con dosificador tipo tornillo. La cual se encuentra equipada con un sistema de foto centrado para material de empaque impreso. Este equipo facilita y agiliza el proceso de empaque de productos en polvo, así como permite ampliar el portafolio en tamaños de presentación, lo cual impulsa el desarrollo de nuevos productos (Tecnoembalaje S.A.S, s/f).

En la Tabla 7 se presentan las variables tecnológicas que se analizaron durante el desarrollo de este ejercicio.

Tabla 7. Variables del entorno tecnológico

Variable	Amenaza /Oportunidad	Justificación
Desarrollo de procesos: Secado por aspersión	Oportunidad	Se considera un oportunidad ya que este tipo de procesos permite obtener la materia fina del alimento, además de que evita la contaminación del proceso y del producto final, logrando entregar un producto de calidad y acorde a las reglamentaciones exigidas.
Desarrollo de equipos: Ribbon blender y Empacadora de polvos	Oportunidad	Se considera una oportunidad ya que son elementos que pueden permitir un proceso más eficiente e innovador para los productos que ofrece la compañía. En cuanto a la máquina empacadora, Ingealimentos S.A.S cuenta con una pero no le ha dado uso a la misma, tiene una opción de crecimiento y diversificación, que debe

		aprovechar poniendo en marcha el equipo y adaptando los procesos al mismo
--	--	---

Fuente: Elaboración propia

2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para el análisis de la competencia se escogieron cuatro compañías, las cuales cumplían con un portafolio de productos y servicios muy similares a los de Ingealimentos S.A.S., de manera que pudieran servir como insumo para realizar un diagnóstico comparativo e identificar esas características de mejor desempeño que pudieran adaptarse y utilizarse en el planteamiento de plan estratégico de la compañía.

Las compañías elegidas para realizar el benchmarking fueron Tecnas S.A., La Tour, Lucta y Aromáticos de Oxidente (AROC). Estas compañías como se mencionó en el marco contextual son principalmente empresas fabricantes y comercializadores de saborizantes, fragancias y extractos para la industria de alimentos. En la tabla 8 se presentan los principales productos y servicios que hacen parte de su portafolio.

Tabla 8. Portafolio de Productos y Servicios de los principales competidores

COMPAÑÍA	PRODUCTOS	SERVICIOS
Tecnas S.A.	• Sistemas de saborización • Soluciones funcionales • Optimización de costos • Extractos botánicos • Sabores dulces, cárnicos y en polvo • Sistemas de cobertura • Colorantes naturales • Conservantes naturales • Proteínas de soya • Proteínas lácteas • Salsas y aderezos • Ingredientes y aditivos • Productos de limpieza y desinfección	• Asesoría especializada • Investigación, innovación y desarrollo de productos • Asesoría técnica integral • Diagnóstico en planes de limpieza y desinfección • Plantas piloto • Maquila • Equipos de Investigación, desarrollo e innovación especializado por líneas
Lucta	• Aromas: confitería, horneado, lácteos, bebidas, industria farmacéutica,	• Asesoría técnica

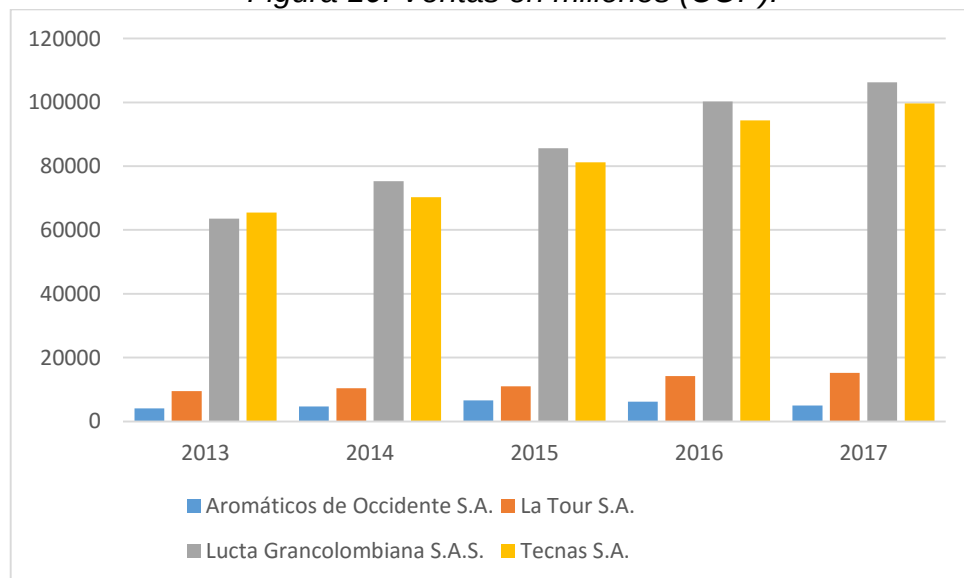
	productos cárnicos y snacks • Fragancias • Productos de zootecnia	
La Tour	• Saborizantes • Extractos Nataurales • Fragancias	• Asesoría técnica
Aromáticos de Occidente (AROC)	• Sabores dulces • Sabores para bebidas • Sabores salados • Productos funcionales (tecnología e innovación) • Extractos • Fragancias	• Asesoría técnica

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, en términos generales las empresas objeto de estudio presentan un portafolio muy similar, a diferencia de Tecnas S.A. que posee un portafolio de servicios mucho más amplio que las demás.

De acuerdo con Benchmark (2019), la empresa que mayores ventas presenta es Lucta Grancolombiana S.A.S. con un total de 106.240 millones de pesos colombianos para el año 2017, seguida de Tecnas S.A. con un total 99.696 millones de pesos colombianos para el mismo año. Como se puede apreciar en la Figura 9, estas dos empresas presentan valores significativamente mayores que las otras dos empresas evaluadas.

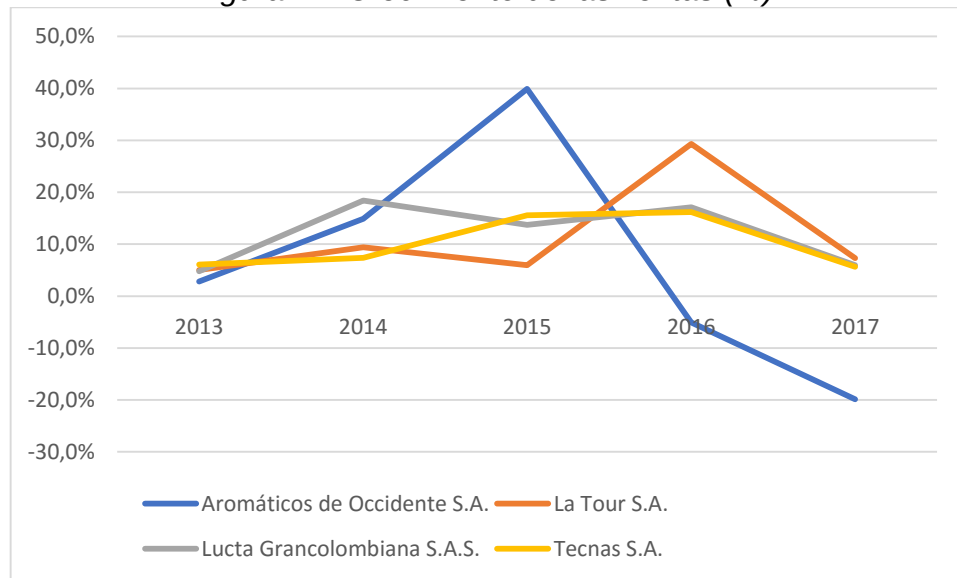
Figura 10. Ventas en millones (COP).



Fuente: Elaboración propia

Adicionalmente, como se muestra en Figura 10, las cuatro empresas objeto de estudio presentaron periodos de crecimiento de ventas entre los años 2013 y 2016, así como un periodo de decrecimiento entre el año 2016 y 2017. Aromáticos de Occidente S.A fue la empresa con mayor crecimiento en ventas, pero adicionalmente fue la empresa que presentó un decrecimiento más amplio y significativo, alcanzando porcentaje incluso negativos de ventas entre los años anteriormente mencionados.

Figura 11. Crecimiento de las ventas (%).

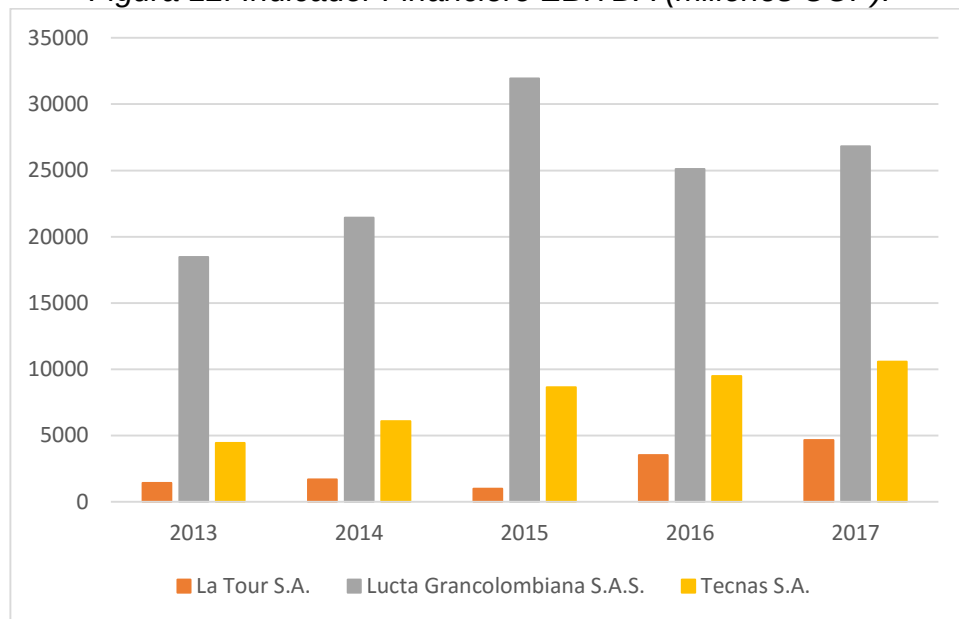


Fuente: Elaboración propia

En la Figura 11 se presenta el indicador de rentabilidad EBITDA para tres de las cuatro empresas evaluadas, según la información reportada en Benchmark (2019). Este indicador muestra la utilidad bruta de explotación, el cual se calcula antes de deducir los gastos financieros (Barajas, Hunt, & Riba, 2013). También da una idea de la eficiencia operativa de las empresas, puesto que presenta la utilidad que se puede generar considerando únicamente su actividad productiva (Gutierrez & Gutierrez, 2018).

De acuerdo a lo anterior, las empresas con mayor eficiencia operativa son Lucta Grancolombiana S.A.S. y Tecnas S.A.; esta última presenta una tendencia de crecimiento en este indicador financiero, mientras que Lucta presenta una fluctuación entre los años 2015 y 2016, sin embargo, la tendencia de crecimiento también se mantiene para esta empresa.

Figura 12. Indicador Financiero EBITDA (millones COP).

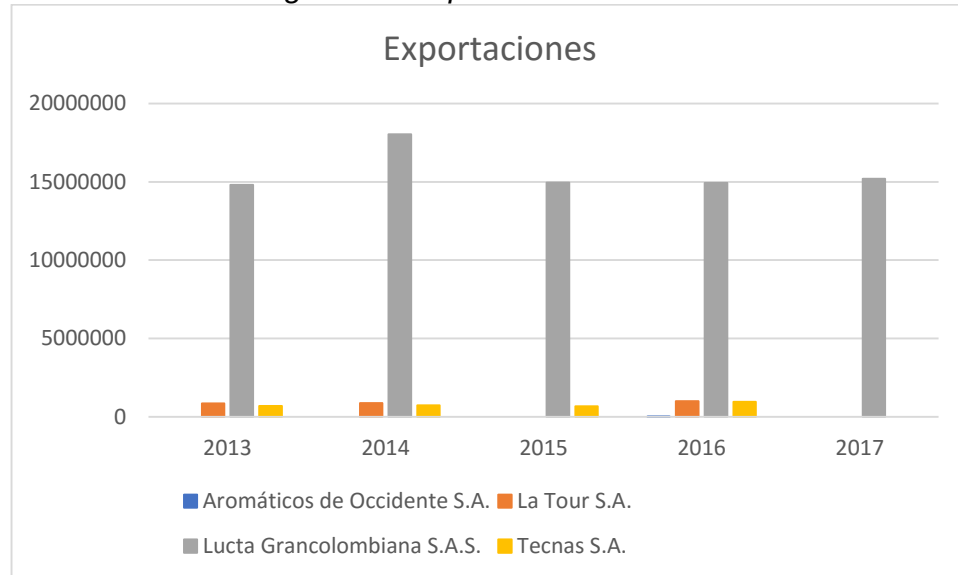


Fuente: Elaboración propia

Por último, se evaluaron las exportaciones realizadas por las empresas analizadas, las cuales se presentan en la Figura 12. De acuerdo a los datos presentados por Benchmark (2019), la empresa con mayor valor en exportaciones entre los años 2013 y 2017 fue Lucta Grancolombiana S.A.S. con valores alrededor de los 15 millones de dólares, mientras que las demás empresas presentan valores cercanos a un millón de dólares.

La segunda empresa con mayor valor en exportaciones reportado es Tecnas S.A., seguida por La Tour S.A. con valores muy similares. Por otra parte, la empresa Aromáticos de Occidente S.A. solo presentó exportaciones en el año 2016. Esta podría ser una de las razones por las cuales Lucta Grancolombiana S.A.S. presenta mayores ventas que las demás empresas, así como un EBITDA mayor.

Figura 13. Exportaciones en \$UDS.



Fuente: Elaboración propia

Para la evaluación del servicio y la satisfacción de los clientes con los productos de las empresas analizadas, se entrevistaron a cuatro ingenieros de investigación y desarrollo de diferentes empresas de alimentos, los cuales son clientes de las cuatro empresas seleccionadas para la evaluación externa.

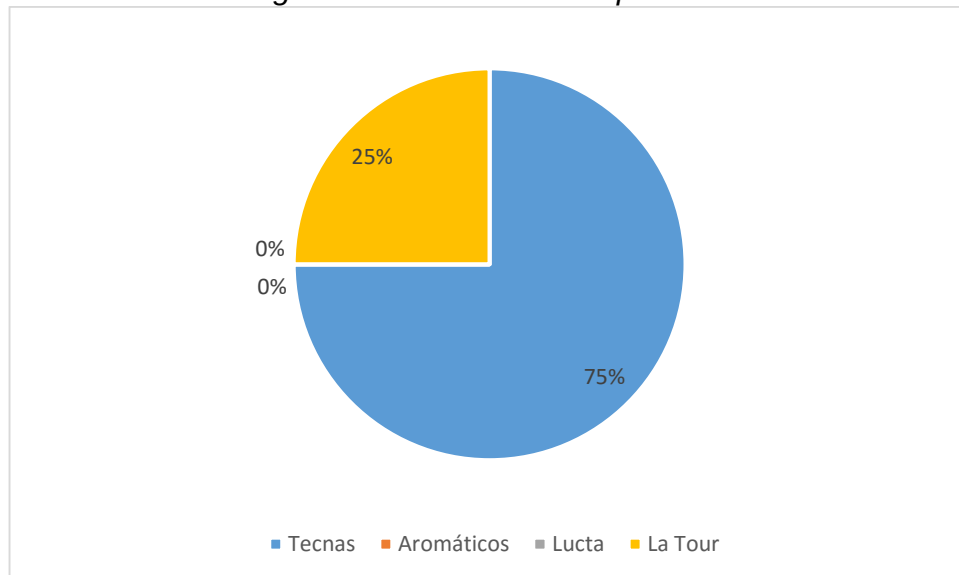
La primera pregunta que se realizó durante las entrevistas fue una pregunta abierta sobre las empresas con las que usualmente los ingenieros trabajaban. El objetivo de dicha pregunta era obtener una idea de la participación de las empresas objeto de estudio sin sesgar a los ingenieros al haberlas nombrado inicialmente. Para esta pregunta todas las empresas objeto de estudio fueron nombradas como utilizadas por uno o más de los ingenieros. Además, se identificó a Silesia como un fuerte competidor, ya que, aunque no hizo parte del objeto de estudio, pues esta es en cierta medida aliada con Ingealimentos S.A.S, esta fue nombrada por todos los ingenieros como de uso frecuente dentro de sus procesos de desarrollo de producto.

Posteriormente, se evaluó el uso de las empresas objeto de estudio por parte de los ingenieros entrevistados. La respuesta fue positiva para todas las empresas a excepción de Aromáticos de Occidente, la cual no es utilizada por dos de los cuatro ingenieros entrevistados. Uno de ellos afirmó que no conoce el portafolio de productos de esta empresa, mientras que el otro afirma que se trabaja directamente con Firmenish, el cual es el principal proveedor de Aromáticos de Occidente.

Adicionalmente, se indagó sobre la preferencia de los ingenieros por las empresas objeto de estudio. Como se observa en la Figura 13, de las cuatro empresas estudiadas, la moda la tiene Tecnas S.A.S, la cual es preferida por el 75% de los entrevistados, seguida por Lucta con un 25%. La razón expresada por los ingenieros

que escogieron Tecnas como proveedor preferido para trabajar, se basa en la confianza, tiempos de respuesta y soporte en el proceso de desarrollo. Por otro lado, el ingeniero que escogió Lucta como proveedor preferido argumentó que este le presta el mejor soporte técnico en el desarrollo y homologación de sabores.

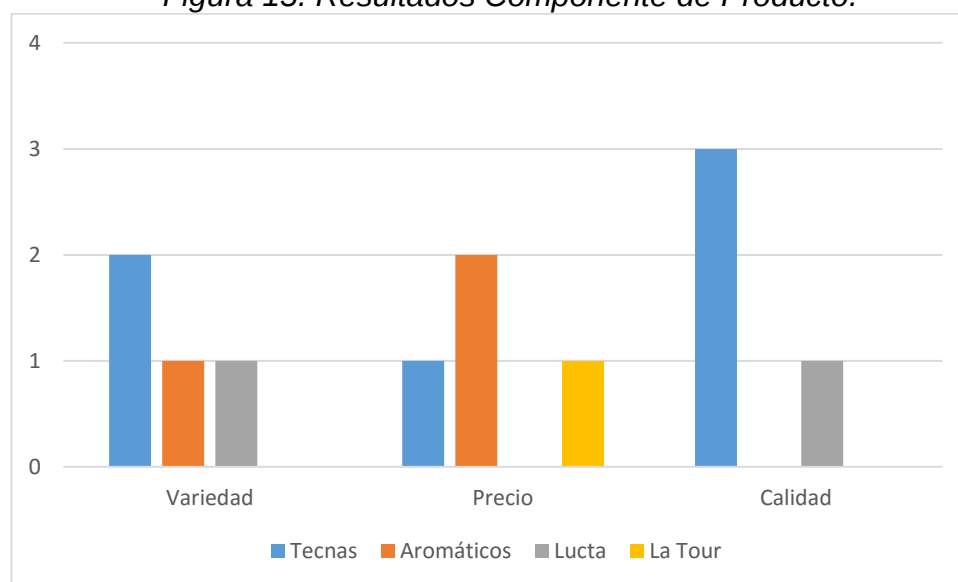
Figura 14. Preferencia de proveedor.



Fuente: Elaboración propia

El primer componente de la entrevista estaba enfocado al producto. En la Figura 13 se presentan los resultados del componente producto evaluado durante las entrevistas realizadas. Los ingenieros manifestaron que la empresa con una mayor variedad en el portafolio de productos y calidad del mismo es Tecnas S.A.. Por otra parte, también Aromáticos de Occidente y Lucta Grancolombiana fueron reconocidos como proveedores con una amplia variedad de productos. El ingeniero que destacó la variedad de Aromáticos de Occidente, resaltó la cercanía de los sabores esperados con los entregados por la empresa en los sistemas de saborización. En cuanto a precio, el 50% de los entrevistados destacó a Aromáticos de Occidente como la empresa que mejores precios de productos maneja, mientras que el otro 50% afirmó que en precios bajos precios destacaban La Tour y Tecnas S.A.S.

Figura 15. Resultados Componente de Producto.



Fuente: Elaboración propia

La empresa a la que mayor cantidad de productos le compran, es Tecnas S.A. para el 75% de los entrevistados, mientras que Lucta está presente en mayor proporción en los productos del 25% de los entrevistados. Uno de los ingenieros expresó que la principal razón por la que en los desarrollos prefieren o terminan contratando a la empresa Tecnas S.A. es la rapidez de respuesta y los servicios complementarios que ofrecen como el préstamo de la planta piloto que tienen en Medellín, el acompañamiento de especialistas y las capacitaciones que ofrecen a sus clientes.

En cuanto a presentación de producto, uno de los ingenieros destacó los productos ofrecidos por la empresa Lucta Grancolombiana S.A.S. ya que cuenta con materiales de empaque que además de alargar la vida útil de sus productos, son elegantes y llaman la atención. Además, expresó que, desde la entrega de sus muestras, esta empresa se destaca por la impecable presentación.

El otro componente de la entrevista estaba enfocado al servicio de las empresas objeto de estudio. Para este componente se indagó sobre la entrega de muestras, la cual fue calificada como oportuna y óptima para las muestras entregadas por parte de Tecnas S.A.S., buena presentación y empaque para las muestras de Lucta Grancolombiana, y en general las muestras de las cuatro empresas fueron calificadas como optimas, seguras y bien rotuladas.

Dentro de este componente, también se preguntó sobre las ventajas que percibían en las empresas frente a otras del sector, para lo cual dos de los entrevistados destacaron a Tecnas con su ventaja en el apoyo técnico durante el proceso de desarrollo, así como el asesoramiento general a las compañías. Uno de los encuestados destacó como factor diferenciador los perfiles de sabor de La Tour y

Lucta. Por otra parte, uno de los ingenieros manifestó la rapidez y disponibilidad de entrega de La Tour por ser una empresa local, así como el empaque y presentación de los productos de Lucta. Los encuestados enfatizaron en la presencia especialmente de La Tour y Tecnas en los diferentes eventos de innovación y desarrollo del sector, dijeron que estas dos empresas se destacaban por la inclusión constante de tecnologías nuevas y que estos aspectos las convertía en sus primeras opciones a la hora de iniciar un proceso de contacto con proveedores.

3. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno se inició con un diagnóstico de las diferentes áreas de la organización, el cual se obtuvo de la observación directa y la aplicación de entrevistas semi estructuradas a la gerente, jefe de planta, contadora, recepcionista y a un operario. Estas entrevistas permitieron conocer la situación por la que pasa la compañía desde una visión completa y objetiva teniendo en cuenta las percepciones de las diferentes áreas.

Además, se utilizó una herramienta desarrollada por la profesora Doria Patricia Puerto B y revisado y aprobado por el profesor Edilberto Vergara, docentes de la Universidad del Valle, pertenecientes al CEDEMIPYMES. Esta herramienta permite elaborar un diagnóstico inicial que abarca diferentes aspectos de la organización, mediante un cuestionario que se le aplicó a la ingeniera de planta de Ingealimentos S.A.S. Los resultados obtenidos se registraron en el ANEXO 1 (Diagnóstico preliminar Ingealimentos).

3.1. Área administrativa y gerencial

En el área gerencial y estratégico de la organización se encuentra la gerente general, que es la misma dueña y quien además cuenta con un conocimiento técnico muy amplio por lo cual también es la encargada del desarrollo de nuevos productos. Por otro lado, la gerente también se encarga de las relaciones comerciales tanto con clientes como con proveedores, aunque se apoya en la jefe de planta, principalmente ella es quien está frente de estas relaciones.

La toma de decisiones está centralizada en la gerencia, apoyada para ciertos temas en la contadora y en la jefe de planta. El primer factor que se encontró fue la falta del uso de la información generada tanto la parte contable como los indicadores de calidad de planta para la toma de decisiones de la organización, pues si bien se apoya en los cargos anteriormente mencionados, estos no hacen uso de la información generada para la toma de decisiones.

Por otra parte, no se cuenta con un sistema de gestión de calidad transversal a todas las áreas de la organización, hay un sistema de gestión de calidad, pero únicamente enfocado al área de producción, lo cual es una clara debilidad para cualquier compañía ya que no les permite hacer uso correcto de la información

En la tabla 9 se presentan las debilidades y fortalezas detectadas para esta área de la organización. Además, se indica si es una fortaleza/debilidad mayor o menor.

ASPECTO	DEBILIDAD/FORTALEZA
Interés y alto compromiso de la gerencia con la operación de la empresa	Fortaleza Mayor
No se usa la información recolectada en los procesos para la toma de decisiones	Debilidad Mayor
No existe un sistema de gestión de calidad transversal a todas las áreas	Debilidad Mayor

3.2. Área de talento humano

Figura 16. Organigrama Ingealimentos S.A.S



No hay un proceso de selección y contratación definido ni que cumpla con los requisitos para cada cargo, por lo general se contrata por recomendación de empleados o conocidos de la gerencia. En cuanto a la inducción del personal contratado, tampoco se cuenta con procedimientos establecidos y en ocasiones corre por cuenta de los compañeros de trabajo, sin una dirección definida.

La compañía cuenta con el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, el cual es llevado por la jefe de planta o por un practicante, si se cuenta con el. En el tema del ausentismo del personal, se da por lo general por incapacidad y no es frecuentes. Cuando esto ocurre se controla con el sistema de gestión de seguridad en el trabajo.

Referente al clima laboral, todos los empleados coincidieron que existe un buen ambiente laboral. Las personas saben que deben hacer y que debe hacer su compañero y en el momento de requerirlo se ayudan mutuamente. Se informa correctamente las normas y objetivos de la compañía hacia los empleados, permitiendo que se encuentren motivados y aporten ideas para el mejoramiento de los procesos.

Existe una preocupación por la planta humana de la empresa, la cual fue expresada tanto por la gerencia como por los empleados. Los colaboradores son reconocidos como importantes, se vela por su bienestar, tienen beneficios como celebración de cumpleaños, paseos, bonos navideños, prestamos, entre otros. Empero, no se encuentran determinados los procedimientos ni hay una formalización de los beneficios a los que puede acceder un colaborador.

En la tabla 10 se presentan las debilidades y fortalezas detectadas para esta área de la organización. Además, se indica si es una fortaleza/debilidad mayor o menor.

Tabla 10. Fortalezas y debilidades del área de talento humano

ASPECTO	DEBILIDAD/FORTALEZA
Excelente clima laboral percibido por los empleados	Fortaleza Mayor
Beneficios extrasalariales	Fortaleza Mayor
Conocimiento del organigrama por parte de los empleados	Fortaleza Menor
Bajo ausentismo laboral	Fortaleza Menor
No hay un proceso de selección, contratación e inducción definido	Debilidad Mayor
No existe un área de talento humano definida	Debilidad Menor

Fuente: Elaboración propia

3.3. Área Financiera y Contabilidad

De acuerdo con los datos obtenidos en el diagnóstico inicial, Ingealimentos S.A.S. cuenta con ingresos mensuales de alrededor de los \$160.000.000, y con unos costos de operación cercanos a los \$100.000.000. Por otra parte, los gastos de la empresa se encuentran alrededor de \$50.000.000. Como se puede observar la empresa cuanta, con liquidez, en la medida en que sus ingresos son mayores a sus gastos y costos.

Se evidenció que no se cuenta con un proceso de gestión Financiera definido, ya que no se hace planeación de recursos y la gerente es la misma encargada de conseguir prestamos cuando se requiere. Además, no se lleva un control Financiero por medio de indicadores que permitan conocer el estado actual de la compañía en estos términos.

Cuentan con todos los registros y pagos de obligaciones financieras y tributarias, así como una contabilidad ordenada y al día. A pesar de no tener en el momento un sistema de gestión de la calidad completo, tienen un sistema contable implementado (SIIGO) que les permite trabajar de una manera más eficiente los costos operativos y administrativos. Además, de ser necesario pueden consultar información contable de manera oportuna. Sin embargo, no hacen uso de esta información para la toma de decisiones, simplemente lo ven como un tema de cumplimiento obligatorio y no como una herramienta de gestión.

En el momento de evaluar o considerar que producto es más rentable, la empresa lo estima a grandes rasgos ya que apenas están implementando el sistema SIIGO y no han evaluado a fondo el tema de costos. A pesar ello, considera que los más rentables son los sobres para snacks, y los más deficitarios son las emulsiones, es decir, las salsas que son a base de mayonesa, debido a que se tiene un equipo pequeño y es necesario hacer baches muy pequeños. La ingeniera de planta expresó que es más el desgaste y el tiempo del operario que la rentabilidad del producto.

Ahora bien, además de no saber exactamente qué productos son rentables con bases reales de cifras contables, la fijación de precios se hace de forma manual y con estimaciones poco precisas. Los costos directos de fabricación se estiman calculando el costo de las materias primas para un Kg, el costo de material de empaque y estimando el costo de la mano de obra para un Kg basado en el tiempo promedio por bache. Por otro lado, la estimación de costos indirectos se hace únicamente teniendo en cuenta los costos indirectos fijos y el costo del análisis microbiológico debido que se hace con un externo. Se estima para cada producto un margen de ganancia del 30 al 40 %. Dentro de esta estimación de costos, no se tiene en cuenta ningún tipo de costo de distribución o costos financieros, entre otros, lo cual puede representar pérdidas para la empresa.

En la tabla 11 se presentan las debilidades y fortalezas detectadas para esta área de la organización. Además, se indica si es una fortaleza/debilidad mayor o menor.

Tabla 11. Fortalezas y debilidades del área financiero y contable

ASPECTO	DEBILIDAD/FORTALEZA
Cuentan con sistema contable SIIGO	Fortaleza Mayor
Ingresos mayores a gastos y costos	Fortaleza Mayor
No existe una gestión financiera definida	Debilidad Mayor
La estimación de la rentabilidad no cuenta con bases reales	Debilidad Mayor
El costeo de los productos se hace de manera manual y sin tener en cuenta costos de distribución	Debilidad Mayor

Fuente: Elaboración propia

3.4. Área de Producción y Calidad

Esta área está constituida por 5 operarios, un auxiliar de calidad y una ingeniera de planta, la cual es la encargada de la parte de producción y de calidad de la compañía. Las instalaciones son propias y se encuentran en excelente estado para la actividad de la empresa, pero no cuenta con espacio para carga y descarga de producto, lo cual puede llegar a limitar su crecimiento o generarle problemas logísticos en un futuro. Existen estándares de producción, con cantidades y tiempos definidos para cada producto de la compañía. Empero, no se está realizando seguimiento del cumplimiento de los mismos.

El sistema de producción de la empresa es por stock. Aunque no existe un programa para el mismo, se utiliza un cronograma para lograr controlar y cumplir con los objetivos. El cronograma se realiza con las órdenes de ventas que van llegando; se analiza el stock de las materias primas que se tienen, y se generan las órdenes de compra de las que hacen falta o que quedan en un nivel bajo para cumplir con la orden de venta. No se evalúa el cumplimiento de la programación, no se retroalimenta en base de los resultados, solamente se sacan indicadores si hay cumplimiento o no pero no se analizan. Lo que conlleva a no se conocer las tasas de improductividad y no tener conocimiento de sus causas ni como cambiar la situación al llegar en ese estadio.

La compañía utiliza diferentes indicadores con el fin de medir los resultados observando el cumplimiento del cronograma de producción, indicador de productos defectuosos, el indicador de productos devueltos. Además, la compañía tiene un programa de capacitación en BPM, el cual es dirigido por la jefe de planta a los operarios de producción y la auxiliar de calidad. Este programa de capacitación cuenta con los indicadores de efectividad y de eficiencia en las capacitaciones, los cuales son obtenidos del registro de asistencia y exámenes cortos que se aplican a los asistentes al finalizar la capacitación.

Gracias a estos indicadores previamente mencionados, la empresa puede conocer en qué nivel se están cumpliendo los objetivos revisando y las causas dado el caso que no se obtengan los resultados esperados. Sin embargo, la empresa no realiza ningún tipo de análisis real de los datos obtenidos por medio de los indicadores, no se presentan acciones correctivas y la información simplemente queda archivada. Por otra parte, la empresa actualmente solo se encuentra laborando aproximadamente en un 33% de su capacidad total, es decir, solo tienen un turno diario y se trabaja tan solo de lunes a sábado. Esto se debe a que sus volúmenes de ventas son muy bajos y no ameritan utilizar el 100% de su capacidad instalada.

La empresa está certificada en BPM ante el Invima, por lo cual cuenta con programas como el control de plagas, de limpieza y desinfección, manejo de residuos, abastecimiento de agua, capacitación continua, mantenimiento preventivo, control de proveedores de materias primas e insumos, entre otros. En su mayoría, se evidencia el cumplimiento de estos programas, no obstante, cuando se presentaron anomalías en algunos de los registros revisados, como el del control de la calidad del agua, no se evidencian acciones correctivas.

Ahora bien, respecto al ciclo de vida de los productos una vez esta se cumple, se analiza y se compara, para ello se guarda una contra muestra de cada producto de cada lote. De lo que se ha encontrado en cuanto a los fisicoquímicos es muy similar el resultado una vez ha finalizado su vida útil, hay algunos productos que continúan con la misma consistencia ósea el mismo producto en polvo, y hay otros que por las mismas materias primas se compactan más que otros. Por otro lado, los resultados organolépticos (color, sabor y olor) se mantienen. La textura es el factor que más afectado se ve, en especial para los productos higroscópicos, ya que tienden a atrapar humedad y por lo tanto se compactan con mayor facilidad.

El tipo de empaque y almacenamiento de los productos es el mismo, sin importar si son más o menos higroscópicos, sin embargo, la vida útil de los productos con mayor riesgo de compactación es menor, con lo cual la empresa se asegura que el producto este en óptimas condiciones durante toda la vida útil del mismo.

En cuanto a calidad, la empresa cuenta con unos valores correspondientes a los límites superiores e inferiores para los resultados fisicoquímicos de los productos. Además, cuenta con un laboratorio aseguramiento de la calidad, donde se analizan las propiedades fisicoquímicas de todos los productos terminados antes de salir a su venta. Sin embargo, no se toman acciones correctivas cuando un producto se encuentra fuera de las especificaciones y el mismo sale a la venta con el aval sensorial únicamente. Además, la persona de bodega con apoyo del analista o de la jefe de planta, evalúan las materias primas al momento de llegar a la planta para evitar inconvenientes futuros

En la tabla 12 se presentan las debilidades y fortalezas detectadas para esta área de la organización. Además, se indica si es una fortaleza/debilidad mayor o menor.

Tabla 12. Fortalezas y debilidades del área de producción y calidad

ASPECTO	DEBILIDAD/FORTALEZA
Analizan todos los productos terminados	Fortaleza Mayor
Existen indicadores de producción	Fortaleza Mayor
Existe un cronograma de producción basado en las ordenes de ventas	Fortaleza Menor
Se encuentran certificados en BPM ante el invima	Fortaleza Mayor
Se desconocen las causas de improductividad	Debilidad Mayor
No se analizan los indicadores	Debilidad Mayor
Se venden productos que no cumplen con los parámetros de calidad	Debilidad Mayor

Fuente: Elaboración propia

3.5. Área comercial, de ventas y de mercadeo

La empresa no cuenta con un área formal de ventas, hay un auxiliar de ventas que es la persona encargada de recibir los pedidos y de ingresar las ordenes de ventas en el sistema, de manera que el área de producción pueda generar el cronograma de producción. Los clientes son atendidos directamente por la gerencia, aunque cuenta con dos vendedores independientes que hacen las veces de distribuidor, uno en la ciudad de Cali y otro en el eje cafetero. Estos vendedores tienen unos clientes fijos a quienes le llevan productos de la empresa, sin embargo, su objetivo no es la apertura comercial en diferentes zonas. Además, el margen de ganancia establecido por estos vendedores es muy alto, lo cual disminuye significativamente el margen de utilidad de los productos de la empresa.

Por lo general la consecución de nuevos clientes se da por el voz a voz, debido a que cuenta con el reconocimiento de algunos sectores por la calidad de sus productos. Otra manera de conseguir nuevos clientes la obtienen por la participación de proveedores aliados como el caso de silesia en convocatorias de desarrollo de productos de saborización para grandes empresas. La compañía cuenta con una buena área de desarrollo de nuevos productos y debido a que su planta de personal aun es pequeña, puede ofrecer una amplia variedad de productos, personalizados y con diferentes presentaciones, por lo que se convierte en una muy buena opción para los clientes.

En el área comercial, la compañía tiene como principales clientes a Productos Alimenticios Frito Mix, Qbco y Gh Fragancias; que entre los 3 suman un 90 % de las ventas de la empresa. Donde las ventas se han incrementado aproximadamente un 80% en los últimos años, a pesar de la que la compañía no maneja ningún tipo de promoción que puede ayudar a aumentar considerablemente su posicionamiento y participación del mercado.

A pesar de que no se cuente con un área comercial constituida, la jefe de planta hace un control mensual y una comparativa de las ventas respecto al mes anterior, con el fin de conocer el comportamiento de crecimiento o decrecimiento mensual en las metas de ventas, pero sólo se hace como observación. No se utiliza estrategias de apertura y consecución de nuevos clientes.

La empresa no tiene estrategias de marketing definidas que le permitan llegar a todo el mercado, ni posicionarse como marca. Anteriormente contaba con una página de internet, cuyo dominio cancelaron hace poco ya que no percibían el valor de esta.

En la tabla 13 se presentan las debilidades y fortalezas detectadas para esta área de la organización. Además, se indica si es una fortaleza/debilidad mayor o menor.

Tabla 13. Fortalezas y debilidades del área de mercadeo y ventas

ASPECTO	DEBILIDAD/FORTALEZA
Crecimiento de ventas del 80%	Fortaleza Mayor
Cuentan con reconocimiento dentro del sector de snacks	Fortaleza Mayor
Concentración del 90% de las ventas en tres clientes	Debilidad Mayor
No cuentan con una fuerza de ventas definida	Debilidad Mayor
No hacen ningún tipo de promoción ni cuentan con una estrategia de mercadeo definida	Debilidad Mayor

Fuente: Elaboración propia

3.6. Área de compras

No existe un área de compras, el proceso de compra aún lo realiza la gerente, y esto lo hace según las necesidades actuales de la compañía y según también lo requiera la jefe de planta, no tienen una proyección de los insumos que se van a necesitar en un futuro de posibles compras. Al finalizar la negociación, la secretaria culmina el proceso.

En cuanto a insumos que no están relacionados directamente con la producción, en ocasiones como no se cuenta una proyección de compras, hay desabastecimiento de los mismos lo cual puede generar problemas, especialmente los insumos de laboratorio, retrasando los procesos.

Referente a los proveedores, se siguen manejando los mismos y al negociar sólo se determina las cantidades a comprar, no negocian precios o descuentos y tampoco se busca nuevos proveedores por miedo a que no entreguen los productos con las exigencias requeridas. La compañía archiva la información de los proveedores actuales y las diferentes órdenes de compra que se realizan.

Por otro lado, el pago a los proveedores se hace de manera inmediata, no se utilizan los términos de pago que este pueda ofrecer ni se busca una negociación para aumentar dichos términos, lo cual puede afectar la liquidez de la empresa y el flujo de caja de esta.

En la tabla 14 se presentan las debilidades y fortalezas detectadas para esta área de la organización. Además, se indica si es una fortaleza/debilidad mayor o menor.

Tabla 14. Fortalezas y debilidades del área de compras

ASPECTO	DEBILIDAD/FORTALEZA
Se mantienen los mismos proveedores y no se negocian los términos	Debilidad Mayor
No cuentan con planeación de insumos indirectos, solo tienen planeación de acuerdo a las solicitudes de producción	Debilidad Mayor
No existe un proceso de compra establecido	Debilidad Mayor
No se utilizan los términos de pago, siempre se paga de inmediato	Debilidad Mayor

Fuente: Elaboración propia

4. MATRICES

4.1. Matriz EFE

A partir del análisis externo, se seleccionaron seis oportunidades mayores (Tabla 15) y seis amenazas mayores (Tabla 16), las cuales permitieron la construcción de la matriz EFE (Tabla 17).

Tabla 15. Lista de Oportunidades Mayores

1. Inversión extranjera en el país
2. Adopción de formas de consumo – influencia de entes internacionales
3. Siembra de cultivos ilícitos, erradicación de cultivos
4. Desarrollo Cluster Macrosnacks
5. Tratados de libre comercio
6. INVIMA (como ente con poder de influenciar leyes)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 16. Lista de Amenazas Mayores

1. Tasa de desempleo
2. Tendencia disminución consumo de sal
3. Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB
4. Inflación
5. Estabilidad política del país
6. Variedad e innovación de los productos ofrecidos por la competencia

Fuente: Elaboración propia

A estas listas se les otorgó una ponderación basada en la importancia de cada factor para la empresa. Posteriormente, se le asignó una calificación a cada factor basado en la respuesta de los mismo a las estrategias actuales de la empresa. Por último, se obtuvo una puntuación ponderada que fue sumada con el fin de conseguir una puntuación global para los factores externos. Como se puede observar en la siguiente tabla, el total del valor EFE para Ingealimentos S.A.S. fue de 3.04.

Tabla 17. Matriz EFE para Ingealimentos S.A.S.

Factores Externos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Oportunidades			
1. Inversión extranjera en el país	0,08	2	0,16
2. Adopción de formas de consumo – influencia de entes internacionales	0,1	4	0,4
3. Siembra de cultivos ilícitos, erradicación de cultivos	0,07	2	0,14
4. Desarrollo Cluster Macrosnacks	0,1	4	0,4
5. Tratados de libre comercio	0,09	3	0,27
6. INVIMA (como ente con poder de influenciar leyes)	0,1	3	0,3
Amenazas			
1. Tasa de desempleo	0,08	2	0,16
2. Tendencia disminución consumo de sal	0,1	4	0,4
3. Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB	0,05	3	0,15
4. Inflación	0,07	2	0,14
5. Estabilidad política del país.	0,06	2	0,12
6. Variedad e innovación de los productos ofrecidos por la competencia.	0,1	4	0,4
Total	1.00		3.04

Fuente: Elaboración propia

4.2. Matriz EFI

A partir del análisis interno, se seleccionaron seis fortalezas mayores (Tabla 18) y seis debilidades mayores (Tabla 19), las cuales permitieron la construcción de la matriz EFI (Tabla 20).

Tabla 18. Lista de Fortalezas Mayores

1. Cuentan con sistema contable SIIGO
2. Existen indicadores de producción
3. Existe un cronograma de producción basado en las ordenes de ventas
4. Se encuentran certificados en BPM ante el invima
5. Crecimiento de ventas del 80%
6. Cuentan con reconocimiento dentro del sector de snacks

Fuente: Elaboración propia

Tabla 19. Lista de Debilidades Mayores

1. No se usa la información recolectada en los procesos para la toma de decisiones
2. No existe una gestión financiera definida
3. El costeo de los productos se hace de manera manual y sin tener en cuenta costos de distribución
4. Se desconocen las causas de improductividad
5. Se venden productos que no cumplen con los parámetros de calidad
6. Concentración del 90% de las ventas en tres clientes

Fuente: Elaboración propia

A estas listas se les otorgó una ponderación basada en la importancia de cada factor para la empresa. Posteriormente, se le asignó una calificación a cada factor basado en la respuesta de los mismo a las estrategias actuales de la empresa. Por último, se obtuvo una puntuación ponderada que fue sumada con el fin de conseguir una puntuación global para los factores internos. Como se puede observar en la siguiente tabla, el total del valor EFI para Ingealimentos S.A.S. fue de 2.39.

Tabla 20. Matriz EFI para Ingealimentos S.A.S.

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
Fortalezas			
1. Cuentan con sistema contable SIIGO.	0,07	3	0,21
2. Existen indicadores de producción.	0,08	4	0,32
3. Existe un cronograma de producción basado en las ordenes de ventas	0,07	3	0,21
4. Se encuentran certificados en BPM ante el invima	0,1	4	0,4
5. Crecimiento de ventas del 80%	0,08	4	0,32
6. Cuentan con reconocimiento dentro del sector de snacks	0,08	4	0,32
Debilidades			
1. No se usa la información recolectada en los procesos para la toma de decisiones	0,08	1	0,08
2. No existe una gestión financiera definida	0,09	1	0,09
3. El costeo de los productos se hace de manera manual y sin tener en cuenta costos de distribución	0,1	1	0,1
4. Se desconocen las causas de improductividad	0,08	1	0,08
5. Se venden productos que no cumplen con los parámetros de calidad	0,1	1	0,1
6. Concentración del 90% de las ventas en tres clientes	0,08	2	0,16
Total	1.00		2,39

Fuente: Elaboración propia

4.3. Matriz IE

A partir de los valores globales obtenidos para las variables internas y externas, se realizó la construcción de la matriz IE (Tabla 21). En esta matriz se ubican nueve cuadrantes que representan las diferentes estrategias a utilizar de acuerdo al estado actual de las empresas. En los cuadrantes I, II y IV, representados por el color amarillo, se ubican las estrategias enfocadas a crecer y continuar. En los cuadrantes

III, V y VII, representados por el color azul, se ubican las estrategias de conservar y mantener. Por último, en los cuadrantes VI, VIII y IX, representados por el color rojo, se ubican las estrategias enfocadas a cosechar o desinvertir (David & Carrión, 2013).

Tabla 21. Matriz IE para Ingealimentos S.A.S.

Puntajes totales ponderados de EFI				
Puntajes totales ponderados de EFE		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
	Alto 3.0 a 4.0	I	II	III
	Medio 2.0 a 2.99	IV	V	VI
	Bajo 1.0 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados obtenidos en las matrices EFI y EFE, 2,39 Y 3,04 respectivamente, la evaluación para la empresa Ingealimentos S.A.S. la ubica en el cuadrante número dos, dando como primicia que se debe enfocar en las estrategias de crecer y continuar.

Ahora bien, teniendo en cuenta lo anterior entre las sub-estrategias que debe contemplar la compañía se encuentran: la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal, penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

- **Integración hacia atrás:** Es aquella estrategia que se caracteriza por controlar o apropiarse de los proveedores. En el caso de Ingealimentos S.A.S. se pretende suplir la debilidad de tener un pequeño número de proveedores. Además, se busca estabilizar los precios de las materias primas para no afectar el costo del producto final. Por otro lado, se pretende conseguir las materias primas de manera más rápida para cumplir con los compromisos adquiridos con los clientes.
- **Integración hacia delante:** Es aquella estrategia que se caracteriza por controlar o apropiarse de los distribuidores. Esta estrategia se pretende usar

para Ingealimentos S.A.S, ya que esta tan solo cuenta con dos vendedores, lo cual es una limitación y además, estos vendedores poseen un margen de ganancia muy alto, lo cual reduce los márgenes de utilidad de los productos. Por otro lado, se busca poder predecir en mayor medida la demanda, y el uso de su capacidad instalada al aumentar las ventas.

- **Penetración de mercados:** Es aquella estrategia que se caracteriza por intentar incrementar la participación de mercado, donde está compitiendo actualmente por medio de los productos o servicios disponibles, apoyándose en el mercadeo. En el caso de Ingealimentos S.A.S., esta estrategia busca aprovechar la disminución en las ventas del competidor Aromáticos de Occidente que se evidenció durante el benchmarking realizado. Además, busca generar economías de escala que le permitan lograr ventajas competitivas.
- **Desarrollo de mercados:** Es aquella estrategia que se caracteriza por incursionar en nuevos mercados utilizando los productos ya existentes y disponibles, ya sea comercializándolos en una nueva área geográfica o dirigiéndolos a un perfil de cliente diferente. Para Ingealimentos S.A.S. esta estrategia se pretende utilizar con el fin de aprovechar el alto posicionamiento de la empresa en los mercados que compite actualmente. También para la incursión de nuevos mercados, basados en nuevas tendencias (reducción de sal). Por último, se pretende aprovechar el exceso de capacidad de producción con el que cuenta la compañía.
- **Desarrollo de productos:** Es aquella estrategia que se caracteriza por intentar incrementar las ventas de la compañía, ofreciendo mejoras comparativas o competitivas de los productos y/o servicios que se ofrecen actualmente, o desarrollando nuevos productos que satisfagan mejor las necesidades del mercado. En el caso de Ingealimentos S.A.S., se cuenta con una gran cantidad de productos en su etapa de madurez, además es una industria con un crecimiento caracterizado por rápidos crecimientos tecnológicos. Se pretende también aprovechar la fortaleza que tiene la compañía en materia de investigación y desarrollo.

4.4. Matriz DOFA

A partir de las fortalezas y oportunidades, se construyó la matriz FO, en la cual se cruzaron estos dos factores para la obtención de estrategias como se puede observar en la Tabla 22. Posteriormente, se realizó un análisis de las debilidades y fortalezas, las cuales constituyen las estrategias de la matriz DO presentadas en la Tabla 23.

Tabla 22. Matriz FO para Ingealimentos S.A.S.

Matriz FO	Fortalezas: 1. Interés y alto compromiso de la gerencia con la operación de la empresa
------------------	--

	2. Excelente clima laboral percibido por los empleados 3. Beneficios extrasalariales 4. Conocimiento del organigrama por parte de los empleados 5. Bajo ausentismo laboral 6. Cuentan con sistema contable SIIGO 7. Ingresos mayores a gastos y costos 8. Analizan todos los productos terminados 9. Existen indicadores de producción 10. Existe un cronograma de producción basado en las ordenes de ventas 11. Se encuentran certificados en BPM ante el Invima 12. Crecimiento de ventas del 80% 13. Cuentan con reconocimiento dentro del sector de snacks
Oportunidades: 1. Desarrollo de procesos: Secado por aspersión 2. Desarrollo de equipos: Ribbon blender y Empacadora de polvos 3. Rellenos municipales autorizados para la recolección de desechos. 4. Centrales de compra de material reciclado. 5. Políticas ambientales en pro de la preservación. 6. Legislación tributaria 7. Decreto 3075 (Sobre buenas prácticas de manufactura) 8. Resolución 2155 de 2012 9. Resolución 4241 de 1991 condimentos vegetales 10. Resolución 2606 de 2009 11. Resolución 15790 de 1984 12. Desarrollo Clúster Macro snacks 13. INVIMA (como ente con poder de influenciar leyes) 14. Tratados de libre comercio 15. Adopción de formas de consumo – influencia de entes internacionales 16. Volumen de empresas familiares 17. Siembra de cultivos ilícitos, erradicación de cultivos 18. Tasa de interés 19. Inversión extranjera en el país	• Diseñar manuales para el uso de los desechos (O3, O4, O5, F1) • Diseñar un plan de acción en el mejoramiento de la cultura organizacional en pro del medio ambiente (O5, F1, F8) • Crear un plan de desarrollo de procesos y equipos que permita el mejoramiento continuo (O1, O2, O19, F1) • Diseñar un plan de inversión social que permita la disminución de los impuestos (O6, F1) • Generar un plan de obtención de registros sanitarios para los productos de la compañía, con el fin de entrar a nuevos mercados (O7, O8, O9, O10, O11, F1) • Desarrollar un programa de investigación e innovación de nuevos productos enmarcado en los objetivos del Clúster de Macro snacks con el fin de generar nuevas alianzas (O12, F1) • Establecer un programa de certificaciones basados en las experiencias anteriores con el fin de alcanzar los requisitos estipulados por los diferentes entes de calidad (O13, O19, F1, F11) • Crear un plan de apertura a mercados extranjeros (O14, O19, F1) • Crear un plan de desarrollo de nuevos productos y servicios basado en las tendencias del consumo (O15, F1) • Diseñar una política de adquisición de materias primas que provengan de los programas de erradicación de cultivos (O17, F1)

	• Establecer un programa de seguimiento y gestión financiera que permita evaluar y prever las fluctuaciones económicas (O18, F1, F6) • Crear un programa de educación y capacitación continua con el fin de fomentar una cultura de calidad y servicio basado en las exigencias del mercado (O16, F2, F3, F4, F5) • Generar un plan de inversión que destine el 10% de las utilidades al departamento de I+D (O14, O15, O19, F7) • Crear un comité de toma de decisiones basados en los indicadores (O14, F8, F9) • Crear un plan de ventas que permita mantener el aumento de la participación en el mercado (O14, O19, F12, F13)
--	---

Fuente: Elaboración propia

Tabla 23. Matriz DO para Ingealimentos S.A.S.

Matriz DO	Debilidades: 1. No se usa la información recolectada en los procesos para la toma de decisiones 2. No existe un sistema de gestión de calidad transversal a todas las áreas. 3. No hay un proceso de selección, contratación e inducción definido 4. No existe un área de talento humano definida 5. No existe una gestión financiera definida 6. La estimación de la rentabilidad no cuenta con bases reales 7. El costeo de los productos se hace de manera manual y sin tener en cuenta costos de distribución 8. Se desconocen las causas de improductividad 9. No se analizan los indicadores 10. Se venden productos que no cumplen con los parámetros de calidad 11. Concentración del 90% de las ventas en tres clientes 12. No cuentan con una fuerza de ventas definida 13. No hacen ningún tipo de promoción ni cuentan con una estrategia de mercadeo definida 14. Se mantienen los mismos proveedores y no se negocian los términos 15. No cuentan con planeación de insumos indirectos, solo tienen planeación de acuerdo a las solicitudes de producción
------------------	---

	16. No existe un proceso de compra establecido 17. No se utilizan los términos de pago, siempre se paga de inmediato
Oportunidades: 1. Desarrollo de procesos: Secado por aspersión 2. Desarrollo de equipos: Ribbon blender y Empacadora de polvos 3. Rellenos municipales autorizados para la recolección de desechos. 4. Centrales de compra de material reciclado. 5. Políticas ambientales en pro de la preservación. 6. Legislación tributaria 7. Decreto 3075 (Sobre buenas prácticas de manufactura) 8. Resolución 2155 de 2012 9. Resolución 4241 de 1991 condimentos vegetales 10. Resolución 2606 de 2009 11. Resolución 15790 de 1984 12. Desarrollo Cluster Macrosnacks 13. INVIMA (como ente con poder de influenciar leyes) 14. Tratados de libre comercio 15. Adopción de formas de consumo – influencia de entes internacionales 16. Volumen de empresas familiares 17. Siembra de cultivos ilícitos, erradicación de cultivos 18. Tasa de interés 19. Inversión extranjera en el país	• Crear un comité de toma de decisiones basados en los indicadores (O14, O16, D1, D8, D9) • Diseñar un sistema de calidad transversal a todas a las áreas de la compañía (O19, O14, D2) • Crear un plan de talento humano que permita optimizar los procesos de la empresa (O16, O14, D3, D4) • Establecer un programa de seguimiento y gestión financiera que permita evaluar y prever las fluctuaciones económicas (O6, D5) • Diseñar una estructura de costos para los productos de la compañía (O6, O14, O19, D6, D7) • Crear una política de rechazo y disposición de productos no conformes (O7, O8, O9, O10, O11, O13, O14, D10) • Establecer un plan de mercadeo que permita la apertura de nuevos mercados y el aumento de la participación en el mercado (O14, O19, O16, D11, D12, D13) • Diseñar un proceso de compra que contemple la negociación con nuevos y actuales proveedores (O12, O17, D14, D16, D17) • Generar un pronóstico de ventas para obtener un mayor control en la previsión de la producción (O14, D15) • Desarrollar un plan de inversión considerando el costo de oportunidad de los tiempos de pago (O14, D17)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 24 Matriz FA para Ingealimentos S.A.S.

Matriz FA	Fortalezas: 1. Interés y alto compromiso de la gerencia con la operación de la empresa 2. Excelente clima laboral percibido por los empleados 3. Beneficios extrasalariales 4. Conocimiento del organigrama por parte de los empleados 5. Bajo ausentismo laboral 6. Cuentan con sistema contable SIIGO 7. Ingresos mayores a gastos y costos
------------------	---

	8. Analizan todos los productos terminados 9. Existen indicadores de producción 10. Existe un cronograma de producción basado en las ordenes de ventas 11. Se encuentran certificados en BPM ante el Invima 12. Crecimiento de ventas del 80% 13. Cuentan con reconocimiento dentro del sector de snacks
Amenazas: 1. Estabilidad política del país 2. Tendencia disminución consumo de sal 3. Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB 4. Inflación 5. Tasa de desempleo 6. Variedad e innovación de los productos ofrecidos por la competencia.	• Diseñar un plan de gestión de riesgos (A1, A4, F1) • Desarrollar un plan de reducción de costos que permita mantener el porcentaje de utilidad al disminuir los precios de venta (A5, F1) • Generar un programa de beneficios para el cliente interno (A5, F2, F4, F5) • Establecer un programa de seguimiento y gestión financiera que permita evaluar y prever las fluctuaciones económicas (A1, A4, F6) • Generar un plan de inversión para el área de I+D (A6, F7) • Crear un plan de vigilancia y comparación con la competencia, de acuerdo a los productos ofrecidos por la empresa (A6, F8, F9) • Generar un pronóstico de ventas para obtener un mayor control en la previsión de la producción (A4, F10) • Crear un plan de desarrollo de nuevos productos y servicios basado en las tendencias del consumo (A2, F13) • Crear un plan de ventas que permita mantener el aumento de la participación en el mercado (A3, F12)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 25. Matriz DA para Ingealimentos S.A.S.

Matriz DA	Debilidades: 1. No se usa la información recolectada en los procesos para la toma de decisiones 2. No existe un sistema de gestión de calidad transversal a todas las áreas. 3. No hay un proceso de selección, contratación e inducción definido 4. No existe un área de talento humano definida 5. No existe una gestión financiera definida
------------------	--

	6. La estimación de la rentabilidad no cuenta con bases reales 7. El costeo de los productos se hace de manera manual y sin tener en cuenta costos de distribución 8. Se desconocen las causas de improductividad 9. No se analizan los indicadores 10. Se venden productos que no cumplen con los parámetros de calidad 11. Concentración del 90% de las ventas en tres clientes 12. No cuentan con una fuerza de ventas definida 13. No hacen ningún tipo de promoción ni cuentan con una estrategia de mercadeo definida 14. Se mantienen los mismos proveedores y no se negocian los términos 15. No cuentan con planeación de insumos indirectos, solo tienen planeación de acuerdo a las solicitudes de producción 16. No existe un proceso de compra establecido 17. No se utilizan los términos de pago, siempre se paga de inmediato
Amenazas: 1. Estabilidad política del país 2. Tendencia disminución consumo de sal 3. Tasa de Crecimiento del Producto Interno Bruto – PIB 4. Inflación 5. Tasa de desempleo 6. Variedad e innovación de los productos ofrecidos por la competencia.	• Diseñar un plan de gestión de riesgos (A1, A4, D1, D8, D9) • Diseñar un sistema de calidad transversal a todas a las áreas de la compañía (A3, D2) • Crear un plan de talento humano que permita optimizar los procesos de la empresa (A5, D3, D4) • Establecer un programa de seguimiento y gestión financiera que permita evaluar y prever las fluctuaciones económicas (A1, A4, D5) • Desarrollar un programa de control financiero (A3, D6) • Desarrollar un plan de mejoramiento de la calidad de los productos (A6, D10) • Crear un plan de mercadeo basado en la tendencia a la disminución del consumo de sal (A2, D13)

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 4. PLAN ESTRATÉGICO

1. ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATEGICO

1.1. *Objetivos estratégicos*

De acuerdo al análisis de las variables internas y externas, así como del estado de la compañía, se determinaron las principales necesidades de la empresa. Mediante las matrices EFI, EFE e IE, se determinó una necesidad inminente de crecer y continuar, la cual al realizar la matriz DOFA, generó las estrategias presentadas en la tabla 26. Estas necesidades se agruparon de acuerdo a su naturaleza, para obtener los objetivos estratégicos del Plan de Ingealimentos S.A.S

Tabla 26. Estrategias obtenidas durante el análisis de variables

1	Crear un plan de apertura a mercados extranjeros
1	Crear un plan de ventas que permita mantener el aumento de la participación en el mercado
1	Establecer un plan de mercadeo que permita la apertura de nuevos mercados y el aumento de la participación en el mercado
1	Generar un pronóstico de ventas para obtener un mayor control en la previsión de la producción
1	Crear un plan de mercadeo basado en la tendencia a la disminución del consumo de sal
2	Crear un plan de desarrollo de procesos y equipos que permita el mejoramiento continuo
2	Generar un plan de obtención de registros sanitarios para los productos de la compañía, con el fin de entrar a nuevos mercados
2	Desarrollar un programa de investigación e innovación de nuevos productos enmarcado en los objetivos del Cluster de Macrosnacks con el fin de generar nuevas alianzas
2	Crear un plan de desarrollo de nuevos productos y servicios basado en las tendencias del consumo
2	Diseñar una política de adquisición de materias primas que provengan de los programas de erradicación de cultivos
2	Generar un plan de inversión que destine el 10% de las utilidades al departamento de I+D
2	Desarrollar un plan de reducción de costos que permita mantener el porcentaje de utilidad al disminuir los precios de venta
3	Diseñar manuales para el uso de los desechos
3	Diseñar un plan de acción en el mejoramiento de la cultura organizacional en pro del medio ambiente
3	Diseñar un plan de inversión social que permita la disminución de los impuestos
3	Establecer un programa de certificaciones basados en las experiencias anteriores con el fin de alcanzar los requisitos estipulados por los diferentes entes de calidad
3	Crear un programa de educación y capacitación continua con el fin de fomentar una cultura de calidad y servicio basado en las exigencias del mercado
3	Diseñar un sistema de calidad transversal a todas a las áreas de la compañía
3	Crear un plan de talento humano que permita optimizar los procesos de la empresa
3	Crear una política de rechazo y disposición de productos no conformes
3	Diseñar un plan de gestión de riesgos
3	Generar un programa de beneficios para el cliente interno
3	Crear un plan de vigilancia y comparación con la competencia, de acuerdo a los productos ofrecidos por la empresa
3	Desarrollar un plan de mejoramiento de la calidad de los productos
4	Establecer un programa de seguimiento y gestión financiera que permita evaluar y prever las fluctuaciones económicas
4	Crear un comité de toma de decisiones basados en los indicadores
4	Diseñar una estructura de costos para los productos de la compañía
4	Diseñar un proceso de compra que contemple la negociación con nuevos y actuales proveedores
4	Desarrollar un plan de inversión considerando el costo de oportunidad de los tiempos de pago
4	Desarrollar un programa de control financiero

Fuente: Elaboración propia

A partir de estas necesidades, se plantearon los siguientes los objetivos uno y cuatro, los cuales corresponden a corto plazo, y los objetivos dos y tres a mediano y largo plazo respectivamente.

- 1.1.1. Crear un plan de ventas que busque la apertura de nuevos mercados y el incremento del 10% en la participación, consolidando la marca con el fin de aumentar el posicionamiento actual para diciembre del 2020.
- 1.1.2. Diseñar un programa de investigación y desarrollo de nuevos productos, basado en las tendencias del mercado que permita ampliar el portafolio en un 40% para el año 2025.
- 1.1.3. Generar una cultura de calidad y servicio de acuerdo a las exigencias actuales del mercado, que le permita a la empresa fidelizar al 90% de sus clientes, empoderar a sus empleados, y generar ventajas competitivas y comparativas para el año 2028.
- 1.1.4. Diseñar un plan de fortalecimiento de gestión financiera, que permita optimizar los procesos actuales e incrementar las utilidades en un 5% para diciembre del 2020.

1.2. Misión

Brindar soluciones en alimentos que se ajusten a todas las necesidades del sector alcanzando altos estándares de calidad e innovación. Generando relaciones de confianza y lealtad al prestar un servicio personalizado a cada uno de nuestros clientes evidenciado en nuestros colaboradores una cultura de servicio y profesionalismo, actuando siempre con respeto por el ser humano, la sociedad y el medio ambiente

1.3. Visión

Ser en 2028 una empresa líder en soluciones en alimentos con presencia en Latinoamérica y Estados Unidos. Ofreciendo un amplio portafolio que se ajuste a las necesidades de cada uno de nuestros clientes generando relaciones de por vida y cumpliendo con estándares de calidad y servicio.

2. ACTIVIDADES

2.1. Plan de Ventas

Para dar cumplimiento al primer objetivo estratégico, y el cual soluciona las necesidades inmediatas de la empresa, se plantean las siguientes estrategias con sus respectivas actividades

1. Crear una fuerza de ventas para los mercados actuales:

- Analizar históricos de ventas
 - Realizar proyección de ventas
 - Determinar número de vendedores para cumplir con las metas comerciales
 - Crear una fuerza de ventas enfocada en los mercados que se buscan potencializar
 - Crear plan de capacitación constante a los vendedores
 - Crear indicadores y un plan de seguimiento para evaluar el cumplimiento de las metas
 - Buscar alianzas con distribuidores que permitan la expansión a otras regiones del país
2. Crear un plan de apertura a mercados extranjeros:
 - Revisar actuales tratados de libre comercio con Colombia para determinar los países a los que se planea exportar
 - Realizar un análisis de factibilidad de demanda
 - Realizar un análisis técnico para garantizar el cumplimiento de los requerimientos de dichos países
 - Seleccionar posibles distribuidores de los productos
 -
 3. Crear un plan de mercadeo
 - Realizar investigación de mercado
 - Segmentar el mercado
 - Definir las necesidades de los clientes
 - Revisar imagen del producto y marcas
 - Definir los canales de comunicación
 - Generar un presupuesto de gastos

2.2. Plan de Investigación y Desarrollo

Para dar cumplimiento al segundo objetivo estratégico, y el cual soluciona las necesidades a mediano plazo de la empresa, se plantean las siguientes estrategias con sus respectivas actividades

1. Crear un plan de mejoramiento continuo de procesos y equipos:
 - Realizar un análisis de tiempos y movimientos para determinar oportunidades de mejora
 - Realizar un presupuesto de inversión en equipos
 -
2. Crear un plan de desarrollo de nuevos productos:
 - Revisar tendencias de consumo de los mercados objetivos
 - Crear sesiones de lluvia de ideas con el personal interno
 - Generar un cronograma de creación de prototipos
 - Crear sesiones de evaluación sensorial

- Realizar pruebas de consumidor
- Generar protocolos de industrialización
- 3. Generar proyectos de innovación en el clúster Macro snacks
 - Evaluar los objetivos del clúster de macro snacks
 - Pertener y participar activamente de las actividades del clúster
 - Crear alianzas con empresas del sector para el desarrollo de nuevos productos
 - Generar proyectos de desarrollo dentro del clúster que vayan enmarcados en las tendencias del mercado
- 4. Generar plan de obtención de registros sanitarios
 - Agrupar los productos de acuerdo a su composición para conocer el número de registros sanitarios necesarios
 - Realizar el cronograma y presupuesto de pago para los registros
 - Diligenciar formularios de solicitud de registros sanitarios
 - Solicitar los registros sanitarios
 - Actualizar empaques de acuerdo a los registros obtenidos

2.3. Cultura de Calidad y Servicio

Para dar cumplimiento al tercer objetivo estratégico, y el cual soluciona las necesidades a largo plazo de la empresa, se plantean las siguientes estrategias con sus respectivas actividades

1. Crear el proceso de talento humano
 - Construir visión estratégica para el área de talento humano
 - Definir estructura del área de talento humano
 - Establecer protocolos, procedimientos y tareas del área de talento humano
 - Definir indicadores de desempeño del área
 - Crear valores enfocados a la calidad y servicio
 - Diseñar un plan de capacitaciones para los colaboradores
 - Diseñar un programa de beneficios para el cliente interno
2. Desarrollar un plan de mejoramiento de la calidad de los productos
 - Crear una política de rechazo y disposición de productos no conformes
 - Evaluar cumplimiento de los flujogramas de control
 - Crear indicadores de control de calidad
 - Establecer los límites superior e inferior de control
 - Generar un presupuesto para el plan de mejoramiento
 - Crear un cronograma de actividades para el plan de mejoramiento
 - Asignar responsables para la implementación del plan de mejoramiento
 - Establecer programa de certificaciones
3. Diseñar un sistema de gestión de calidad transversal a todas las áreas de la compañía
 - Establecer los objetivos estratégicos de cada área

- Documentar los procedimientos existentes de cada área
 - Crear indicadores de desempeño para cada área
 - Crear guía de correlación para el trabajo conjunto entre las áreas
 - Crear plan de capacitaciones
 - Realizar auditorías internas para la evaluación de las áreas
 - Solicitar certificación ISO 9001
4. Crear un plan de vigilancia y comparación con la competencia de acuerdo a los productos ofrecidos por la empresa
 - Realizar benchmarking semestralmente para conocer el estado de la competencia
 - Evaluar trimestralmente los productos de la competencia en comparación con los propios tanto sensorialmente como en desempeño
 - Asistir a eventos de la industria para conocer los servicios y productos ofrecidos por la competencia
 - Crear indicadores de marca utilizando herramientas como el SEO, redes sociales y el branding
 5. Crear un plan de responsabilidad social y medioambiental
 - Diseñar manuales para el uso de los desechos
 - Diseñar un plan de acción en el mejoramiento de la cultura organizacional en pro del medio ambiente
 - Diseñar un plan de inversión social que permita la disminución de los impuestos
 - Adoptar zonas verdes dentro de la ciudad a través del DAGMA

2.4. Gestión Financiera

Para dar cumplimiento al cuarto objetivo estratégico, que al igual que el primero soluciona las necesidades a corto plazo de la empresa, se plantean las siguientes estrategias con sus respectivas actividades

1. Desarrollar un programa de control financiero:
 - Crear presupuestos anuales de gastos por área
 - Crear presupuestos anuales de ventas
 - Establecer indicadores financieros
 - Generar un comité de toma de decisiones para evaluar los indicadores de las diferentes áreas
 - Buscar métodos de financiación
 - Establecer plan de inversiones
2. Diseñar una estructura de costos para los productos de la compañía
 - Analizar datos históricos de consumo de materias primas y materiales de empaque del sistema contable
 - Establecer costos de envío dependiendo de la ubicación del cliente
 - Crear una política de comisiones para el área de ventas

- Analizar datos históricos de gastos administrativos y de personal
 - Determinar costo de mano de obra por producto
 - Determinar costos fijos y variables
3. Diseñar un proceso de compra que contemple la negociación con nuevos y actuales proveedores
- Búsqueda y evaluación de nuevos proveedores
 - Evaluación de proveedores actuales
 - Evaluación de las diferentes alternativas de productos de los proveedores
 - Determinar nuevos plazos de pago para negociar con los proveedores
 - Crear indicadores de liquidez, rotación de inventarios, ciclo de efectivo
 - Analizar tiempos rotación de inventarios para negociar compras por volúmenes
 - Generar alianzas con proveedores para buscar precios y negocios ganadora
4. Desarrollar plan de reducción de costos
- Crear una estructura de costos para los productos actuales que permita determinar el costo real y el margen de utilidad
 - Buscar nuevos proveedores de materias primas que permitan disminuir los costos.
 - Crear un cronograma de homologaciones de materias primas
 - Evaluar el desempeño de las materias primas más económicas
 - Realizar el acompañamiento a producción durante la inclusión de nuevas materias primas

3. BALANCED SCORE CARD

Se evaluaron los objetivos estratégicos planteados y se identificaron las cuatro perspectivas del cuadro de mando para proceder a la construcción de los indicadores y el plan de acción que permiten realizar seguimiento y materializar los objetivos planteados en el plan estratégico. El Cuadro de Mando Integral o Balanced Score Card construido para Ingealimentos S.A.S. se presenta en la tabla 27.

Tabla 27. Balanced Score Card para Ingealimentos S.A.S.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	PLAN DE ACCIÓN
Financiera	Diseñar un plan de fortalecimiento de gestión financiera, que permita optimizar los procesos actuales e incrementar las utilidades en un 5% para diciembre del 2020.	% aumento de utilidades. % Procesos optimizados % nuevas Inversiones %Reducción de impuestos % Nuevos proveedores contratados Número de proveedores evaluados Número de presupuestos creados %Productos costeados %Reducción de costos totales. %Reducción de costos fijos %Reducción de costos variables %Liquidez Rotación de inventario Ciclo de efectivo	Desarrollar un programa de control financiero Diseñar una estructura de costos para los productos de la compañía Diseñar un proceso de compra que contemple la negociación con nuevos y actuales proveedores Desarrollar plan de reducción de costos
Clientes	Crear un plan de ventas que busque la apertura de nuevos mercados y el incremento del 10% en la participación, consolidando la marca con el fin de aumentar el posicionamiento actual para diciembre del 2020.	% Aumento de Participación en el mercado % de nuevos mercados Nivel de top of mind %Capacitaciones realizadas a la fuerza de ventas % uso de guía comercial. % mejoramiento de técnicas de negociación %Cumplimiento de metas comerciales	Crear una fuerza de ventas para los mercados actuales Crear un plan de apertura a mercados extranjeros. Crear un plan de mercadeo para consolidación de marca.

Procesos	Diseñar un programa de investigación y desarrollo de nuevos productos, basado en las tendencias del mercado que permita ampliar el portafolio en un 40% para el año 2025.	% Nuevos productos desarrollados por la empresa % de mantenimiento de los equipos. %Inversión en equipos % de reducción de tiempos en los procesos. % cambios de actividades realizados en el proceso % buenas prácticas implementadas. %de buenas prácticas normalizadas o estandarizadas. %de participación en el clúster Número de alianzas creadas con las empresas del clúster de Macro Snacks Número de proyectos desarrollados con el Cluster Macrosnaks Número de actividades desarrolladas en conjunto con miembros del clúster. % de rechazo de solicitudes de registros sanitarios Número de registros sanitarios obtenidos	Crear un plan de mejoramiento continuo de procesos y equipos: Crear un plan de desarrollo de nuevos productos Generar proyectos de innovación en el clúster Macro snacks Generar plan de obtención de registros sanitarios
----------	---	---	--

Aprendizaje y Crecimiento	Generar una cultura de calidad y servicio de acuerdo a las exigencias actuales del mercado, que le permita a la empresa fidelizar al 90% de sus clientes, empoderar a sus empleados, y generar ventajas competitivas y comparativas para el año 2030.	Número de actividades desarrolladas de talento humano % de avance en la creación del proceso del talento humano Número de actividades realizadas para el mejoramiento de la calidad % de implementación en las actividades de calidad. % Clientes fidelizados % Satisfacción del cliente interno % Satisfacción del cliente externo %Ventajas competitivas y comparativas generadas Número de procedimientos de calidad generados %Cumplimiento de flujograma de control %Productos No Conformes Número de certificaciones obtenidas %Eficiencia por área Número de auditorías de calidad realizadas Número de actividades realizadas para el plan de vigilancia de la competencia Número de zonas verdes adoptadas % de inversión social realizada	Crear el proceso de talento humano Desarrollar un plan de mejoramiento de la calidad de los productos Diseñar un sistema de gestión de calidad transversal a todas las áreas de la compañía Crear un plan de vigilancia y comparación con la competencia de acuerdo a los productos ofrecidos por la empresa Crear un plan de responsabilidad social y medioambiental
---------------------------	--	--	--

		Número de manuales desarrollados para la recolección y tratamiento de residuos.	
--	--	---	--

Fuente: Elaboración propia

3.1. INDICADORES

A partir del Balanced Score Card, se realizó el desarrollo de los indicadores plateados en él. En las tablas 28, 29, 30 y 31 se presentan los indicadores con su respectiva descripción, formula y su frecuencia de medición, para las perspectivas financiera, clientes, procesos y aprendizaje y desarrollo respectivamente.

Tabla 28. Indicadores para la perspectiva financiera

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
%Aumento De Utilidades.	Consiste en medir el aumento de las utilidades en un periodo determinado	$\left(\frac{\text{Utilidad actual}}{\text{Utilidad anterior}} - 1 \right) * 100$	Anual
%Procesos optimizados	Permite conocer qué porcentaje del total de los procesos de la empresa han sido optimizados	$\left(\frac{\text{Procesos Optimizados}}{\text{Procesos totales}} \right) * 100$	Semestral
%Nuevas Inversiones	Consiste en medir el porcentaje de nuevas inversiones con respecto al total de inversiones en un periodo de tiempo determinado	$\left(\frac{\text{Nuevas Inversiones}}{\text{Inversiones Totales}} \right) * 100$	Anual
%Reducción de impuestos	Permite conocer el porcentaje de reducción de impuestos obtenida	$\left(\frac{\text{Pago de impuestos actuales}}{\text{Pago de impuestos anteriores}} - 1 \right) * 100$	Anual
%Nuevos proveedores contratados	Consiste en medir el porcentaje de nuevos proveedores con respecto al total de proveedores en un periodo de tiempo determinado	$\left(\frac{\text{Nuevos proveedores}}{\text{Proveedores totales}} \right) * 100$	Trimestral
Número de proveedores evaluados	Permite conocer la cantidad de proveedores que han sido evaluados durante un periodo de tiempo determinado	Número de proveedores evaluados	Trimestral
Número de presupuestos creados	Permite conocer la cantidad de presupuestos por áreas creados	Número de presupuestos creados	Anual

%Productos costeados		Consiste en medir el porcentaje de productos costeados con respecto al total de los productos	$\left(\frac{\text{Productos costeados}}{\text{Productos totales}} \right) * 100$	Trimestral
%Reducción de costos totales.	de	Permite conocer el porcentaje de reducción de los costos totales	$\left(\frac{\text{Costos Totales actuales}}{\text{Costos totales anteriores}} - 1 \right) * 100$	Anual
%Reducción de costos fijos	de	Permite conocer el porcentaje de costos fijos reducido	$\left(\frac{\text{Costos Fijos actuales}}{\text{Costos Fijos anteriores}} - 1 \right) * 100$	Anual
%Reducción de costos variables	de	Permite conocer el porcentaje de costos variables reducido	$\left(\frac{\text{Costos Variables actuales}}{\text{Costos Variables anteriores}} - 1 \right) * 100$	Anual
%Liquidez		Consiste en medir la capacidad para obtener dinero en efectivo y poder cubrir costos y gasto a corto plazo	$\left(\frac{\text{Activos corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}} \right) * 100$	Anual
Rotación de inventario	de	Permite conocer la frecuencia con la que Ingealimentos S.A.S vende sus productos	$\left(\frac{\text{Costo de ventas}}{\text{Inventario promedio}} \right)$	Semestral
Ciclo de efectivo		Consiste en medir el tiempo que tarda Ingealimentos S.A.S en obtener el pago por sus productos desde el momento en que invierte para producirlos	Edad promedio de inventario + periodo de cobranza promedio – periodo de pago promedio.	Semestral

Fuente: Elaboración propia

Tabla 29. Indicadores de la perspectiva clientes

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	Frecuencia
%Aumento de Participación en el mercado.	Consiste en medir el aumento en la participación en el mercado de Ingealimentos S.A.S. en un periodo determinado	$\left(\frac{\frac{\# \text{Ventas de la empresa semestre 2}}{\# \text{Ventas totales del mercado semestre 2}}}{\frac{\# \text{Ventas de la empresa semestre 1}}{\# \text{ventas totales del mercado semestre 1}}} - 1 \right) * 100$	Anual
%Nuevos mercados.	Permite conocer qué porcentaje del total de los mercados de Ingealimentos S.A.S son nuevos en un periodo determinado	$\left(\frac{\text{Nuevos mercados}}{\text{Mercados totales}} \right) * 100$	Semestral
Nivel de top of mind.	Consiste en conocer el	$\left(\frac{\# \text{ de encuestas con valoración 1 o 2}}{\text{Total de encuestas}} \right) * 100$	Semestral

	posicionamiento de la marca de Ingealimentos S.A.S. en la mente de los consumidores		
%Capacitaciones realizadas a la fuerza de ventas.	Permite conocer el porcentaje de las capacitaciones realizadas con respecto a las capacitaciones programadas en un periodo determinado	$\left(\frac{\# \text{ Capacitaciones realizadas en ventas}}{\text{Total de capacitaciones}} \right) * 100$	Trimestral
%Uso de guía comercial.	Consiste en medir el % de vendedores que usan la guía comercial con respecto al total de vendedores	$\left(\frac{\# \text{ vendedores que usan la guía}}{\# \text{ total de vendedores}} \right) * 100$	Trimestral
%Mejoramiento de técnicas de negociación.	Permite conocer la cantidad de técnicas de negociación mejoradas con respecto al total de técnicas de negociación	$\left(\frac{\# \text{ de vendedores que mejoraron}}{\# \text{ total de vendedores}} \right) * 100$	Trimestral
%Cumplimiento de metas comerciales.	Consiste en medir la cantidad de metas alcanzadas sobre el total de metas propuestas	$\left(\frac{\text{Ventas realizadas}}{\text{Meta de ventas}} \right) * 100$	Mensual

Fuente: Elaboración propia

Tabla 30. Indicadores perspectiva de procesos

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	Frecuencia
%Nuevos productos desarrollados por la empresa.	Consiste en medir la cantidad de nuevos productos desarrollados por la empresa con respecto al total de productos	$\left(\frac{\text{Nuevos prodcutos desarrollados}}{\text{Prodcutos totales}} \right) * 100$	Semestral
%Mantenimiento de los equipos.	Permite conocer el porcentaje de equipos con mantenimiento con respecto al total de equipos	$\left(\frac{\# \text{Mantenimientos realizados}}{\text{Total de equipos}} \right) * 100$	Trimestral
%Inversión en equipos.	Consiste en medir la cantidad de	$\left(\frac{\# \text{inversiones realizadas en equipos}}{\text{Total de inversiones}} \right) * 100$	Anual

	inversiones en equipos realizadas con respecto al total de las inversiones		
%Reducción de tiempos en los procesos.	Consiste en medir la reducción de los tiempos en los procesos durante un periodo de tiempo determinado	$\left(\frac{\text{Tiempos actuales en el proceso}}{\text{Tiempo anterior del proceso}} \right) * 100$	Mensual
%Cambios de actividades realizados en el proceso.	Permite conocer la cantidad de actividades con cambios en el proceso con respecto al total de actividades	$\left(\frac{\# \text{actividades con cambios}}{\text{Total de actividades}} \right) * 100$	Mensual
%Buenas prácticas implementadas.	Consiste en medir la cantidad de buenas practicas implementadas con respecto al total de buenas prácticas formuladas	$\left(\frac{\# \text{Buenas practicas implementadas}}{\# \text{Buenas practicas formuladas}} \right) * 100$	Trimestral
%Buenas prácticas normalizadas o estandarizadas.	Consiste en medir la cantidad de buenas prácticas normalizadas con respecto al total de buenas prácticas implementadas	$\left(\frac{\# \text{Buenas practicas estandarizadas}}{\# \text{Buenas practicas implementadas}} \right) * 100$	Trimestral
%Participación en el clúster	Permite conocer la participación de Ingealimentos S.A.S en el total de las actividades del clúster	$\left(\frac{\# \text{Actividades realizadas}}{\text{Total de actividades}} \right) * 100$	Mensual
Número de alianzas creadas con las empresas del clúster de Macro Snacks.	Consiste en medir el número de alianzas creadas a partir de la participación en el clúster	Número de alianzas creadas con las empresas del clúster de Macro Snacks.	Semestral
Número de proyectos desarrollados con el Cluster Macrosnaks.	Permite conocer la cantidad de proyectos realizados por Ingealimentos S.A.S dentro del clúster	Número de proyectos desarrollados con el Cluster Macrosnaks.	Anual
%Rechazo de solicitudes de registros sanitarios.	Consiste en medir la cantidad de registros sanitarios rechazados con respecto al total solicitados	$\left(\frac{\# \text{de solicitudes rechazadas}}{\text{Total de solicitudes realizadas}} \right) * 100$	Semestral
Número de registros sanitarios obtenidos	Permite conocer la cantidad de registros sanitarios obtenidos	Número de registros sanitarios obtenidos.	Semestral

	con respecto al total de registros solicitados		
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

Tabla 31. Indicadores perspectiva de aprendizaje y desarrollo

NOMBRE DEL INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA	Frecuencia
Número de actividades desarrolladas de talento humano.	Consiste en medir el número de actividades desarrolladas por talento humano	Número de actividades desarrolladas de talento humano	Mensual
%Avance en la creación del proceso del talento humano.	Permite conocer la cantidad de actividades de creación desarrolladas con respecto al total planteadas	$\left(\frac{\# \text{ actividades desarrolladas}}{\# \text{ actividades propuestas}} \right) * 100$	Mensual
Número de actividades realizadas para el mejoramiento de la calidad	Consiste en medir la cantidad de actividades desarrolladas para el mejoramiento de la calidad	Número de actividades realizadas para el mejoramiento de la calidad.	Mensual
%Implementación en las actividades de calidad.	Permite conocer la cantidad de actividades de calidad implementadas con respecto a las actividades formuladas	$\left(\frac{\# \text{ Actividades de calidad implementadas}}{\text{Total de actividades de calidad formuladas}} \right) * 100$	Mensual
%Deserción de clientes	Permite conocer la cantidad de clientes que dejan de comprarle a la compañía con respecto al total de clientes	$\left(\frac{\# \text{ Clientes desertados}}{\text{Total de clientes}} \right) * 100$	Anual
%Clientes fidelizados	Consiste en medir la cantidad de clientes que continúa comprando a la compañía	100 - % de clientes desertados	Anual
%Satisfacción del cliente interno.	Permite conocer en una escala de 1-5, los clientes internos que califican su	$\left(\frac{\# \text{ de encuestas con valoración 4 o 5}}{\text{Total de encuestas}} \right) * 100$	Trimestral

	satisfacción de 4 a 5. Donde 4 es satisfecho y 5 muy satisfecho		
%Satisfacción del cliente externo.	Permite conocer en una escala de 1-5, los clientes externos que califican su satisfacción de 4 a 5. Donde 4 es satisfecho y 5 muy satisfecho	$\left(\frac{\# \text{ de encuestas con valoración 4 o 5}}{\text{Total de encuestas}} \right) * 100$	Trimestral
%Ventajas competitivas y comparativas generadas.	Consiste en conocer la cantidad de ventajas obtenidas con respecto al total de ventajas en un periodo de tiempo	$\left(\frac{\# \text{ de ventajas generadas}}{\text{Total de ventajas}} \right) * 100$	Anual
Número de procedimientos de calidad generados.	Permite conocer la cantidad de procedimientos de calidad generados	Número de procedimientos de calidad generados.	Trimestral
%Cumplimiento de flujograma de control.	Consiste en medir la cantidad de procesos que cumplen con el flujograma	$\left(\frac{\# \text{ de procesos que cumplen con el flujograma}}{\# \text{ Procesos revisados}} \right) * 100$	Trimestral
%Productos No Conformes.	Permite conocer la cantidad de productos no conformes con respecto al total de productos producidos	$\left(\frac{\# \text{ productos no conformes}}{\text{Productos producidos}} \right) * 100$	Mensual
Número de certificaciones obtenidas.	Consiste en medir el número de certificaciones obtenidas en un periodo de tiempo	Número de certificaciones obtenidas.	Cada 5 años
%Eficiencia por área.	Permite conocer la relación de resultado-costo alcanzado sobre el resultado-costo esperado	$\left(\frac{\frac{\text{Resultado alcanzado}}{\text{Costo Alcanzado} * \text{Tiempo alcanzado}}}{\frac{\text{Resultado Esperado}}{\text{Costo esperado} * \text{Tiempo esperado}}} \right) * 100$	Semestral
Número de auditorías de calidad realizadas.	Consiste en medir el número de auditorías de calidad realizadas	Número de auditorías de calidad realizadas.	Semestral

	en un periodo de tiempo		
Número de actividades realizadas para el plan de vigilancia de la competencia.	Permite conocer la cantidad de actividades realizadas para el plan de vigilancia de la competencia	Número de actividades realizadas para el plan de vigilancia de la competencia	Semestral
Número de zonas verdes adoptadas.	Consiste en medir el número de zonas verdes adoptadas	Número de zonas verdes adoptadas.	Anual
%Inversión social realizada.	Permite conocer la cantidad de inversión social con respecto al total de inversión de la compañía	$\left(\frac{\#inversion\ social\ realizada}{Total\ de\ inversion} \right) * 100$	Anual
Número de manuales desarrollados para la recolección y tratamiento de residuos.	Consiste en medir el número de manuales desarrollados para el tratamiento de residuos	Número de manuales desarrollados para la recolección y tratamiento de residuos.	Semestral

Fuente: Elaboración propia

CAPITULO 5: CONCLUSIONES

Con el desarrollo del presente trabajo se llegaron a varias conclusiones partiendo desde el conocimiento real de la compañía hasta las estrategias que debe realizar la empresa Ingealimentos S.A.S.

Ahora bien, partiendo desde las primeras impresiones que se encontraron durante la etapa de diagnóstico se encuentra, en primera instancia que hay una necesidad latente de crear un departamento de ventas definido, enfocado a cumplimiento de metas, ambicioso y organizado para incursionar en nuevos mercados, debido a que las estrategias actuales en materia comercial son ínfimas y no son suficientes para conseguir los objetivos planteados.

La necesidad de creación de un área de ventas definida y organizada se debe a que el sector de alimentos es muy competitivo, por lo cual lograr ventajas competitivas y comparativas está determinado por los detalles y el cumplimiento de las necesidades de los clientes que cada vez son más informados y más exigentes. Para lograr lo anterior, en el presente trabajo se planteó el siguiente objetivo estratégico: “Crear un plan de ventas que busque la apertura de nuevos mercados y el incremento del 10% en la participación, consolidando la marca con el fin de aumentar el posicionamiento actual para diciembre del 2020”, y para cumplir dicho objetivo se plantearon las siguientes estrategias:

1. Crear una fuerza de ventas para los mercados actuales
2. Crear un plan de apertura a mercados extranjeros
3. Crear un plan de mercadeo

Con las estrategias anteriores y sus debidas sub-estrategias que están plasmadas en el presente trabajo, se busca incrementar varios aspectos a mejorar que se encontraron en el análisis interno y externo, cuyo logro le permitirá a la empresa dar un gran salto de calidad en las ventas y en el posicionamiento. Lo anterior dar cumplimiento al primer objetivo estratégico planteado en el presente trabajo y formulado gracias a la información obtenida en los debidos análisis hechos de los factores internos y externos y que luego fueron evaluados para dar paso al Balanced Score Card.

Otra conclusión importante la necesidad que tiene la empresa de conocer y disminuir internamente los principales problemas que acarrearán las pequeñas y medianas empresas en Colombia, los cuales son: el control de inventarios, la planeación correcta de su producción, el debido manejo financiero de la compañía, la organización interna, el conocimiento del mercado, un departamento de ventas, y la falta de estrategias de mercadeo que permitan incrementar el posicionamiento de la marca, entre otras. Durante el análisis de entornos, se evidenció que las empresas familiares en Colombia representan aproximadamente el 92% de las total

de empresas colombianas, si se logran controlar los factores anteriormente mencionados, estas dificultades se podrían traducir a oportunidades para Ingealimentos, ya que al competir con varias empresa familiares pueden ganar mayor terreno en la participación de mercado, conseguir o crear nuevas ventajas competitivas o comparativas frente a la competencia.

En el caso del área de producción como se presentó a lo largo del trabajo, en el sector de alimentos es el área más importante y, por ende, la que requiere mayor atención y enfoque prioritario, donde su planeación se vuelve una tarea crucial para buen funcionamiento de la empresa. En Ingealimentos S.A.S. se posee un gran equipo de trabajadores, maquinarias, procesos, e investigación, aunque con algunas posibilidades de mejoras que se evidenciaron y las cuales alimentaron las estrategias que se plantearon dentro de este trabajo, buscando que la empresa pueda mejorar significativamente. Por ejemplo, el hecho de ampliar su portafolio de productos incluyendo nuevos enfocados a la tendencia de la disminución de sal que en el mismo trabajo se ve como una amenaza, pero con la ejecución de las debidas estrategias planteadas se puede convertir en una gran oportunidad.

Por último, se plantearon diferentes estrategias y sus respectivos indicadores que le permitirán a la compañía realizar el plan estratégico propuesto cumpliendo así los objetivos estratégicos. Estas estrategias e indicadores de seguimiento se encuentran plasmadas en el cuadro de mando integral, donde fueron guiados en las cuatro perspectivas correspondientes, financiera, cliente, procesos y crecimiento.

CAPITULO 6: RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones, a la empresa se le sugiere ejecutar las actividades planteadas dentro del plan estratégico, con el fin de lograr el cumplimiento a los objetivos planteados dentro del mismo. En primera instancia, se le recomienda a la compañía iniciar con los objetivos a corto plazo, los cuales hacen referencia al plan de ventas y a la gestión financiera.

Como se determinó en la fase de diagnóstico, los principales riesgos y debilidades con las que cuenta la empresa están relacionadas a la poca penetración en el mercado, a pesar de que sus productos cuentan con cierto reconocimiento dentro del sector por su desempeño, la empresa cuenta con pocos clientes de los cuales depende para subsistir. Es por esta razón, que la principal recomendación es que se cree el plan de ventas, en el cual se considere invertir en una fuerza de ventas que permita penetrar el mercado y desarrollar nuevos mercados.

De igual manera, de la mano de la creación e inversión en una fuerza de ventas, se recomienda a la empresa buscar diferentes canales de distribución que le permitan ampliar el alcance del mercado y logren una mayor penetración de los productos existentes. Además, se recomienda a la empresa que, junto con la fuerza de venta y los canales de distribución, se genere un plan de mercadeo que le permita una mayor promoción del producto para que este sea más conocido dentro del sector, puesto que actualmente solo tienen el voz a voz.

Otra recomendación referente a los objetivos a corto plazo, se encuentra la implementación de la gestión financiera. Si bien dentro del diagnóstico se identificó que la empresa cuenta con datos históricos y que en algunas áreas de la compañía se cuenta con indicadores, también dentro del diagnóstico se identificó que esta información e indicadores no están siendo utilizados para la toma de decisiones. Además, se identificó que las acciones financieras de la compañía están centradas al gasto y no a la inversión, por lo cual se puede llegar a encontrar con graves problemas como la falta de liquidez.

Por este motivo se recomienda a la empresa la realización de presupuestos por áreas, que le permitan anticiparse al gasto y de esta manera lograr una mejor estrategia de financiación para evitar problemas de liquidez en el futuro. Adicionalmente, se le recomienda a la empresa realizar una mejor gestión de proveedores, con el fin de lograr acuerdos de pago más amplios y utilizar los tiempos de pago actuales, ya que dentro del diagnóstico se identificó que a muchos de los proveedores se les paga de contado, aun teniendo plazos más largos, lo cual también puede afectar el flujo de caja de la compañía.

Se le recomienda a la empresa realizar planes de inversión que le permitan tener cierta rentabilidad o un mayor crecimiento y desarrollo tecnológico, con las utilidades

que actualmente presenta y con las mejoras en el flujo de caja que puede lograr mediante la gestión financiera que se recomienda realizar.

En cuanto a los objetivos de mediano plazo, se le recomienda a la empresa realizar una vigilancia tecnológica, que le permita conocer los productos y servicios ofrecidos por la compañía, de igual manera, realizar una comparación periódica con sus propios productos de manera que pueda identificar oportunidades de mejora para los productos, procesos y servicios que presta.

Por otra parte, se recomienda generar un plan de desarrollo de nuevos productos que vayan acordes a las tendencias del mercado como lo son los sabores naturales o productos saludables. Adicionalmente, se recomienda a la empresa formar parte del clúster de Macro Snacks dirigido por la Cámara de Comercio de Cali en conjunto con la Universidad del Valle. Lo anterior le permitirá a la empresa relacionarse con posibles aliados y generar iniciativas de proyectos en conjunto que beneficien tanto a la compañía como al sector económico de la región.

Otra de las recomendaciones para las soluciones a mediano plazo es la obtención de registros sanitarios para los productos que actualmente tienen. Esto con el fin de poder tener una marca propia e ingresar en mercados como el de las grandes superficies con soluciones culinarias para consumidores finales. Además, al tener registros sanitarios, se pueden exponer los productos en tiendas mayoristas, distribuidores, etc, por lo tanto, es una oportunidad que también va con las estrategias a corto plazo de penetración y desarrollo de mercados.

Para el largo plazo, se le recomienda a la empresa generar una cultura de calidad y servicio dentro de la organización, la cual le permita ofrecerle al cliente no solo un producto de excelente calidad, sino que, desde el desarrollo de las propuestas para suplir las necesidades del cliente, se le preste un servicio innovador, personalizado y profesional de manera que se logre la fidelización del mismo.

Se recomienda diferentes estrategias para lograr esta cultura, dentro de estas se encuentran la creación de un proceso de talento humano, que, de manera formal y consistente, ofrezca las herramientas a los trabajadores para generar la calidad y el servicio dentro de sus actividades diarias. Se recomienda implementar un sistema de calidad transversal a todas las áreas de la organización y poner en práctica el Balanced Score Card diseñado para que se logren trazar metas y objetivos por áreas y que de igual manera se pueda hacer seguimiento mediante los indicadores.

Se recomienda definir los límites superiores e inferiores de control para cada parámetro de calidad que actualmente miden, ya que, si bien la empresa prueba todos los productos terminados, no se realiza nada con esta información. Además, se recomienda la creación de una política de rechazo y disposición de productos no conformes, con el fin de tener claridad en lo que se realizará cuando alguno de los productos tenga un parámetro por fuera de las especificaciones.

Finalmente se recomienda revisar y actualizar periódicamente las metas planteadas en el Balanced Score Card, de tal manera que la organización defina un punto de partida más realista y ajustada a las fortalezas, debilidades y capacidades internas, considerando las amenazas y oportunidades identificadas en este trabajo.

Estas recomendaciones giran en torno a implementar el plan estratégico planteado durante este trabajo de consultoría, con el fin de solucionar los problemas identificados durante la etapa de diagnóstico.

CAPITULO 7: BIBLIOGRAFÍA

Abdu Salame, H. (2013). *La Planeación y el desarrollo de produc.* Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=1uk0DwAAQBAJ>

Ainhoa Otamendi Herrera. (2008). *Guía de innovación metodológica en e-learning* (2008 Programa EVA, Ed.). Recuperado de https://books.google.com/books?id=WxH3vf_6dHEC

Aljure Saab, A. (2015). *El plan estratégico de comunicación.* (Primera ed; E. UOC, Ed.). Recuperado de [https://cataleg.uab.cat/iii/encore/record/C__Rb1991823__SAIjure el plan
estrat%20gico __Orightresult__U?lang=spi](https://cataleg.uab.cat/iii/encore/record/C__Rb1991823__SAIjure%20el%20plan%20estrat%C3%A9gico__Orightresult__U?lang=spi)

BanRepública. (s/f-a). ¿Qué es la inflación? Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-inflaci-n>

BanRepública. (s/f-b). ¿Qué es la tasa de interés? Recuperado el 3 de octubre de 2019, de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-tasa-inter-s>

BanRepública. (s/f-c). Política Monetaria: La estrategia de inflación objetivo en Colombia. Recuperado el 20 de noviembre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/politica-monetaria>

BanRepública. (2013). ¿Qué es el producto interno bruto? Recuperado el 7 de octubre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/contenidos/page/qu-producto-interno-bruto-pib>

BanRepública. (2018a). Boletín de Indicadores Económicos. Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

BanRepública. (2018b). Tasa de empleo y desempleo. Recuperado el 27 de

noviembre de 2018, de <http://www.banrep.gov.co/es/tasas-empleo-y-desempleo>

Barajas, S., Hunt, P., & Riba, G. (2013). *Las finanzas como instrumento de gestión de las pymes: Un manual divulgativo para los propietarios, gerentes y gestores de pymes* (Primera ed). Recuperado de

<https://books.google.com/books?id=fbdeDwAAQBAJ>

Beltran, A. (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana empresa.

Sotavento M.B.A., 7, 8–15. Recuperado de

<https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574>

Benchmark. (2019). *Información Financiera*.

Bernal Torres, C. A. (2006). *Metodología de la investigación: para administración, economía, humanidades y ciencias sociales* (Segunda ed; P. Educación, Ed.).

Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=h4X_eFai59oC

Betancourt G., B. (2014). *Análisis sectorial y competitividad* (E. Ediciones, Ed.).

Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=_em3oQEACAAJ

Bonilla, L. B. (2013). *Dirección Estratégica Para Organizaciones Inteligentes* (U. E. a Distancia, Ed.). Recuperado de

<https://books.google.es/books?id=JrpKKrgkWwcC>

Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2), 219–224.

Caballero, S. M. (2018). La confianza en el gobernante y en la estabilidad

económica, aumenta la inversión y el consumo. *La República*. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/analisis/sergio-mutis-caballero-500033/politica-y->

economia-2592686

Camara de Comercio de Cali. (2018). Cluster Macrosnacks. *Revista acción*, 164.

Recuperado de <https://www.ccc.org.co/revista-accion-ccc/macrosnacks/>

Camara de Comercio de Palmira. (2018). Información Registro Sanitario INVIMA.

Recuperado de <https://ccpalmira.org.co/portal/herramientas/orientacion-e-informacion-empresarial/registro-sanitario-invima>

Chiavenato, I. (2000). *Administración: proceso administrativo*. Colombia: McGraw-Hill.

Cid, A. del, Méndez, R., & Sandoval, F. (2011). *Investigación. Fundamentos y metodología* (Segunda ed; S. A. de C. . Pearson Educación de México, Ed.).

México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (Primera ed; P. Educación., Ed.). México D. F.

DANE. (2018a). 2,2% creció la economía colombiana en el primer trimestre de

2018. Recuperado el 7 de octubre de 2018, de

<http://www.dane.gov.co/index.php/52-espanol/noticias/noticias/4629-producto-interno-bruto-pib-i-trimestre-2018>

DANE. (2018b). Gran Encuesta Integrada de Hogares (GEIH). Recuperado el 27

de noviembre de 2018, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

David, F. R., & Carrión, M. Á. S. (2013). *Conceptos de administración estratégica* (Decimocuar; S. A. de C. V. D.R. © 2013 por Pearson Educación de México, Ed.).

Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=kpj-H4TukDQC>

Decreto 3075. *DECRETO 3075 DE 1997.* , (1979).

decreto 516. *Decreto 516 de 2016.* , (2016).

Delgado, P. D. J. V. (2015). *Planificando Estrategicamente!* Recuperado de
<https://books.google.com.co/books?id=Zg4sCgAAQBAJ>

Departamento, La, T. y de I. E. del B. de, & República. (2019). Boletín de
Indicadores Económicos. Recuperado de
<http://www.banrep.gov.co/economia/pli/bie.pdf>

Dinero. (2018a). Banco de la República reduce su tasa de interés hasta 4,5%.
Recuperado el 25 de noviembre de 2018, de Dinero website:
<https://www.dinero.com/economia/articulo/banco-de-la-republica-baja-tasas-de-interes-para-enero-2018/254686>

Dinero. (2018b). Colombia recupera rápidamente su inversión extranjera directa.
Recuperado el 15 de noviembre de 2018, de
<https://www.dinero.com/pais/articulo/colombia-recupera-su-inversion-extranjera-directa-en-2018/262358>

Dinero. (2018c). Inflación llegó a 3,10% en agosto: la más baja desde mediados
de 2014. Recuperado de <https://www.dinero.com/economia/articulo/inflacion-de-colombia-en-agosto-2018/261701>

Dornbusch, R., Fischer, S., Startz, R., & Toharia, L. (2004). *Macroeconomía*
(Novena edi; McGraw-Hill, Ed.). Recuperado de
<https://books.google.com.co/books?id=FknDtAEACAAJ>

es, M. (2016). *El benchmarking: La importancia de analizar el mercado.*
Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=LWPYcWAAQBAJ>

Esquivel-González B.E., O. M. L. A. *. R.-Q. O. M. (2015).

MICROENCAPSULACIÓN MEDIANTE SECADO POR ASPERSIÓN

DECOMPUESTOS BIOACTIVOS. *Revista Iberoamericana de Tecnología*

Postcosecha, 16, 180–192. Recuperado de

<https://www.redalyc.org/html/813/81343176006/>

Gómez, F. M. C. (1999). *Planeación estratégica y tecnologías de información para la pequeña y mediana empresa*. Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=-Y9ZcnY35HEC>

Goodstein, D. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada* (Mac Graw Hill., Ed.).

Estados Unidos: Mac Graw Hill.

Gutierrez, J., & Gutierrez, D. F. (2018). *Planeación financiera y gestión del valor*

(Primera ed; Ecoe Ediciones Ltda, Ed.). Recuperado de

<https://books.google.com/books?id=-y1TDwAAQBAJ>

Heredia, F. Á., GeaGea, E. F., & Ediciones, E. (2013). *Gerencia de hospitales e instituciones de salud* (Primera ed; E. Ediciones, Ed.). Recuperado de

<https://books.google.com.co/books?id=LsE0DgAAQBAJ>

Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración Estratégica* (Octava Edi; S. A.

de C. V. MCGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, Ed.). Recuperado

de <https://books.google.com.co/books?id=vKG6QwAACAAJ>

Huamaní, P. L. T. (2013). IMPORTANCIA DEL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

PARA EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL. *Gestión en el Tercer Milenio*,

5(10), 105–110. Recuperado de

http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/im

portancia.htm

INVIMA. (2018). En cumplimiento de sus objetivos el INVIMA realizará las siguientes funciones: Recuperado de <https://www.invima.gov.co/nuestra-entidad/funciones/generales.html>

Ipinza, F. D. A. (2016). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia* (Primera ed; P. E. de M. S.A., Ed.). Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=oAVHswEACAAJ>

Justicia, S. (2018). El 92 por ciento de las familias cumplieron con erradicación de cocaNo Title. Recuperado el 27 de noviembre de 2018, de El Tiempo website: <https://www.eltiempo.com/justicia/conflicto-y-narcotrafico/informe-de-naciones-unidas-sobre-sustitucion-de-cultivos-de-coca-en-2018-307050>

Kirchner, A. E. L. (2010). *Desarrollo de Nuevos Productos: Una Vision Integral*. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=LoffvfnKz_UC

Ley 99. *ley 99 de 1993*. , (1993).

Maquinova. (s/f). Mezcladora Ribbon Blender. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de <https://www.mezcladorasymolinos.com.mx/productos/mezcladoras/ribbon-blender/>

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* (Segunda ed; E. ESIC, Ed.). Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=8_PwloGOa6QC

Ministerio de Comercio Industria y Turismo. (2018). Tratados de Libre Comercio. Recuperado el 12 de mayo de 2018, de <http://www.mincit.gov.co/loader.php?lServicio=Documentos&lFuncion=verPdf>

&id=77757&name=OEE_-_LVH_Seguimiento_AB_jul18.pdf&prefijo=file

Mipymes, V. de D. E. D. de. (2008). *Reporte de Mipymes No. 3*. Recuperado de <http://www.mipymes.gov.co/loader.php?IServicio=Documentos&IFuncion=verPdf&id=41096&name=ReporteMipymes03.pdf&prefijo=file>

Mouthón, L. (2018). El 86,5% de las empresas en el país son familiares.

Recuperado el 27 de noviembre de 2018, de El Herald website:

<https://www.elheraldo.co/economia/el-865-de-las-empresas-en-el-pais-son-familiares-509068>

Noticiero 90 Minutos. (2018). Pese a que hay condiciones técnicas en relleno sanitario, Cali le hace el quite al reciclaje. Recuperado de <https://90minutos.co/condiciones-tecnicas-relleno-sanitario-cali-hace-quite-reciclaje-10-09-2018/>

Pais, R. de El. (2018). Tasa de desempleo en Cali se redujo durante primer semestre del año. Recuperado el 27 de noviembre de 2018, de <https://www.elpais.com.co/economia/tasa-de-desempleo-en-cali-se-redujo-durante-primer-semester-del-ano.html>

Palacios, L. C. (2016). *Dirección estratégica* (Segunda ed; E. E. Ltda., Ed.).

Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=7K5JDwAAQBAJ>

Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral* (Díaz de Santos, Ed.).

Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=qGUOpeifd_UC

Portafolio. (2018). Las mayores tendencias que marcarán el consumo durante el presente año. Recuperado de Portafolio website:

<https://www.portafolio.co/tendencias/lo-que-marcara-el-consumo-en-el-2018-513326>

Prieto, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional* (Cuarta edición; E. EDICIONES, Ed.). Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=pVIKuAEACAAJ>

Resolución 15790. *Resolución 15790.* , (1984).

Resolución 2155. *Resolución 2155.* , (2012).

Resolución 2606. *Resolución 2606.* , (2009).

Resolución 4241. *Resolución 4241.* , (1991).

Robert S. Kaplan, D. P., & Norton. (2002). *The Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Barcelona: Gestión 2000.

Rodríguez, H. A. R., & Rojas, M. N. M. (2011). *¿Qué estudia la estrategia?* Bogotá, Colombia: Editorial Universidad del Rosario.

Romero, D. (2016). Así funciona el sistema tributario de Colombia y la DIAN.

Recuperado el 12 de mayo de 2018, de Comunidad Contable website:

<http://www.comunidadcontable.com/BancoConocimiento/Opinion/asi-funciona-el-sistema-tributario-de-colombia-y-la-dian.asp?Miga=1>

Sampieri, R. (2014). *Metodología de la Investigación* (Sexta edición; M. H. Education, Ed.). México.

Steffens, G., & Cadiat, A. C. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=n2TyCwAAQBAJ>

Subdirección de Salud Nutricional, A. y B., PREVENCIÓN, D. D. P. Y., & SOCIAL,

M. D. S. Y. P. (2015). ESTRATEGIA NACIONAL PARA LA REDUCCION DEL CONSUMO DE SAL/SODIO EN COLOMBIA 2012 - 2021. Recuperado de <https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/VS/PP/SNA/Estrategia-reduccion-sal-2012-2021.pdf>

Tecnoembalaje S.A.S. (s/f). Empacadoras de polvos. Recuperado el 15 de marzo de 2019, de <http://www.catalogodelempaque.com/ficha-producto/Empacadoras-de-polvos+111647>

Zapata Domínguez, A., Murillo Vargas, G., & Martínez Crespo, J. (2016). *Teorías contemporáneas de la organización y del management* (Primera ed; E. E. Ltda., Ed.). Recuperado de <https://books.google.com.co/books?id=RNvDDQAAQBAJ>

ANEXOS

Anexo 1. Formato entrevista a la gerencia

Nombre: _____ Fecha: _____

1. ¿Cuáles son los valores básicos, aquello que caracteriza el modo de operar de la empresa? ¿Hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?
2. ¿Cuáles son los objetivos y funciones básicas de cada unidad de la organización?
3. ¿Cómo está definida La estructura de autoridad en la compañía?
4. Describa los objetivos, las funciones, responsabilidades y perfil de cada cargo, Las relaciones con otros cargos, y ¿Cómo le es transmitida la anterior información al personal?
5. ¿Cómo se da el proceso para tomar las decisiones importantes de la empresa? ¿Quiénes participan en este proceso?
6. ¿Bajo la responsabilidad de qué unidades y cargos de la organización se realiza el control de la gestión?
7. ¿Qué tipos de informes alimentan el sistema de control y cuál es su periodicidad?
8. ¿Qué otras modalidades de control se llevan a cabo en la empresa? ¿Control interno? ¿Revisión fiscal? ¿Auditoría interna y/o externa? ¿Se da alguna relación en el ejercicio de alguna de estas modalidades en el proceso establecido de control de la gestión?
9. ¿Cuáles son las expectativas e intereses de los socios y directivos de la empresa?
10. ¿Qué tan oportuna y confiable es la información contable?
11. ¿Qué herramientas se utilizan para tomar decisiones?
12. ¿Cómo ha evolucionado la productividad de la mano de obra en los últimos cinco años? (relación entre el volumen de producción y la mano de obra utilizada).
13. ¿Se hacen promociones? ¿Con qué criterios?

Anexo 2. Formato entrevista jefe de planta

Nombre: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué sistema de control de gestión se ha establecido en la empresa?
2. ¿Cuáles indicadores se han establecido para medir los resultados de la gestión?
3. ¿Para qué se utiliza la información que se obtiene en la medición?
4. ¿Cómo se analizan los resultados? ¿cómo se identifican las causas de las desviaciones con relación a lo planificado?
5. ¿Qué sistemas de costos operativos y administrativos se han establecidos en la compañía? ¿Cuáles de las diferentes informaciones generadas por el sistema han sido oportunas? ¿Cómo se estableció el sistema para que su concepción y funcionamiento correspondieran al sistema de control de gestión?
6. ¿Cuál es la posición de los principales productos en relación a su ciclo de vida?
7. ¿Cuáles son los productos más rentables? ¿Cuáles son los más deficitarios?
8. ¿Cómo se fijan los precios de los productos?
9. ¿Cuáles son los costos de distribución?
10. ¿Cuál es el sistema de producción predominante en la empresa?
11. ¿Cuáles son los programas de producción? ¿Cómo se da su cumplimiento?
¿Qué sistemas y procedimientos se utilizan para verificar el estado de su ejecución?
12. ¿Cómo se controla el cumplimiento de la programación de la producción?
¿Quién realiza el control? ¿Para qué sirven las medidas que se tienen?
¿Cómo se evalúa el cumplimiento de la programación? ¿Cómo se retroalimenta la programación con base en los resultados del control y la evaluación?
13. ¿Cómo se obtienen las tasas promedio de la improductividad del trabajo?
¿Qué estrategias se utilizan para mejora la improductividad de la maquinaria y el equipo?
14. ¿Cómo se controla la calidad de los productos? ¿Si se hace este control se puede considerar que los métodos y técnicas son adecuados en relación con el tipo de productos controlados?
15. ¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad? ¿O más bien es excesiva?
16. ¿Qué nivel de ausentismo hay por parte del personal?

Anexo 3. Formato entrevista contadora

Nombre: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué planes de financiamiento hay en la compañía? ¿Cómo se controlan?
2. ¿Cuáles son los presupuestos de ingresos? ¿Cómo se controlan?
3. ¿Cuáles son los presupuestos de gastos? ¿Cómo se controlan?
4. ¿Cómo se hacen las provisiones de tesorería?
5. ¿Qué tan adecuada es la tecnología utilizada para realizar la administración financiera de la empresa a los requerimientos de los planes propuestos?
6. ¿Qué inventarios de materiales, materias primas y repuestos sin movimiento se utilizan en la compañía? ¿Cuál es su costo?

Anexo .4 Formato entrevista recepción y ventas

Nombre: _____ Fecha: _____

1. ¿Qué tanto aprovecha la empresa el crédito con los proveedores?
2. ¿Cuáles son sus principales clientes? ¿Qué participación tiene en el total de sus ventas?
3. ¿Cómo es el comportamiento de las ventas de sus principales productos?
4. ¿En qué medida se ha incrementado en los últimos periodos?
5. ¿A través de qué medios Se hace promoción de la venta?
6. ¿Qué tan oportunos se hacen controles sobre las ventas?
7. ¿Cómo se realiza el proceso de compras? ¿Es ágil y oportuno?
8. ¿Quién o quienes al interior de la organización influyen, dan conceptos y deciden sobre las compras?
9. ¿Existe información por proveedor (debidamente archivada y actualizada) donde consten precios, tiempo de entrega, calidad y otras condiciones de venta importantes?
10. ¿Cuál es el proceso de control sobre las órdenes de compra?
11. ¿Cuál es el número de cotizaciones que se solicitan por una compra?
12. ¿Cómo negocia con los proveedores el precio y el tiempo de entrega?

Anexo 5. Formato entrevista operarios

Nombre: _____ Fecha: _____

1. ¿Cómo se distribuye el personal en la organización? ¿Es suficiente la cantidad? ¿O más bien es excesiva?
2. ¿Cómo es el clima de trabajo?
3. ¿Por qué es así?
4. ¿Cuáles son los controles se hacen sobre sobrantes y desechos en los procesos de trabajo?
5. ¿Qué estrategias de mejoramiento se realizan en los sistemas de producción u operativos? ¿Con qué frecuencia se planean dichas estrategias?
6. ¿Qué opinión tiene sobre el trabajo de sus compañeros y la contribución que estos hacen al trabajo de sí mismos?

Anexo 6. Formato entrevista ingenieros de investigación y desarrollo

Nombre: _____ Fecha: _____

1. ¿Cuáles son las empresas de sabores que utilizan con mayor frecuencia dentro del desarrollo de un producto?

Para las preguntas de los numerales 2 al 11, tener en cuenta las siguientes empresas: Lucta, Aromáticos de Occidente, Tecnas y La Tour.

2. ¿Ha trabajado con sabores de todas estas empresas? En caso de que no, especifique con cual no ha trabajado y por qué
3. ¿Además de sabores que otros productos o servicios ha contratado de estas empresas?
4. ¿De mayor a menor con cuál de estas empresas prefiere trabajar? ¿Por qué?
5. ¿Cuál de estas empresas considera tiene la mejor oferta en cuanto a calidad de producto?
6. ¿Cuál de estas empresas considera tiene la mejor oferta en cuanto a precio de producto?
7. ¿Cuál de estas empresas considera tiene la mejor oferta en cuanto a disponibilidad y entrega de producto?
8. ¿Cuál de estas empresas considera tiene la mayor variedad producto?
9. ¿Cómo calificaría la entrega de muestras por parte de las empresas mencionadas?
10. ¿Cuál de estas empresas tiene mayor participación dentro de los productos que actualmente manejan?
11. ¿Cuál de estas empresas considera tiene un factor diferencial en la comercialización de sus productos? ¿Cuál es el factor percibido?