

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN
COMESTIBLES RICOS DEL VALLE

ANDRÉS FELIPE GONZÁLEZ SEGURA
BLANCA NIYERED LOZANO CASIERRA

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL, VALLE
2015

PLAN DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA ORGANIZACIÓN
COMESTIBLES RICOS DEL VALLE

ANDRÉS FELIPE GONZÁLEZ SEGURA
BLANCA NIYERED LOZANO CASIERRA

Trabajo escrito presentado como prerrequisito para optar al título de:
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

Director trabajo de grado:
FERNANDO MORENO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SEDE ZARZAL, VALLE
2015

DEDICATORIA

Andrés Felipe González Segura

Inicialmente deseo dedicarle este trabajo especialmente a todas las personas que siempre creyeron en mi capacidad, capacidad que tenemos todos, es grato saber la fuerza y determinación que poseemos cuando queremos alcanzar algo.

*A **Dios**. Por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.*

*A mi **Madre Delia Segura**. Por haberme apoyado en todo momento, por sus consejos, sus valores, por la motivación constante que me ha permitido ser una persona de bien, pero más que nada, por su amor.*

*A mi **Abuelo** que hoy es un ser de luz, que desde el inicio de esta carrera me apoyo incondicionalmente, y sé que desde arriba está contento por el gran paso que voy a dar. Esta es una forma de decirte cuanto te amo y te extraño; aunque ha sido un camino largo y duro por conseguir este triunfo te lo dedico **ABUELO**.*

*A mi **Pareja** Por los ejemplos de perseverancia, constancia, sinceridad y honestidad que lo caracterizan y que me ha infundado siempre, por el valor mostrado para salir adelante y por su gran amor*

DEDICATORIA

Niyered Lozano Casierra

Son muchas las personas a quienes tengo que agradecer por brindarme su cariño, amistad, apoyo y compañía en las diferentes etapas de mi vida.

Algunas están conmigo y otras en mis recuerdos y en el corazón. Mi tesis la dedico con todo amor y cariño a Dios, que me dio la oportunidad de vivir, por regalarme una familia maravillosa y por estar conmigo a cada paso que doy guiándome y dándome fortaleza para continuar.

Con mucho amor a mi familia que han estado conmigo en todo momento. A mi mamá María Neifer Casierra Agudelo, quien por su lucha constante ha velado por mi bienestar y educación, a mi padre Jorge Armando Lozano Muñoz, quien hace algunos años no se encuentra conmigo en cuerpo pero sí en alma, siendo él un pilar importante en mi vida, me enseñó que para tener éxito se debe de luchar con todo el corazón, sin perder los valores morales y éticos, a mi hermano Jorge Armando Lozano Casierra quien ha sido mi apoyo en todo momento, depositando su entera confianza en cada reto que se me presenta, gracias porque han hecho posible la culminación de esta etapa tan importante de mi vida.

“Para triunfar en la vida no es importante llegar primero, para triunfar simplemente hay que llegar”

AGRADECIMIENTOS

Los autores expresan sus más sinceros agradecimientos a:

La Directora Cecilia Madriñan Polo por desempeñarse como una persona íntegra por su actitud de escucha y comprensión cuando lo necesitamos y liderazgo frente a la sede.

Al Coordinador de la facultad de Ciencias de la administración de empresas Roberto Lucien Larmat por su apoyo incondicional, y por estar dispuesto a colaborarnos en todo.

Al asesor de trabajo de grado Fernando Moreno quien con su conocimiento nos guio y nos apoyó a lo largo de este proceso.

A la Empresa Comestibles Ricos Del Valle, por permitirnos desarrollar esta investigación y aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera.

A la Universidad del Valle sede Zarzal por abrirnos las puertas para dar inicio a esta hermosa carrera.

A la profesora Nelcy Duque por brindarnos asesoría y acompañamiento.

A la profesora María Fernanda Granados por su apoyo y ayuda en la contribución de este trabajo.

Al Estudiante Juan Camilo Zúñiga por regalarnos parte de su tiempo para la colaboración de nuestro trabajo de grado

Al Estudiante Jovanny Suarez Urrego por brindarnos gran parte de su conocimiento para la realización de este trabajo

A la Biblioteca Víctor Manuel Patiño por brindarnos acompañamiento y al desarrollo de este trabajo

Nota de Aceptación:

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

TABLA DE CONTENIDO

0	INTRODUCCIÓN	15
1	PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.1	APROXIMACIÓN TEÓRICA DEL PROBLEMA.....	16
1.2	ANTECEDENTES	17
1.3	DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3.1	FORMULACIÓN	18
1.4	OBJETIVOS	19
1.4.1	OBJETIVO GENERAL.....	19
1.4.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	19
1.5	JUSTIFICACIÓN	20
1.6	MARCOS DE REFERENCIA.....	21
1.6.1	MARCO TEÓRICO	21
1.7	MARCO LEGAL.....	37
1.8	METODOLOGÍA.....	44
1.8.1	TIPO DE ESTUDIO	44
1.8.2	MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN	44
1.8.3	FUENTES DE INFORMACIÓN	45
1.8.3.1	Fuentes Primarias	45
1.8.3.2	Fuentes Secundarias.	46
2	ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE	47
2.1	DESCRIPCIÓN DE ENTORNOS	47
2.1.1	Entorno Económico	48
2.1.1.1	A nivel regional.....	48
2.1.1.2	A nivel local.	52
2.1.2	Entorno Demográfico.....	52
2.1.2.1	A nivel regional.....	56

2.1.2.2	A nivel local.	58
2.1.3	Entorno Sociocultural.....	59
2.1.3.1	A nivel regional.	60
2.1.3.2	A nivel local.	61
2.1.4	Entorno Tecnológico.....	62
2.1.4.1	A nivel regional.	65
2.1.4.2	A nivel local.	66
2.1.5	Entorno Político.	66
2.1.5.1	A nivel regional.	67
2.1.5.2	A nivel local.	68
2.1.6	Entorno Ambiental.	69
2.1.6.1	A nivel regional.	73
2.1.6.2	A nivel local.	73
2.2	ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE	75
2.2.1	ASPECTOS A RESALTAR DEL ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE	84
2.3	ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR	86
2.3.1	COMPETIDORES ACTUALES.....	87
2.3.2	ANÁLISIS DE RIVALIDAD.....	90
2.3.3	COMPETIDORES POTENCIALES	92
2.3.4	PRODUCTOS SUSTITUTOS.....	96
2.3.5	PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y COMPRADORES	97
2.4	ANÁLISIS DEL SECTOR	100
2.4.1	Diamante de Porter.....	100
2.4.2	ESTRUCTURA GENERAL DEL SECTOR DE LA PAPA	103
2.5	BENCHMARKING COMPETITIVO.....	107
2.5.1	ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).	110
2.5.2	ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE RADARES 117	
2.6	EVALUACIÓN GENERAL DE FACTORES EXTERNOS	118
2.6.1	Matriz EFE.	118
2.6.2	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).....	120
2.6.3	Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) Futura.....	121

2.6.3.1	Análisis de la matriz EFE:.....	121
3	ANÁLISIS INTERNO	122
3.1	Áreas Funcionales.....	122
3.1.1	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	128
3.1.2	Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).	138
3.2	MATRIZ I-E	142
3.3	MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES ..	145
3.4	MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA.....	148
3.5	MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)	149
3.6	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	152
3.6.1	MISIÓN.....	152
3.6.2	VISIÓN	152
3.7	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	152
3.8	PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS.....	153
3.9	POLÍTICAS GENERALES.....	154
3.10	ANÁLISIS FINANCIERO.	155
3.10.1	ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL 2012-2014	156
3.10.1.1	ACTIVOS.....	157
3.10.2	ESTRUCTURA FINANCIERA	157
3.10.3	ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS 2012-2014	158
3.10.4	ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL 2012-2014.....	159
3.10.4.1	ANÁLISIS AÑOS 2012-2014	160
3.10.5	ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS 2012-2014.....	161
3.10.5.1	ANÁLISIS AÑOS 2012-2014	161
3.11	ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS	162
3.11.1	ASPECTOS A RESLTAR DEL ANÁLISIS FINANCIERO.	165
4	PLAN DE ACCIÓN	166
4.1	OBJETIVO 1.....	166
4.1.1	Estrategias.....	166

4.1.2	Políticas.....	166
4.1.3	Normas.....	166
4.1.4	Actividades.....	167
4.1.5	Organigrama.....	167
4.1.6	Manual de Funciones.....	168
4.1.7	Balance de personal.....	176
4.2	OBJETIVO 2.....	181
4.2.1	Estrategias.....	181
4.2.2	Políticas.....	181
4.2.3	Normas.....	181
4.2.4	Actividades.....	182
4.2.5	Afiches.....	182
4.2.6	Logotipo.....	182
4.3	DESARROLLO DEL PRODUCTO.....	183
4.3.1	Actividades de Desarrollo.....	183
4.3.2	Presupuesto de Inversión Inicial.....	183
4.3.3	Políticas y Normas.....	184
5	CONCLUSIONES.....	187
6	RECOMENDACIONES.....	188
7	BIBLIOGRAFÍA.....	189

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Tasa de desempleo.....	49
Gráfica 2. Inflación en Colombia.....	50
Gráfica 3. PIB	51
Gráfica 4. Tasa de Crecimiento Poblacional.....	53
Gráfica 5. Grupos Etarios	54
Gráfica 6. Estratos Sociales	55
Gráfica 7. Tasa de Pobreza.....	56
Gráfica 8. Tasa de Inversión Educación.....	60
Gráfica 9. TICS.....	63
Gráfica 10. Uso del Internet en Colombia.....	64
Gráfica 11. PIB Destinado al I+D.....	65
Gráfica 12. Toneladas Métricas Per Capita	70
Gráfica 13. Extensión Selvática.....	71
Gráfica 14. Radar de Valor Comestibles Ricos del Valle.....	111
Gráfica 15. Radar de Valor Sopesado Comestibles Ricos del Valle.....	112
Gráfica 16. Radar de Valor Frito Lay	112
Gráfica 17. Radar de Valor Sopesado Frito Lay	113
Gráfica 18. Radar de Valor Frito Yolis	113
Gráfica 19. Radar de Valor Sopesado Frito Yolis	114
Gráfica 20. Radar de Valor Frito Mix	115
Gráfica 21. Radar de Valor Sopesado Frito Mix	115
Gráfica 22. Comparación radares de valor	116
Gráfica 23. Comparación radares de valor Sopesado	116
Gráfica 24. Matriz de Oportunidades.....	119
Gráfica 25. Matriz de Amenazas	119
Gráfica 26. Magnitud de las Fortalezas	139
Gráfica 27. Magnitud de las Debilidades	139
Gráfica 28. Resultados Ponderados Totales de Matriz de Evaluación de Factor Interno	143
Gráfica 29. Matriz PEEA o PEYEA.....	147
Gráfica 30. Matriz de la Gran Estrategia	148

LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Crecimiento Poblacional	53
Cuadro 2. Población departamento del Valle del Cauca	57
Cuadro 3. Asamblea Valle Del Cauca	67
Cuadro 4. Partido Politico Zarzal Valle	68
Cuadro 5. Posición de Países Con Mayor Extensión de Selva	71
Cuadro 6. Análisis del Medio Ambiente	75
Cuadro 7. Matriz del Perfil Competitivo	109
Cuadro 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)	120
Cuadro 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) Futura	121
Cuadro 10. Simbología para la Elaboración de los Diagramas de Flujos	126
Cuadro 11. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)	140
Cuadro 12. Formulación de Estrategias	144
Cuadro 13. Matriz PEEA o PEYEA	146
Cuadro 14. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)	150
Cuadro 15. Balance General	155
Cuadro 16. Estado de Resultados	156
Cuadro 17. Análisis Vertical Balance 2012- 2014	156
Cuadro 18. Estructura Financiera	157
Cuadro 19. Análisis Vertical Estado de Resultados 2012-2014	158
Cuadro 20. Análisis Horizontal Balance General 2012- 2014	159
Cuadro 21. Análisis Horizontal Estado de Resultados 2012-2014	161
Cuadro 22. Análisis Razones Financieras	162
Cuadro 23. Funciones del Gerente	169
Cuadro 24. Funciones del contador	170
Cuadro 25. Funciones de la secretaria	171
Cuadro 26. Funciones de la Jefe de Mercadeo	172
Cuadro 27. Funciones del asesor comercial	173
Cuadro 28. Funciones del Jefe de producción.	174
Cuadro 29. Funciones de los operarios de oficios varios.	175
Cuadro 30. Balance de personal	176
Cuadro 31. Mano de Obra Directa e Indirecta	177
Cuadro 32. Pago de Suelos y Seguridad Social	178
Cuadro 33. Sueldo de Personal	179
Cuadro 34. Pago de Sueldos y Seguridad Social	180
Cuadro 35. Gastos pre operativos	181
Cuadro 36. Costo de Publicidad.	182
Cuadro 37. Presupuesto de Inversión Inicial Muebles y Equipos de Oficina	183
Cuadro 38. Presupuesto de Inversión Inicial Maquinaria y Equipo	184
Cuadro 39 Plan de Acción	185

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura General del Sector de la Papa	103
Figura 2. Modelo del diamante de Porter para el sector de Alimentos	106
Figura 3. Distribución de la Planta.....	124
Figura 4. Canal de Distribución	132
Figura 5. Sistema de Comunicación de Marketing	135
Figura 6. Organigrama	167
Figura 7. Logotipo.....	182

LISTA DE FLUJOGRAMA

Flujograma 1. Diagrama de Flujo del Proceso para la Elaboración de Papas Fritas...	127
Flujograma 2. Diagrama de Flujo	128

0 INTRODUCCIÓN

En el entorno empresarial en que se encuentra actualmente el mundo a nivel global es común escuchar: ¿Cómo lograr ser competitivos en el mercado? Esta pregunta se hace con mayor insistencia en las pequeñas empresas; debido a la dificultad que tienen ellas para establecer cadenas de procesos adecuadas que otorguen a la organización calidad en sus procesos y en los productos o servicios que ofrecen, lo cual incrementaría sus niveles de participación en el mercado y por ende su crecimiento.

El proyecto denominado direccionamiento estratégico de la organización **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, una pequeña empresa del sector alimenticio, la cual busca ofrecer un mejor producto y lograr crecimiento dentro del sector, por medio de la implementación de una plantación estratégica en sus procesos; lo que beneficiara la efectividad y calidad de los productos que ofrece la empresa en el mercado, utilizando para su evaluación elementos del plan de negocio, pretende integrar la metodología del direccionamiento estratégico y la metodología del plan de negocio con el fin de dar solución al problema que plantea el siguiente caso empresarial.

El direccionamiento estratégico que se pretende realizar, analizara la situación actual e interpretara el entorno en que se desenvuelve; para determinar las oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas y de esta manera determinar sus necesidades; Lo que será la base para el diseño de una estructura organizacional que guiará a **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, hacia un mejoramiento y modernización de sus procesos y a si mismo asegurar su subsistencia en el mercado , el logro de sus objetivos, la optimización de sus recursos, procesos y por ende sus productos.

A lo largo del proyecto se van articulando herramientas de distintos autores de acuerdo a las características de la organización, su entorno y las limitantes de información, paralelamente se irá ampliando un panorama tal vez para muchos desconocido, el mercado de la moda, el cual se intentará describir de la forma más clara posible, al tiempo que se analizan las fuerzas que convergen en esta y en la organización; el entendimiento de la complejidad de sus interrelaciones será lo que permita definir estrategias coherentes y capaces de hacer de un negocio familiar una empresa sólida, rentable y competitiva. Los resultados obtenidos de este proyecto serán aplicados a la organización, por eso se hace necesario que cada variable se evalúe con detenimiento y cada estrategia que se diseñe vaya dirigida a mejorar los problemas que presenta la organización

1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 APROXIMACIÓN TEÓRICA DEL PROBLEMA

COMESTIBLES RICOS DEL VALLE nace como una organización que pretende garantizar el sustento de sus socios y fundadores; por ende su primer empleo, es por ello que nace bajo una idea organizacional empírica, basada exclusivamente en la mera intuición de sus creadores, este aspecto se evidencia en la poca o ninguna claridad en cuanto a la definición de una estructura organizacional e igualmente en la falta de definición y delimitación de los procesos propios del funcionamiento tanto administrativo como operativo de este tipo de negocios.

El poco conocimiento, ha generado al interior de la organización **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** una serie de inconvenientes que de alguna manera reflejan el poco crecimiento de la empresa a lo largo de su trayectoria, como también la falta de un desarrollo organizacional que garantice ese crecimiento deseado de un negocio, que además de garantizar el sustento, se convierta en el elemento generador de riqueza de sus propietarios. El manejo que se le ha dado a través de los años en las diferentes áreas funcionales, que si bien es cierto, no están definidas, también es cierto que se evidencia una incipiente distribución arbitraria y empírica de las funciones y actividades propias del funcionamiento, aspecto que trae consigo una conciencia de organización informal en las actividades realizadas en la empresa.

La aplicación de la dirección estratégica en la organización tiene como propósito el desarrollo del hombre, poniendo en práctica sus conocimientos técnicos que sirven para brindar mejores servicios a sus clientes de una forma eficiente y efectiva que ayudan a un buen desenvolvimiento de las actividades de la organización. En lo que concierne a **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, el mantenimiento de una eficaz y viable dirección estratégica significa una esencial forma de mantener en armonía los objetivos y metas trazados por la entidad, encaminadas a fortalecer su participación en el mercado, a la captación de clientes potenciales y el mantenimiento de los ya existentes.

El direccionamiento estratégico es un proceso de toma de decisiones, que resulta de gran significación para el buen desenvolvimiento de las actividades que llevan a cabo las instituciones cooperativas, ya que es uno de los componentes más importantes para el excelente desenvolvimiento de todas las actividades en la vida de una organización. Sin embargo a pesar de su importancia **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**. Desde su creación no ha implantado este método en su administración, lo cual se ve reflejado con el paso de los años ya que aunque lleva bastante tiempo en el mercado no se encuentra en una buena posición y no es muy reconocida.

1.2 ANTECEDENTES

COMESTIBLES RICOS DEL VALLE es una micro-empresa de origen familiar que cuenta con más de cuatro años en el sector de alimentos, durante estos años la organización ha sabido crecer tanto en tamaño como en participación en el mercado, e incluso ha llegado a mercados geográficos distintos al local, pues su interés primordial es mantener y propender por el crecimiento de la organización, desde su creación carece de un área administrativa, puesto que la organización es totalmente empírica, trayendo consigo desventajas para su funcionamiento, ya que no se tiene identificadas las funciones administrativas.

La organización cuenta con una misión y visión deficiente, es por esto que no muestra las verdaderas expectativas de la organización, por esta razón, se hace necesario realizar un direccionamiento estratégico que permita planear, dirigir, organizar y controlar todos los procesos y actividades que influyen directamente en el progreso de esta organización. En la actualidad las funciones del administrador son muy saciadas por falta de un organigrama, por otro lado el reclutamiento y la selección del personal no es el más acorde, ni la inducción y la capacitación son el más adecuado, Sin embargo su crecimiento, su participación en el sector alimenticio, su nivel de ventas y su imagen han conquistado el mercado debido a su estrategia de precios bajos.

Al originar cambios tanto en la organización como en el recurso humano, soportara al desarrollo de una serie de actividades encaminadas a producir, y especificar de forma clara y coherente las estrategias de la organización que le lleven a generar un desarrollo sostenible para los próximos años, y ejecutar el propósito del empresario. La organización no se antepone ante sus competidores, así como tampoco realiza un adecuado manejo de marketing, donde incluye publicidad, proyecciones de ventas, y mercado objetivo entre otros. Para lograr la eficacia en los resultados es necesario trabajar con la mira puesta en el cliente y por ello, se deben diseñar estrategias para escuchar y atender siempre sus necesidades y expectativas satisfaciendo las mismas a través de procesos eficientes, que les brinde una óptima calidad y buen servicio.

La Organización se encuentra dentro de un mercado cada vez más competitivo, en el cual es necesario crear ventajas competitivas que le permitan permanecer y crecer en el mismo.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

Hoy en día existe un entorno agresivo donde las empresas necesitan organizarse, debido a los grandes retos planteados en el mundo de la alimentación hoy son múltiples y variados; garantizar la alimentación de calidad para todos, potenciar la eficiencia en el uso de recursos naturales, fomentar la nutrición equilibrada como base de la salud, y apostar por la innovación. Es por ello que desde sus inicios la empresa **COMESTIBLES RICOS DE EL VALLE** ha tenido buena acogida en el municipio, a pesar de los pocos conocimientos administrativos que se tenía, se logró conquistar el mercado con sus precios y buena atención.

Estas falencias que posee **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** se pueden describir como una problemática dentro de la empresa ya que no ha definido claramente sus objetivos, además tiene un total desconocimiento de sus fortalezas y debilidades, pues no ha realizado un análisis sobre su funcionamiento interno y su funcionamiento externo para identificar también las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno en el cual se desempeña. El reto primordial de la organización está en su disposición para determinar las condiciones de eficacia y eficiencia, con las cuales construir sus propias ventajas competitivas. Es indispensable que las organizaciones definan su dirección estratégica según la disposición de la organización y la industria. Aunque para que las organizaciones puedan mantenerse a través del tiempo y poder crecer se requiere de una visión que involucre toda la organización y que apunte hacia un objetivo. Para alcanzar afinar su posicionamiento en el mercado local, regional y departamental **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, debe implementar áreas funcionales para mejorar su proceso administrativo, y estudiar su entorno para saber enfrentarse a las amenazas y aprovechar las oportunidades existentes en el ambiente en el que se desenvuelve, elaborar un diagnóstico interno para llevar a cabo un buen plan de acción que conlleve al logro de objetivos.

La situación anterior plasma la necesidad de diseñar la estructura organizacional para la organización **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**. Propósito general del presente proyecto. Dadas las condiciones del entorno y el desarrollo alcanzado por la empresa durante estos cuatro años de funcionamiento, la pregunta problema es:

1.3.1 FORMULACIÓN

¿Qué elementos y características específicas debe tener el direccionamiento estratégico para la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, que le permita ser más competitiva?

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar el direccionamiento estratégico para la organización **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, con el fin de mejorar su desempeño y lograr un alto grado de competitividad.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el ambiente competitivo externo, para identificar oportunidades, amenazas y las variables del sector y del entorno que rodea a la organización.
- Analizar el ambiente interno, con el fin de destacar las fuerzas y debilidades de la organización.
- Plantear la Misión, Visión, Normas, Políticas, Objetivos y Estrategias de Comestibles Ricos del Valle.
- Construir la estructura administrativa para **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**.
- Elaborar el plan de acción para la organización.

1.5 JUSTIFICACIÓN

El Direccionamiento Estratégico se puede decir que es importante para mejorar la competitividad de las organizaciones ante los continuos cambios que se dan en su entorno, resultado de dichos cambios han sido la apertura de los mercados y la globalización que a su vez genera un avance tecnológico, además la competitividad incentiva la innovación haciéndose cada vez más eficientes. El proceso del direccionamiento estratégico le permite a las organizaciones adelantarse y prepararse a estos continuos cambios y avances de forma que sea más previsiva y deliberada porque debe ser totalmente razonable, eficaz y debe surgir de un proceso controlado del pensamiento humano aunque también tiene en cuenta que en el momento que la estrategia debe ser ajustada a los cambios del ambiente debe hacerse de inmediato

El direccionamiento estratégico para la organización **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** busca definir de manera adecuada su misión, visión, y plan de acción para mantenerse en el mercado y así mismo ser una organización fuerte y competitiva en la región.

Para el desarrollo de la investigación es necesario hacer un diagnóstico de la organización y del sector, que permita evaluar e identificar el desempeño actual de la organización con el fin de adecuar estrategias administrativas que mejoren el funcionamiento de la organización generando un valor agregado a su portafolio de productos.

De igual manera es necesario emplear técnicas de indagación al personal de la organización, mediante entrevistas, y diferentes medios de información que se recolecte acerca de su entorno tanto interno como externo, lo cual establecerá las condiciones operativas de la organización ya que el factor humano juega un papel importante en el desarrollo del direccionamiento estratégico para la empresa, pues de su compromiso depende el mejoramiento continuo y así mismo estar preparados para enfrentar los retos y responder a las expectativas del mercado con la prestación del servicio eficiente y de alta calidad.

1.6 MARCOS DE REFERENCIA

La investigación se enfoca en elaborar un direccionamiento estratégico a la organización **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** para lo cual, se hace necesario tener en cuenta los siguientes marcos.

1.6.1 MARCO TEÓRICO

El papel que la administración juega en las sociedades, es protagónico frente a cualquier otra ciencia, técnica o disciplina, ya que en la práctica todo el quehacer humano debe hacer uso del proceso administrativo. Esto quiere decir que todo individuo, no importa su ocupación, profesión o sexo es un administrador, en este sentido la administración se convierte en la disciplina más practicada por el hombre.

La propuesta para el direccionamiento estratégico de la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**., requiere de un contenido teórico, y legal que ayudara a la óptima solución del problema, ya que es necesario conocer e identificar factores indispensables para el desarrollo de la propuesta organizacional y así mismo ayudara a tener un conocimiento amplio de la empresa y de las teorías planteadas por diferentes autores especializados en la planeación estratégica, la cual será diseñada y aplicada por los investigadores a la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**.

“La Administración es nada más que la conducción racional de las actividades de una organización, sea ella lucrativa o no. Trata del planeamiento, de la empresa (estructuración), de la dirección y del control de todas las actividades diferenciadas por la división del trabajo que ocurre en esta”¹

✓ **Henry Fayol**, divide la administración en cinco elementos fundamentales:

- Previsión.
- Organización.
- Mando.
- Coordinación.
- Control.

¹ **CHIAVENATO**, Idalberto. *Introducción a la Teoría General de la Administración*. 3 ed. Colombia: McGraw-Hill, 1999

- **Frederick Winslow Taylor**, considerado el padre de la Administración Científica en su obra “Principios de Administración Científica”² propone desarrollar una ciencia del trabajo y una administración científica con base en cuatro elementos, los cuales son:
 - Organización del trabajo.
 - Selección y entrenamiento del trabajador.
 - Cooperación y remuneración por rendimiento individual.
 - Responsabilidad y especialización de los directivos de la planeación del trabajo

- Los administradores deben especializarse en la planeación del trabajo y los obreros en su ejecución. Debe organizarse una oficina de planeación para:
 - Estudiar las tareas.
 - Estudiar y estandarizar los métodos, tiempos, movimientos y herramientas de producción.
 - Calcular costos de producción.
 - Realizar sistemas de clasificación de información.

- El proceso de la administración estratégica está compuesto por dos etapas claramente diferenciadas:
 - Análisis o planeación estratégica.
 - Implementación del plan estratégico.

El punto de inicio del proceso de planeación estratégica se considera que debe ser el direccionamiento estratégico de la organización. De este direccionamiento el primer aspecto a considerar es la cultura organizacional; “desde el punto de vista estratégico, la cultura de la organización es un factor clave de éxito”³ ella está estrechamente ligada y en concordancia con los principios corporativos, y esta relación es siempre necesaria al momento de adelantar un proceso de planeación estratégica.

La planeación es un elemento indispensable para la función administrativa, en la cual deben participar todos los miembros de la empresa; con referencia a esto la Administración por Objetivos (A.P.O.) creada por **Peter F. Drucker** plantea que los gerentes, superior y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes,

² TAYLOR WINSLOW, Frederick. *Principios de la Administración Científica*. p. 269.

³ *Ibíd.*, p. 105

definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y usan esos objetivos comunes como guías para la organización de los negocios.

La APO es un proceso administrativo por medio del cual el jefe y el subordinado, parten de una definición clara de las metas y prioridades de la organización establecidas en grupo por la alta administración; identifican en conjunto los resultados claves que están dispuestos a alcanzar, así como los correspondientes indicadores de éxito, acuerdan una estrategia para alcanzar esos resultados, trabajan tratando de lograrlos, se da seguimiento a los esfuerzos y los resultados alcanzados y se evalúa el rendimiento del personal de dirección en función de los mismos.⁴

Es posible ver entonces que la APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar. Es un sistema de planeación a todos los niveles de la organización, que se basa en la iniciativa y responsabilidad de cada persona sobre su trabajo.

Taylor introdujo la planificación como función directiva en las empresas. Poco después **Henry Fayol** llegó a una clasificación de todas las actividades industriales en seis categorías: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad y directivas⁵.

“Planificar es fijar un curso de acción completo con una secuencia de operaciones involucrando el tiempo y los recursos necesarios para su realización, la selección y relación de hechos, formulación y uso de supuestos sobre el futuro y la formulación de actividades que permitan alcanzar los objetivos”⁶.

✓ **George A. Steiner** expone la planeación estratégica de la siguiente forma:

Para empezar es importante entender que no existe un sistema de planeación el cual cada organización deba adoptar, sino que los sistemas deben ser diseñados para que se adapten a las características particulares de cada empresa. La definición de planeación estratégica formal se debe considerar desde cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

⁴ **CHIAVENATO**, Op. cit., p. 269.

⁵ **HILL W. C.** Charles. *Administración Estratégica*. p. 13

⁶ **TERRY y FRANKLIN**. *Principios de Administración*. p. 194.

- Primero, la planeación trata con el porvenir de las decisiones actuales. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.
- Segundo, la planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.
- Tercero, la planeación estratégica es una actitud, una forma de vida, requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección.
- Cuarto, un sistema de planeación estratégica une tres tipos de planes fundamentales que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos⁷.

De las anteriores definiciones, aquella que brinda los pasos básicos para iniciar el estudio es la que propone **George A. Steiner**, ya que abarca los factores indispensables para realizar un análisis completo de la empresa en el que se identifican claramente la evaluación de las características internas de la empresa y las de su sector y entorno, lo cual es vital para definir el tipo de estrategias que requiere la empresa, además de proponer otros elementos importantes como la formulación de objetivos, parámetros de medición y diseño de planes de presupuestos que brindan elementos importantes al planeador permitiendo una visión más amplia y concreta de los pasos a seguir.

Se puede decir que la planeación estratégica es el proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarios para alcanzarlo. Ese proceso de prever el futuro es muy diferente de la planeación a largo plazo; ésta a menudo, es simplemente la extrapolación de tendencias comerciales actuales. Prever es más que tratar de anticiparse al futuro y prepararse en forma apropiada; implica la convicción de que lo que hacemos ahora, puede influir los aspectos del futuro y modificarlos.

⁷ STEINER, George. *Planeación Estratégica*. p. 20-21.

La planeación estratégica según **Serna Gómez** es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen y procesan la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el proceso de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.”⁸

La planificación estratégica hoy día se considera uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo. El proceso de planeación es el primer paso para llevar a cabo un programa administrativo sin importar las características de este; además es indispensable para continuar con el proceso administrativo (organización, dirección y control).

El modelo expuesto por **Fred R. David** sobre el proceso de planeación estratégica, consta de tres etapas: “formulación de la estrategia, implementación y evaluación”⁹.

Considerando esta teoría se puede deducir, que el modelo de planeación estratégica, parte del supuesto que este es un proceso que ha de realizarse entre todos los niveles de la organización, de arriba hacia abajo y viceversa. “Las actividades para formular, implementar y evaluar estrategias se presentan en tres niveles de la jerarquía de una organización grande: el corporativo, el de las unidades estratégicas de negocios o las divisiones y el de las funciones”¹⁰ en este sentido el proceso de planeación estratégica propicia la comunicación y la interrelación de todos los niveles de la jerarquía de la organización y permite a la “empresa funcionar como un equipo competitivo”¹¹.

- La primera etapa del proceso de planeación estratégica, se define como formulación de estrategia “que consiste en elaborar la misión de la empresa, detectar las oportunidades y las amenazas externas de la organización, definir sus fortalezas y debilidades, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias concretas que se seguirán”¹², con esto se pretendió en primera instancia definir el negocio y establecer el rumbo futuro de la organización. En este aspecto, la misión se presenta como indicador clave de cómo la organización visualiza las exigencias de sus grupos de interés. Por otra parte, la visión declara de manera más amplia y suficiente donde quiere estar la empresa en el futuro. Luego de definir la misión y la visión se pasa a planear los principios corporativos de la organización que se definen como la manera en que la empresa

⁸ **SERNA GÓMEZ**, Humberto. *Gerencia Estratégica*. 7 ed. Colombia: 3 R Editores, 2000. p. 17

⁹ **DAVID**, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Colombia: Norma, 1990. p. 5

¹⁰ *Ibíd.*, p. 6

¹¹ *Ibíd.*, p. 6

¹² *Ibíd.*, p. 5

intenta desplegar sus negocios y a menudo reflejan el conocimiento de su
responsabilidad social ética.

- En segunda instancia, es detectar la situación actual de la empresa, lo que implica hacer una evaluación del entorno externo e interno, con el fin de establecer las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa. Luego de identificar estos factores, se procede a definir los objetivos para fijar los parámetros en que se desenvolverá la organización. La implementación de la estrategia, se constituye en la segunda etapa del proceso de planeación estratégica. “La cual debe establecer objetivos anuales, idear políticas, motivar a los empleados y asignar recursos de tal manera que permita ejecutar las estrategias formuladas”.¹³ Esta etapa se considera como la más difícil de todo el proceso, ya que involucra directamente a todos y cada uno de los integrantes de la empresa. Del compromiso, disciplina y dedicación que se ponga en este punto depende del éxito de las estrategias a implementar.
- La última etapa, es la evaluación estratégica, la cual requiere que todos los gerentes de la organización se involucren totalmente con el proceso, para poder determinar oportunamente cuando no se está cumpliendo con las estrategias propuestas.

“Los gerentes definitivamente deben saber cuándo no están funcionando bien determinadas estrategias; la evaluación de la estrategia es el medio fundamental para obtener la información. Todas las estrategias se modifican a futuro, porque los factores internos y externos cambian permanentemente. Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: revisión de los factores internos y externos, medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas”¹⁴.

Para determinar la estrategia competitiva, **Porter**¹⁵ afirma que en primera instancia se deben conocer las particularidades del sector en el cual se está ubicado; y para hacerlo se deben evaluar cinco fuerzas fundamentales:

- Las que ejercen los competidores (análisis de competidores actuales).
- La amenaza de posibles sustitutos del producto (análisis de sustitutos).
- La fuerza negociadora de clientes o compradores (análisis de clientes).
- El poder negociador de los proveedores (análisis de proveedores).

¹³ **Ibíd.**, p. 5

¹⁴ **Ibíd.**, p. 5

¹⁵ **PORTER**, Michael E. *Estrategia Competitiva*. México: Continental, 1982.

- Los posibles nuevos competidores (análisis de competidores potenciales).
- ✓ Según **Terry** la dirección es “hacer que todos los componentes del grupo quieran realizar los objetivos de la empresa y que sus miembros se esfuercen por alcanzarlos, puesto que los miembros quieren lograr estos objetivos”¹⁶.

Otra definición es “la acción e influencia interpersonal del administrador para lograr que sus subordinados obtengan los objetivos encomendados, mediante la toma de decisiones, la motivación, la comunicación y coordinación de esfuerzos, la dirección contiene: ordenes, relaciones personales jerárquicas y toma de decisiones”¹⁷.

Es decir que la dirección es la que está encargada directamente de guiar y orientar al personal para que realicen su trabajo adecuadamente y puedan así contribuir al logro de los objetivos fijados por la empresa.

Según **Gerry Johnson** y **Kevin Scholes** la dirección estratégica “puede concebirse como el conjunto formado por el análisis estratégico, la elección estratégica y la implantación de la estrategia”¹⁸.

El direccionamiento estratégico sirve como marco de referencia para el análisis de la situación actual de cualquier organización, tanto en su parte interna como frente a su entorno. Se constituye, además, en una herramienta fundamental para establecer el estado actual de la misma y hacia dónde se dirige a corto, mediano y largo plazo.

Además **Serna** expone que las “organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico”¹⁹, que a su vez está compuesto por una serie de factores como:

- **La misión:** “Es la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”²⁰.

¹⁶ **TERRY** y **FRANKLIN**, Op. cit., p. 342.

¹⁷ <http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/default.htm>

¹⁸ **JOHNSON**, Gerry y **SCHOLES**, Kevin. *Dirección Estratégica*. 5 ed. Madrid: Prentice-Hall, 2001. p. 33.

¹⁹ *Ibíd.*, p. 20.

²⁰ **SERNA GÓMEZ**, Op. cit., p. 22.

La misión define la interrelación entre la organización y sus actores relevantes: clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas y medio ambiente, suele denominarse la finalidad y es la concepción implícita del por qué o razón de ser de la empresa.

En el proceso de establecer la misión se deben incluir a todos los directivos o líderes de las áreas funcionales, el éxito de la administración estratégica depende directamente de involucrar en este proceso a todo el grupo directivo, es decir, debe ser un trabajo en equipo donde todos se comprometen e involucran en la formulación de la estrategia para facilitar posteriormente su Implantación.

El estrategia debe ser el facilitador del trabajo en equipo y producir la sinergia necesaria para iniciar el direccionamiento estratégico.

- a) La misión de una organización debe contener en lo posible los siguientes elementos, no necesariamente todos:
- b) Clientes: ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- c) Productos o Servicios: ¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
- d) Mercados: ¿Dónde compete la empresa?
- e) Tecnología: ¿Es la tecnología un interés primordial de la empresa?
- f) Interés por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad: ¿Trata la empresa de alcanzar objetivos económicos?
- g) Filosofía: ¿Cuáles son las creencias, valores, aspiraciones y prioridades filosóficas fundamentales de la empresa?
- h) Conceptos de sí misma: ¿Cuál es la competencia distintiva de la empresa o su principal ventaja competitiva?
- i) Interés por la imagen pública: ¿Se preocupa la empresa por asuntos sociales, comunitarios y ambientales?
- j) Interés por los empleados: ¿Se considera que los empleados son un activo valioso de la empresa?
- **Visión:** “Es el conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas, que proveen el marco de referencia de lo que una empresa es y quiere ser en el futuro”²¹. Esta sirve de guía para la formulación de las estrategias, a la vez que le

²¹ *Ibíd.*, p. 21

proporciona un propósito a la organización.

- **Objetivos:** Son los resultados específicos que se quieren lograr cuando se desea obtener la misión de la compañía. Deben indicar de forma clara, precisa y concreta que se va a obtener y en qué tiempos se lograrán esos resultados.
- **Estrategias:** “Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de la unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos”²².
- **Políticas:** especifican como se van a administrar las actividades internas de la empresa. Las políticas son guías para tomar decisiones en relación con lo que se debe hacer y con lo que no se debe hacer en la organización, al ser una guía no es algo rígido sino que es flexible.
- **Normas:** para asegurar el logro de los objetivos, se deben desarrollar reglas a seguir, conocidas como normas, una norma determina si una acción específica se puede realizar o no. Las normas son rígidas y no dejan lugar para excepciones.

La definición de la misión constituye la base de la organización, sus objetivos, sus valores, su ambiente y su ubicación en el mundo. Esta definición es una parte relativamente permanente de la identidad de la organización, constituyéndose entonces como la fuerza impulsora no solo de las metas estratégicas sino también de las operativas, las que a su vez dan forma a los planes estratégicos y operativos. La misión expone el porqué de la existencia de la organización; pero la misión debe seguir el rumbo de la visión encaminada siempre al mejoramiento continuo. “La visión es la que señala el rumbo, la dirección, es la cadena o el lazo que unen las empresas, el presente con el futuro”²³.

- ✓ **Según Sallenave**, “partiendo de la definición de objetivos a priori o misión de la empresa, se procede a dos análisis concomitantes, el uno (externo) examina las oportunidades que se ofrecen y las restricciones que deben tenerse en cuenta, el otro (interno) tienen por objeto explicitar los recursos con que ella cuenta para poder aprovechar las oportunidades ofrecidas, respetando o desplazando las restricciones. Al finalizar esos dos análisis, es posible emitir un diagnóstico de la situación estratégica de la empresa y establecer objetivos, esto es fijado sobre la

²² *Ibíd.*, p. 32

²³ *Ibíd.*, p. 21

base de la percepción que se tiene de la situación actual”²⁴, es decir, permite identificar la estrategia deseable.

Una vez se ha definido el Direccionamiento, la siguiente etapa es realizar el Diagnóstico, con este se persigue analizar, estudiar y evaluar el entorno en el cual se desenvuelve la organización, considerando los factores internos y externos claves para el funcionamiento. Estos análisis permiten conocer en qué aspectos es fuerte la organización, cuáles son sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Para diseñar el Plan Estratégico de las organizaciones se toma como referencia los resultados arrojados en la formulación de las estrategias expuestas en las matrices E.F.E., E.F.I., Perfil Competitivo y la DOFA²⁵.

- **Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).** Los factores internos seleccionados para ser incluidos en la matriz, representan las bases internas a partir de las cuales se establecerán los objetivos y estrategias de una organización. Algunas veces un factor clave interno puede ser tanto una fortaleza como una limitación; cuando esto ocurra el factor debería incluirse dos veces en la matriz EFI, con el peso y el valor apropiado en cada declaración.
- **Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE).** La técnica de construcción es análoga a la de la matriz EFI, con la excepción de que el marco de análisis es el de las amenazas y oportunidades que presentan los factores: económico, social, cultural, demográfico, político y tecnológico.
- **La matriz EFI y EFE** requieren que los estrategas cuantifiquen la subjetividad durante las primeras etapas del proceso de formulación de la estrategia, siempre se requieren buenos juicios intuitivos para determinar los valores de los pesos y calificaciones. Estas proporcionan una base para identificar y evaluar objetivamente alternativas estratégicas factibles.
- **Matriz del Perfil Competitivo.** Identifica y evalúa las fortalezas, limitaciones, estrategias y objetivos de los competidores, frecuentemente es considerada como la parte más importante del proceso de formulación de la estrategia. En el proceso de elaboración de la Matriz de Perfil Competitivo, los estrategas en lo posible deberían utilizar información real sobre los factores claves, decidir sobre los valores apropiados, así como la asignación de los puntajes de calificación.

²⁴ SALLENAVE, Jean Paúl. *Gerencia y Planeación Estratégica*. Cali: Norma, 1985. p. 223.

²⁵ <http://www.google.com.co>

- **Matriz DOFA.** Matriz de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas (DOFA). El Análisis DOFA es una variación conocida como DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Su principal aporte es que estudia al sector interno y externo de la empresa convirtiéndose en una importante herramienta de formulación de estrategias, brindando una mayor facilidad para identificar las fortalezas y debilidades y lograr un mayor nivel de análisis para las oportunidades y amenazas. Proporcionando de esta manera un análisis completo de la situación general de la empresa.
- ✓ **Michael Porter** define al sector como un “grupo de empresas que procesan productos que son sustitutos cercanos entre sí. La interacción de las fuerzas competitivas en un sector industrial determina el grado hasta el cual esta reinversión de capital ocurre y a la vez controla el flujo de fondos al mercado libre y, consecuentemente, la habilidad de las empresas para mantener rendimientos por encima del promedio”²⁶.
- ✓ **Chiavenato**, define el sector de la empresa como el “ambiente de tarea, el cual corresponde al segmento del ambiente general más inmediato y próximo a la empresa. Está constituido por las otras empresas, instituciones, grupos o individuos con los cuales determinada empresa mantiene contacto. Es el contexto ambiental más próximo a la empresa, el cual le proporciona las entradas o insumos de recursos e información y le permite colocar y distribuir sus salidas o resultados”²⁷.

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores el sector constituye el ambiente más cercano a la empresa.

- ✓ **Omar Aktouf** define entorno como “el conjunto de hechos, disposiciones, circunstancias, condiciones y personas que, de cerca o de lejos, directa o indirectamente, afectan las actividades de la empresa o están involucradas en ellas: clientes, proveedores, mercado de mano de obra, bancos, mercado de tecnología, leyes, etc.”²⁸, es decir que el entorno hace parte de todo lo que rodea a la empresa y lo puede en algún modo afectarla directa o indirectamente.

²⁶ PORTER, Op. cit.

²⁷ CHIAVENATO, Op. cit.

²⁸ AKTOUF, Omar. *La Administración entre la Tradición y la Renovación*. Montreal: Gaetan-Morin, Cap. 3.

- ✓ **Marta Pérez Castaño** considera entorno organizacional como “el conjunto de fuerzas de carácter económico, político, social, cultural, demográfico, jurídico y tecnológico que ejercen presión de manera externa en la organización”²⁹
- ✓ **Guzmán**³⁰ en su análisis sobre entorno organizacional hace énfasis en la importancia de analizar el sector para la toma de decisiones y la formulación de planes estratégicos para su desarrollo. Además, plantea que una forma de analizar el entorno, consiste en distinguir el entorno inmediato (los mercados y la competencia) de la organización, del medio ambiente más general compuesto por diversos factores como: entorno económico, cultural, político, etc.

El entorno nos ayudó a conocer claramente las variables que están en el medio ambiente externo de la empresa y tomar de cada una de ellas lo positivo y rechazar lo negativo para el logro de los objetivos.

- ✓ **Michael Porter** basa el análisis de la competencia en cinco fuerzas:
 - Rivalidad entre empresas competidoras.
 - Entrada potencial de nuevos competidores.
 - Desarrollo potencial de productos sustitutos.
 - Poder de negociación de proveedores.
 - Poder de negociación de consumidores.

Para obtener resultados efectivos en todo proceso de planeación estratégica, fue de vital importancia que la empresa realizara un reconocimiento de la realidad tanto a lo interno como a lo externo y sirvió para valorar, evaluar y analizar variables y factores tanto pasados, presentes y futuros. Para ello, el análisis debió hacerse en dos partes: **el ambiente micro y el ambiente macro.**

➤ **AMBIENTE MICRO PLANTEADO POR PORTER**

El **Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia** que desarrolló **Michael Porter**, amplía el campo para el análisis competitivo. Al estudiar el ambiente competitivo, las empresas se concentraban en las compañías con las que rivalizaban en forma directa. Pero en la actualidad, la competencia se considera como un conjunto de formas

²⁹ **PÉREZ CASTAÑO**, Marta. *Guía Práctica de Planeación Estratégica*. p. 23.

³⁰ **GUZMÁN NOGALES**, Arcadio. *Entorno Organizacional*. p. 10.

alternativas en las que los clientes obtienen el valor que desean, en lugar de estar limitada a los competidores directos.

Las cinco fuerzas competitivas son:

- 1. Amenaza de los competidores potenciales.** Determina la probabilidad de que nuevas empresas entraran en un sector industrial y competieran por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolo aumentando los costos de la compañía. A menudo, los competidores potenciales cuentan con recursos sustanciales y un gran interés en lograr una mayor participación en el mercado. Por lo tanto, es probable que los nuevos competidores obliguen a las empresas existentes a ser más eficaces y eficientes. La probabilidad de que otras empresas entren a una industria es una función de dos factores: las barreras para entrar y las represalias de los participantes en la industria.
- 2. Poder de negociación de los proveedores.** El aumento de precios y la reducción de la calidad de los productos vendidos son medios potenciales a través de los cuales los proveedores pueden ejercer su poder sobre las empresas que compiten en una industria. Si no es capaz de recuperarse de los incrementos en los costos mediante su estructura de precios, las utilidades de una empresa se reducen debido a las acciones de los proveedores.
- 3. Poder de negociación de los compradores.** Las empresas buscan maximizar la recuperación del capital invertido. Los compradores prefieren adquirir productos al precio más bajo posible, con el cual la industria obtiene la tasa de recuperación sobre el capital invertido más baja aceptable. A fin de reducir sus costos los compradores negocian mejor calidad, niveles más altos de servicios y precios más bajos.
- 4. Amenaza de los productos sustitutos.** Determina el grado en que algunos otros productos pueden cubrir la misma necesidad del comprador, debido a que está disponible como una alternativa o sustituto.
- 5. Intensidad de la rivalidad entre los competidores.** En muchas industrias las empresas compiten de manera activa entre sí para lograr la competitividad estratégica y obtener rendimientos superiores al promedio. La competencia entre rivales se estimula cuando una o más empresas sienten la presión competitiva o identifican una oportunidad de mejorar su posición en el mercado.

La competencia entre rivales a menudo se basa en el precio, la innovación del producto y otras acciones para lograr la diferenciación del producto”³¹

➤ AMBIENTE MACRO

En este ambiente se analizaron en detalle una serie de variables que afectan o pueden impactar positiva o negativamente el desarrollo de la empresa en el presente o futuro; dichos componentes de este ambiente son:

- **Entorno económico:** Las fuerzas económicas son cambios en las condiciones de la economía reflejadas por indicadores como: tasas de inflación, producto nacional bruto, tasas de desempleo, valor de la moneda, tasas de interés y el tamaño del presupuesto y el déficit comercial.
- **Entorno sociocultural:** Las fuerzas culturales y sociales constituyen cambios en que pueden afectar las acciones de las organizaciones y de la demanda de productos y servicios, cada país tiene un sistema social y cultural que comprende ciertas creencias y valores.
- **Entorno tecnológico:** Constituyen los desarrollos de la tecnología en el medio ambiente externo que pueden repercutir en una organización de dos maneras diferentes. Uno es el que puede influir en el uso que una organización da al conocimiento y a las técnicas para fabricar un producto o servicio. El otro es el que afecta las características de los bienes de una organización, como lo hace, el poder de un sistema de cómputo, etc.
- **Análisis demográfico:** Es el conjunto de fuerzas que influyen en el comportamiento del sector en que se desempeña una organización, dichas fuerzas de diversos orígenes y variadas en su caracterización, pueden ser distinguidas en sus múltiples componentes para fines relacionados en todo el entorno demográfico.
- **Entorno político y legal:** Representa la forma en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y como las entidades gubernamentales influyen en ellas, debido a lo cual las empresas deben analizar con detenimiento las políticas y filosofías de las nuevas administraciones.
- **Entorno ecológico:** Comprende la incidencia que tiene en el comportamiento de la empresa, las leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente.

³¹ *Ibíd.*, p. 63, 64, 65

- **El Medio Ambiente Interno** posibilitó fijar con exactitud las fortalezas y debilidades de la empresa. Tal análisis comprendió la identificación de la cantidad y calidad de recursos disponibles para la organización, además se analizó el rol de las habilidades distintivas (únicas fortalezas de una empresa), los recursos y capacidades en la formación y sostenimiento de la ventaja competitiva de esta.

El estudio de los recursos y capacidades de la empresa da respuesta a los siguientes interrogantes:

- **¿Qué es lo que la empresa hace bien? ¿Qué es lo que está bien en la empresa? es decir, ¿Cuáles son sus fortalezas?**
- **¿En qué está fallando? ¿Cuáles son sus carencias y limitaciones?**
- **¿Cuáles son los valores básicos y hasta qué punto estos valores condicionan lo que debe ser la empresa?**
- **¿Qué distingue a la empresa con relación a la competencia?**

Este análisis se hizo en tres dimensiones del comportamiento administrativo de la empresa como lo es:

- Diagnóstico del proceso administrativo a nivel global de la empresa (planeación, organización, dirección y control).
- Análisis de la cultura organizacional.
- Análisis de la situación de la empresa.

El Análisis del Costo Beneficio “tiene como característica el ser un método cuantitativo que intenta medir el logro de los beneficios sobre la base de la relación de causa - efecto de acuerdo con variables definidas por los evaluadores”³².

La Relación Beneficio/Costo está representada por la relación de Ingresos-Egresos. En donde los Ingresos y los Egresos deben ser calculados utilizando el Valor Presente Neto (VPN), de acuerdo con el flujo de caja.

³² **BACA URBINA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos*. 4 ed. México: McGraw-Hill, 2001. p. 212.**

El análisis de la relación toma los valores mayores, menores o iguales a 1, lo que implica que:

- Si $B/C > 1$ implica que los Ingresos son mayores que los Egresos, entonces el proyecto es aconsejable.
- Si $B/C = 1$ implica que los Ingresos son iguales a los Egresos, entonces el proyecto es indiferente.
- Si $B/C < 1$ implica que los Ingresos son menores que los Egresos, entonces el proyecto no es aconsejable.

1.7 MARCO LEGAL

Las empresas transformadoras de alimentos están regidas bajo una normatividad estricta y especial, una de tantas normas que rige y controla la actividad de las empresas de alimentos se centra en las normas de las Buenas Prácticas de Manufactura B.P.M. que a continuación se presentan:

Normatividad para el emprendimiento y funcionamiento de empresas

❖ LEY 590 del 10 de julio del 2000 (Ley miPyme).

El objeto de esta ley es promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas, estimular la formación de mercados altamente competitivos y crear las bases de un sistema de incentivos a la capitalización. La presente ley ha sido modificada en varios de sus artículos, por La Ley 905 de 2.004.

➤ Fondo Emprender – SENA (Acuerdo 007 de Junio 2 de 2005).

La presentación de un plan de negocio podrá realizarse de manera individual o asociativa. En el caso de las asociaciones éstas tendrán que estar compuestas mayoritariamente por aprendices. Además El Fondo Emprender otorgará recursos hasta el 100% del valor del plan de negocio, siempre y cuando el monto de los recursos solicitados no supere los doscientos veinticuatro (224) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV)

➤ LEY 232 del 26 de diciembre de 1995 (Decreto 1879 de 2008).

Por medio de la cual se dictan normas para el funcionamiento de los establecimientos comerciales.

➤ Decreto número 3075 de 1997

Es un conjunto de criterios y/o principios básicos y prácticos generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano con objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y le minimicen los riesgos inherentes durante las diferentes etapas de la cadena de producción.

Esta recomendado en el mundo como uno de los pilares fundamentales para alcanzar la seguridad de los alimentos.

En Colombia el ministerio de salud promulgó el Decreto 3075 de 1997, el cual adopta la legislación sanitaria nacional para protección de los alimentos y del consumidor.

Resumiendo se puede decir que B.P.M. se puede dividir en dos partes la que tiene que ver con el diseño sanitario y las operaciones diarias que son planes y programas con el propósito de mantener en forma permanente ambientes limpios y seguros para el procesamiento de alimentos.

➤ Disposiciones Generales

Artículo 1º. Ámbito de aplicación. La salud es un bien de interés público. En consecuencia las disposiciones contenidas en el presente Decreto son de orden público, regulan todas las actividades que puedan generar factores de riesgo por el consumo de alimentos, y se aplicarán:

- A todas las fábricas y establecimientos donde se procesan los alimentos; los equipos y utensilios y el personal manipulador de alimentos.
- A todas las actividades de fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, transporte, distribución y comercialización de alimentos en el territorio nacional.

Artículo 2º. Alimentos de mayor riesgo en salud pública: Para efectos del presente decreto se consideran alimentos de mayor riesgo en salud pública los siguientes:

- Carne, productos cárnicos y sus preparados.
- Leche y derivados lácteos.
- Productos de la pesca y sus derivados.
- Productos preparados a base de huevo.
- Alimentos de baja acidez empacados en envases sellados herméticamente (pH >4.5).
- Alimentos o comidas preparados de origen animal listos para el consumo.
- Agua envasada.
- Alimentos infantiles.

Artículo 3º. Buenas prácticas de manufactura: son los principios básicos y prácticas generales de higiene en la manipulación, preparación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y distribución de alimentos para consumo humano, con el objeto de garantizar que los productos se fabriquen en condiciones sanitarias adecuadas y se disminuyan los riesgos inherentes a la producción.

Certificado de inspección sanitaria	Es el documento que expide la autoridad sanitaria competente para los alimentos o materias primas importadas o de exportación, en el cual se hace constar su aptitud para el consumo humano.
Limpieza	Es el proceso o la operación de eliminación de residuos de alimentos u otras materias extrañas o indeseables.
Infestación	Es la presencia y multiplicación de plagas que pueden contaminar o deteriorar los alimentos y/o materias primas.
Higiene de los alimentos	Son el conjunto de medidas preventivas necesarias para garantizar la seguridad, limpieza y calidad de los alimentos en cualquier etapa de su manejo.

➤ Edificación e instalaciones

Artículo 8º. Los establecimientos destinados a la fabricación, el procesamiento, envase almacenamiento y expendio de alimentos deberán cumplir las condiciones generales que se establecen a continuación:

Localización y accesos:	• Estarán ubicados en lugares aislados de cualquier foco de insalubridad que represente riesgos potenciales para la contaminación del alimento. • Su funcionamiento no deberá poner en riesgo la salud y el bienestar de la comunidad. • Sus accesos y alrededores se mantendrán limpios, libres de acumulación de basuras y deberán tener superficies pavimentadas o recubiertas con materiales que faciliten el mantenimiento sanitario e impidan la generación de polvo, el estancamiento de aguas o la presencia de otras fuentes de contaminación para el alimento.
--------------------------------	--

Diseño y construcción	• Los diversos locales o ambientes de la edificación deben tener el tamaño adecuado para la instalación, operación y mantenimiento de los equipos, así como para la circulación del personal y el traslado de materiales o productos. Estos ambientes deben estar ubicados según la secuencia lógica del proceso, desde la recepción de los insumos hasta el despacho del producto terminado, de tal manera que se eviten retrasos indebidos y la contaminación cruzada. De ser requerido, tales ambientes deben dotarse de las condiciones de temperatura, humedad u otras necesarias para la ejecución higiénica de las operaciones de producción y/o para la conservación del alimento. • No se permite la presencia de animales en los establecimientos objeto del presente decreto.
------------------------------	---

Artículo 4. Condiciones generales

Los equipos y utensilios utilizados en el procesamiento, fabricación, preparación, de alimentos dependen del tipo del alimento, materia prima o insumo, de la tecnología a emplear y de la máxima capacidad de producción prevista. Todos ellos deben estar diseñados, contruidos, instalados y mantenidos de manera que se evite la contaminación del alimento, faciliten la limpieza y desinfección de sus superficies y permitan desempeñar adecuadamente el uso previsto.

Abastecimiento de agua	• El agua que se utilice debe ser de calidad potable y cumplir con las normas vigentes establecidas por la reglamentación correspondiente del Ministerio de Salud. • Deben disponer de agua potable a la temperatura y presión requeridas en el correspondiente proceso, para efectuar una limpieza y desinfección efectiva.
Disposición de residuos sólidos	• Los residuos sólidos deben ser removidos frecuentemente de las áreas de producción y disponerse de manera que se elimine la generación de malos olores, el refugio y alimento de animales y plagas y que no contribuya de otra forma al deterioro ambiental.
Pisos y drenajes	• Los pisos deben estar contruidos con materiales que no generen sustancias o contaminantes tóxicos, resistentes, no porosos, impermeables, no absorbentes, no deslizantes y con acabados libres de grietas o defectos que dificulten la limpieza, desinfección y mantenimiento sanitario.
Paredes	• En las áreas de elaboración y envasado, las paredes deben ser de materiales resistentes, impermeables, no absorbentes y de fácil limpieza y desinfección. Además, según el tipo de proceso hasta una altura adecuada, las mismas deben poseer acabado liso y sin grietas, pueden recubrirse con material cerámico o similar o con pinturas plásticas de colores claros que reúnan los requisitos antes indicados.
Techos	• Los techos deben estar diseñados y contruidos de manera que se evite la acumulación de suciedad, la condensación, la formación de mohos y hongos, el desprendimiento superficial y además facilitar la limpieza y el mantenimiento.
Iluminación	• Los establecimientos objeto del presente decreto tendrán una adecuada y suficiente iluminación natural y/o artificial, la cual se obtendrá por medio de ventanas, claraboyas, y lámparas convenientemente distribuidas.
Ventilación	• Las áreas de elaboración poseerán sistemas de ventilación directa o indirecta, los cuales no deberán crear condiciones que contribuyan a la contaminación de estas o a la incomodidad del personal. La ventilación debe ser adecuada para prevenir la condensación del vapor, polvo, facilitar la remoción del calor. Las aberturas para circulación del aire estarán protegidas con mallas de material no corrosivo y serán fácilmente removibles para su limpieza y reparación.

Artículo 5. Estado de salud

- a)** El personal manipulador de alimentos debe haber pasado por un reconocimiento médico antes de desempeñar esta función. Así mismo, deberá efectuarse un reconocimiento médico cada vez que se considere necesario por razones clínicas y epidemiológicas, especialmente después de una ausencia del trabajo motivada por una infección que pudiera dejar secuelas capaces de provocar contaminación de los alimentos que se manipulen. La dirección de la empresa tomará las medidas correspondientes para que al personal manipulador de alimentos se le practique un reconocimiento médico, por lo menos una vez al año.
- b)** La dirección de la empresa tomará las medidas necesarias para que no se permita contaminar los alimentos directa o indirectamente a ninguna persona que se sepa o sospeche que padezca de una enfermedad susceptible de transmitirse por los alimentos, o que sea portadora de una enfermedad semejante, o que presente heridas infectadas, irritaciones cutáneas infectadas o diarrea. Todo manipulador de alimentos que represente un riesgo de este tipo deberá comunicarlo a la dirección de la empresa.

Artículo 6. Prácticas higiénicas y medidas de protección

Toda persona mientras trabaja directamente en la manipulación o elaboración de alimentos, debe adoptar las prácticas higiénicas y medidas de protección que a continuación se establecen:

- a)** Mantener una esmerada limpieza e higiene personal y aplicar buenas prácticas higiénicas en sus labores, de manera que se evite la contaminación del alimento y de las superficies de contacto con éste.
- b)** Mantener el cabello recogido y cubierto totalmente mediante malla, gorro u otro medio efectivo. Se debe usar protector de boca y en caso de llevar barba, bigote o patillas anchas se debe usar cubiertas para estas.
- c)** Mantener las uñas cortas, limpias y sin esmalte.
- d)** Dependiendo del riesgo de contaminación asociado con el proceso será obligatorio el uso de tapabocas mientras se manipula el alimento.

Artículo 7. Operaciones de fabricación

Las operaciones de fabricación deberán cumplir con los siguientes requisitos:

Todo el proceso de fabricación del alimento, incluyendo las operaciones de envasado y almacenamiento, deberán realizarse en óptimas condiciones sanitarias, de limpieza y conservación y con los controles necesarios para reducir el crecimiento potencial de microorganismos y evitar la contaminación del alimento. Para cumplir con este requisito, se deberán controlar los factores físicos, tales como tiempo, temperatura, humedad, actividad acuosa (A_w), pH, presión y velocidad de flujo y, además, vigilar las operaciones fabricación, tales como: congelación deshidratación, tratamiento térmico, acidificación y refrigeración, para asegurar que los tiempos de espera, las fluctuaciones de temperatura y otros factores no contribuyan a la descomposición o contaminación del alimento.

Artículo 8. Las operaciones y condiciones de almacenamiento, distribución, transporte y comercialización de alimentos deben evitar.

- a) La contaminación y alteración del alimento.
- b) La proliferación de microorganismos indeseables en el alimento; y
- c) El deterioro o daño del envase o embalaje.

Artículo 9. Almacenamiento

Las operaciones de almacenamiento deberán cumplir con las siguientes condiciones:

Debe llevarse un control de primeras entradas y primeras salidas con el fin de garantizar la rotación de los productos. Es necesario que la empresa periódicamente dé salida a productos y materiales inútiles, obsoletos o fuera de especificaciones para facilitar la limpieza de las instalaciones y eliminar posibles focos de contaminación.

Artículo 10. Transporte

El transporte de alimentos deberá cumplir con las siguientes condiciones:

- a) Se realizará en condiciones tales que excluyan la contaminación y/o la proliferación de microorganismos y protejan contra la alteración del alimento o los daños del envase.

- b)** Los vehículos deben ser adecuados para el fin perseguido y fabricados con materiales tales que permitan una limpieza fácil y completa. Igualmente se mantendrán limpios y, en caso necesario se someterán a procesos de desinfección.
- c)** Se prohíbe disponer los alimentos directamente sobre el piso de los vehículos. Para este fin se utilizarán los recipientes, canastillas, o implementos de material adecuado, de manera que aíslen el producto de toda posibilidad de contaminación y que permanezcan en condiciones higiénicas.

Artículo 11. Distribución y comercialización

Durante las actividades de distribución y comercialización de Alimentos y materias primas deberá garantizarse el mantenimiento de las condiciones sanitarias de estos. Toda persona natural o jurídica que se dedique a la distribución o comercialización de alimentos y materias primas será responsable solidario con los fabricantes en el mantenimiento de las condiciones sanitarias de los mismos.

1.8 METODOLOGÍA

A continuación se escriben los aspectos metodológicos que hicieron posible la realización de este trabajo:

1.8.1 TIPO DE ESTUDIO

El estudio que se llevó a cabo en la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** fue de tipo descriptivo, “el cual identifica características del universo de investigación y señala formas de conducta, establece comportamientos concretos, descubre y comprueba la asociación entre variables. Además busca especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro tipo de fenómeno que sea sometido a análisis”³³.

Este tipo de estudio fue el más apropiado en este caso, puesto que el direccionamiento estratégico requiere de la identificación de características presentes en el ámbito interno y externo de la organización, para así poder obtener el conocimiento necesario para una adecuada formulación de estrategias.

1.8.2 MÉTODOS DE LA INVESTIGACIÓN

El método de investigación “es el procedimiento riguroso, formulado de una manera lógica, que el investigador debe seguir en la adquisición del conocimiento”³⁴.

Los métodos de la investigación se dividen en: **Método Inductivo y Deductivo.**

El Método Inductivo “permite al investigador partir de la observación de fenómenos o situaciones particulares que enmarcan el problema de investigación”³⁵.

El Método Deductivo “permite al investigador partir de situaciones generales a identificar explicaciones particulares que se presentan en torno al problema que afecta a la empresa Comestibles Ricos del Valle para así llegar a resolver situaciones o hechos particulares”³⁶.

De acuerdo con las características propias de la investigación, se utilizó el **Método Inductivo - Deductivo**, ya que son métodos de conocimiento que no son incompatibles sino complementarios, es decir, que uno depende del otro.

³³ MÉNDEZ, Carlos E. *Metodología*. 2 ed. McGraw-Hill. 1998. Bogotá. p. 125

³⁴ CARVAJAL, Lizardo. *Metodología de la Investigación*. 10 ed. Cali. 1994. p. 82.

³⁵ MÉNDEZ, Op. cit., p. 134

³⁶ *Ibid.*, p. 135

Todo proyecto de investigación necesariamente debe contener dos enfoques para la recolección y análisis de los datos, estos son el Enfoque Cualitativo y el Enfoque Cuantitativo.

Enfoque Cualitativo: En la primera parte de esta investigación, el enfoque principal fue el cualitativo, ya que en esta primera etapa el estudio se enfocó en la recolección de elementos que determinaron de una u otra forma el funcionamiento de la empresa, los cuales se encontraron en el ambiente en el cual se desenvuelve y que poseen características descriptibles y poco cuantificables.

Enfoque Cuantitativo: Para la segunda parte de la investigación resultó necesario llevar a cabo estudios de tipo cuantitativo en los cuales se realizó la obtención y cuantificación de datos necesarios para identificar la viabilidad del proyecto, tomando como base elementos que permitieron hacer mediciones y cálculos pertinentes al estudio, siendo los de tipo financiero los más importantes y pertinentes a esta fase de la investigación.

Se seleccionó el Enfoque Cualitativo y Cuantitativo, ya que el primero permitió desarrollar un estudio más individual, contextual e interpretativo, para la implementación de este enfoque se emplearon métodos como la observación, la entrevista y el análisis documental. El segundo permitió realizar la cuantificación de los datos necesarios para la viabilidad de la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** del municipio de Zarzal (Valle del Cauca).

1.8.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

Para realizar la investigación y recopilar los datos necesarios para llevar a cabo el proyecto fue necesario acudir a información de tipo primaria y secundaria.

1.8.3.1 Fuentes Primarias

Las fuentes primarias de la investigación es aquella información oral o escrita que es recopilada directamente por el investigador a través de relatos o escritos transmitidos por los participantes en un suceso o acontecimiento. Para la obtención de la información primaria en este proyecto se utilizaron las siguientes técnicas para la recolección de la información:

Entrevista. Desde el punto de vista general, es una forma específica de interacción social. El investigador se sitúa frente al investigado y le formula preguntas, a partir de cuyas respuestas habrán de surgir los datos de interés.

Esta técnica fue aplicada a los clientes y consumidores de los productos que hacen parte de la empresa.

- **Observación.** El método empleado fue la observación participante directa, donde el investigador pertenece al grupo o a la organización. Implicó tomar el puesto o la situación del entrevistado con el fin de percibir las sensaciones que él vive, es decir, ponerse en el lugar del otro conociendo la realidad sobre el cual se investiga.

Esto permitió recolectar datos reales de la situación interna de la empresa, los cuales estuvieron relacionados con aspectos tales como: el clima organizacional, el análisis de las áreas funcionales y de los procesos que se desarrollan en la organización, el diagnóstico de las funciones y de los flujos de operaciones que sirvan para encontrar la mejor solución al problema de la investigación.

- **Análisis Documental.** Es la revisión o utilización de material impreso y electrónico, el cual suministró una información básica y esencial. Con esta técnica se recolectaron datos que se encontraron en las bibliotecas y en las salas de Internet. La información obtenida fue importante para el diseño del direccionamiento estratégico de la empresa.

El principal beneficio que se obtuvo mediante este diseño fue que posibilitó al investigador cubrir una amplia gama de fenómenos, ya que no solo se debe basar en los hechos a los cuales él mismo tiene acceso sino que puede extenderse para abarcar una experiencia inmensamente mayor, si se cuenta con una bibliografía adecuada.

Para el estudio se emplearon las siguientes fuentes:

- Trabajos de Grado.
- Libros y textos especializados.
- Revistas.
- Páginas Web.

1.8.3.2 Fuentes Secundarias.

Las fuentes secundarias para la recopilación de la información fueron las que han sido aportadas por otras investigaciones, material que ha sido publicado con anterioridad y al cual se pudo acceder con el fin de obtener mayor ampliación del tema que se estaba analizando.

Este tipo de fuentes fueron:

- Libros.
- Revistas.
- Informes.
- Libros de la empresa.
- Documentos que tenían una relación directa con la investigación.

2 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

El medio ambiente juega un papel muy importante en el crecimiento y productividad de las organizaciones. Las reacciones de las organizaciones ante los cambios en su ambiente determinarán, en gran medida, qué compañías alcanzarán el éxito en la industria cambiante.

Como las organizaciones no viven aisladas, reciben las influencias del entorno en que se desarrollan. Estas influencias pueden ser económicas, políticas, tecnológicas, culturales o sociales, entre otras. Dentro de la economía cabe resaltar las repercusiones que pueden producir factores como la situación de los mercados, el poder adquisitivo del país, la situación del comercio nacional e internacional, el crecimiento de la población, el grado de industrialización y disponibilidad de capitales. Básicamente los factores políticos que influyen en el funcionamiento de una empresa son la tendencia ideológica del poder, la estabilidad política, el poder que ejerce sobre las divisas, los criterios que se siguen para fomentar las industrias y el sistema de impuesto.

Las condiciones ambientales que enfrentan las empresas en la actualidad, son diferentes a aquellas de las décadas pasadas. Ahora, los cambios tecnológicos y el aprovechamiento de las capacidades de recopilación y procesamiento de la información exigen acciones y respuestas competitivas más oportunas y eficaces. Las innovaciones tecnológicas se producen con gran rapidez y por ello repercuten constantemente en el mundo empresarial. De todos modos, el que una empresa sienta en menor o mayor grado el avance tecnológico depende de la rama a la que pertenezca, la amplitud de sus actividades, el país en el que está establecida, los productos o servicios que distribuye. Por últimos los factores sociales que van desde las tradiciones culturales del país hasta los orígenes de su industria pasando por cuestiones como la importancia que se dé a la familia o la actitud respecto al trabajo y el dinero.

2.1 DESCRIPCIÓN DE ENTORNOS

Michael E. Porter dice que “la esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente”³⁷.

³⁷ PORTER, Op. cit.

En términos generales ambiente se refiere a la idea de exterior, aunque el entorno es muy amplio y abarca tales fuerzas como sociales, económicas, políticas, culturales, tecnológicas y jurídico.

El análisis clave para toda empresa es el sector o sectores en los cuales compite.

Todas las organizaciones tienen fuerzas externas, las cuales son de gran importancia porque afectan de manera general a todas las empresas del sector industrial, por este motivo se debe tener en cuenta que la clave del éxito se encuentra en las habilidades que tienen para enfrentarse a ellas.

A continuación se analizan los principales escenarios que afectan a **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE.**, Tanto a nivel local como a nivel regional:

2.1.1 Entorno Económico

Este estudio es importante porque permite determinar e identificar las políticas y tendencias económicas, brindando un panorama real del estado financiero de la región o área de influencia.

“La organización debe considerar en los factores económicos: disponibilidad de crédito, tasa de inflación, niveles de desempleo, crecimiento económico, tasa de interés, entre otros”³⁸.

2.1.1.1 A nivel regional.

El análisis del estado de la economía de una zona, región o país es importantísimo, porque dependiendo de cómo se presente está en el mercado, ofrece una información para aprovechar oportunidades y derrotar amenazas que presenten, fortaleciendo la empresa con el desarrollo de sus actividades y su trabajo, descartando las debilidades que pueda tener en ese momento.

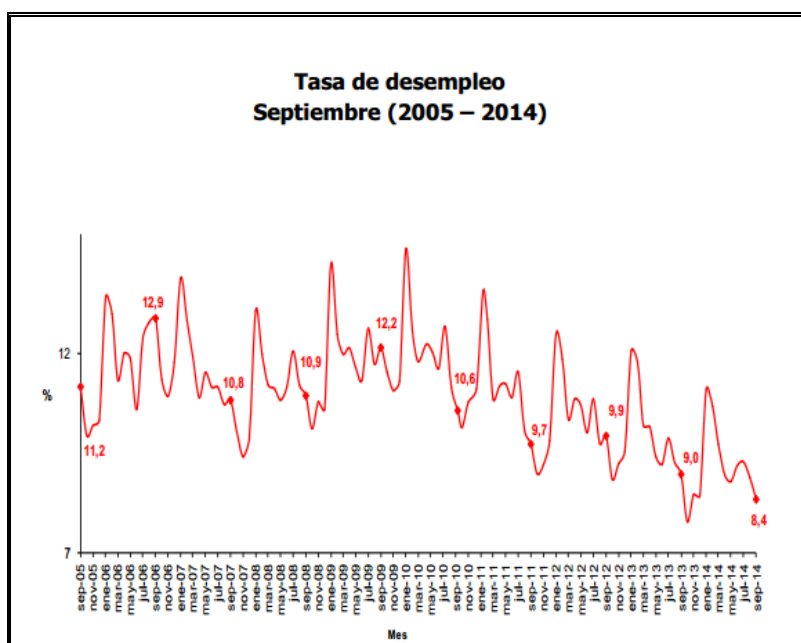
1. Desempleo

Constituye uno de los principales problemas del país, aunque según los indicadores el desempleo ha presentado una mejora gradual. Para esto el Gobierno debe incentivar la reactivación de la economía mediante el apoyo a las actuales y nuevas empresas que generen empleo, ya que de esta manera se incrementa el consumo y la demanda de

³⁸ **BLANK BUBIS, León. *La Administración de las Organizaciones*.** Cali: Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración, 1990.

mano de obra. A continuación se presenta la tasa promedio de desempleo anual en Colombia en los últimos años.

Gráfica 1. Tasa de desempleo



Fuente: DANE - Gran Encuesta Integrada de Hogares

Para el mes de septiembre de 2014, la tasa de desempleo fue 8,4%. Comparado con el mismo mes del año anterior, la tasa de desempleo se redujo 0,6 puntos porcentuales (9,0% en 2013).

2. Inflación

Se puede catalogar como la subida generalizada de los precios. La inflación de la región se mide con el IPC, este índice es una medida ponderada, no es la medida exacta de los precios de todos los productos en el mercado.

Es la situación en la cual aumenta el nivel de precios promedio de todos los bienes y servicios en una economía, lo cual implica una pérdida del poder adquisitivo del dinero.

Los alimentos fueron los principales factores que incrementaron la inflación en el país, debido al impacto del fenómeno del niño.

A continuación se presenta la inflación de Colombia en los últimos años:

Gráfica 2. Inflación en Colombia

Colombia, Índice de Precios al Consumidor (IPC)
[variaciones porcentuales]
2010 - 2014

AÑO 2014, MES 09

Mes	2010	2011	2012	2013	2014
Enero	0,69	0,91	0,73	0,30	0,49
Febrero	0,83	0,60	0,61	0,44	0,63
Marzo	0,25	0,27	0,12	0,21	0,39
Abril	0,46	0,12	0,14	0,25	0,46
Mayo	0,10	0,28	0,30	0,28	0,48
Junio	0,11	0,32	0,08	0,23	0,09
Julio	-0,04	0,14	-0,02	0,04	0,15
Agosto	0,11	-0,03	0,04	0,08	0,20
Septiembre	-0,14	0,31	0,29	0,29	0,14
Octubre	-0,09	0,19	0,16	-0,26	
Noviembre	0,19	0,14	-0,14	-0,22	
Diciembre	0,65	0,42	0,09	0,26	
En año corrido	3,17	3,73	2,44	1,94	3,08

Fuente: Dane

En septiembre de 2014, la variación del Índice de Precios al Consumidor - IPC - fue 0,14%. Esta tasa es inferior en -0,15 puntos porcentuales a la registrada en septiembre

3. Tasa de Interés.

“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”³⁹. La tasa de interés solo puede concebirse en rigor, como una medida de las muchas tasas del mercado ponderada según la importancia de cada crédito, depósito y colocación dentro del total. Esto no significa despreciar la diferencia entre las distintas tasas. La tasa de interés es el porcentaje al que está invertido un capital en una unidad de tiempo, determinando lo que se refiere como “el precio del dinero en el mercado financiero”.

La tasa de interés es fijada por el Banco central de cada país a los otros bancos y estos, a su vez, la fijan a las personas por los préstamos otorgados.

Una tasa de interés alta incentiva el ahorro y una tasa de interés baja incentiva el consumo.

En Colombia la tasa de interés cerró en el año 2013 en un 3.25% y para el corrido de este en un 4.5%.

Cuando la tasa de interés sube, los demandantes desean comprar menos, es decir, solicitan menos recursos en préstamo a los intermediarios financieros, mientras que los

³⁹ http://www.banrep.gov.co/estad/hmt/ifd_pen_4.htm-62k

oferentes buscan colocar más recursos (en cuentas de ahorros, CDT's, etc.). Lo contrario sucede cuando baja la tasa: los demandantes del mercado financiero solicitan más créditos, y los oferentes retiran sus ahorros.

Se concluyó que la demanda y el crédito siguen mostrando un alto dinamismo, lo cual aconseja aumentos adicionales de las tasas de interés.

4. Producto Interno Bruto (PIB)

“Es el que mide el valor del mercado de todos los bienes y servicios finales que produce un país durante un año y mide el desempeño de su economía”⁴⁰. Estudia mecanismos a fin de incentivar la diversificación cambiaría de los portafolios de inversiones de los fondos de pensiones, y de graduar la velocidad con la que suelen recomponerlos, a fin de contrarrestar su naturaleza pro-cíclica. Resulta perentorio el diseño y aplicación de estas medidas, indispensables para salvaguardar la eficacia de la política monetaria, que es responsabilidad del Banco de la República.

Gráfica 3. PIB

Producto Interno Bruto
2012 / I - 2014 / II

Periodo	Variación anual (%)	Variación trimestral (%)	Series desestacionalizadas
			Variación semestral (%)
2012 - I	6,0	1,2	5,6
II	5,1	0,6	
III	2,5	(0,4)	
IV	2,7	1,3	
2013 - I	3,0	1,5	3,7
II	4,5	2,0	
III	5,8	0,9	
IV	5,4	0,9	
2014 - I	6,5	2,5	5,4
II	4,3	(0,1)	

Fuente: DANE - Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales

El crecimiento del PIB fue de 4,3%, para el segundo trimestre de 2014, comparado con el mismo periodo de 2013, explicado por el comportamiento de las siguientes actividades: 10,2% en construcción y 6,1% en establecimientos financieros, seguros, actividades inmobiliarias y servicios a las empresas. Por su parte, las actividades que registraron caída fueron minas y canteras en 2,2% e industrias manufactureras en 1,4%.

⁴⁰ SAMUELSON, Nordhaus. *Economía*. McGraw-Hill. 17 ed. p. 361

2.1.1.2 A nivel local.

Zarzal es uno de los municipios ubicados al norte del Valle del Cauca, su localización, lo destaca como uno de los municipios con mayores oportunidades de progreso y desarrollo a largo plazo y se ha convertido a la vuelta de varios años en un centro de grandes intercambios comerciales, saliendo de la visión de municipio a pequeña o mediana ciudad, contando con los servicios propios de la dinámica económica de un centro poblado, a parte de su ubicación geográfica y la estructura vial con la que cuenta. A través de este complejo vial se puede comunicar con el eje cafetero y muchas otras regiones del país.

En cuanto a la economía zarzaleña, se puede decir que se basa en tres sectores: el sector agropecuario, el sector agroindustrial y el comercial.

Aunque la agricultura del municipio ha perdido gran influencia en el desarrollo económico, se destacan algunos cultivos de millo, soya y maíz; la influencia de las grandes empresas del norte del Valle, más exactamente de la ciudad de La Unión-Valle (Grajales y Agronilo), se han posesionado poco a poco con el paso del tiempo y por el adelanto de su propio desarrollo y crecimiento, han entrado de manera determinante en diferentes haciendas (Hacienda Las Lajas y Hacienda Samaria) de la región, instalando sus cultivos y promoviendo la reactivación de la agricultura, el empleo de personas y desplazando poco a poco en esta región inmediata el monocultivo de la caña de azúcar.

El sector agroindustrial está representado por el cultivo e industrialización de la caña de azúcar a través del Ingenio Rio paila, la fabricación de dulces por parte de Colombina, es más baja proporción Bombolandia; generando bienestar social desde el punto de vista de generación de empleo y las transferencias, tributos y fisco al municipio.

2.1.2 Entorno Demográfico.

El entorno demográfico permite caracterizar y cuantificar la población que constituye cada uno de los mercados de los productos del proyecto.

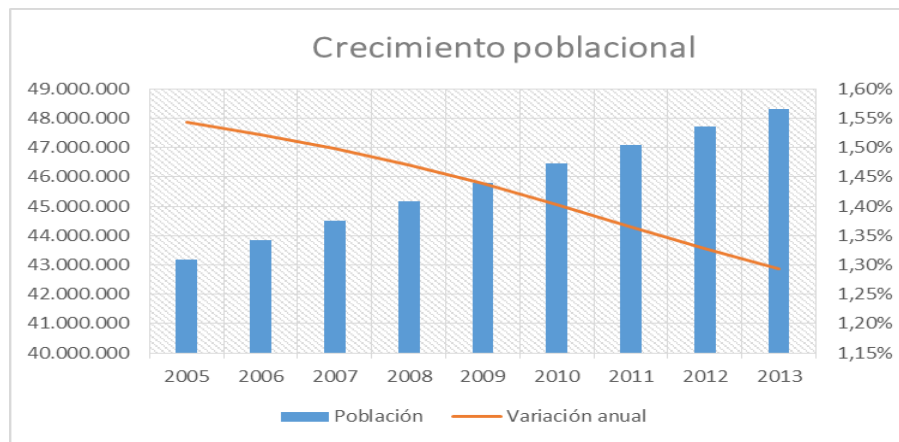
Algunos aspectos demográficos que determinan las características del mercado actual y futuro de las organizaciones son tasa de crecimiento, población, estrato, distribución geográfica y distribución por sexo.

Tasa de crecimiento poblacional

Es el promedio porcentual anual del cambio en el número de habitantes, como resultado de un superávit (o déficit) de nacimientos y muertes, y el balance de los migrantes que entran y salen de un país. El porcentaje puede ser positivo o negativo. La tasa de crecimiento es un factor que determina la magnitud de las demandas que un país debe satisfacer por la evolución de las necesidades de su pueblo en cuestión de infraestructura (por ejemplo, escuelas, hospitales, vivienda, carreteras), recursos (por

ejemplo, alimentos, agua, electricidad), y empleo. El rápido crecimiento demográfico puede ser visto como una amenaza por los países vecinos.

Gráfica 4. Tasa de Crecimiento Poblacional



Fuente: Dane

Cuadro 1. Crecimiento Poblacional

Año	Población	Variación anual
2005	43.184.026	1,54%
2006	43.841.370	1,52%
2007	44.498.390	1,50%
2008	45.153.037	1,47%
2009	45.802.561	1,44%
2010	46.444.798	1,40%
2011	47.078.792	1,37%
2012	47.704.427	1,33%
2013	48.321.405	1,29%

Fuente: Dane

El anterior gráfico muestra una disminución en la tasa de crecimiento poblacional durante los últimos años, para el año 2013 se registró un crecimiento del 1,29%.

Colombia cerró 2013 con una población de 48.321.405 personas, lo que supone un incremento de 616.978 habitantes respecto a 2012, en el que la población fue de 47.704.427 personas. Colombia es el 28º país en población de los 184.

La población femenina es mayoritaria, con 24.562.767 mujeres, lo que supone el 50.83% del total, frente a los 23.758.638 hombres que son el 49.16%. Colombia

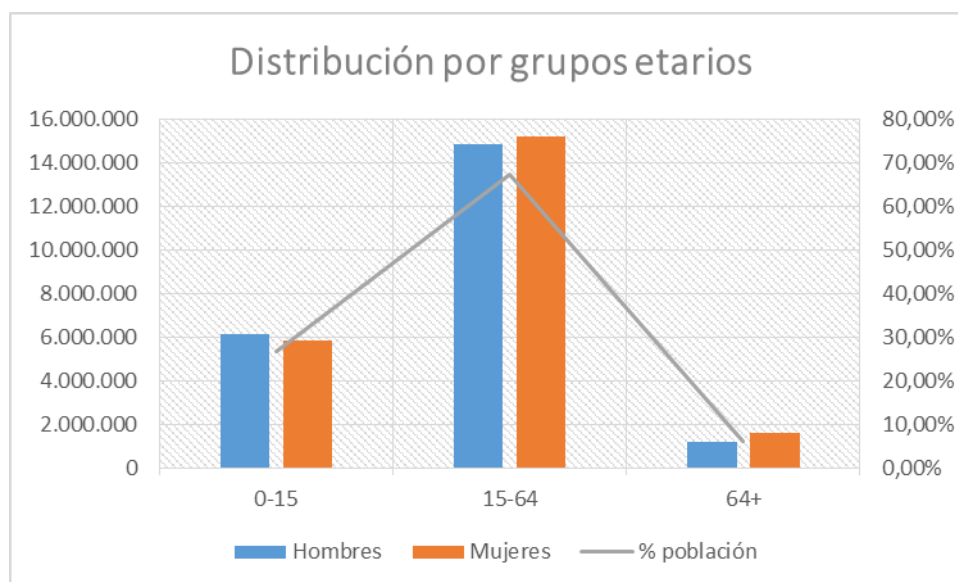
presenta una densidad de población moderada, con 42 habitantes por Km2, está en el puesto 57 en cuanto a densidad se refiere.

Distribución poblacional por grupos etarios

Esta variable proporciona la distribución de la población según la edad. Se incluye información por sexo y grupo de edad (*0-14 años, 15-64 años, 65 años y más*). La estructura de edad de una población afecta los problemas socioeconómicos claves de una nación. Los países con poblaciones jóvenes (alto porcentaje menores de 15 años) tienen que invertir más en escuelas, mientras que los países con poblaciones de edad avanzada (alto porcentaje de 65 años de edad o más) tienen que invertir más en el sector de la salud. La estructura de edad también se puede utilizar para ayudar a predecir posibles problemas políticos. Por ejemplo, el rápido crecimiento de una población de adultos jóvenes que no pueden encontrar empleo puede dar lugar a disturbios.

Al año 2012 el 26,7% de la población se hallaba en el rango de 0-14 años (hombres 6.109.495/mujeres 5.834.273), el 67,2% en el rango 15-64 años (hombres 14.826.008/mujeres 15.208.799) y el 6,1% en el rango de 65 años y más (hombres 1.159.691/mujeres 1.587.277).

Gráfica 5. Grupos Etarios



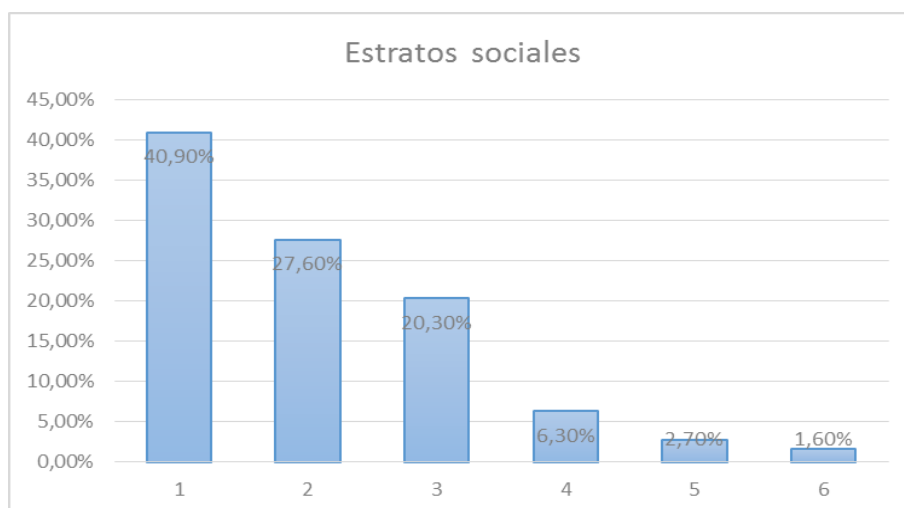
Fuente: Dane

En 2011 un estudio del DANE confirmó que se ha generado una tendencia acelerada de envejecimiento de un porcentaje importante de la población, si se tiene en cuenta que el número de habitantes mayores de 65 años ha aumentado de 6,3% a 6,9% en seis años, además la proporción de personas adultas, entre 15 y 59 años, pasó de 60.09% a 67.8%.⁴¹

Estratificación

Los estratos 1,2 y 3 representan alrededor del 90% de la población colombiana, El estrato 6 es el 1,6 por ciento; el 5, el 2,7 por ciento; el estrato 4, el 6,3 por ciento; el estrato 3, el 20,3 por ciento; el estrato 2, el 27,6 por ciento; el estrato 1, el 40,9 por ciento y el área rural, que es estrato 1, es 23,9 por ciento.⁴²

Gráfica 6. Estratos Sociales



Fuente: Dane

Índice de pobreza

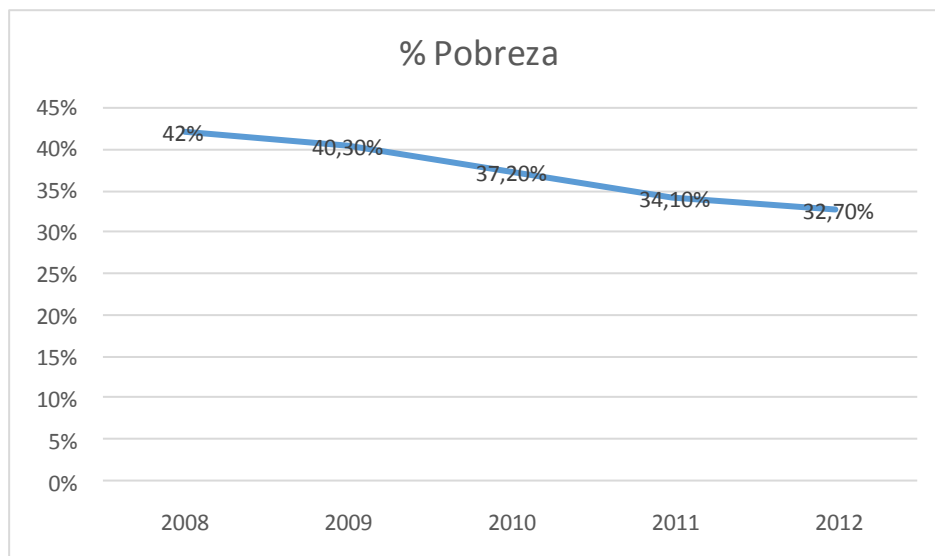
La tasa de pobreza nacional es el porcentaje de personas que vive debajo de la línea de pobreza nacional. Las estimaciones nacionales se basan en estimaciones de subgrupos ponderados según la población, obtenidas a partir de encuestas de hogares.⁴³

⁴¹ <http://www.lafm.com.co/noticias/nacional/27-05-11/dane-confirma-que-la-pir-mide-poblacional-en-colombia-est-envejeciendo>

⁴² <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13323137>

⁴³ <http://datos.bancomundial.org/indicador/SI.POV.NAHC/countries/CO?display=graph>

Gráfica 7. Tasa de Pobreza



Fuente: Dane

2.1.2.1 A nivel regional.

El departamento del Valle del Cauca presenta cifras favorables, se puede decir que los procesos sociales y demográficos, van unidos a las variables económicas, que un su mayoría son alentadoras para la región.

Por otra parte se debe tener en cuenta las situaciones difíciles que se presentan en el departamento, en especial en las poblaciones donde la violencia y el secuestro han llegado a niveles incontrolables, los cuales generan desplazamiento de comunidades a otros municipios, causando desequilibrio social y por ende la descomposición ilimitada de factores que afectan el entorno.

De acuerdo con empresarios y dirigentes gremiales del departamento, la mejoría en las cifras de empleo es el resultado de la reactivación que muestran los sectores de la construcción, la industria y las exportaciones.

Según los datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas (DANE), la República de Colombia contaba en el año 2014 con 47 846 160 habitantes, de los cuales 31'507.441 (75.8%) fueron censados en las cabeceras municipales o distritales y 9'960.743 (24.2%) en el sector rural. El 51.2% son mujeres y el 48.8% hombres. En el departamento hay 4.474.369 habitantes.

Población departamento del Valle del Cauca

Cuadro 2. Población departamento del Valle del Cauca

Departamento	Población (hab.)
Valle del Cauca	4'474.369 hab.

Fuente: DANE Datos preliminares Censo Nacional 2005

➤ Población Económicamente Activa (PEA)

La Población Económicamente Activa “es un término acuñado por la ciencia económica para describir, dentro de cierto universo de población delimitado, al subconjunto de personas que son capaces de trabajar y desean hacerlo”⁴⁴.

La definición de este subconjunto varía de acuerdo con la legislación o convención de cada país o región económica con relación a su información demográfica particular y características sociales propias. Se puede considerar generalmente que la edad más baja del rango está alrededor de los 12 a 15 años, y la más alta se encuentra entre los 60 y 70 años.

Además de la edad, que define a la PEA, es la disponibilidad para trabajar. No todas las personas que se encuentran en el rango de edad pertenecen por definición a la PEA, para ello deben contar con un trabajo remunerado o desear hacerlo, con base en esto se podrá definir la Tasa de Desempleo, pues esta relación sólo se refiere a aquella proporción del total de la PEA que no tiene trabajo remunerado.

La forma y los medios que el hombre utiliza para satisfacer sus necesidades están íntimamente ligados al trabajo y a la organización social del mismo. Por ello, la composición de la fuerza de trabajo mantiene una estrecha relación con el desarrollo económico del departamento. El interés por conocer las características esenciales de los proveedores del bienestar social ha ido cambiado; actualmente, la información estadística y los estudios sobre la mano de obra son prioritarios por ser parte indispensable de los planes de desarrollo económico y social. La información censal permite analizar la evolución socioeconómica de la región y conocer factores que se asocian al volumen, la composición de la fuerza de trabajo y su distribución. El conocimiento sobre cómo se inserta la población ocupada en los distintos sectores económicos; los volúmenes de población que concentra cada sector, los cambios de un

⁴⁴ <http://www.google.com>

sector a otro y el dinamismo de algunos sectores, son los indicadores más claros sobre cómo se organiza la actividad económica en la entidad.

➤ **Migración**

Según el Censo de 2005 más de 27 millones de colombianos cambiaron de municipio de residencia. Bogotá y los departamentos del Valle del Cauca, Atlántico y Risaralda, son los principales lugares de destino de los migrantes, mientras que Boyacá, Cundinamarca, Tolima, Cauca y Caldas registran los mayores éxodos; Antioquia registra un alto flujo de migrantes tanto de salida como de llegada. La búsqueda de mejores oportunidades económicas es la principal razón de la migración, además de las situaciones de violencia y la necesidad de continuar estudios. El 15.2% de quienes cambiaron de domicilio en los últimos cinco años lo hicieron por las dificultades para conseguir empleo en donde vivían.

En los cinco años anteriores al último Censo Nacional, 824.858 personas debieron desplazarse por “amenaza para su vida”. El 49.8% se desplazó por razones familiares, que en muchos de estos casos pueden corresponder a los núcleos familiares de los amenazados o desplazados forzados. Según la Consultoría para los Derechos Humanos y el Desplazamiento CODHES, 3'720.428 personas fueron desplazadas forzosamente entre 1985 y 2005 (1'564.463 entre 2001 y 2005).

➤ **Emigración**

Los bajos ingresos, el desempleo y otros factores económicos, principalmente, y los problemas de violencia, hacen que el Valle del Cauca sea uno de los departamentos con mayor flujo de emigrantes. Los principales destinos de esta emigración han sido Estados Unidos, España y Venezuela. Siguen en orden cuantitativo Ecuador, Canadá, Panamá, Costa Rica, México y Australia.

2.1.2.2 A nivel local.

El municipio de Zarzal se encuentra situado en la margen derecha del Río Cauca. Tiene un área de 355,14 Km² conformando principalmente por terreno plano y colinas (262 Km² con clima cálido), perteneciente al valle geográfico del Río Cauca, al norte y al oriente se observan algunos accidentes geográficos de poca elevación que hacen parte del pie de monte (96 Km², clima medio), de la vertiente occidental de la Cordillera Central. Entre estas elevaciones se destacan el Cerro del Pan de Azúcar, los Altos de la Aurora, Montenegro, el Cerro de Salado y el Cerro de Zarzal. Desde el punto de vista hidrográfico marca el límite occidental del municipio. Confluyen las aguas del Río La Paila, Quebradas Las Cañas, la Holanda y los zanjones Murillo y Limones.

Los límites geográficos son:

Occidente: municipio de Roldanillo.

Oriente: municipio de Sevilla.

Norte: municipio de La Victoria.

Sur: municipio de Bugalagrande.

La altura media sobre el nivel del mar es de 916 metros, con una temperatura media de 24°C.

Según las proyecciones oficiales del DANE, Zarzal cuenta con un total de 50.000 habitantes, de los cuales 26.117 son mujeres y 23.883 pertenecen al sexo masculino.

2.1.3 Entorno Sociocultural.

Las fuerzas culturales y sociales constituyen cambios que pueden afectar las acciones de las organizaciones y de la demanda de productos y servicios, cada país tiene un sistema social y cultural que comprende ciertas creencias y valores.

Fiestas y celebraciones

Hace referencia a aquellos actos o eventos culturales en los que el ser humano se prepara para festejar, agradecer, conmemorar u honrar determinadas circunstancias.

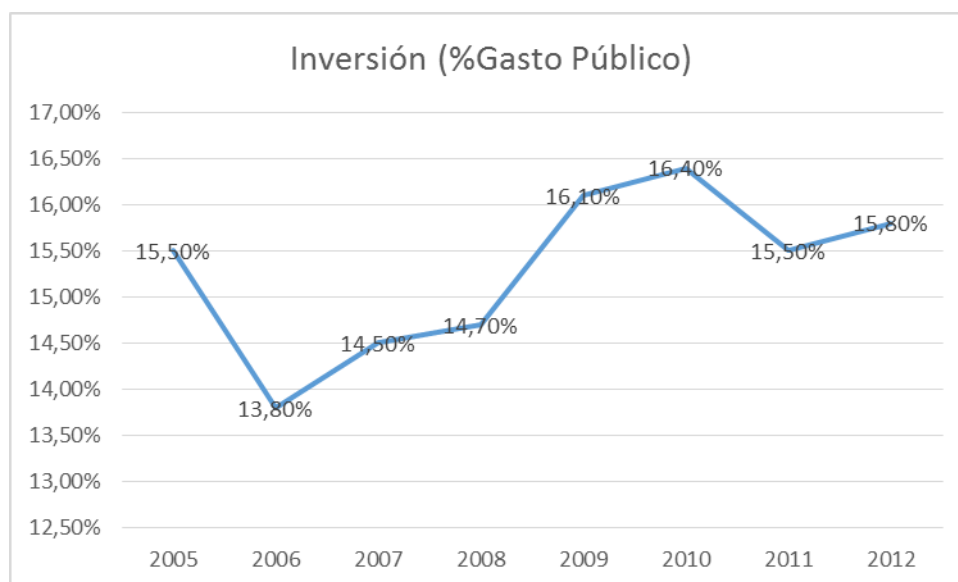
En Colombia existen un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población, así como su riqueza natural y diversidad de climas, geografías y paisajes, entre otros.

La mayoría de municipios y ciudades del país realizan fiestas de todo tipo, las cuales hacen homenaje a la cultura, religión, hobbies, arte, deporte, riquezas y atractivos turísticos de la nación, son manifestaciones del perfil socio-cultural colombiano.

Educación

El gasto público en educación como porcentaje del gasto total del Gobierno corresponde al gasto público total (corriente y de capital) en educación, expresado como porcentaje del gasto total del Gobierno en todos los sectores en un año financiero determinado. El gasto público en educación incluye el gasto del Gobierno en instituciones educativas (públicas y privadas), administración educativa y subsidios para entidades privadas (estudiantes/hogares y otras entidades privadas).

Gráfica 8. Tasa de Inversión Educación



Fuente: Dane

2.1.3.1 A nivel regional.

Existe una gran heterogeneidad en la edad, en la raza, en el sexo y en los valores de cada persona o grupo de ellas, el entorno cultural es muy extenso y complejo; por esa misma diversidad que existe en un conjunto de personas que aunque comparten una misma labor o comunidad, se diferencian entre sí por sus responsabilidades familiares, por la naturaleza de su trabajo o por los valores de cada uno.

Actualmente el Valle del Cauca cuenta con factores culturales, en parte impuestos por los españoles, y por la influencia de los principios básicos norteamericanos trasladados a Latinoamérica, además la herencia de los militares y la iglesia católica que destacan el mando y verticalismo a nivel departamental. La cultura vallecaucana es alegre y carnavalera, se destaca por sus fiestas anuales.

En la región vallecaucana la cultura va más allá de las artes y de las letras y se encuentra implícita en el diario vivir, en el civismo, en la educación y en el folclor de la gente.

En el departamento del Valle del Cauca, entre los ríos Calima y Dagua, se desarrolló la cultura Calima, cuya evolución revela un pueblo de agricultores y hábiles orfebres. Al mismo ámbito cultural pertenecieron los quimbayas, que habitaron el Valle medio del Cauca y a quienes se considera los más grandes orfebres de toda América. También fueron notables artesanos y agricultores, así como hábiles comerciantes.

2.1.3.2 A nivel local.

El municipio de Zarzal conocido como el municipio dulce del Valle fue fundado el 1º de abril de 1909 por Decreto No. 72 del 23 de marzo de 1909 por la Gobernación de Buga.

Es un municipio de gran empuje y de grandes oportunidades, pues este ha demostrado ser un centro de intercambios que va más allá de la visión municipal y los servicios propios de la dinámica económica de un centro poblado, sino que también puede ser por el tamaño, su ubicación geográfica y su estructura vial, un polo de intercambio regional con el norte del Valle y el llamado eje cafetero, además de ser puerta de entrada del Valle del Cauca. En cuanto a la economía zarzaleña se puede decir que está basada en tres grandes sectores: el sector agropecuario, el agroindustrial y comercial.

Para comenzar a hablar de la cultura zarzaleña, es importante recordar que parte de ésta se debe a que su gente es una compleja mezcla de razas, ya que en la época de la conquista las tierras de Zarzal estuvieron habitadas por tribus indígenas como os Daimarás, Quimbayas, Paeces, Pijaos y Gorriones; lo cual la hace muy diversa.

En cuanto a las costumbres que poseen los habitantes de la población estas se clasifican de acuerdo a su nivel de vida y edad, por ejemplo, las personas de la tercera edad asisten al estadio a caminar, es decir, se preocupan por hacer deporte pues este les proporciona llevar una vida mucho más saludable; igualmente sucede con los jóvenes y adultos de la población los cuales en gran parte asisten al gimnasio, y practican en su tiempo libre diversos deportes como el fútbol, el basquetbol, el voleibol y la natación, entre otros, es por esto que para fomentar el deporte, esta localidad posee amplios espacios deportivos como el Estadio Noel Mazuera, el Coliseo Cubierto José Dolores Gutiérrez, el Kartodromo de Milán, canchas alternas de fútbol, un pequeño patinodromo, y polideportivos en los diferentes barrios de la comunidad, también existen establecimientos para promover la cultura en el municipio como la Casa Leonística de la Cultura, centros de formación artística tales como la Academia Musical Hernando Caicedo, la Academia Musical Filadelfia, talleres artísticos y grupos ecológicos como Asoprovida, actualmente se han realizado dos festivales de teatro nacionales, de igual forma se cuenta con las diferentes presentaciones que se realizan en la sede de la Universidad del Valle con sus grupos culturales como el de teatro, coros y danzas, los cuales se vinculan también a las diversas actividades culturales de nuestro municipio.

Aparte del deporte, la población Zarzaleña también tiene como costumbre emplear su tiempo ocioso en lugares como balnearios, parques recreacionales, club de caza tiro y pesca como los “guaros” y demás establecimientos que le generen diversión, así mismo los jóvenes y adultos se divierten constantemente asistiendo a establecimientos

nocturnos como bares, tabernas, discotecas, etc. razón que caracteriza al municipio de poseer gente con un gran ambiente rumbero; situación que se ve reflejada en las festividades y celebridades tradicionales que se realizan durante el año en el municipio, entre las cuales están sus fiestas aniversarios que se llevan a cabo desde hace 100 años que se destacan por su buena organización a nivel nacional. Esta celebración se da en grande, con juegos pirotécnicos, reinado de la belleza infantil, juvenil y de la tercera edad, festivales de la canción, de poesía, danzas y teatros, exposiciones agroindustriales, que se inician en el mes de junio.

Adicionalmente en el transcurso del año se celebra como en todo el territorio colombiano, la fiesta de la madre, del padre, Halloween, navidad, fechas importantes como el día de la mujer, del maestro, de la secretaria y demás fiestas nacionales y departamentales. Otro hábito común de la población zarzaleña es tomar como pasatiempo el salir a pasear en moto y sentarse a dialogar en los parques, situación que se observa diariamente. Los fines de semana las familias zarzaleñas también se dirigen a sitios de descanso como fincas en los corregimientos de Vallejuelo y Limones.

En cuanto a la conducta de la gente con respecto al medio ambiente, el uso del agua y el uso de los suelos, en realidad se presenta poca conciencia ambiental, presentándose un débil manejo de desechos sólidos, deterioro de los suelos y contaminación de las cuencas ocasionadas principalmente por ciertos productos utilizados en agricultura como los plaguicidas, herbicidas y residuos de origen animal. Además que se tiene un mal manejo de los escombros generados por nuevas construcciones y demoliciones.

En fin la cultura zarzaleña se caracteriza por poseer gente trabajadora y emprendedora, así mismo por ser alegres y fiesteros, muy solidarios con sus coterráneos, demasiado hospitalarios y amables con quienes los visitan, son cívicos por excelencia y muy religiosos, pues asisten masivamente a misa dominical, aunque practican otras sectas cristianas, predominan los católicos.

2.1.4 Entorno Tecnológico.

“Las fuerzas tecnológicas constituyen los desarrollos de la tecnología en el ambiente externo que pueden repercutir en una organización de dos maneras diferentes: en el uso que una organización da al conocimiento y las técnicas que se usan para fabricar un producto o servicio y para realizar otros trabajos de la organización (como análisis financiero, trabajo de oficina, etc.)”⁴⁵.

⁴⁵ DONELLY, James H. Jr.; GIBSON; James L. e IVANCEVICH, John. M. *La Nueva Dirección de Empresas: de la Teoría de la Práctica*. Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1998. V. 1, p. 38.

Dichas fuerzas tecnológicas exigen que la gerencia se mantenga al corriente de los últimos avances y, cuando sea posible, incorporar estos avances para mantener la competitividad de la organización. Sin lugar a dudas el comercio es producto del desarrollo y éste a su vez es el resultado de la innovación y del cambio tecnológico.

Tics

La innovación tecnológica, normalmente estimulada por los Gobiernos, promueve el crecimiento industrial y ayuda a mejorar los niveles de vida de la población. Estos datos pretenden arrojar luz sobre la base tecnológica de los países e incluyen: investigación y desarrollo, artículos de publicaciones científicas y técnicas, exportaciones de alta tecnología, regalías y derechos de licencias y patentes y marcas comerciales. Colombia se muestra como uno de los países latinos con mayor penetración de la internet, el siguiente gráfico lo ubica en el 2012 como el cuarto país, alcanza una cobertura superior al 50%.

Gráfica 9. TICS



El Ministro de Tecnologías de la Comunicación y la Información, Diego Molano, cuenta que actualmente el **72% de la población colombiana** ya tiene servicio de internet y el **60% de las pequeñas y medianas empresas** han accedido al programa Mipyme de Vive Digital. Con todo este trabajo en el país se proyecta alcanzar una cifra de 1.078

municipios que obtendrán acceso a internet para comenzar a hacer parte de la producción, interacción y consumo de contenidos digitales de la red.

Siendo consecuentes con la estrategia, se han creado centros de interacción comunitarios en las zonas rurales de Colombia llamados Kioskos Vive Digital. Hasta el momento se han establecido 1144, de 7600 que se tienen previstos y cada uno podrá llegar a más de 100 habitantes por localidad. Dicha estrategia se complementa con otras 235 instituciones públicas que conectarán a sus estudiantes con la posibilidad que ofrece internet en cuanto al acceso de información, autoformación y adquisición de conocimiento.

El siguiente gráfico muestra el comportamiento del uso de la internet en Colombia durante los últimos años, es notable el incremento de usuarios generado, al 2013 alrededor de 52 de cada 100 colombianos contaban con el servicio de internet.

Gráfica 10. Uso del Internet en Colombia



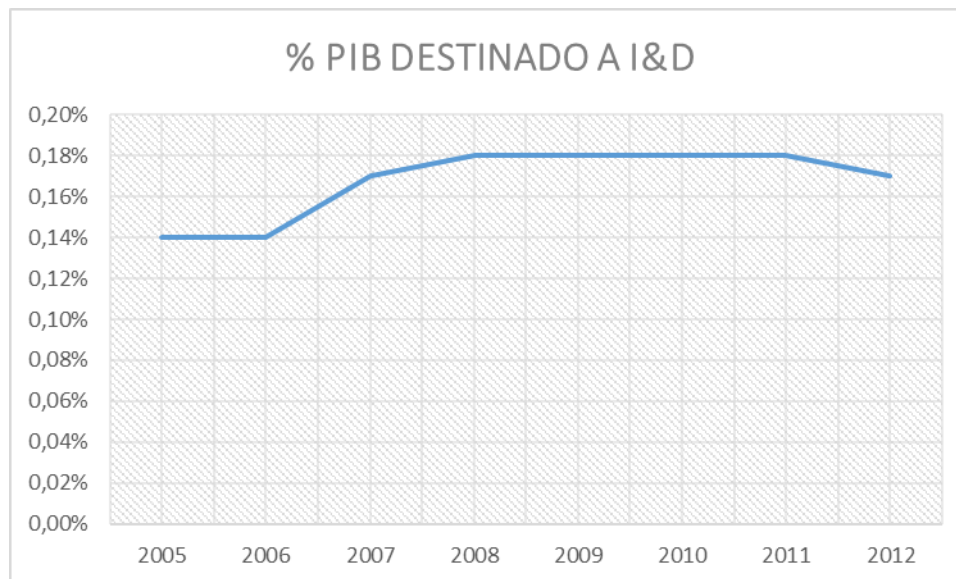
Fuente: Dane

Gasto en investigación y desarrollo

Los gastos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para nuevas aplicaciones. El área de investigación y desarrollo abarca la investigación básica, la investigación aplicada y el desarrollo experimental.

En Colombia la inversión en Investigación y desarrollo ha aumentado levemente durante los últimos años, al 2012 se destinó un 0,17% del PIB nacional para esta área.

Gráfica 11. PIB Destinado al I+D



Fuente: Dane

2.1.4.1 A nivel regional.

El fenómeno de la globalización ha sido la bomba que provocó en las organizaciones cambios drásticos en cuanto a tecnología, pues se obligaron a estar a la par con las empresas internacionales debiendo ser flexibles frente a los cambios tecnológicos para mejorar su producción, disminuir los costos de estos y ocupar menos espacios en las plantas productivas; procurando garantizar la salud de los trabajadores con buenas condiciones de trabajo adoptando las normas de higiene y seguridad y de esta manera tener una excelente producción y un aumento de estas disminuyendo sus costos.

Toda empresa debe estar informada de la tecnología de punta y estar mejorando continuamente de esta manera podrá evitar caer en la obsolescencia tecnológica, puesto que solo las organizaciones que aceleran el proceso de innovaciones tecnológicas logran el complemento ideal a la apertura económica para conseguir un mayor desarrollo en su proceso de producción o prestación de servicios.

Los desarrollos acelerados en electrónica, comunicaciones, software y las necesidades diarias de las telecomunicaciones hacen de este entorno uno de los más dinámicos en el departamento. Se ve como las empresas de base tecnológica han demostrado que en la región existe innovación y tecnología al nivel de cualquier país desarrollado, un

ejemplo típico que nos justifica esta afirmación se presenta en Cali con PARQUE SOFTWARE, donde esta gran incubadora tecnológica ya está exportando sus productos al resto del mundo.

Toda entidad de productos o servicios debe estar al tanto de los cambios y avances tecnológicos para mantenerse a nivel competitivo con relación a otras instituciones⁴⁶.

Este estudio tecnológico se hace importante puesto que permite determinar e identificar los avances tecnológicos existentes los cuales brindan una perspectiva real del desarrollo de la organización y su influencia a nivel regional y nacional.

“Las organizaciones necesitan adaptarse e incorporar la tecnología que proviene del ambiente general para no perder su competitividad”⁴⁷.

2.1.4.2 A nivel local.

En el municipio de Zarzal hay que destacar que cuenta con tecnología blanda obtenida por muchos años en los diversos procesos agroindustriales que tradicionalmente se han realizado en el municipio, y posee la tecnología dura necesaria para desarrollar eficientemente sus actividades (Maquinaria Agrícola). Cabe resaltar también que el municipio cuenta con todos los medios tecnológicos e informáticos (telefonía, telecomunicaciones, Internet), que le permiten estar conectado con el resto del mundo.

2.1.5 Entorno Político.

Un gran número de leyes y autoridades caracterizan a las fuerzas políticas, legales y reglamentarias en el ambiente externo que tienen una influencia importante sobre la organización, ya que la legislación realizada por el gobierno afecta los salarios y los impuestos que la empresa paga. “Las fuerzas políticas, legales o reguladoras pueden actuar restringiendo o dando oportunidades”⁴⁸.

En esencia, este segmento representa la forma en que las organizaciones tratan de influir en el gobierno y como las entidades gubernamentales influyen en ellas. En el caso de industrias y empresas que dependen notablemente de contratos y subsidios del gobierno, los pronósticos políticos pueden ser una de las partes más importantes, por otro lado, las empresas pueden verse afectadas por los cambios en las leyes y en las tarifas fiscales.

⁴⁶ REVISTA DINERO. marzo 16 de 2002. p. 58

⁴⁷ BLANK BUBIS, Op. cit.

⁴⁸ DONELLY, Op. cit., p. 41.

2.1.5.1 A nivel regional.

En el departamento del Valle del Cauca, los últimos periodos de gobierno, en mayoría han sido regidos por candidatos de afiliación conservadora, entre ellos: **Carlos Holguín Sardi** y en dos ocasiones **Germán Villegas Villegas**. Un solo liberal: **Gustavo Álvarez Gardeazabal**, quien fue sustituido posteriormente por **Fernando Bonilla Otoyá** al encontrarse inhabilitado jurídicamente. Actualmente la Gobernación del Valle está a cargo del **Ubeimar Delgado**, perteneciente al Partido Conservador.

La Asamblea para el Valle del Cauca está conformada de la siguiente forma:

Cuadro 3. Asamblea Valle Del Cauca

Nombre	Partido
Luis Alfonso Chávez Rivera	Partido de la U (+2)
Luis Orlando Mina	
Francined Cano Brito	
Andrés Mauricio Chicango Castillo	
Luis Arley Ossa González	
Miyer Javier Huependo Ruiz	Partido Conservador (-1)
Mario Germán Fernández de Soto Sánchez	
Carlos Alberto Orozco Franco	
Amanda Ramírez Giraldo	
Myriam Cristina Juri Montes	Partido Liberal (0)
Hugo Armando Bohorquez Chavarro	
Luis Enrique Ruiz Marín	
Adriana Gómez Millán	Partido Cambio Radical (0)
Antonio Ospina Carballo	
Liliana Mayor Rebellón	
Carlos Alberto Bejarano Castillo	Movimiento MIO (+2)
Argirio de Jesús Villegas Ramírez	
Rolando Caicedo Arroyo	Polo Democrático Alternativo (-1)
Ramiro Rivera Villa	Movimiento MIRA (0)
William Mora Valderruten	Alianza Social Independiente (+1)
Rubiel Antonio Muñoz Corrales	Partido PIN (-3)

Fuente: www.wikipedia.com

Dentro de los objetivos primordiales del actual gobernador cuya gestión ha sido calificada como buena, se encuentra mejorar la calidad de vida de los vallecaucanos así como se lo demandan en la región, mediante el mejoramiento de la calidad en la salud, educación y seguridad, combatir la corrupción, hacer inversión y recuperar las finanzas y rehabilitar las carreteras del Valle, el gobernador ha demostrado un buen Plan de Desarrollo con el propósito de renegociar la deuda con la banca pero debe buscar mayor entendimiento con la clase política.

2.1.5.2 A nivel local.

El entorno político de Zarzal, vive las mismas preocupaciones que el resto del territorio, donde los índices de desempleo, violencia, costo de vida, y la inseguridad cada día toman mayor importancia.

Actualmente el gobierno de Zarzal es de filiación política del Partido Conservador, el consejo municipal está integrado en su mayoría por representantes de este partido, quienes son los más predominantes.

Con respecto a los niveles de participación ciudadana es muy marcada la percepción sobre el grado de participación en los procesos electores y el interés político de participar en organizaciones comunitarias y en la toma de decisiones sobre el futuro del municipio.

Para el periodo 2012-2015, en el municipio de Zarzal resultó elegida María Alejandra Perdomo como alcaldesa, la cual pertenece al Partido Político Zarzal Somos Todos, continuando así con la hegemonía que ha venido presentando este partido en el municipio. Junto a ella se eligió el Consejo Municipal el cual se encuentra integrado de la siguiente forma:

Cuadro 4. Partido Politico Zarzal Valle

Partido Político	Nombre del Concejal
ASI	Alexander Gómez Salazar
Partido Verde	Armando Ortega Mazo
Partido Conservador Colombiano	Carlos Alberto Llanos Cáceres
Partido Conservador Colombiano	Carlos Góngora
Zarzal Somos Todos	Ferney Pérez Murillo
Partido de la U	German de Jesús Llanos
Partido Conservador Colombiano	Héctor Arbey Segura Ruiz
Partido de la U	Hernán Posada Ponce
Partido Liberal Colombiano	Jaime Libreros Botero
Cambio Radical	Jairo León Hortua
ASI	Jenny Gaviria Salazar
Partido Liberal Colombiano	Jhon Freddy Betancourt González
Cambio Radical	William Rodríguez Aguilar

Fuente: <http://zarzal-valle.gov.co/concejo.shtml>

El consejo está encargado de evaluar detenidamente el desarrollo de la administración y de las entidades públicas, además, toma junto con el alcalde todo tipo de decisiones

relacionadas con los proyectos del municipio, garantizando el bienestar de sus habitantes.

En cumplimiento de la vocación fundamental del estado, por una sociedad democrática, el municipio de Zarzal trabaja por la modernización de su funcionamiento político-administrativo y para ello quedó estructurado el Plan Municipal de Desarrollo. Documento surgido por las inquietudes y proyecciones de la comunidad, sectores comunitarios, culturales, empresariales y diferentes instituciones al igual que el sector de la producción.

2.1.6 Entorno Ambiental.

Comprende la incidencia que tiene en el comportamiento de la empresa, las leyes y reglamentaciones establecidas para la conservación del medio ambiente.

Contaminación

La contaminación del aire supone tanto un riesgo ambiental como para la salud humana, provocando cada año en ciudades y zonas rurales de todo el mundo 3,7 millones de muertes prematuras, según datos de la Organización Mundial de la Salud (OMS).⁴⁹

La mitad de la población que vive en ciudades está expuesta a una contaminación hasta 2,5 veces superior a los niveles recomendados por la OMS, según un estudio realizado en 1.600 ciudades de 91 países, lo que supone que sólo un 12 por ciento de la población mundial respira aire limpio.

Sólo en el 2012, 7 millones de personas murieron en el mundo debido a la contaminación del aire dentro y fuera de sus hogares, lo que supone una de cada ocho muertes producidas en ese periodo. Un 88 por ciento de estas defunciones prematuras se producen en países de ingresos bajos y medianos.

De hecho, la Agencia Internacional de Investigación en Cáncer (IARC) ha situado la contaminación atmosférica en el primer puesto de los agentes cancerígenos para los humanos.

La lista la encabeza México, siendo el país más contaminado en América Latina, con una contaminación en el aire de 79 microgramos por metro cúbico (ug/m3, unidad de medición de la calidad del aire), según datos del Banco Interamericano de Desarrollo

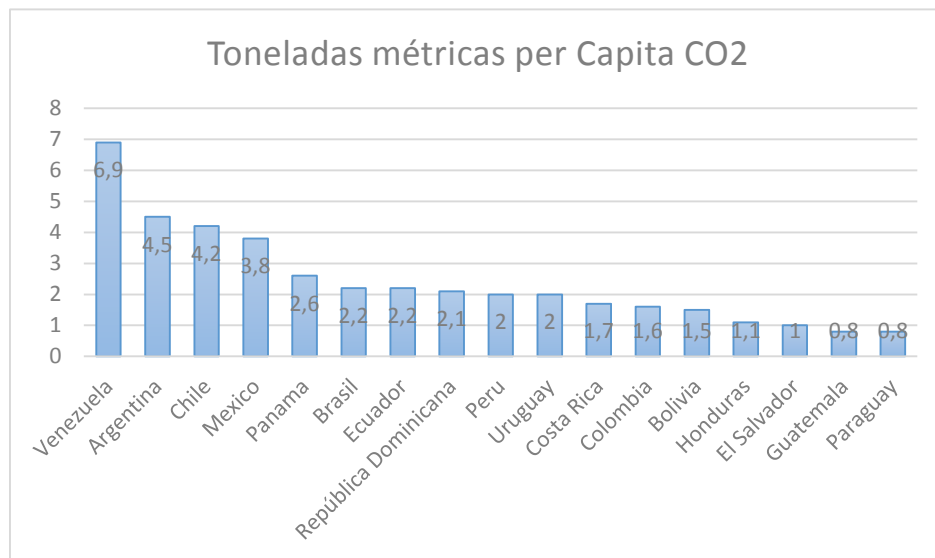
⁴⁹ <http://www.notimerica.com/sociedad/noticia-sabes-cuales-son-paises-mas-contaminados-america-latina-20140924190956.html>

(BID), siendo la cifra considerada normal 10 microgramos por metro cúbico, y considerando cualquier cifra superior como aire contaminado.

Le siguen Chile (64 ug/m³), Perú (63 ug/m³), Venezuela (47 ug/m³), Guatemala (45 ug/m³), **Colombia** (43 ug/m³), Brasil (41 ug/m³), Ecuador (38 ug/m³), Costa Rica (31 ug/m³) y Argentina (30 ug/m³).

Las emisiones de dióxido de carbono son las que provienen de la quema de combustibles fósiles y de la fabricación del cemento. Incluyen el dióxido de carbono producido durante el consumo de combustibles sólidos, líquidos, gaseosos y de la quema de gas.

Gráfica 12. Toneladas Métricas Per Capita

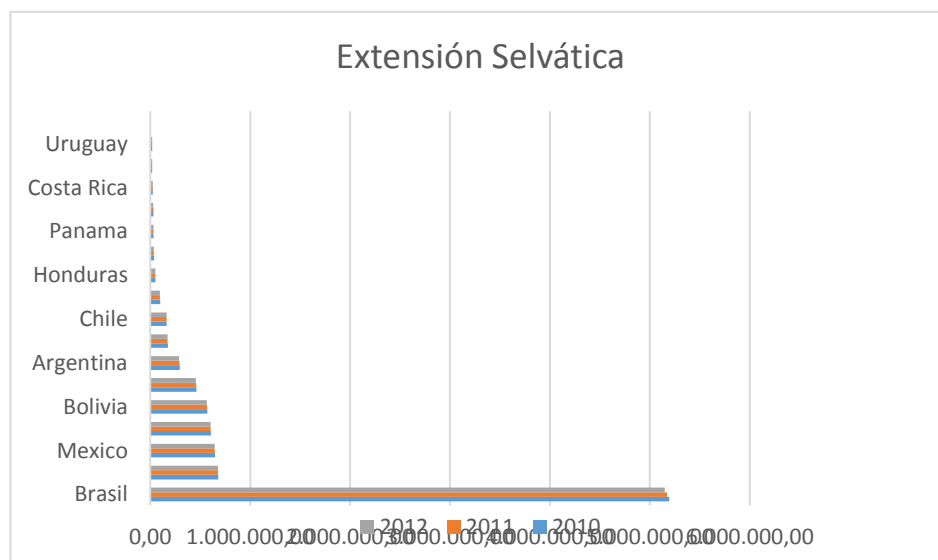


Fuente: Dane

Área selvática

La superficie forestal se refiere a las tierras con agrupaciones de árboles naturales o plantados de por lo menos 5 metros in situ, sean estas para usos productivos o no, y excluye las poblaciones en los sistemas de producción agrícola (por ejemplo, en plantaciones frutales y sistemas agroforestales) y los árboles en los parques y jardines urbanos.

Gráfica 13. Extensión Selvática



Fuente: Dane

Colombia es la cuarta nación con mayor extensión de selva en América Latina, a nivel mundial se ubica en el top 15 con 602.970 Kilómetros cuadrados; de acuerdo a las cifras en 2012, es una de las naciones que menos pierde masa forestal, teniendo un decrecimiento del 0,17%. Los únicos países latinos que presentan crecimiento en este indicador son Uruguay y Costa Rica.

Cuadro 5. Posición de Países Con Mayor Extensión de Selva

PAÍS	2010	2011	2012	Variación % 2010-2011	Variación % 2011-2012
Brasil	5.195.220,00	5.173.276,00	5.151.332,00	-0,42%	-0,42%
Perú	679.920,00	678.420,00	676.920,00	-0,22%	-0,22%
México	648.020,00	646.468,00	644.916,00	-0,24%	-0,24%
Colombia	604.990,00	603.980,00	602.970,00	-0,17%	-0,17%
Bolivia	571.960,00	568.884,00	565.808,00	-0,54%	-0,54%
Venezuela	462.750,00	459.874,00	456.998,00	-0,62%	-0,63%
Argentina	294.000,00	291.602,00	289.204,00	-0,82%	-0,82%
Paraguay	175.820,00	174.034,00	172.248,00	-1,02%	-1,03%
Chile	162.310,00	162.686,00	163.062,00	0,23%	0,23%
Ecuador	98.650,00	96.674,00	94.698,00	-2,00%	-2,04%
Honduras	51.920,00	50.720,00	49.520,00	-2,31%	-2,37%
Guatemala	36.570,00	36.008,00	35.446,00	-1,54%	-1,56%
Panamá	32.510,00	32.392,00	32.274,00	-0,36%	-0,36%
Nicaragua	31.140,00	30.440,00	29.740,00	-2,25%	-2,30%
Costa Rica	26.050,00	26.278,00	26.506,00	0,88%	0,87%

Biodiversidad

Después de Brasil, el territorio colombiano es el más rico en flora y fauna frente a 172 países del mundo. Así lo determinó la clasificación mundial de competitividad turística del Foro Económico Mundial del 2010.⁵⁰

La biodiversidad se refiere a la cantidad y variedad de especies y ecosistemas con las que cuenta una nación. Colombia se ha ganado este reconocimiento, gracias a su ubicación estratégica en Suramérica, lo que la convierte en un país tropical, con acceso a dos mares (Caribe y Pacífico) y tres ramificaciones de la Cordillera de los Andes.

Entre las maravillas naturales más imponentes del territorio colombiano están: el Amazonas, con su extenso río y selva húmeda; la Sierra Nevada de Santa Marta, una montaña cercana al mar Caribe y a los Andes; La Guajira con ecosistemas semisecos y secos; y el Chocó, zona de alta pluviosidad, donde llueve casi diez mil milímetros al año.

En sus 2.070.408 km² de extensión geográfica, la naturaleza se impone con una amplia variedad de climas, suelos, vegetación (entre 40.000 y 45.000 especies de plantas) y fauna, ocupando el tercer lugar en especies vivas y el segundo, en especies de aves. A continuación, algunas cifras más sobre lo que representa ser el segundo país más biodiverso del mundo:

- Colombia tiene la mayor diversidad en mariposas, con 3.500 especies.
- Colombia cuenta con cinco volcanes, la mayor cantidad de América.
- Colombia posee 1.800 especies de aves, de ellas 167 son endémicas.
- Colombia alberga en el departamento de Nariño, la isla La Corota, en la laguna de La Cocha, considerado el Parque Natural más pequeño del mundo.
- Colombia es el tercer país con mayores recursos hídricos del mundo.
- En Colombia hay 3.452 clases de orquídeas identificadas.
- El río Atrato, en el Chocó, es el 4° más caudaloso del mundo.
- Colombia cuenta con 583 especies de anfibios, la mayor del mundo.
- Colombia es el segundo país con mayor riqueza en flora, del mundo con 49.000 especies.

⁵⁰<http://www.llamaracolombia.com/index.php/enterate/vida-de-hoy/118-colombia-segundo-pais-mas-biodiverso-del-mundo>

- En extensión, Colombia es más vasta que cualquier estado europeo, a excepción de Rusia. Los territorios de Francia, España y Portugal cabrían juntas en nuestro país.
- Colombia es el primer país del mundo en: esmeraldas, variedad de palmas y de flores y producción de guadua.

2.1.6.1 A nivel regional.

El Valle del Cauca posee una excelente posición geográfica y un clima tropical esto hace que sea un departamento rico en recursos naturales, el surgimiento de las industrias ha traído consecuencias ambientales drásticas, por ejemplo, en el municipio de Yumbo se presenta un impacto negativo en el Río Cauca por el vertimiento de desechos tóxicos a su cauce y el actual manejo que se da a los cultivos de caña sobretodo en el Norte del Valle donde la contaminación se propicia por las quemas del recurso natural.

Las aguas eran tan abundantes, hoy son escasas y contaminadas diariamente. El aire en unos lugares se ha vuelto nocivo para la salud. Afortunadamente el Ministerio de Medio Ambiente decretó una serie de normas para proteger el factor natural. Por otro lado, se ha iniciado la toma de conciencia de preservar el medio ambiente para salvar el país y el planeta tierra.

La biodiversidad debe ser aprovechada y a la vez protegida, esta actividad debe ser una tarea conjunta y coordinada entre el Estado, la comunidad, las organizaciones no gubernamentales y el sector privado. El manejo ambiental de la región se realiza por medio del sistema nacional ambiental SINA, quien define los mecanismos de actuación del estado y de la sociedad civil. Esto indica que ningún individuo e institución debe ser ajeno a esta ley, y dentro de las políticas que se deben tener en cuenta esta la obligatoriedad de la licencia ambiental si son organizaciones que desarrollan cualquier actividad que pueda producir un impacto negativo al medio ambiente.

El sector productivo y su avance tecnológico es el que ha permitido que la sociedad haya aumentado su bienestar y sus niveles de satisfacción, pero al mismo tiempo hace uso de los recursos naturales comenzando a afectar significativamente la producción.

2.1.6.2 A nivel local.

En cuanto a normatividad el gobierno ejerce control mediante sus entidades tales como CVC, la UMATA, que son organismos encargados del fomento, asesoría, control, y vigilancia para prevenir la erosión, la contaminación de cuencas y el manejo de los residuos, además se interesan en temas como la erradicación de la fiebre aftosa, como también velan por la conservación del ambiente y la sanidad de los establecimientos.

Este es un factor que beneficia al sector alimenticio ya que asegura el suministro de alimentos, frutas, verduras, granos y tubérculos; también es importante el ambiente

natural propicio para la crianza del ganado, el pollo, el pescado, y el porcino, que abastecen de carne a toda la zona, además del acceso a leche y azúcar de excelente calidad.

En el municipio es poca la conciencia ambiental que existe por parte de la población, esto se refleja en el manejo de los desechos sólidos, por la usurpación y deterioro de los suelos y la contaminación de las cuencas con plaguicidas y herbicidas empleados en las actividades agrícolas.

El INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) es una institución 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 relacionadas con los productos de su competencia. La empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** tiene el registro INVIMA RSAR 081190.

2.2 ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

Cuadro 6. Análisis del Medio Ambiente

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
ECONÓMICO	Tasa de Desempleo Representa el nivel de desocupación de la población apta para laborar. El no poder encontrar un trabajo es un gran problema el cual afecta los ingresos de cada uno de los individuos.	En los últimos años el desempleo ha presentado reducción en la tasa de desocupación en todo el país, lo que es favorable para la empresa ya que de estar en el año 2014 en el 9.0%, actualmente se encuentra en el 8.4% dando como resultado crecimiento económico para el país.	La disminución de los niveles de desempleo afecta de manera positiva a la organización ya que incrementa la capacidad económica de las personas estimulando la demanda de bienes y servicios en el mercado, mayor empleo se traduce en mayor renta y estimulación del mercado.	Medio	Sobre la empresa el nivel de influencia es medio, un mayor número de personas empleadas significa mayor poder adquisitivo del mercado, sin embargo aún se registran tasas de desempleo que inhiben el proceso de maduración de los nichos de mercados emergentes.
	Inflación Es el crecimiento en el nivel general de precios. Teniendo como base el IPC del mes anterior.	La inflación presenta una clara tendencia decreciente, y se encuentra en unos niveles históricos, llegando a representar la tasa más baja en Latinoamérica lo cual fortalece el crecimiento de la economía. Esto se ha sentido notablemente ya que en el año 2013 estuvo en 1.94% y en lo corrido de este año está ubicado en 3.08%, pero esto no significa que el costo de vida de los colombianos haya bajado.	El impacto de la inflación en el mercado es alta y positiva ya que de allí depende la economía estando directamente relacionada con las organizaciones y con el consumidor en sí, ya que se manifiesta en bienestar de los clientes al poder adquirir y satisfacer sus necesidades básicas.	Alta	El comportamiento de esta variable está directamente ligado con la adquisición de materias primas y con la capacidad de compra de los clientes, lo cual beneficia directamente a una empresa en crecimiento como esta, ya que tendrá la capacidad de adquirir sus suministros y mantener precios competitivos en este mercado que es sensible a las variaciones.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
ECONÓMICO	Tasa de Interés Es el precio del dinero en el mercado financiero, se refleja a través de la DTF, al igual que el precio de cualquier producto. Cuando hay más dinero la tasa baja y cuando hay escases sube.	La tasa de interés en la actualidad se encuentra para los inversionistas y ahorradores en un punto positivo, mientras que para la adquisición de préstamos y solicitudes financieras afecta de manera negativa por el alza que ha tenido en los últimos años el mercado comercial. En Colombia la tasa de interés en el 2013 cerró en 3.25% y en lo corrido de este año se encuentra en 4.5%.	El aumento de las tasas de interés supone disminución de masa monetaria circulante en la población conllevando a un decrecimiento en la capacidad de compra; desde otro ángulo encarece posibles inversiones para los potenciales prestamistas; desde ambas perspectivas se observa que el impacto sobre las empresas es negativo.	Media	El mercado directo de la empresa Comestibles del Valle señala un grupo de intermediarios, de tal forma que tanto empresas intermediarias como la empresa productora se pueden ver afectados por las tasas de interés si su objetivo es realizar un préstamo, en lo que concierne a Comestibles del Valle no se pretende solicitar préstamos a corto plazo.
	PIB Mide los índices monetarios de todos los bienes y los servicios producidos por un país a término de un año.	El crecimiento del PIB fue del 4,3%, para el segundo trimestre de 2014, comparado con el mismo periodo de 2013. Este indicador posiciona a Colombia como una de las economías más sólidas y crecientes de América Latina. La economía nacional ha mantenido un crecimiento alto y sostenido durante los últimos años.	El PIB del país logra un impacto positivo y contundente ya que afecta directamente a las empresas y consumidores; entendiendo el PIB como riqueza se puede inferir que la población colombiana ha mejorado su nivel de ingresos por lo que el poder adquisitivo incrementa considerablemente.	Alto	En los últimos años la actividad económica del país ha mostrado un crecimiento considerable del PIB, dando como resultado una mayor demanda para consumidores e inversionistas. Afecta a la organización de manera positiva ya que supone que el mercado está incrementando su nivel de renta.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
DEMOGRÁFICO	Crecimiento poblacional La variación en el tamaño de la población viene determinada por el número de nacimientos, fallecimientos, inmigrantes y emigrantes habidos a lo largo de un periodo de tiempo determinado.	En los últimos cuatro años la población ha mantenido crecimiento estable afectando de manera positiva el consumismo de varios sectores del mercado productivo. El país contaba en el año 2014 con 47.854.148 habitantes, sin embargo el ritmo de crecimiento ha desacelerado, para 2013 tocó el 1,29 en su variación anual.	El incremento de la población supone una oportunidad, ya que el mercado puede crecer en función a la población, de esta manera el impacto es positivo.	Medio	El incremento de la población trae consigo una mayor densidad en cuanto a demanda. Sin embargo el ritmo de crecimiento ha disminuido en los últimos años. Su envejecimiento.
	Grupos Etarios Esta variable proporciona la distribución de la población según la edad. Se incluye información por sexo y grupo de edad (0-14 años, 15-64 años, 65 años y más). La estructura de edad de una población afecta los problemas socioeconómicos claves de una nación.	Según el DANE se ha generado una tendencia acelerada de envejecimiento de un porcentaje importante de la población, si se tiene en cuenta que el número de habitantes mayores de 65 años ha aumentado de 6,3% a 6,9% en seis años, además la proporción de personas adultas, entre 15 y 59 años, pasó de 60.09% a 67.8%.	La tendencia es desfavorable, el mercado de la empresa está dirigido al segmento más joven de la población, es decir que el decrecimiento en términos relativos puede afectar la demanda de los productos.	Bajo	Aunque la población joven ha disminuido en términos relativos, se mantiene un considerable segmento en términos absolutos, en tanto que el efecto actual y en un futuro próximo es nulo.
	Índices de pobreza La tasa de pobreza nacional es el porcentaje de personas que vive debajo de la línea de pobreza nacional. Las estimaciones nacionales se basan en estimaciones de subgrupos ponderados según la población, obtenidas a partir de encuestas de hogares.	La pobreza en Colombia ha disminuido durante los últimos años. El año pasado, el porcentaje de personas en situación de pobreza por ingresos a nivel nacional, según cifras del Dane, fue de 30,6 por ciento, 2,1 puntos porcentuales menos que en el 2012. Esto representa una reducción en el número de pobres de 820 mil personas.	El impacto es positivo, ya que la disminución de pobreza representa mayores niveles de ingresos y calidad de vida; para la empresa esto representa un potencial mercado en crecimiento.	Medio	Un mayor nivel de ingresos conlleva a un incremento en el consumo de productos, sin embargo la población que sale de la pobreza indica que tiene lo suficiente para cubrir necesidades básicas.

Población económicamente activa Describe dentro de cierto universo de población delimitado, al subconjunto de personas que son capaces de trabajar y desean hacerlo.	Esta variable afecta de manera positiva la empresa, ya que la población que ofrece productividad a la economía es la que adquiere todos los productos y servicios que ofrecen las empresas productoras y comercializadoras.	El conocimiento sobre cómo se inserta la población ocupada en los distintos sectores económicos; los volúmenes de población que concentra cada sector, los cambios de un sector a otro y el dinamismo de algunos sectores, son los indicadores más claros sobre cómo se organiza la actividad económica en la sociedad.	Alto La PEA es la que genera mayor productividad a la economía del país por la actividad que estos desarrollan en cualquier campo. Al obtener ingresos pueden adquirir los bienes o servicios que le ofrece el mercado.
--	--	--	---

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
SOCIOCULTURAL	Festividades Hace referencia a aquellos actos o eventos culturales en los que el ser humano se prepara para festejar, agradecer, conmemorar u honrar determinadas circunstancias.	En Colombia existen un sinnúmero de manifestaciones culturales que expresan la variedad étnica, religiosa, de costumbres, tradiciones y formas de vida de su población.	Un alto número de festividades estimula el consumo de productos y servicios en el marco de las festividades, este contexto es especial para que el mercado esté dispuesto al consumo. El impacto es favorable.	Media	En el marco de las festividades incrementa el consumo de snacks para niños y jóvenes.
	Educación Es el proceso de socialización de los individuos. Al educarse, una persona asimila y aprende conocimientos. La educación también implica una concienciación cultural y conductual, donde	Durante los últimos años el gobierno ha incrementado la inversión en educación, además está promoviendo programas de becas y subsidios para lograr la meta Colombia mejor educada en Latinoamérica 2025.	El impacto es positivo, una mejor educación promueve mejor nivel de ingresos y calidad de vida, sin embargo no genera efectos directos sobre el consumo.	Bajo	La incidencia sobre la empresa es baja, ya que un mayor nivel educativo no genera efectos inmediatos sobre el consumo de productos del sector de las golosinas.
	Tradiciones Conforman al hombre ya que este es un ser distintivo, espiritual, intelectual y afectivo caracterizándole dentro de la sociedad Colombiana con sus gustos, preferencias y moda.	Aunque el mercado del dulce y del mecato es muy potencial y alentador, este se ha visto perjudicado por este fenómeno, ya que algunos consumidores son conscientes, mientras que otros se dejan llevar por la moda de la comida sana y la buena imagen.	Se debe conocer lo que quiere el consumidor y esto solo se puede lograr haciendo un estudio completo de las tradiciones el cual abarca todas las preferencias, gustos que cada ser humano tiene hacia un producto determinado.	Medio	Las tradiciones generan en la población impulsos por crear y producir servicios o productos que satisfagan las necesidades de cada individuo.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
ECOLÓGICO	Contaminación, CO ₂ & Cambio climático	México es el país más contaminado de América Latina con 79 microgramos por metro cúbico (ug/m3, unidad de medición de la calidad del aire). Le siguen Chile (64 ug/m3), Perú (63 ug/m3), Venezuela (47 ug/m3), Guatemala (45 ug/m3), Colombia (43 ug/m3), Brasil (41 ug/m3). Se considera normal 10 microgramos por metro cúbico.	En general la contaminación es un problema que afecta a la población mundial y a todas las personas, actualmente. Puede afectar cultivos de materias primas, estado de las vías, cambios en los gustos de las personas, inundaciones, pérdidas de enseres y dinero, entre otros.	Media	Tal vez en este, momento la empresa no se vea afectada directamente, pero de mantenerse la tendencia pueden darse dificultades con racionamientos del agua, dificultad en las vías y problemas de abastecimiento o incremento de costos de materias a causa del cambio climático.
	Área selvática	Colombia es la cuarta nación con mayor extensión de selva en América Latina, a nivel mundial se ubica en el top 15 con 602.970 Kilómetros cuadrados; para 2012, es una de las naciones que menos pierde masa forestal, teniendo un decrecimiento del 0,17%. Los únicos países latinos que presentan crecimiento en este indicador son Uruguay y Costa Rica.	Ser el propietario de parte del pulmón del mundo es un gran privilegio, el impacto es muy positivo ya que ayuda a amortiguar los efectos del cambio climático y de la contaminación ambiental.	Medio	Las empresas no dimensionan muy bien los problemas ambientales ni las herramientas que tienen para contrarrestar dichos efectos. Sin embargo las riquezas naturales como los bosques contribuyen en gran proporción a mitigar los efectos de la contaminación y cambio climático.

Biodiversidad La biodiversidad se refiere a la cantidad y variedad de especies y ecosistemas con las que cuenta una nación. Colombia se ha ganado este reconocimiento, gracias a su ubicación estratégica en Suramérica, lo que la convierte en un país tropical, con acceso a dos mares (Caribe y Pacífico) y tres ramificaciones de la Cordillera de los Andes.	En sus 2.070.408 km2 de extensión geográfica, la naturaleza se impone con una amplia variedad de climas, suelos, vegetación (entre 40.000 y 45.000 especies de plantas) y fauna, ocupando el tercer lugar en especies vivas y el segundo, en especies de aves. Sin embargo muchas de estas especies están amenazadas.	Al ser Colombia uno de los países más biodiversos del planeta, lo convierte en un lugar con una gran variedad de recursos posibles de ser explotados por las empresas; por ejemplo las empresas manufactureras cuentan con un varias alternativas de materias primas para su procesos.	Media A pesar de tener enormes riquezas, las empresas y la población poco hacen para explotar de forma sostenible los recursos naturales, por el contrario se están encargando degradar el medio ambiente, según la tendencia es posible que en unos años los efectos sobre las riquezas naturales y por ende precios de materiales se vean perjudicados.
INVIMA Instituto nacional de vigilancia de medicamentos y alimentos.	En los últimos años el registro INVIMA es una de las certificaciones más reconocida en Colombia y es el certificado obligatorio que debe tener todo alimento para su venta y comercialización.	El impacto en general es positivo porque disuade negocios emergentes que pretendan entrar al sector. Además garantiza y avala productos de calidad que genera la empresa para sus consumidores.	Media La empresa cumple con los requerimientos de la Institución, es decir que ofrece productos de calidad al mercado, no obstante este último tiende a desconocer la importancia de esta certificación.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
POLÍTICO	Partidos Políticos	El aspecto político en los últimos cuatro años ha trabajado en el mercado de creación y formación de empresas para así generar empleo y ser de apoyo para el mejoramiento de la economía del país	Los factores y decisiones políticas afectan a cualquier modelo económico, debido a que los constantes cambios de los programas de gobierno conllevan a una desestabilización de la economía; puesto que implementarán nuevos modelos y sistemas económicos los cuales son difíciles o no se	Medio	La política influye de manera en las decisiones del Estado, lo que genera que se crean, aprueben y ejecuten normas gubernamentales que apoyen los intereses de la nación y para un mejor vivir dentro del pueblo Colombiano.
	Gobierno Es el estamento encargado de administrar los recursos a nivel nacional, departamental o local.	El gobierno afecta de manera directa con todos los proyectos e ideas que tienen los empresarios para el mejoramiento de la empresa, dando a conocer continuamente reformas laborales, legislaciones y nuevas leyes que estén acordes con la empresa y los trabajadores y a su vez benefician al país.	Un gran número de leyes y autoridades caracterizan a las fuerzas políticas, legales y reglamentarias en el ambiente externo que tienen una influencia importante sobre la organización, ya que la legislación realizada por el gobierno afecta los salarios y los impuestos que la empresa paga.	Alta	La estimulación de la economía, la legislación, los tratados comerciales, las relaciones internacionales entre otros afectan directamente la economía de las empresas, el dinamismo económico beneficia a la empresa.

Entorno	Variable	Tendencia	Impacto	Incidencia	Por qué
TECNOLÓGICO	TIC's E internet La innovación tecnológica, normalmente estimulada por los Gobiernos, promueve el crecimiento industrial y ayuda a mejorar los niveles de vida de la población. Estos datos pretenden arrojar luz sobre la base tecnológica de los países.	Actualmente el 72% de la población colombiana ya tiene servicio de internet y el 60% de las pequeñas y medianas empresas han accedido al programa Mipyme de Vive Digital. El país se proyecta alcanzar una cifra de 1.078 municipios que obtendrán acceso a internet. Al 2012 Colombia era el cuarto país con mayor cobertura en Latinoamérica.	El impacto es positivo y alto porque el mundo está en medio de la era digital; para las empresas es muy importante gestionar información por este medio, captar nuevos mercados y generar nuevas alternativas de marketing.	Media	La empresa por medio del desarrollo de Tic's y especialmente del internet logra tener muchos beneficios que se ofrecen, sin embargo la explotación de las herramientas ofrecidas por los contenidos digitales ha sido limitada.
	I & D y Gasto público Los gastos en investigación y desarrollo son gastos corrientes y de capital (público y privado) en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos, incluso los conocimientos sobre la humanidad, la cultura y la sociedad, y el uso de los conocimientos para	En Colombia la inversión en Investigación y desarrollo ha aumentado levemente durante los últimos años, al 2012 se destinó un 0,17% del PIB nacional para esta área.	La I & D es un escenario que trae muchas ventajas para la sociedad y empresas, sin embargo, no es un sector muy desarrollado en el país por lo cual los efectos no son muy altos.	Medio	La empresa no tiene desarrollada esta área. Los únicos beneficios dependen de las innovaciones que haga el gobierno en este campo.
	Medios de Comunicación Como proceso de transmisión y recepción de información para dar a conocer una noticia de importancia para la sociedad.	Son las herramientas más apetecidas de los últimos años para dar a conocer un producto y ganar mercado a nivel nacional.	La televisión, volantes, la radio son medios que dan a conocer los productos que brinda la empresa para así atraer nuevos clientes y tomarlos como una estrategia de mercado.	Alta	La comunicación permite dar cambios fundamentales para la información que se le brinda a la sociedad, aprovechando los grandes avances tecnológicos y dando a conocer los productos que ofrecen las empresas, en este caso Comestibles Ricos del Valle.

FUENTES: Los autores

2.2.1 ASPECTOS A RESALTAR DEL ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE

Para realizar el análisis del entorno y sus posibles repercusiones sobre la empresa es necesario hacer un análisis por cada escenario y su probable interacción con los demás escenarios.

El consolidado económico muestra a Colombia como una de las economías más solidadas de América Latina creciendo por encima del 4,0% anual, los índices de desempleo han bajado a un ritmo modesto pero constante, la inflación ubicada por debajo del 2,0% en 2013 se posiciona como el indicador más favorable en la región; de las variables analizadas tan solo el alza en las tasas de interés presentan un panorama desfavorable para la compañía. En términos generales el escenario económico del país está mejorando, los indicadores en los últimos años permiten asumir que la población ha incrementado su renta a raíz de una economía dinámica y del mejor empleo, en tanto que el poder adquisitivo aumenta incentivando el mayor consumo de bienes y servicios.

En el panorama demográfico la población colombiana continúa creciendo pero a un ritmo menos acelerado que años atrás, en 2013 creció al 1,29%, registró que está disminuyendo año tras año. En cuestión de grupos etarios la población ha ido envejeciendo, de tal forma que está disminuyendo la participación del segmento de gente joven pero en cifras no muy alarmantes. El indicador de pobreza es positivo, actualmente se halla en el 30,2%, alrededor de 12 puntos porcentuales menos que en 2008. En general el panorama demográfico mejora, el país parece estar entrando en un desacelere del crecimiento poblacional, en un leve envejecimiento de la población y mejora sus índices de pobreza; un crecimiento poblacional controlado puede significar un mercado que no crece, pero conociendo la situación de desigualdad en Colombia se puede entender que un incremento poblacional incontrolado se concentraría principalmente en áreas de pobreza, en tanto que este segmento no sería un mercado muy prospero; por el contrario una población controlada puede mejorar más fácilmente los índices de pobreza como está ocurriendo, es una mejor alternativa desarrollar un mercado potencial estable en tamaño que por razones económicas es escasamente viable, que pretender encontrar un mercado potencial creciente que seguramente inhibirá sus posibilidades de crecimiento económico.

En materia socio-cultural el país se caracteriza por celebrar cientos de festividades anualmente, las cuales fortalecen el consumo. La población cada día se educa más, el gobierno está generando nuevos programas para que la nación alcance un índice de educación sobresaliente; culturalmente la población colombiana tiende a imitar modelos de desarrollo norteamericanos, cuya tendencia se halla sesgada hacia la línea del consumismo, quizás esta conducta poco sana para el desarrollo sostenible esté

empezando a repercutir sobre el ambiente, la sociedad y las empresas, de lo que no hay duda es que este marco es perfecto para los ideales de las empresas contemporáneas que buscan vender cada día más. La educación como estereotipo en crecimiento, cuyos efectos sobre el consumo (en el mercado que se tiene como foco) a corto plazo son mínimos, puede ser la salida para que en unos años las empresas puedan conciliar entre sus ideales financieros y el medio que los rodea, que de seguir su línea actual traería efectos irremediables y lamentables para cualquier empresa. Actualmente el panorama socio-cultural es bueno para la empresa.

El entorno ambiental de Colombia es bueno, no se discute que se encuentra en deterioro, pero tampoco hay duda que el país concentra una de las mayores riquezas naturales a nivel mundial. Los índices de contaminación y presencia de CO₂ y otras sustancias tóxicas están por encima de lo debido, de otro lado la biodiversidad y la presencia de vastas áreas selváticas representan para la sociedad un soporte ante una eventual lucha contra los efectos del cambio climático y la contaminación. Evaluado este indicador en términos de hoy es positivo, ya que ofrece a las empresas oportunidades de crecimiento, por ejemplo, la biodiversidad de climas y suelos permiten a muchas empresas tener diferentes posibilidades de materiales y de productos, sin embargo la tendencia de deterioro no deja de ser perjudicial por registrar índices menos desfavorables que muchos países de la región, es decir que este comportamiento ligado a las variables consumistas traerán efectos negativos para la sociedad, lo cual incluye a la empresa en cuestión.

En el campo tecnológico se obtuvo resultados interesantes en dos variables, lo cual deja un balance aceptable, primero, las Tic's y la internet, los cuales han penetrado rápidamente al país, Colombia es uno de los países latinos con mayor cobertura de internet y está generando programas para alcanzar mayor cobertura. En el tema de Investigación y desarrollo parece no haber mucho progreso, el gasto en esta área es muy bajo y ha mantenido la misma tendencia desde años atrás. En general las tecnologías de la información generan mayores oportunidades ya que los contenidos digitales son una gran herramienta para las empresas modernas, haciendo posible la gestión de nuevos mercados, materias primas, información, publicidad, entre otros.

Integrando los diferentes escenarios se puede concluir en términos generales que el entorno resulta ser un buen aliado para la organización, Comestibles del Valle que apunta un mercado interdepartamental está en medio de una economía dinámica y creciente estimulada por las políticas del gobierno, la demografía evoluciona positivamente en términos de crecimiento y pobreza, la población es consumista y mide calidad de vida por medio de esta variable, el medio ambiente a pesar de su mal uso es considerado como uno de los epicentros de recursos naturales más amplios del planeta, por último la tecnología crece a un ritmo lento pero sostenido el cual involucra más cada día a la sociedad y organizaciones.

De acuerdo al diagnóstico del entorno se puede decir que existen algunas amenazas, pero hay muchas más oportunidades, el problema es que las amenazas van en crecimiento y de no ser controladas traerán efectos irremediables no solo sobre empresas sino sobre población. Para la empresa el entorno es adecuado y benéfico, la clave del éxito y crecimiento está en que ella sepa cómo aprovechar esas ventajas que el medio le ofrece.

2.3 ANÁLISIS ESTRUCTURAL DEL SECTOR

Para elaborar el análisis del entorno de **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, dedicada a la producción y comercialización de papas fritas, se realizó el estudio de los cinco elementos que componen su sector.

“El sector se constituye en el ambiente más cercano a la empresa cuando nos referimos al entorno. En el comportamiento de cada uno de los negocios o segmentos de mercado que atiende la firma o la entidad existen particularidades relacionadas con las fuerzas que determinan estructuralmente su desempeño, según el tipo de bien o servicio que ofrece y el mercado al cual va dirigido”.⁵¹

Hay que empezar definiendo industria: “grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí”, es decir, “que satisfacen las mismas necesidades básicas del consumidor”. Esta idea es casi un sinónimo de la expresión “sector” usada por Porter. “un grupo de competidores que fabrican productos o prestan servicios y compiten directamente unos con otros”. A este análisis de Porter se le conoce como el “modelo de las cinco fuerzas”.

Por ello se hace necesario estudiar esas fuerzas que explican cómo se da la competitividad en un sector (conjunto de empresas que producen el mismo bien o servicio). El modelo adoptado para realizar el análisis del sector se inspira en los desarrollos hechos por Michael Porter (1985) sobre estrategia competitiva. Se retoman las fuerzas identificadas por este autor, se amplía el número de variables por el mismo y se definen. Estas cinco fuerzas competitivas en conjunto determinan la intensidad competitiva así como la rentabilidad de un sector industrial. Por tal motivo es de vital importancia analizar las fuerzas de un ambiente industrial a fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrentan las organizaciones y formular así respuestas estratégicas apropiadas.

⁵¹ IRELAND HOSKISSON, Op. Cit., p. 61

“El Modelo de las Cinco Fuerzas de la Competencia que desarrolló **Michael Porter**, es un medio para identificar los factores que pueden influir sobre el grado de competencia en una industria y que, por tanto pueden ayudar a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva”⁵². Este estudio permitió identificar los factores que impactan en el entorno competitivo de la empresa, dando conceptos claros de todas las amenazas que la rodean.

Las cinco fuerzas de **Porter** son:

- Competidores actuales.
- Análisis de rivalidad.
- Competidores Potenciales.
- Productos sustitutos.
- Poder de negociación de los proveedores y compradores.

La empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** se encuentra en el mercado de los productos tipo snack, ya que el producto que en ella se fabrica, es un producto elaborado a base de papa, el cual viene presentado en forma de rebanadas onduladas, y tiene diferentes sabores.

A continuación se analizan cada una de las variables que se encuentran incluidas en el sector de influencia de la empresa.

2.3.1 COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores actuales son aquellas empresas que en la actualidad se dedican a la elaboración y venta de los mismos productos que elabora **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**; dichos competidores se encuentran en la zona de dominio, departamento del Quindío, Valle y Cundinamarca.

Las industrias que conforman este sector adoptan estrategias para alcanzar un reconocimiento en el mercado, recurriendo a tácticas como lo es la competencia de precios, promociones, publicidad y calidad del producto.

Los competidores actuales que tiene a empresa son:

- Frito Mix – Armenia Quindío
- Fritos Yolis - Armenia Quindío

⁵² **JOHNSON**, Op. cit., p. 102

- Frito Lay – cuenta con cuatro plantas dos en Bogotá, departamento de Cundinamarca, una en Sabaneta, departamento de Antioquia y una en Funza, departamento de Cundinamarca.

1. Frito Lay

- 1932: Elmer Doolin desarrolló una receta basada en tortilla de maíz, dando inicio a una nueva industria en el sector de alimentos. El producto era Fritos tortilla de maíz y fue denominada Frito Company. Ese mismo año, Herman W. Lay inició un negocio de distribución de papas fritas. Lay compró la empresa que le suministraba el producto y le cambió el nombre a H.W. Lay Company.
- 1961: Frito Company y H.W. Lay Company se unieron para convertirse en Frito-Lay, Inc
- 1983: Gatorade fue adquirida por The Quaker Oats Company.
- 1992: PepsiCo formalizó la alianza con Thomas J. Lipton Co, para vender el producto ready to drink (“listo para beber”) en los Estados Unidos y más adelante en el resto del continente.
- 2001: The Quaker Oats Company y PepsiCo se fusionaron.

La compañía pertenece a PepsiCo Inc. y opera en el país desde hace más de 20 años, cuenta con cuatro plantas de producción estratégicamente ubicadas brindando así empleos directos e indirectos a miles de colombianos que diariamente unen sus esfuerzos para crear un futuro más saludable para las personas y nuestro planeta, brindan alegría a las personas en más de 200 países y generan ingresos anuales cercanas a los 60 mil millones de dólares.

Nuestra gente está unida por el compromiso único del crecimiento sostenido, que llamamos Desempeño con Propósito, dedicándonos a ofrecer una variada gama de opciones de nutrición saludable, conveniente y divertida, mitigando y reduciendo nuestro impacto ambiental y fomentando una cultura de diversidad e inclusión en el trabajo. PepsiCo utiliza sus resultados financieros para poder retribuir y contribuir con una inversión social sostenible en nuestras comunidades alrededor del mundo.

- **Portafolio de productos:** El portafolio de Frito Lay abarca la producción, distribución y comercialización de reconocidas marcas de alimentos divertidos y convenientes como Margarita, De Todito, Cheetos, Doritos, NatuChips, Choclitos, CheeseTris, Mani Moto, Chokis, Gamesa y Quaker, entre otras.

- **Comercialización y distribución de productos:** En la actualidad Frito Lay produce y comercializa una exitosa gama de productos propios, ya que cuenta con una amplia red de distribución, la cual cubre todo el territorio nacional cuenta con cuatro plantas de producción estratégicamente ubicadas: dos en Bogotá, departamento de Cundinamarca, una en Sabaneta, departamento de Antioquia y una en Funza, departamento de Cundinamarca al igual que varios centros de distribución a nivel nacional.
- **Reconocimiento internacional:** Es la segunda compañía más importante del mundo en la industria de alimentos y bebidas. Como Empresa contamos con más de 100 marcas líderes en más de 200 países alrededor del mundo. La empresa emplea a más de 285.000 personas unidas por el compromiso único de crecimiento sostenido, invirtiendo en un futuro más saludable para las personas y nuestro planeta, que llamamos Desempeño con Propósito.

Como compañía global de alimentos y bebidas, con marcas reconocidas y respetadas sinónimo de calidad como Quaker, Tropicana, Gatorade, Lay's y Pepsi, por mencionar algunas, continuaremos construyendo un portafolio de productos divertidos y convenientes, encontrando innovadoras maneras de reducir el uso de energía, agua y empaques, y proveyendo un gran lugar de trabajo para nuestros colaboradores. "Power of One" convergencia de dos frentes de negocio bajo una misma empresa.

2. Fritos Yolis S.A.S

Fritos Yolis S.A.S es una empresa creada en el año 2007 por el señor -----, ubicada Bod 5 y 6 Armenia -Quindio – Colombia en la carrea 6 # 20-72, dedicada a la elaboración de pasabocas mediante procesos tecnificados y buenas prácticas de manufactura, enfocada en una estrategia de liderazgo en costos que se traduce en precios competitivos y productos de calidad. Con el propósito de satisfacer de manera oportuna las necesidades y expectativas del mercado de distribuidores en el ámbito nacional.

- **Portafolio de productos:** Papas Yolis, Surtidito, Krash, Super picada, Cronchi, Rosquitas, Marranetas, Konchitas, Rosquifrutas, Ripio El Bakano Stic Ks, Maduritos y Loncheras.
- **Los Precios:** Los precios con los que cuenta la empresa son competitivos, ya que son precios bajos en el mercado y con excelente calidad, siendo competencia de la empresa Comestibles Ricos Del Valle.

3. Frito Mix

Es una empresa joven con tan solo 3 años de participación en el mercado ha tenido un crecimiento notorio mostrándose como una empresa competitiva e innovadora.

Portafolio de productos:

Asaditas, Maxi Ricos, Papitas Guacamole, Papiza,Almuercitos, Trocittos

2.3.2 ANÁLISIS DE RIVALIDAD

La rivalidad dentro de un sector se presenta cuando la empresa se enfrenta a competidores actuales, los cuales buscan mejorar su posición en el mercado, para lo cual acuden a estrategias de precios, publicitarias, de servicio al cliente o de diversificación de productos y/o mercado.

Para realizar un análisis de rivalidad en el sector, es necesario en primera instancia conocer cuáles son los competidores directos de la empresa, para así analizar esa relación de rivalidad que se presenta entre ellos, tomando como base unas variables que permiten observar la dinámica de su comportamiento. Dichas variables son las siguientes:

- **Diferenciación del producto**

Los productos que elaboran y comercializan las empresas dedicadas a la línea de snack, tienden a tener las mismas características, precio, proceso productivo y distribución, lo que no genera una diferenciación marcada en los clientes, impidiendo que esto obtengan un posicionamiento en el mercado, que se dirija a un solo segmento y que pueda competir en precio y calidad.

- **Crecimiento del sector**

El crecimiento del sector ha sido prácticamente de un porcentaje amplio ya que en la actualidad ocupan una posición importante dentro de la canasta familiar con un consumo de 2.6 kg/por habitante al año (EL TIEMPO; Colombia; 2013), respondiendo a las exigencias de los nuevos estilos de vida de los consumidores.

Así como lo están haciendo otras categorías de productos, los snack están evolucionando de acuerdo con las políticas mundiales en alimentación, salud y nutrición que establecen lineamientos claros para la producción de alimentos orientados a hacerlos más seguros para la salud del consumidor, buscando reducciones

significativas de sodio y grasa con remplazantes adecuados ya que éstas sustancias están asociadas a enfermedades cardiovasculares; y también con la adición de ingredientes funcionales que aporten beneficios para la salud.⁵³

La empresa **Comestibles Ricos Del Valle** ha tenido un crecimiento del 20% en el sector con relación al año 2013, ya que abarcó gran parte de los departamentos de Colombia, como Bolívar, Caldas, Cauca, Quindío, Risaralda, Tolima y Valle Del Cauca.

- **Competidores de Igual Fuerza**

Entre los competidores de este sector se puede observar que las capacidades de producción como financieras es respectivamente distinta, por ende existe una estabilidad en el mercado ya que el crecimiento de la industria permite tener un líder en el mercado como lo es Frito Lay, esta empresa en el sectores de snack, cuentan con condiciones de producción de talla internacional que les permite una gran capacidad de innovación y adaptación desarrollando productos a la medida del cliente.

- **Intereses Estratégicos**

En este sector existe un valioso grado por alcanzar el éxito, arriesgando con esto la rentabilidad, debido a que los competidores existentes son reconocidos en el mercado interno y externo; esto permite obtener un mayor grado de dificultad para permitir el crecimiento y llegar a otros mercados, es posible que presenten intereses estratégicos de publicidad y posicionamiento para cubrir otros clientes que aumentan las ventas y así cubrir la inversión de dichas estrategias, teniendo en cuenta que al incursionar en estos podría generar un incremento de costos, al tratarse de un producto que se encuentra bien posicionado en el mercado.

La rivalidad en este mercado es alta, ya que existe variedad en esta clase de productos como puede ser: en precio, tamaño, sabores, los cuales permite que cada cliente seleccione el que más le guste. Este sector puede aprovechar negocios pequeños, medianos y grandes; en este caso el grado de rivalidad puede ser alto, porque todos sus competidores y proveedores quieren estar dentro de estos.

⁵³ <http://tecnas.com.co/crecimiento-y-cambio-sorpresivo-en-la-industria-de-snacks>

2.3.3 COMPETIDORES POTENCIALES

“Determina la probabilidad de que nuevas empresas entraran en un sector industrial y compitieran por el valor, ya sea pasándolo a los compradores en la forma de precios más bajos o disipándolo aumentando los costos de la compañía”⁵⁴.

Esto hace que las industrias traten de hacer desistir a los competidores potenciales de su ingreso, puesto que cuanto mayor sea la cantidad de empresas que ingresen en el mercado más difícil será para aquellas pequeñas empresas mantener su participación y generar utilidades, por tanto, un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representan una amenaza para la rentabilidad de las empresas establecidas.

Los competidores potenciales lo componen todas aquellas empresas que ofrecen o puede llegar a ofrecer un producto similar a los snacks, estos pueden interferir en el mercado que posee de acuerdo con sus actividades y que llegaría a representar una amenaza para su estabilidad, continuidad en el tiempo y posible ingreso en nuevos mercados. Se tiene como competidor a:

❖ COLOMBINA S.A

Es una compañía que a sus inicios se dedicó a la fabricación de los dulces, proporcionando sabor a la vida, tanto a niños como jóvenes y adultos; el progreso de la competencia obliga a implementar estrategias innovadoras que permitan a la empresa desplegarse hacia nuevos mercados.

Es así como logró desarrollar estrategias que llevaron a la empresa a evolucionar rápidamente creciendo en el mercado nacional e internacional, durante la década de los ochenta, la empresa se expandió, ingresó a la categoría de galletas creando una nueva alianza para tener la distribución exclusiva de la marca de atunes y sardinas Van Camp's, ingresó a la categoría de Helados, a la categoría de Galletas Saladas, **COLOMBINA S.A** compró la compañía dedicada a las salsas y materias primas de ají picante bajo la marca Amazon, concreto una alianza estratégica histórica para el desarrollo, fabricación, comercialización y distribución de bebidas saludables y hoy en día ingreso a la categoría de alimentos.

COLOMBINA S.A muestra como a través del tiempo ha evolucionado para incorporar aquellos temas que son relevantes para los consumidores, por ello se convierte en la principal empresa competidora potencial de **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**.

⁵⁴ **CHIAVENATO**, Idalberto. *Administración, Proceso Administrativo*. 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2001.

❖ **QUALA S.A**

Es una empresa que inicia en 1980 cuando un grupo de personas se unen para aprovechar el potencial del país para producir y comercializar alimentos de calidad. Cuenta con un equipo que exterioriza la capacidad de innovar y la pasión por afrontar retos en la producción de nuevos productos. El primer producto con el que ingresa al mercado es la categoría de modificadores de café con Instacrem, que actualmente es la marca líder en el mercado Colombiano. La gran diversidad de **QUALA S.A** permite ingresar al mercado competitivo con nuevas ideas, cada año su equipo de trabajo reta a la industria desarrollando nuevos productos en diferentes categorías entre esas esta la categoría de productos en polvo, como el éxito de Qipitos, una deliciosa golosina que les permitió dirigirse a los niños llegando por primera vez a la tienda, ampliando la cobertura de sus clientes.

Su experiencia una vez más les permite ingresar a un mercado muy competido, comprando la marca Hogareña y lanzan La Sopera, productos que abrieron grandes oportunidades al consumidor Colombiano.

Siendo **QUALA S.A** los líderes entra a un nuevo reto, el mercado de los caldos con el lanzamiento de Doña Gallina, único caldo con el sabor y la sustancia de la gallina criolla. Con una contundente estrategia de mercadeo y con uno de los comerciales más recordados por los colombianos.

También abre las puertas al primer producto líquido BonIce, con puro sabor a frutas, contando con la aplicación de alta tecnología. Esta deliciosa barra congelada es una de las marcas más reconocidas y preferidas por los colombianos gracias a la imagen de sus simpáticos pingüinos, sus deliciosos sabores y la calidad y presentación de su producto.

Con un gran paso para la compañía incursiona en la categoría de cuidado personal. La experiencia en algunos segmentos de consumo masivo y el conocimiento profundo del consumidor le permitió desarrollar el shampoo Savital, revolucionando el mercado colombiano, convirtiéndose en la segunda marca de participación del mercado de shampoo y aumentado su portafolio de productos a bálsamos y cremas para peinar.

Sorprendiendo nuevamente al consumidor y el paladar de los colombianos en el mercado de los condimentos con Gustiarroz un sazonador listo para el arroz.

Extendiendo una vez más el portafolio de **QUALA S.A** en la categoría de cuidado personal, después de varios años de investigación, lanzan Fortident, una crema dental

de alta calidad y al precio justo. Revolucionado el mercado del cuidado oral en Colombia. Para el año 2008 es un año histórico de **QUALA S.A** internacional ya que lanzan en simultánea una marca que es un ejemplo claro de innovación Ego, el primer shampoo para hombres. Ego arrasó con la participación de mercado en Colombia, Ecuador y México.

Asimismo incursiona en la categoría de Té en polvo con un producto innovador y de excelente calidad, Suntea, delicioso, refrescante y bueno a la vez en muy corto tiempo convertirse en la marca líder del mercado de té en Colombia.

Una nueva categoría, cuidado del hogar con Aromatel, suavizante de telas con una fórmula innovadora y un aroma que perdura por días. Su campaña publicitaria, y la buena ejecución de este lanzamiento le permitieron contar con una gran participación de mercado de suavizantes en Colombia.

Por ultimo vemos como **QUALA S.A** va ampliando su portafolio en los productos de snacks con Popetas, las primeras crispetas listas para consumir son hechas de maíz gourmet con sabores a mantequilla y caramelo.

Son oportunidades que surgen con el éxito, permitiendo competir con los grandes competidores del mercado; su portafolio de productos es extenso con una estrategia publicitaria clara e impactante que les permite ganar espacio en la participación de mercado y desarrollando nuevos proyectos.

La competencia es parte del diario vivir en el mundo de los negocios, porque accede ir más allá de una venta e implementar estrategias que permitan marchar a la par o delante de la competencia para aumentar las ventas.

Este sector como muchos otros sectores productivos del país, es propenso a la entrada y salida de nuevas industrias. Para competir en este sector las nuevas empresas deben reunir requerimientos como de capital, personal especializado, contar con canales de distribución e infraestructura y tecnología de punta.

Es por eso, que las empresas hacen la labor de estudiar a la competencia e ir viendo que nuevas formas o estrategias de trabajo aplican para poder mantener en constante innovación y evitar la entrada de nuevos competidores.

Variables:

Posicionamiento de la Marca. Esta fuente consiste en la preferencia que tienen los compradores por los productos de compañías establecidas, esta puede fomentar este tipo de fidelidad mediante publicidad constante de la marca y la empresa, protección de la marca registrada en los productos.

Debido a que la empresa **Comestibles Ricos del Valle** tiene una trayectoria de 4 años en el mercado ha logrado obtener un posicionamiento de su nombre en la mente de los compradores, ya que durante este tiempo se ha caracterizado por ser un producto de buena calidad.

- **Lealtad de los clientes.** Uno de los principales claves para tener éxito en los negocios es la construcción de la lealtad del cliente. Aferrarse a los clientes existentes es tan importante como solicitar nuevos clientes para mantener la alimentación de su lista de suscriptores nuevos. La lealtad del cliente es la clave para el crecimiento de su negocio y beneficios. Porque los clientes leales generan un flujo de ingresos constante a través de compras de repetición, que aportan rentabilidad a la empresa.

La base, es crear confianza y una relación inquebrantable para que al cliente le resulte difícil o costoso cambiar a una nueva marca, un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados

Debido al posicionamiento que ha alcanzado los productos de Comestibles Ricos Del Valle, la lealtad de los clientes es alta ya que se ha visto reflejada en las ventas y por ende la preferencia que ha tenido el consumidor con relación a otras marcas.

- **Requerimientos de Capital.** Esta variable es la que está enfocada al requerimiento de dinero o inversión que necesita la empresa para entrar en el mercado competitivo. Para la creación de la empresa **Comestibles Ricos del Valle** se requirió una inversión inicial considerable, la cual estuvo enfocada para la obtención de maquinaria, planta y equipo.
- **Legislación o Acción Gubernamental.** Las exigencias y trámites que se requieren en este sector son iguales a los establecidos por el gobierno para la iniciación de cualquier negocio.

Las restricciones legales a la competencia van desde la protección con patentes y la regulación para controlar los mercados.

- **Acceso a Proveedores.** Este aspecto es fuertemente representa a una barrera de entrada ya que la materia prima necesaria para la elaboración del producto

como lo son las papas tienen que ser de una excelente calidad y son adquiridas con un leve control teniendo en cuenta las vías de acceso y el clima para la cultivación de estas.

- **Curva de Experiencia y Aprendizaje.** Este factor es relevante en cualquier industria, Mientras más empinada sea la curva, mayor es la eficiencia del aprendizaje con esto se obtiene una disminución en los costos, además mejores posibilidades de comercialización adquiriendo con esto una ventaja competitiva.

En conclusión, este sector como muchos otros sectores productivos del país, es propenso a la entrada y salida de nuevas industrias. Para competir en este sector las nuevas empresas deben reunir requisitos mínimos como los son requerimientos de capital, personal especializado, equipos y herramientas de alta tecnología para entrar fuertemente en el sector de los snack.

2.3.4 PRODUCTOS SUSTITUTOS

Determina el grado en que algunos otros productos pueden cubrir la misma necesidad del comprador, debido a que está disponible como una alternativa o sustituto.

Para el producto elaborado en Comestibles Ricos Del Valle se presentan varios sustitutos, que hacen parte del mercado de los snack entre los cuales los más fuertes son:

- Crispetas
- Galletas
- Churros
- Chitos

Son los productos que satisfacen similares necesidades del consumidor, la existencia de estos representa una fuerte amenaza competitiva, limita el precio que una organización puede cobrar y su rentabilidad, obligando a las organizaciones a estar en alerta y bien informados sobre las novedades en el mercado ya que puede alterar la preferencia de los consumidores.

Variables:

- **Dinámica de los Productos Sustitutos.** Los productos sustitutos que se encuentran alrededor de la empresa Comestibles Ricos Del Valle, son de gran variedad, ya que se pueden reemplazar por crispetas, galletas, churros, entre otros.

- **Alto Rendimiento de los Productos Sustitutos.** Según la calidad del producto la empresa establece el rendimiento, ya que atrae al cliente y con un mayor consumo se fortalece la organización y por ende el producto. Por lo tanto, la empresa Comestibles Ricos Del Valle debe diversificarse y buscar alternativas de producción y mercado para brindar a los clientes mayor satisfacción.

La propensión a sustituir el producto se presenta especialmente por gustos o preferencias del consumidor, ya que es un producto de la línea de los snack y no es clasificado como básico en la canasta familiar. Por lo tanto, se puede decir que tiene una propensión a sustituir alta.

En conclusión, los productos sustitutos poseen un gran impacto sobre el sector, ya que poseen ventajas competitivas como innovación y variedad, las cuales conllevan a que la **Comestibles Ricos Del Valle** corra un gran riesgo de obsolescencia debido a que al ampliar su portafolio de productos requiere de una gran inversión tanto maquinaria como de investigación de mercado y personal competente.

2.3.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES Y COMPRADORES

Proveedores

Los proveedores definen en parte el posicionamiento de una empresa en un mercado, debido a su poder de negociación con quienes le suministran los insumos para la producción de bienes o para la prestación de servicios

Pueden considerarse una amenaza cuando estos están en capacidad de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados disminuyendo en consecuencia la rentabilidad.

Variables:

a) Concentración de los Proveedores

La concentración en el sector es muy baja, ya que existen muchas empresas que suministran los productos con facilidad, la materia prima básica se puede encontrar con facilidad en cualquier parte del país.

A continuación se nombran los proveedores de los productos y servicios necesarios para el proceso productivo de **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**.

- **Acuavalle S.A:** Acueducto y alcantarillado – Zarzal
- **EPSA S.A. E.S.P:** Servicio de energía eléctrica – Zarzal
- **Proactiva S.A. E.S.P:** Servicio de recolección de basuras a la empresa – Zarzal
- **Estación de Servicio Caicedo:** Provee a la empresa de combustible y demás servicios necesarios para la movilización de sus vehículos – Zarzal
- **Gases de Occidente S.A.E.S.P–** Zarzal

b) Cooperación entre Proveedores

La empresa **Comestibles Ricos Del Valle** maneja muy buena relación con sus proveedores, es decir, existe una cooperación mutua entre estas. Una muestra de ello es que le proporciona beneficios tales como la financiación del pago del producto.

Compradores

“Poder de Negociación de los Compradores. Los compradores se pueden considerar una amenaza competitiva cuando obligan a bajar precios o cuando demandan mayor calidad y mejor servicio”⁵⁵.

Las empresas buscan maximizar la recuperación del capital invertido y los compradores prefieren adquirir productos al precio más bajo posible.

El canal de distribución y comercialización al detal, es directo, fabricante al consumidor, el cual no tiene ningún nivel de intermediarios, el fabricante de **Comestibles Ricos del Valle** desempeña la mayoría de las funciones de mercadotecnia tales como comercialización, transporte, almacenaje y aceptación de riesgos sin la ayuda de intermediarios, encargándose de realizar todas las visitas correspondientes para el cumplimiento de las ventas y el reconocimiento en los clientes.

Este tipo de canal no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, A continuación se nombra los compradores de cada municipio:

Zarzal:

- Depósito Echeverry
- Depósito El Rebajon
- Distribuidora Mena
- T a T

Departamentos:

⁵⁵ *Ibíd.*, p. 77

- Bolívar
- Caldas
- Cauca
- Quindío
- Risaralda
- Tolima
- Valle Del Cauca.

Variables:

Concentración de usuarios. La empresa **Comestibles Ricos del Valle** cuenta con una concentración de usuarios alta, ya que los compradores los consumen en cualquier momento y a cualquier hora, las ventas de este son altas porque son productos de rápida rotación por su precio y calidad.

- **Nivel de información de sus usuarios.** El nivel de información que ofrece la empresa **Comestibles Ricos del Valle** a sus clientes es muy básico, ya que solamente se limita a dar conocimiento de los componentes y precio del producto.
- **Sensibilidad del precio.** Impacto de la calidad del producto sobre el desempeño. Los productos manejan unos precios competitivos en cuanto a calidad, cantidad y precio, si se comparan con los productos ofrecidos por la competencia.

Barreras de salida:

Las barreras de salida son factores económicos, estratégicos y emocionales que mantienen a las empresas compitiendo en los negocios aun cuando los rendimientos son bajos y en ocasiones nulos y negativos.

Las barreras de salida que se presentan en la empresa son las siguientes:

1. **Barreras Emocionales.** La principal barrera de salida que se presenta en la empresa es de tipo emocional, ya que en primer lugar los dueños de la empresa Comestibles Ricos Del Valle es un grupo familiar, lo cual hace que en dicho momento que se decida liquidar la empresa estos se resistirían, ya que es un patrimonio.
2. **Barreras Tecnológicas.** Hace referencia a la maquinaria o equipos con que cuenta la empresa, en los cuales se tiene que pensar que pasará con estos, si en un momento dado se liquida la organización.

2.4 ANÁLISIS DEL SECTOR

2.4.1 Diamante de Porter

En el contexto geográfico (nacional – regional – local) se desarrollan unos sectores económicos (industrias) conformados por organizaciones productivas que fabrican o prestan servicios y compiten directamente unas con otras.⁵⁶ Con el fin de entender la dinámica de las empresas que pertenecen a un sector determinado, Porter propone una metodología que le permite a los empresarios realizar un análisis detallado sobre la situación actual en la que se encuentra la empresa y poder identificar cuál es su nivel competitivo.

Por lo tanto, se realizará un análisis del sector de Snacks para conocer el nivel competitivo en el que se encuentra la empresa Comestibles Ricos del Valle e identificar factores clave que le permitirán desempeñarse exitosamente en un mercado regional y nacional tan competitivo. Dicha herramienta metodológica permitirá a la empresa analizar los factores productivos, las condiciones de demanda, los encadenamientos productivos y clúster, y las estrategias de las empresas pertenecientes al sector.

➤ Factores Productivos

La empresa Comestibles Ricos del Valle del municipio de Zarzal Valle, cuenta con los siguientes factores productivos:

➤ Recursos naturales:

La disponibilidad de recursos naturales hace posible el desarrollo económico de un país, y Colombia es uno de los más ricos a nivel mundial. Por tal motivo, la existencia de dichos recursos ha permitido que las industrias, manufactureras, de comercio y de servicio tengan un desempeño exitoso que contribuyan con el desarrollo y crecimiento de la economía interna.

El Departamento del Valle del Cauca, es también una región con gran diversidad climática, el relieve, hacen del departamento un espacio de gran riqueza natural. La confluencia de ríos y otras fuentes hídricas hacen que la región sea una potencia natural de sector agrícola, junto con la ganadería, silvicultura y pesca, entre otros. Este factor ha impulsado considerablemente el sector de la industria en los últimos años con la creación de empresas; la industria de snacks en el Valle, tiene la oportunidad de fortalecerse en la medida en que invierta en investigación y desarrollo de nuevos productos y acceda a nuevos mercados que permita la entrada de nuevos capitales dentro de su estructura financiera, tal como lo están haciendo hoy las empresas líderes en el mundo. La cadena productiva de los llamados 'snacks', conformada por las

⁵⁶ BETANCOURT, Benjamín. Análisis Sectorial y Competitividad

industrias de bebidas, productos de panadería, frituras, frutos secos, confites, jugos y lácteos, hoy en día se ha convertido en un importante foco de los nuevos negocios en el Valle del Cauca, pero requiere afianzar más su posición en los mercados.

➤ **Mano de obra:**

Actualmente Colombia ha centrado sus esfuerzos para mejorar la calidad de la educación y ampliar su cobertura, a través de políticas que permiten que la población tenga mayor acceso a la educación y a la capacitación para el trabajo. Sin embargo, dichas políticas no han sido suficientes puesto que aún existe un retraso comparado con otras naciones que han logrado mayores alcances y resultados.

Así mismo, el desarrollo de las empresas en Colombia exige, cada vez más, personal profesional y con habilidades intelectuales muy puntuales, además de la gran competencia laboral que existe, la situación de desempleo obliga a que las personas tengan la necesidad de capacitarse para ser competitivos laboralmente y lograr una posición económica estable.

El departamento del Valle del Cauca cuenta con un sinnúmero de instituciones educativas del sector público y privado que hacen posible que la población tenga un crecimiento intelectual y mayores posibilidades de aporte al desarrollo económico y social de la región. Existen también universidades como la Universidad del Valle, la Universidad de la Icesi, Universidad central del Valle del Cauca, Universidad del Pacífico, Universidad Autónoma de Occidente, entre otras; además de la institución perteneciente al ministerio de trabajo como el SENA que ofrecen cursos teóricos prácticos y brindan capacitaciones para el trabajo.

➤ **Ciencia y Tecnología:**

El acceso a los recursos tecnológicos también ha permitido un desarrollo importante para Colombia y el departamento del Valle del Cauca, lo cual ha contribuido a las organizaciones mayores eficiencia en sus operaciones y mayores resultados económicos. Entre los más importantes se tienen los servicios de telefonía móvil, el acceso a internet banda ancha, dispositivos de vigilancia y los de telecomunicaciones, herramientas cada vez más utilizadas por sus bajos costos y por los beneficios que aportan.

➤ **Recursos financieros:**

Las políticas económicas establecidas por el gobierno colombiano han favorecido el equilibrio de la economía en los últimos años a pesar de los rezagos que dejó la crisis mundial. Esta situación permite establecer un panorama positivo para la inversión nacional y extranjera en aquellos negocios que auguran éxito en el futuro.

De manera más puntual, la reducción de las tasas de interés es un factor clave que ha permitido a las empresas y Mypimes acceder a créditos de inversión con múltiples formas de financiación. Situación que obedece a la presencia de diversas entidades financieras y bancarias del sector público y privado, las cuales trabajan en pro del mejoramiento económico de las regiones y del país.

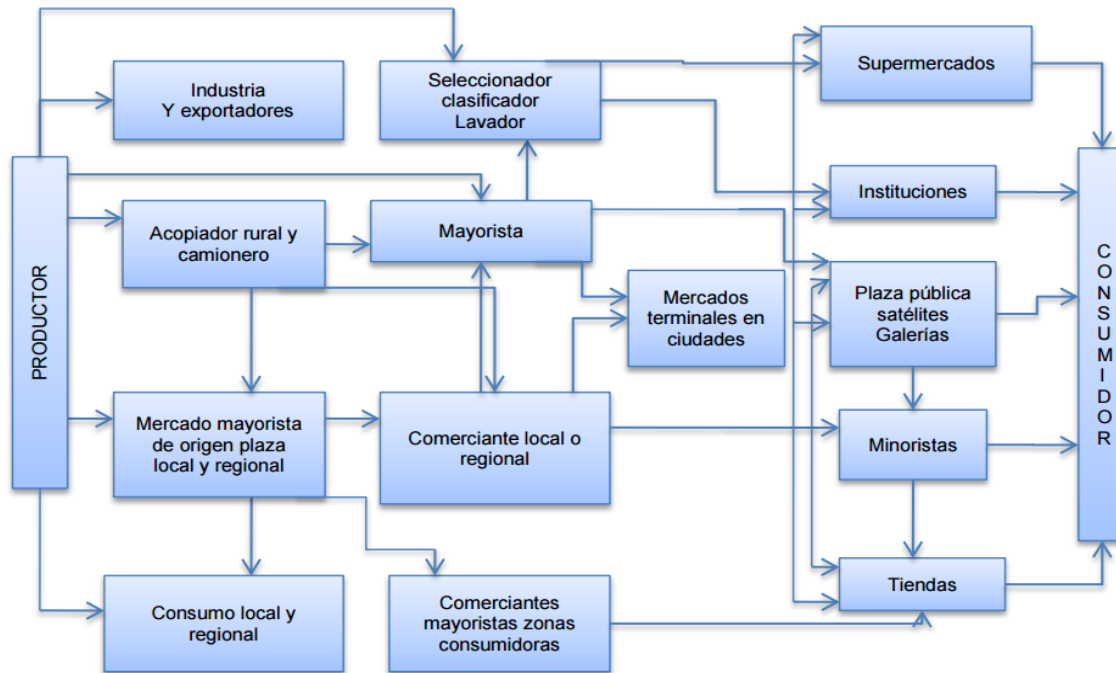
➤ **Encadenamientos Productivos**

La existencia de industrias y actividades que obran como proveedores o compradores y las instituciones de apoyo, es lo que permite visualizar la situación en la que se encuentra la empresa en un sector determinado. Para el sector de la papa en Colombia existe una estructura general que hace posible entender el medio en el que opera una empresa que ofrece este tipo de productos.

A continuación se presentará la estructura general del sector de la papa en Colombia, para tener una idea clara sobre el funcionamiento de este sector a nivel nacional.

2.4.2 ESTRUCTURA GENERAL DEL SECTOR DE LA PAPA

Figura 1. Estructura General del Sector de la Papa



Fuente: (Giraldo, 2009) Giraldo, c. m. (Noviembre de 2009). Fedepapa. Recuperado el 22 de 04 de 2013, de fedepapa: <http://www.fedepapa.com/wpcontent/uploads/pdf/estudio-prefactibilidad-planta-procesadora-papa-criolla.pdf>

Así mismo, la cadena productiva de la papa está constituida por proveedores de insumos, productores agrícolas, comercializadores mayoristas, industria, comercializadores minoristas y consumidores.

De acuerdo con lo anterior, se puede establecer una integración directa e indirecta entre cada una de los entes que participan en la cadena productiva, los cuales hacen posible la competitividad de un sector determinado, ya que la calidad del producto por parte de todos los participantes de la cadena influyen positivamente sobre las empresas y sobre el sector al que pertenecen.

Condiciones de la Demanda

Este factor es de vital importancia para analizar el perfil competitivo en el que se encuentra la empresa Comestibles Ricos del Valle, ya que permite visualizar el tamaño del mercado y si logra cubrir la demanda. Para el caso de la empresa, se ha podido determinar que la demanda es grande y exigente, ya que los productos son de buena

calidad y la empresa opera a nivel regional. Sin embargo, la fuerte competencia de las empresas dedicadas a esta misma actividad ha impulsado a la empresa a mejorar su producto a través del mejoramiento en el portafolio de productos y de las certificaciones de la empresa para destacarse como una de las mejores y así, ser la preferida por los clientes.

Por otro lado, existe un factor que influye directamente sobre esta situación de la demanda, y es la disminución del poder adquisitivo de los consumidores, lo que genera en las personas alternativas a la hora de disminuir gastos diarios, por lo tanto, acuden a otro tipo de productos de la competencia más económicos, que suplan las necesidades reduciendo así el tamaño del mercado en el que opera la empresa.

Así mismo, el sector de los productos tipo Snacks se considera amplio y diverso, lo cual hace que la empresa Comestibles Ricos del Valle, se vea en la necesidad de realizar un adecuado estudio de mercado que le permita identificar un segmento de mercado estratégico y detectar nuevos nichos, con el fin de lograr un crecimiento significativo de la empresa y realizar los ajustes pertinentes con el mercado proyectado y el actual.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de las empresas del Sector

El análisis de este elemento, el cual hace parte del diamante competitivo de Porter, hace referencia a las estrategias que utilizan las empresas que compiten en un sector determinado. Es decir, que las empresas con gran potencial, se convierten en una competencia intensa para las demás empresas que pretenden lograr un reconocimiento en el mercado, situación que motiva a dichas empresas a desarrollar habilidades y estrategias que les permita sobresalir en el mercado, lograr posicionamiento en la mente del consumidor y mantenerse en constante crecimiento y evitar el estancamiento.

Así mismo, la empresa Comestibles Ricos del Valle., a través de los años, ha podido identificar la exigente competencia que le acompaña en la región y ha decidido incorporar estrategias, que le permita estar en igualdad de condiciones que la competencia y lograr que las personas tengan mayor inclinación hacia la empresa a la hora de elegir los productos. Además la calidad del producto es un factor de vital importancia para crear en el cliente confianza y credibilidad.

Por otro lado, la empresa en mención ha diseñado un portafolio de productos muy completo que ejerce una ventaja competitiva, ya que las empresas competidoras ofrecen, productos de bajos estándares de calidad, pero con poca diversidad. Es por esto, que la empresa de Comestible Ricos del Valle ha logrado una buena aceptación en el mercado regional y local.

El Papel del Gobierno

Para las empresas que pertenecen al sector manufacturero en Colombia, es muy importante que consideren minuciosamente el papel que ejerce el Gobierno Nacional sobre sus actividades organizacionales; el análisis sobre el grado de afectación que causa dicha intervención hace posible determinar si existen ventajas o desventajas para el desarrollo y marcha de las empresas que están bajo esta condición.

Así mismo, la empresa Comestibles Ricos del Valle. Considera que el Gobierno nacional regula y controla a través de normas y leyes creadas por el Ministerio de Salud, el INVIMA y el cumplimiento de ello permite que la empresa funcione bajo parámetros de legalidad y formalidad, lo cual genera en el usuario confianza y seguridad al acceder a los servicios que ofrece la empresa. Por el contrario, podría verse como una amenaza muy marcada, en el caso de no cumplir con dicha normatividad porque pone en riesgo la imagen y prestigio de la empresa.

El Papel de la Casualidad – El Azar

En este análisis también es importante tener en cuenta los factores fortuitos que difícilmente podrían ser identificados por la empresa, los cuales podrían afectar

Seramente su desempeño competitivo. Para el caso de la empresa Comestibles Ricos del Valle, los factores que más podrían afectar son:

- Cambios climáticos que puedan causar daño a la infraestructura y materia prima.
- Inestabilidad política y económica a nivel nacional e internacional.
- Situaciones de orden público como paros, bloqueos y robos.
- Daños mecánicos en las maquinas, escasez de repuestos y demás suministros
- Cambios en la normatividad que rige el sector alimenticio en Colombia

Figura 2. Modelo del diamante de Porter para el sector de Alimentos



Fuente: Los Autores

2.5 BENCHMARKING COMPETITIVO

El benchmarking es tanto método como proceso de gestión estratégica. Es un método para mejorar las prácticas y operaciones empresariales. La naturaleza del método consiste en analizar otras empresas u organizaciones y aprende de ellas por medio de una comparación o referenciación. En el mundo empresarial el concepto se utiliza como “un proceso continuo de medir productos, servicios y prácticas contra competidores más duros o aquellas compañías reconocidas como líderes de la industria”⁵⁷. El benchmarking es la aplicación formalizada y más disciplinada de varios pasos básicos para la mejoría operacional y el logro de los resultados.

El objetivo de esta matriz es identificar como está la empresa frente a sus mayores competidores, para lo que se escogen los principales factores claves de éxito para la empresa y se compara con las otras, otorgando una calificación según lo analizado y estudiado anteriormente.

Para determinar los factores claves de éxito, se tuvo en cuenta todo lo relacionado con el sector, las perspectivas que tiene el mercado y como es el comportamiento de este; hemos clasificado como factores claves del éxito:

- **PORTAFOLIO DE PRODUCTOS:** Este factor mide el valor agregado recibido por el cliente al encontrar variedad de productos ofrecidos por la empresa para atender sus necesidades.
- **MARCA:** Mide la imagen que la empresa tiene en cuanto a la calidad del producto, la actualización de la tecnología, y la seriedad de su operación.
- **PRECIO:** Es el valor económico recibido por la empresa como pago por la adquisición del producto y que el cliente considera razonable.
- **CALIDAD:** Este factor mide el valor agregado entregado por la empresa en el cumplimiento de los requerimientos del cliente en cuanto a los perfiles, equipos, suministro y especificaciones del producto.
- **LA UBICACIÓN:** Como el área geográfica que le permite desarrollar sus actividades, abarcando municipios del centro, norte del Valle del Cauca y

⁵⁷ Camp. R,(1993) en su libro benchmarking, cita esta definición tomándola del David T. Kearns, director general de Xerox Corporation.

- **PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO:** Es el alcance de la organización en la extensión de productos en el territorio nacional.
- **TECNOLOGÍA:** Mide la capacidad de la empresa para ofrecer productos con las condiciones técnicas exigidas dentro de los estándares internacionales.

Es importante dar a conocer con certeza cuáles son estos factores que hacen única la actividad de la empresa porque si no se identifican no puede saber cómo va a competir en el mercado, ni porque los clientes preferirán sus productos o servicios.

Para identificar los factores claves de éxito se debe mirar hacia a dentro del negocio, saber cuáles son los procesos o características que distinguen sus productos y cuáles son los que debe dominar a plenitud para crear la ventaja competitiva. Esta identificación suele ser fácil en la mayoría de los casos en que el producto es innovador pero no lo es tanto cuando se entra a un mercado muy competido en el cual la similitud de los procesos, productos y servicios es alta.

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

- Debilidad Mayor = 1
- Debilidad Menor = 2
- Fortaleza Menor = 3
- Fortaleza Mayor = 4

Cuadro 7. Matriz del Perfil Competitivo

FACTORES CLAVES DE EXITO	MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO								
	COMESTIBLES RICOS DEL VALLE			FRITO LAY		FRITO YOLIS		FRITO MIX	
	PES O	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
MARCA	10%	3	0,3	4	0,4	3	0,3	2	0,2
PRECIOS	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
CALIDAD	15%	2	0,3	4	0,6	3	0,45	2	0,3
PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	20%	4	0,8	3	0,6	4	0,8	3	0,6
UBICACIÓN	15%	4	0,6	4	0,6	3	0,45	2	0,3
PARTICIPACION EN EL MERCADO	10%	3	0,3	3	0,3	3	0,3	1	0,1
TECNOLOGIA	15%	3	0,45	4	0,6	2	0,3	2	0,3
TOTAL	100 %		3,2		3,6		3,1		2,3

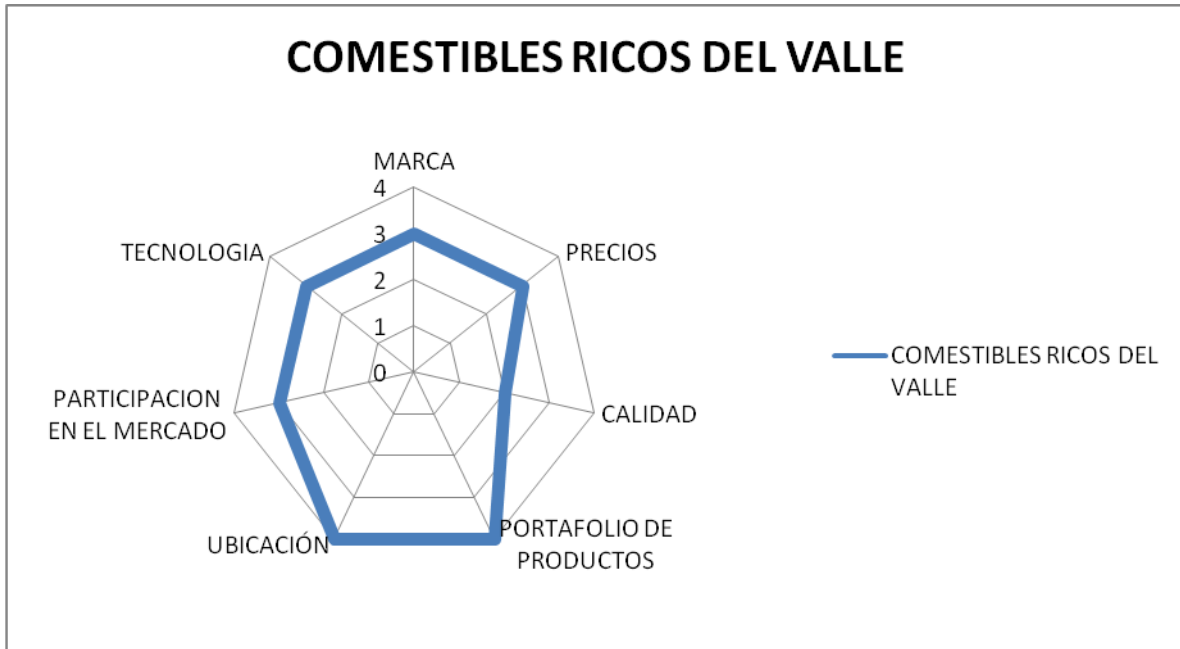
2.5.1 ANÁLISIS DE LA MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO (MPC).

Si la sumatoria es = 0 superior a 2.5 significa que la empresa está respondiendo a los factores claves de éxito en forma adecuada y en términos estratégicos. Podemos ver que la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** presenta un reporte positivo a factores de mucha importancia, como lo señala el peso ponderado de 3.2, el competidor más fuerte es la empresa Frito Lay, con un peso ponderado de 3.6, esta empresa se muestra fuerte en todas las variables evaluadas, seguida encontramos a Frito Yolis con un promedio de 3.1, por debajo de **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**.

La estrategia que **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** emprenda debe ir orientada a mejorar estas variables las cuales son: calidad, marca, precios, tecnología y la participación en el mercado, la idea es no jugar según las reglas de sus competidores más cercanos sino establecer una ventaja competitiva que pueda mantenerse a largo plazo.

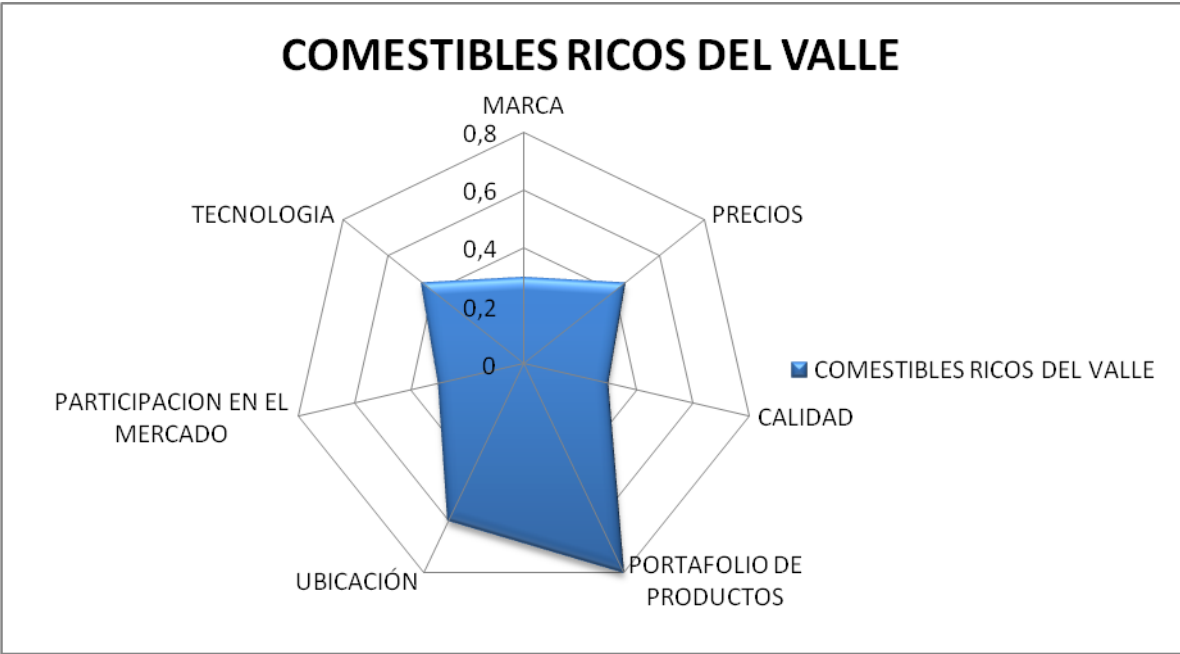
Para determinar los factores claves de éxito, se tuvo en cuenta todo lo relacionado con el sector, las perspectivas que tiene el mercado y como es el comportamiento de este; obteniendo los siguientes factores que se presentaron en la matriz del perfil competitivo (**MPC**), a continuación se muestra la gráfica de radares.

Gráfica 14. Radar de Valor Comestibles Ricos del Valle

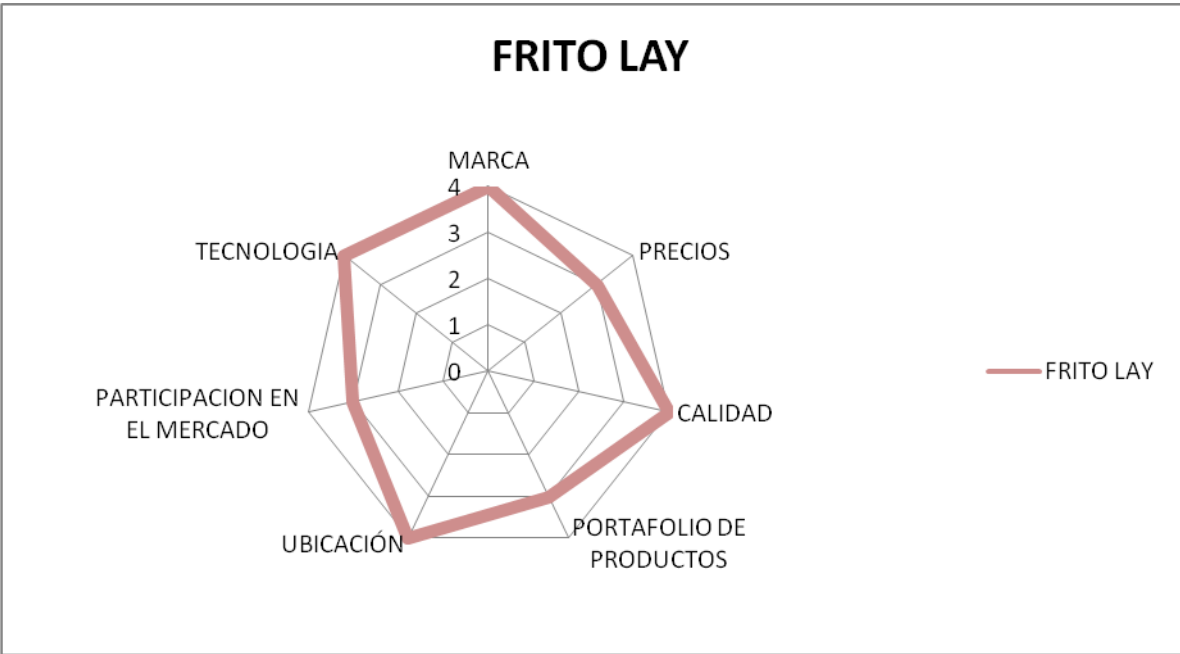


La organización **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** tiene un excelente desempeño en factores como portafolio de productos y ubicación, también cuenta con un desempeño aceptable en los demás factores como marca, precio, tecnología y participación en el mercado. Tiene un desempeño crítico en lo que es a calidad del producto.

Gráfica 15. Radar de Valor Sopesado Comestibles Ricos del Valle



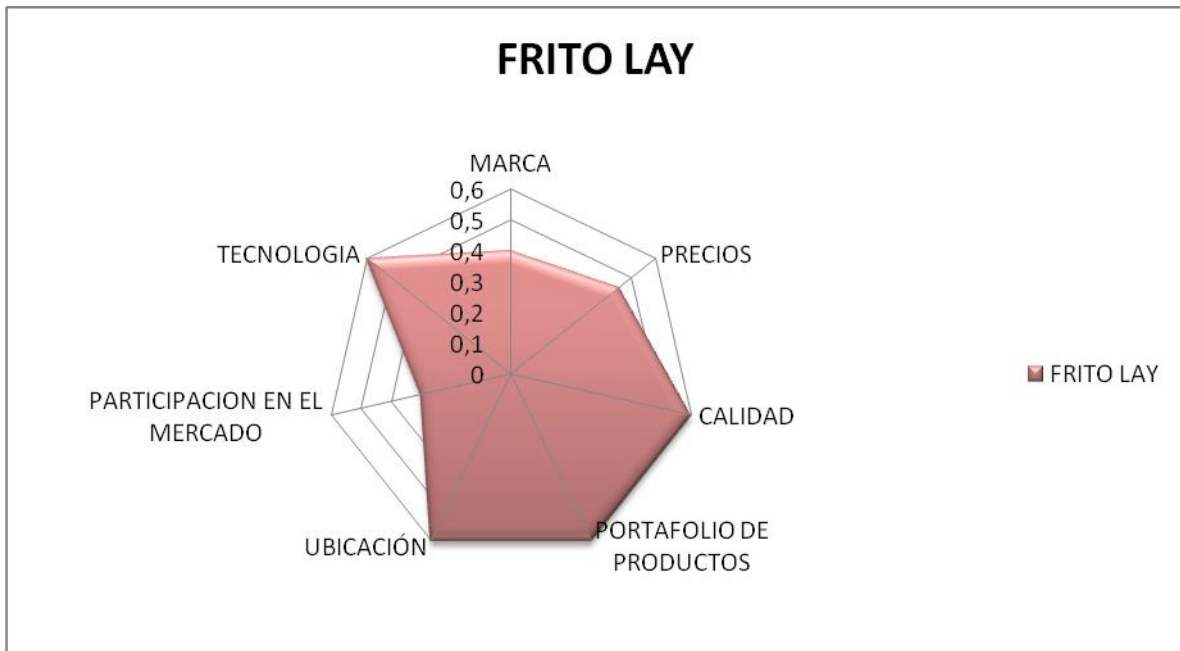
Gráfica 16. Radar de Valor Frito Lay



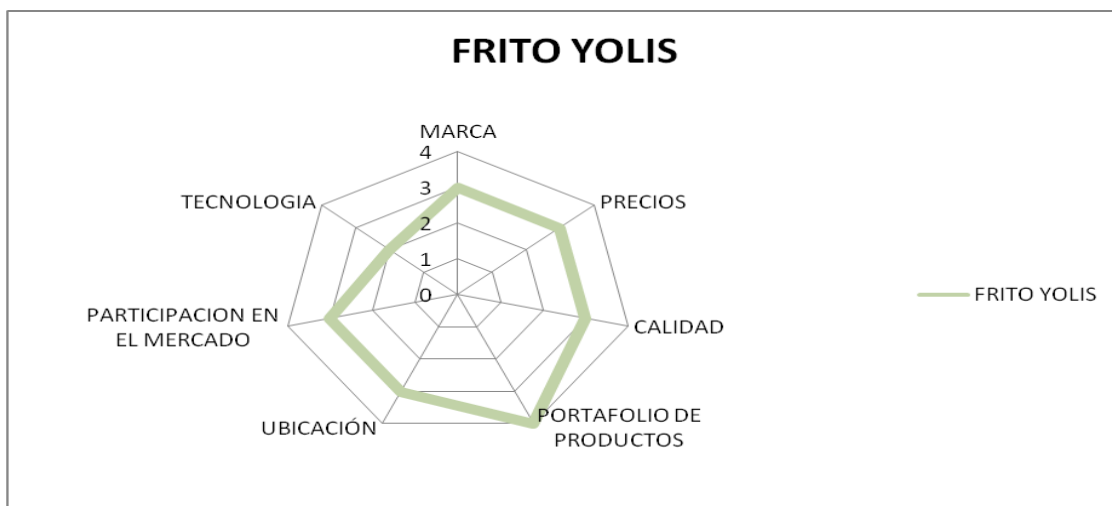
La organización **Frito Lay** cuenta con un excelente desempeño en los factores como: posicionamiento de marca, calidad, ubicaciones estratégicas y una muy buena tecnología. El desempeño de los demás factores como precio no es muy competitivo

para el nuevo mercado, el portafolio de nuevos productos tiene un desempeño es aceptable, de igual manera la participación en el mercado.

Gráfica 17. Radar de Valor Sopesado Frito Lay

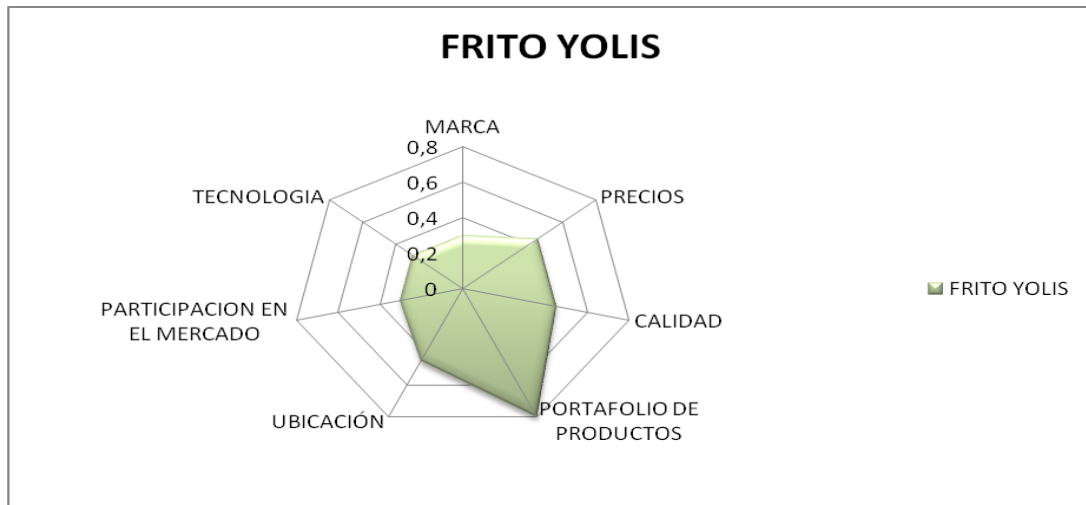


Gráfica 18. Radar de Valor Frito Yolis

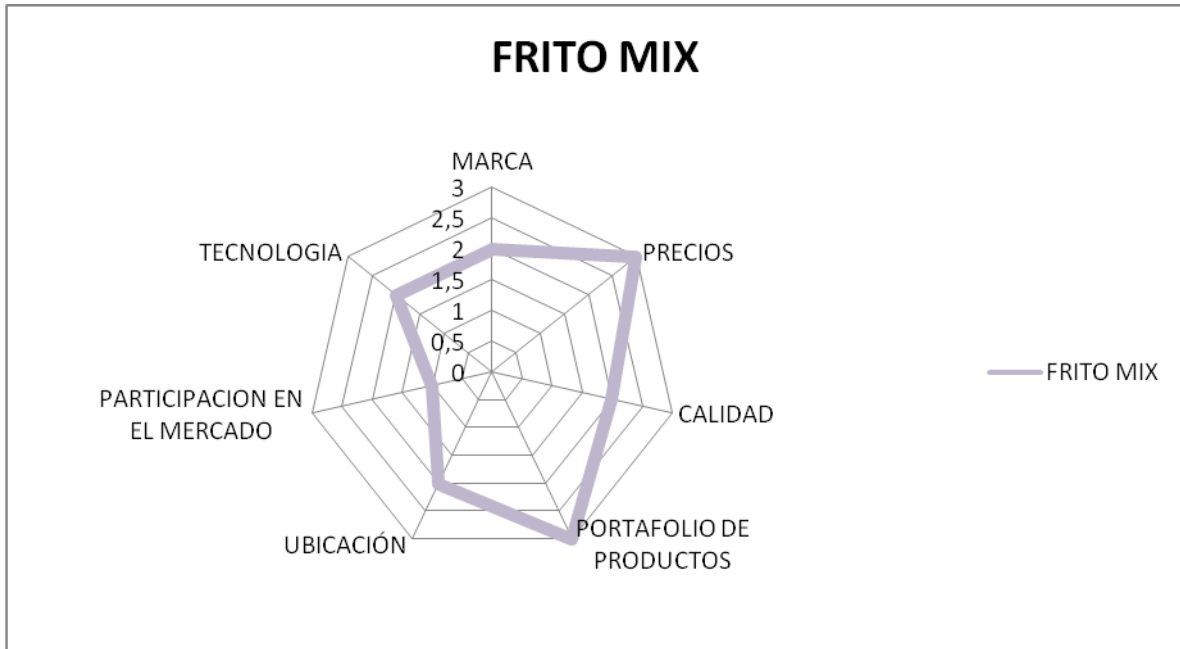


La organización **Frito Yolis** muestra un excelente portafolio de productos. Los factores como marca, precios, calidad, ubicación y participación en el mercado tiene un desempeño aceptable en el mercado actual. El factor tecnológico para esta organización tiene un pobre desempeño.

Gráfica 19. Radar de Valor Sopesado Frito Yolis

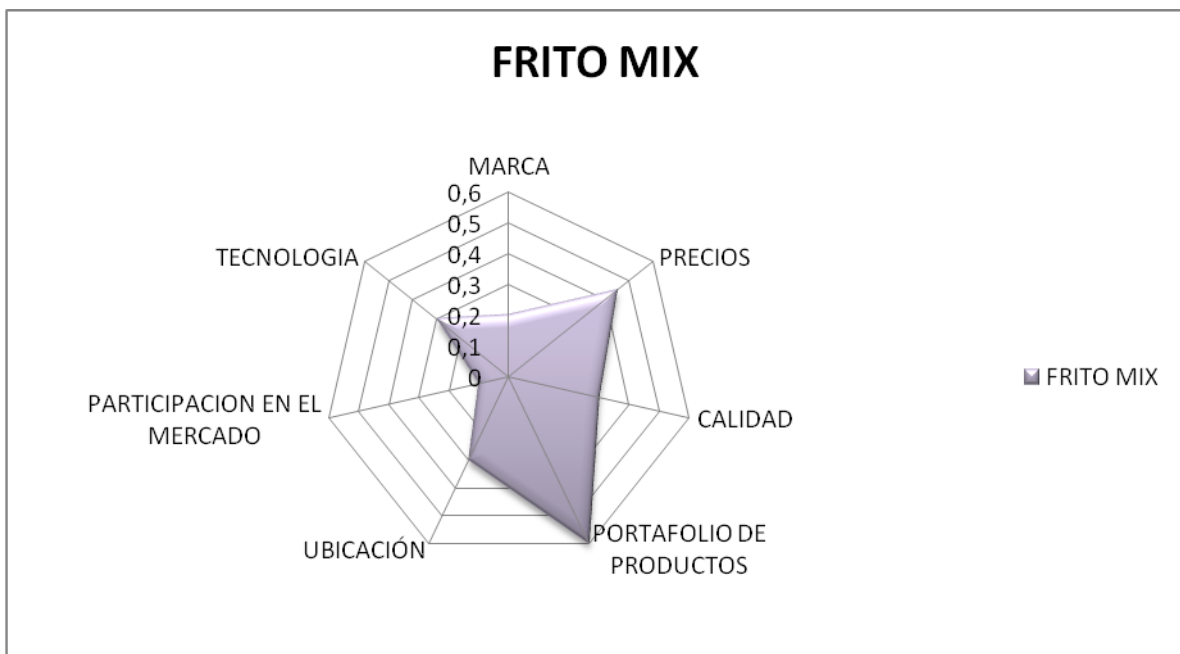


Gráfica 20. Radar de Valor Frito Mix

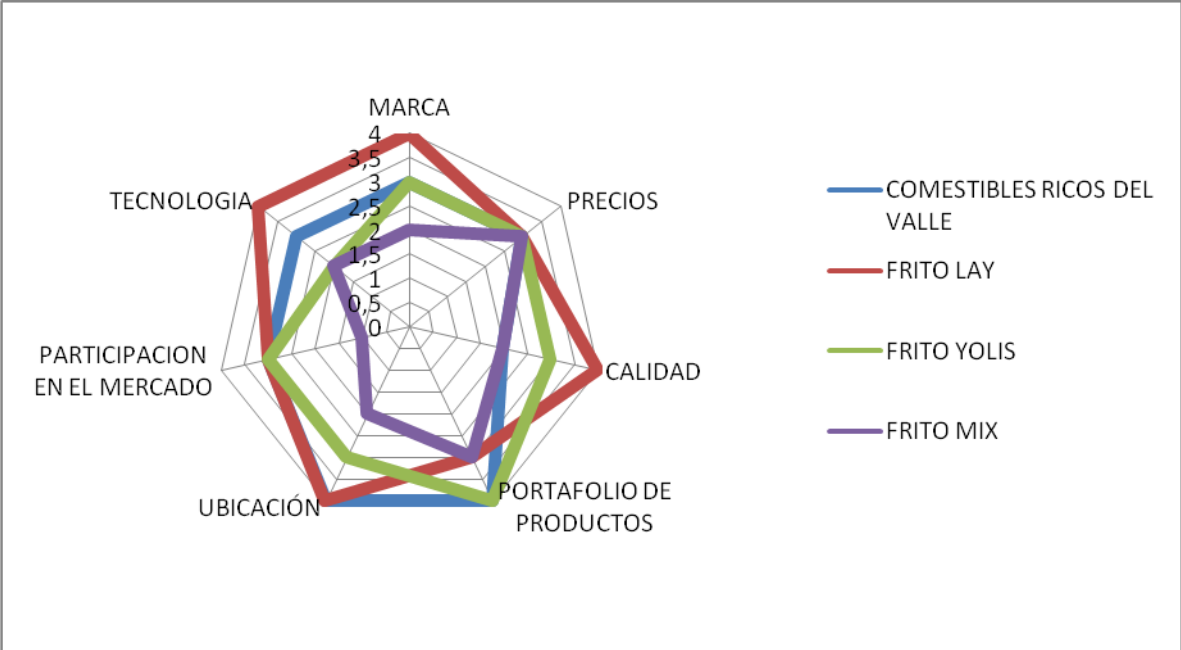


La empresa **Frito Mix** tiene un buen desempeño en los factores de portafolio de productos y le sigue precio. Los factores como marca, calidad, ubicación y tecnología tienen un desempeño crítico para la organización.

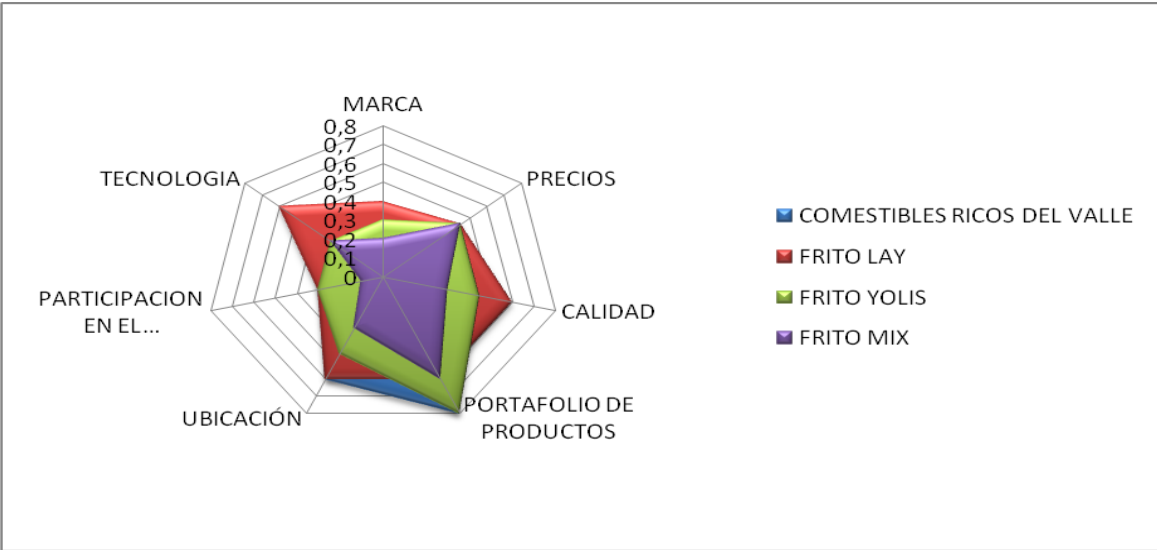
Gráfica 21. Radar de Valor Sopesado Frito Mix



Gráfica 22. Comparación radares de valor



Gráfica 23. Comparación radares de valor Sopesado



2.5.2 ANÁLISIS INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE RADARES

En los radares se puede interpretar que no todas las organizaciones están en igualdad de condiciones; el mayor valor sopesado lo obtuvo la organización **Frito Lay**, con una calificación de **3,6** siendo el líder del sector estudiado. Le sigue en desempeño la organización **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, con el valor sopesado de **3,2**. La organización **Fritos Yolis**, obtiene un valor sopesado de **3,1** alejándose de la líder. Finalmente la organización **Frito Mix** obtiene un valor sopesado de **2,3**, lo cual muestra un pobre desempeño frente a las demás organizaciones.

De igual manera se puede identificar a los competidores con mayor fuerza en algunos de los factores clave de éxito, mostrando así la posición estratégica de las organizaciones en estudio lo cual permite identificar cuáles son los puntos débiles que tiene la organización para poder plantear estrategia de mejoramiento.

De acuerdo con lo anterior y asumiendo que la organización **Comestibles Ricos del Valle** se encuentra en una segunda posición frente a **Frito Lay**, se recomienda diseñar una política de precios, de igual forma una integración vertical hacia atrás con el fin de asegurar el suministro de materiales con los proveedores esto permitiría que la empresa sea más competitiva en el mercado; igual debe mejorar sustancialmente sus proceso para obtener una mejor calidad del producto y lograr un posicionamiento de la marca en el sector de snack, además la empresa debe invertir en tecnología que permita que el producto final cumpla con todos los estándares de calidad que el consumidor final percibe al consumir el producto

2.6 EVALUACIÓN GENERAL DE FACTORES EXTERNOS

De acuerdo a las variables expresadas anteriormente relacionadas con el entorno externo de la empresa, se pasa a realizar la Matriz de Factores Externos, donde se ubican todas las variables que toca el entorno externo, y se les da una calificación de acuerdo al peso que tengan dentro de la empresa.

2.6.1 Matriz EFE.

Esta matriz facilita el resumen de las variables externas como económicas, sociales, culturales, tecnológicas y del sector, de las que se hablaron en este capítulo y que son las que afectan directamente a la empresa para futuras decisiones y diseño de estrategias.

Para dar la calificación se utilizaron los siguientes términos y puntuaciones:

- Respuesta de la empresa mala = 1
- Respuesta de la empresa media = 2
- Respuesta de la empresa superior a la media = 3
- Respuesta de la empresa superior = 4

Después de realizar la matriz, se analiza el resultado a partir de la media establecida por el mercado, que es del 2,5.

Oportunidades:

- El crecimiento económico genera confianza, mayor consumo.
- Ingreso de nuevos inversionistas
- Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios.
- El poder del peso permite acceder a tecnología a menos costo.
- Reconocimiento del nombre.
- Única empresa comercializadora de productos tipo snacks en el municipio de Zarzal.

Amenazas:

- Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.
- La inflación perjudica los costos de producción por la adquisición de materias primas, que se transfieren al precio de venta final.
- El TLC puede venir con una estampida de nuevos competidores y / o sustitutos, que afecten las empresas que se estén conformando.
- Es un mercado de alta rivalidad por su precio.

Gráfica 24. Matriz de Oportunidades

Efecto Potencial para la Empresa	Óptimo			2 5	1
	Bueno		4	3 6	
	Moderado				
	Ligero				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Grado de Ocurrencia

Fuente: Los Autores

Gráfica 25. Matriz de Amenazas

Efectos Potenciales para la Empresa	Catastrófico			2 4	3
	Severo				1
	Moderado				
	Ligero				
		Bajo	Medio	Alto	Muy Alto

Grado de Ocurrencia

Fuente: Los Autores

2.6.2 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Cuadro 8. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. El crecimiento económico genera confianza, mayor consumo	0.12	4	0.48
2. Ingreso de nuevos inversionistas	0.12	4	0.48
3. Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios.	0.12	4	0.48
4. El poder del peso permite acceder a tecnología a menos costo	0.10	3	0.3
5. Reconocimiento del nombre.	0.10	3	0.3
6. Única empresa comercializadora de productos tipo snacks en el municipio de Zarzal.	0.10	3	0.3
AMENAZAS			
7. Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.	0.09	1	0.09
8. La inflación perjudica los costos de producción por la adquisición de materias primas que se transfieren al precio de venta final.	0.07	2	0.14
9. El TLC puede venir con una estampida de nuevos competidores y/o sustitutos, que afecten las empresas que se estén conformando.	0.09	1	0.09
10. Es un mercado de alta rivalidad por su precio.	0.09	1	0.09
TOTAL	1.00		2.75

2.6.3 Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) Futura

Cuadro 9. Matriz de Evaluación del Factor Externo (EFE) Futura

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. El tratado de libre comercio está generando crecimiento.	0.10	4	0.4
2. Ingreso de nuevos inversionistas	0.10	4	0.4
3. Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios	0.10	4	0.4
4. El poder del peso permite acceder a tecnología a menos costo	0.10	4	0.4
5. Reconocimiento del nombre	0.09	3	0.27
6. Única empresa comercializadora de productos tipo snacks en el municipio de Zarzal	0.09	3	0.27
7. Fuente de financiamiento externo	0.08	3	0.24
AMENAZAS			
1. Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada.	0.08	1	0.08
2. La inflación perjudica los costos de producción por la adquisición de materias primas que se transfieren al precio de venta final.	0.08	1	0.08
3. Competencia externa por la entrada de nuevos competidores.	0.05	2	0.1
4. Las tasas de desempleo están subiendo	0.08	1	0.08
5. Es un mercado de alta rivalidad por su precio.	0.05	2	0.1
TOTAL	1.00		2.85

1. Amenaza grave.
2. Amenaza menor.
3. Oportunidad menor.
4. Oportunidad grave.

2.6.3.1 Análisis de la matriz EFE:

Teniendo en cuenta el análisis ponderado del factor externo, tomando como base que el resultado más alto posible en una organización es cuatro (4), el resultado menor posible es uno (1) y el promedio es 2.5; se puede decir que la empresa Comestibles Ricos del Valle en el municipio de Zarzal dio como resultado 2.75, es decir, se encuentra por encima de la media, esto significa que la empresa presenta un esfuerzo medio por conseguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

3 ANÁLISIS INTERNO

En esta etapa se identificarán los factores que influyen directamente al interior de la empresa y que generalmente son los que demarcan el buen desempeño del trabajo. Con este análisis se pretende identificar cuáles son las fortalezas y cuáles son las debilidades de la organización, considerando aspectos fundamentales como son el proceso administrativo y las áreas funcionales.

Este análisis es de vital importancia dentro del proceso de direccionamiento estratégico, toda vez que se torna en el punto de partida y la base para desarrollar otras etapas posteriores.

3.1 Áreas Funcionales.

1. Organización

La empresa COMESTIBLES RICOS DEL VALLE no cuenta con un direccionamiento estratégico el cual le impide tener un proceso de planeación adecuado en el momento de crear objetivos y tomar decisiones. Además no cuenta con un manual de funciones y requisitos donde especifique a los trabajadores las actividades a realizar, teniendo en cuenta que cada empleado debe cumplir un perfil el cual este previamente definido. Por lo tanto, los objetivos no son claros, lo cual se ve reflejado en la deficiencia de sus actividades.

2. Área de Producción

a) Producto

La empresa COMESTIBLES RICOS DEL VALLE, se dedica a la producción y comercialización de productos tipo snacks en el mercado Colombiano.

b) Capacidad, Métodos y Tecnología

La capacidad productiva de la empresa COMESTIBLES RICOS DEL VALLE es limitada, el 100% de la realización del proceso de producción es industrializado, lo cual permite obtener altos márgenes de producción, por esta razón la fabricación del producto se trabaja sobre pedidos; limitando el tiempo de respuesta que tiene la empresa frente a sus clientes, lo que significa que al tener unos métodos de producción tan poco tecnificados puede verse atrasados a la hora de entregar los pedidos.

La empresa produce semanalmente 12000 paquetes que se distribuyen de la siguiente manera:

Paquetes de \$ 100 pesos Equivalentes a 30 unidades de 10 gramos

Paquetes de \$ 200 pesos Equivalentes a 24 unidades de 8 gramos

Utilizando como herramientas la tecnología que posee:

- Peladora
- 2 tajadoras
- 1 tanque de desalmidonar
- 1 centrifuga
- 2 hornos
- 2 empacadoras
- 1 selladora
- Mesas

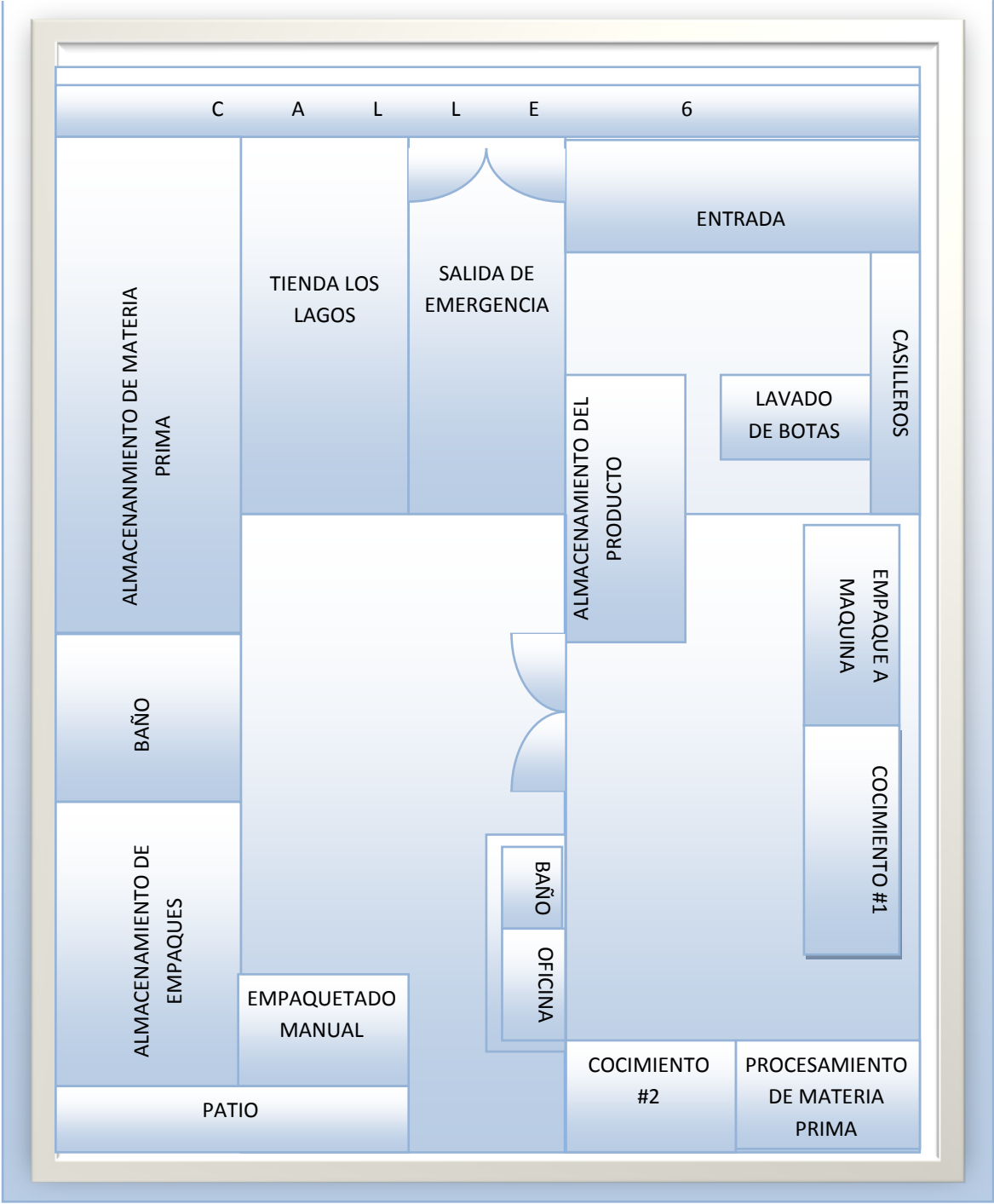
c) Localización y Distribución de Planta

La empresa se encuentra ubicada en la Calle 6 No. 11-26 en el perímetro urbano del municipio de Zarzal (Valle del Cauca). La distribución de la empresa en su parte física presenta algunas falencias como el piso y el techo que se encuentran a medio terminar. Cuenta con una distribución lógica de sus instalaciones representando con esto ganancia de tiempo y espacio en algunas de las actividades que se realizan.

La planta de la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** posee un área de 130.53 m², los cuales se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

- **Áreas de Producción y Almacenamiento.** Se encuentran ubicadas en un salón de 25.86 m². El área de producción tiene un área de 23.86 m² y está conformada por los siguientes elementos: una peladora, dos tajadoras, un tanque de desalmidonar, una centrifuga, dos hornos, dos empacadoras, y una selladoras y mesas. El área de almacenamiento tiene un área de 2.0 m² donde se ubican las cajas sobre estibas.
- **Zonas de pasillos y baño.** Un área de 30.27 m² está destinada pasillos de circulación. En esta zona se encuentra ubicado un baño de 2.27 m².
- **Área de Oficina.** Está constituida por un salón de un área de 25.19 m². En su interior está ubicado un computador, un escritorio.

Figura 3. Distribución de la Planta



Fuente: Empresa Comestibles ricos del valle

d) Planeación, Programación, Evaluación y Control de Producción

Como ya se mencionó, la empresa trabaja sobre pedidos, esto quiere decir que el proceso productivo se limita a las órdenes de pedidos que a la empresa llegan, por lo cual la empresa no cuenta con grandes inventarios de productos terminados.

Este tipo de proceso limita en gran medida la planeación de la producción puesto que al ser únicamente por pedidos, la empresa no puede estandarizar una producción con los lineamientos necesarios para obtener una continuidad en sus procesos.

Este tipo de planeación de la producción presenta tanto ventajas como desventajas, puesto que aunque de esta manera la empresa no toma riesgos frente a los inventarios de producción, también se puede apreciar que de esta forma no se puede realizar una adecuada planeación a largo plazo presentándose como un obstáculo en el momento de plantear un plan estratégico para la empresa.

e) Diagrama de Flujo de Procesos

“Los diagramas de flujo se utilizan para describir y mejorar el proceso de transformación en los sistemas productivos”⁵⁸. Muestran las unidades que participan, las operaciones que se llevan a cabo y la secuencia de las mismas. De igual manera se debe detallar el diagrama de operaciones de los respectivos procesos.

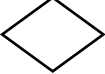
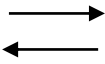
Los diagramas de flujos y procesos se deben tomar como herramientas de análisis de las actividades de la empresa, además es uno de los sistemas de control a la hora de producción, ya que este método de operación logra tener de forma clara donde se está fallando y como se podrá corregir los métodos productivos de toda clase de organización.

Los diagramas de flujos y operaciones, para su correcta elaboración deben seguir una serie de simbologías estandarizadas las cuales son de suma importancia.

A continuación se exponen algunas simbologías y su significado en la elaboración de los diagramas de flujos para los procesos de operación de la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**:

⁵⁸ **SCHROEDER** Roger G. *Administración de Operaciones*. McGraw-Hill. p. 213.

Cuadro 10. Simbología para la Elaboración de los Diagramas de Flujos

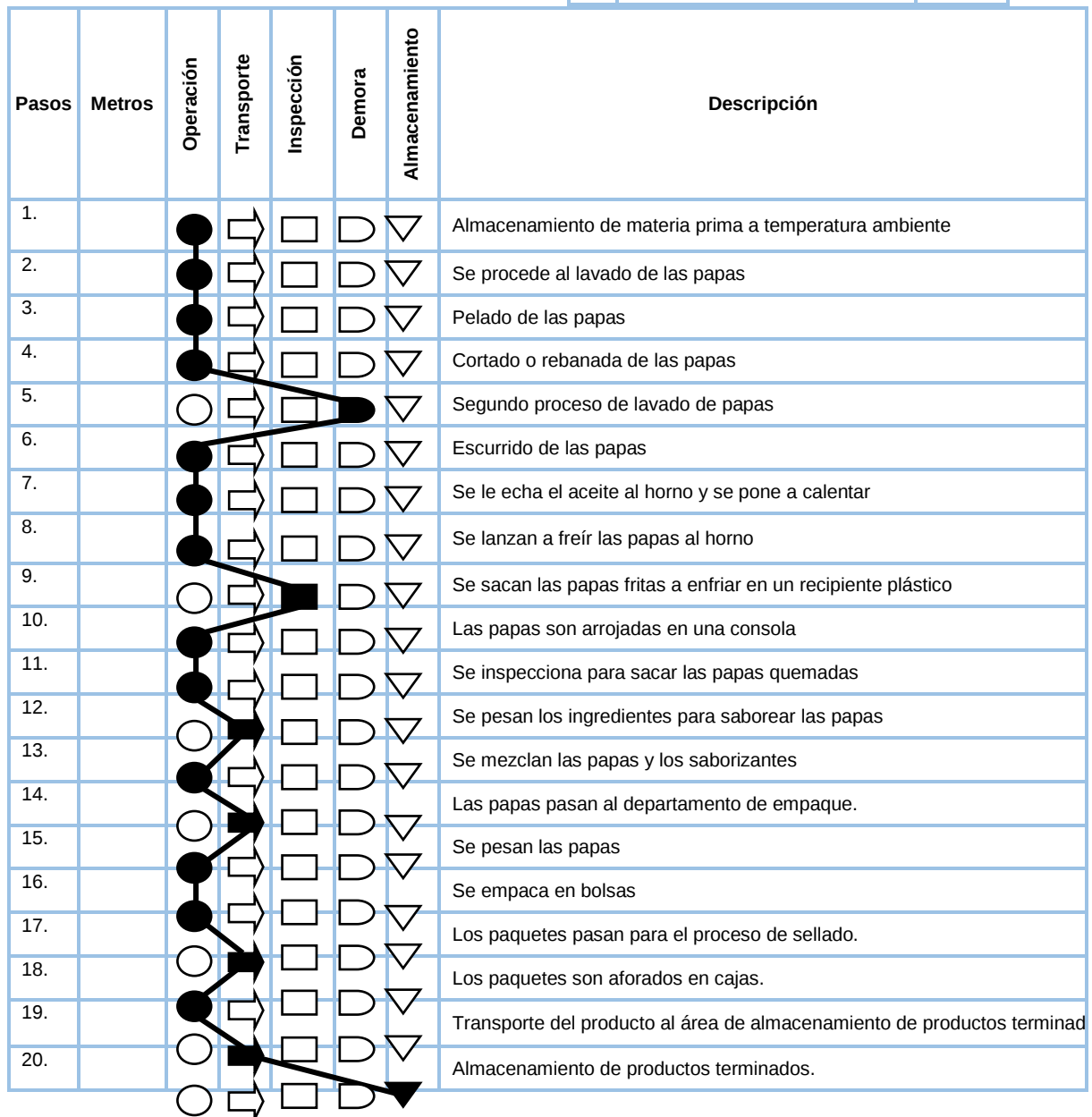
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Operación: Una tarea o actividad de trabajo.
	Transporte: El movimiento del material de un punto a otro.
	Inspección: Una revisión del producto con respecto de su cantidad o calidad.
	Demora: Un retraso en la secuencia de operaciones.
	Almacenamiento: Colocar en inventario o almacenar materiales en espera de la siguiente operación.
	Decisión: Plantea la necesidad de elegir una u otra respuesta, incluye una pregunta clave.
	Documento: Indica que se requiere una documentación para realizar el procedimiento, si hay varios documentos, el original se indica con las letras O y las demás con los números 1, 2, 3, anotados en el extremo superior derecho.
	Conector: Es el símbolo utilizado para conectar partes de un diagrama de flujo, localizados en diferentes páginas.
	Flechas de sentido: Indica la dirección del flujo grama.

Fuente: DE MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. *Manual de Procedimientos: Elaboración, Implantación y Mejoramiento Continúo*. 1997. p. 29.

Flujograma 1. Diagrama de Flujo del Proceso para la Elaboración de Papas Fritas.

Nombre del Proceso	Elaboración de papas fritas
Descripción del Proceso	Transformación de materia prima
Área	Producción
Planta	Comestibles Ricos del Valle

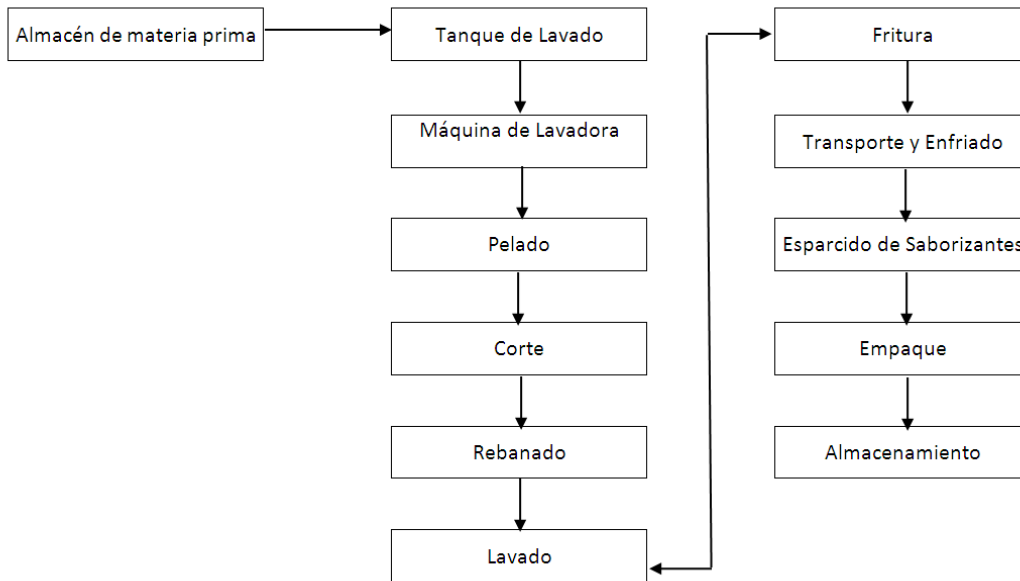
	Tipo	No.
Resumen	Operación	12
	Transporte	4
	Inspección	2
	Demora	1
	Almacenamiento	1
	Total Pasos	20
	Total Distancia	17 mt



Fuente: Los autores

3.1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO

Flujograma 2. Diagrama de Flujo



A. Este paso es muy importante ya que se seleccionan las papas con contenido de azúcar bajos o se los almacena a una temperatura que produzca la minimización de estas sustancias.

B. y C. Lavado.

Primero, las papas son completamente lavadas, no sólo por razones higiénicas, sino también para prevenir la suciedad o los granitos de arena.

D. Pelado.

Las ventajas de los peladores por fricción son que ellos son sencillos, sólidos, y de bajo costo.

E. Después de peladas, las papas necesitan ser desorilladas a mano para obtener los residuos, la cáscara, las áreas decoloradas, manchas negras, el material malo y verdoso.

F. Cortado o rebanado.

Las papas peladas son cortadas en rodajas o rebanadas de 1/15 a 1/25 pulgadas por una rebanadora rotativa.

G. Transportador de lavado.

Las rebanadoras son lavadas para remover los excesos de almidón desde la superficie cortada. Después de lavado, el exceso de agua en la superficie es removido desde la rebanadora por un chorro ventilador de aire caliente.

H. Fritura.

Este equipo incluye freidoras calentadas por tuberías de inmersión de gas así como de unidades suministradas por cambiadores de calor externo. Hay un sistema transportador especial que empuja cualquier rebanada flotante debajo de la superficie del aceite y disminuye su avance hasta que ellos reciban suficiente tratamiento de calor.

I. y J. Transportador de enfriamiento, Máquina rociador de condimentos.

Después de la fritura, las rebanadas son pasadas a través de un transportador de enfriamiento. Luego, las rebanadas son condimentadas con sal después de que salen de la freidora: es importante que la grasa sea líquida en este punto para causar la máxima adherencia de los gránulos. Los polvos contienen especias de barbacoa, queso, etc., que pueden ser añadidos al equipo rociador de condimentos.

F. Gestión de materiales y productos terminados

Las materias primas necesarias para la producción se obtienen relativamente fáciles, ya que la comunicación con estos es permanente por medio del telemercadeo, estos pertenecen a la ciudad de Cali, Chinchina y Armenia, esto hace que los pedidos se hagan con anterioridad para que lleguen en el momento oportuno. Posterior a la compra, los materiales son almacenados en la empresa, donde los insumos son depositados en condiciones específicas, como son no estar expuesto al sol ni a la humedad, por lo tanto, para este producto se tiene un lugar especial en el cual no tiene contacto directo con el suelo, permanece bajo techo y sobre estibas para evitar daños.

Luego de culminado todo el proceso productivo, los productos terminados pasan a un lugar bajo techo donde son almacenados hasta el momento en que son entregados al cliente; este lugar muy pocas veces presenta grandes cantidades de productos, esto debido al mismo sistema de programación de la producción, pues al ser por pedidos los stock de inventarios son mínimos.

Para la selección de los materiales que se requieren para la fabricación del producto se siguen los siguientes criterios:

- Precio de la materia prima.
- Fechas de vencimiento.
- Calidad de los productos.
- Pertinencia de los materiales para la fabricación del producto.

Las materias primas que se utilizan para la fabricación del producto son 100% nacionales.

Las siguientes son las materias primas utilizadas por la empresa:

- Sal
- Papas.
- Saborizantes
- Agua.
- Aceite vegetal.
- Bolsas plásticas
- Empaques

Las anteriores son compradas de acuerdo con la producción proyectada para 30 días. Para la compra de la materia prima la empresa ha definido una serie de proveedores fijos. Esto le reporta los siguientes beneficios:

- En ocasiones reciben condiciones económicas ligeramente inferiores a los del mercado.
- La compra de productos se hace a través de llamadas telefónicas.
- En ocasiones reciben capacitaciones referentes a la fabricación de productos que maneja la empresa y la manipulación de los productos que ofrecen los proveedores.

Para la consecución de las materias primas la empresa **Comestibles Ricos del Valle** investiga cuales son los mejores productos, los de mejor calidad y los precios más favorables. Por lo tanto, la gestión sobre la materia prima puede calificarse con cinco puntos.

- La manipulación, almacenamiento y control de materias primas presenta las siguientes características:

- a. El personal encargado de manipular la materia prima se cubre con elementos de aseo como tapabocas, guantes, cofias, etc.
 - b. Existe una zona de bodega destinada exclusivamente al almacenamiento de la materia prima.
 - c. El almacenamiento de los productos se hace en recipientes plásticos para evitar el contacto con animales como insectos, roedores, etc., con lo cual la posibilidad de contaminación se reduce al mínimo.
- La manipulación, almacenamiento y control del producto en proceso reúne las siguientes características:
- a. Los tiempos establecidos de producción, secado y reposo son cumplidos con especial atención.
 - b. Una vez el producto es retirado del horno, son tratados con todas las normas de higiene necesaria.
 - c. El reposo del producto en proceso se realiza en lugares en los cuales se garantiza que no se contaminara.
 - d. El almacenamiento del producto se realiza en canastillas debidamente higienizadas y en cajas aforadas.

3. Área de Mercadeo

“El mercadeo es el área funcional de la empresa, examina e investiga los gustos, las necesidades y las tendencias de las personas con el propósito de guiar a las empresas a generar productos y servicios los cuales satisfacen y llenan las expectativas y permitan lograr ganancias a la empresa”⁵⁹.

“El mercadeo se puede definir como el desarrollo de actividades en el campo de los negocios que dirigen el flujo de productos o servicios del productor al consumidor”⁶⁰.

La importancia de esta área consiste en trabajar de una manera especial para atraer la gente hacia la compra de los productos o la adquisición de los servicios que la empresa ofrece al mercado.

El entorno en el cual se desenvuelve la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** es un mercado que se tiene claramente segmentado, ya que está dirigido a toda la

⁵⁹ JIMÉNEZ, Jorge E.; LOZANO P. Melquicedec y VARELA, Rodrigo. *Crear Empresa Misión de Todos*. ICESI p. 157.

⁶⁰ VILLEGAS ORREGO, Fabio. *Marketing Estratégico*. Universidad del Valle. p. 95.

comunidad sin distinción alguna. Logrando esto que la organización se encuentra en una posición adecuada donde tiene gran tendencia al crecimiento nacional e internacional.

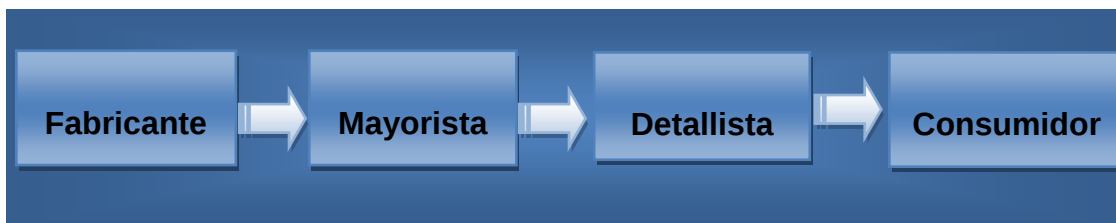
a) Estrategia de Distribución

La estrategia de distribución es de vital importancia para la empresa pues es esta la encargada de establecer el contacto entre empresa y clientes, lo cual vendría a determinar el éxito o fracaso en la venta.

“El canal de distribución puede verse como un sistema de interdependencia dentro de un conjunto de organizaciones, una técnica que facilita el proceso de intercambio”⁶¹.

El canal de distribución utilizado por la empresa para la comercialización del producto es el canal fabricante - mayorista - detallista - consumidor, es decir, es la estructura de canal que más comúnmente se usa para artículos de consumo.

Figura 4. Canal de Distribución



Fuente: Los autores

Logística de la Distribución:

- **Almacenamiento:** En la empresa **Comestibles Ricos del Valle** los productos son almacenados en cartón o bolsas sobre estibas bajo techo.
- **Control de inventarios:** En la empresa **Comestibles Ricos del Valle** no se emplea ningún tipo de inventario.

⁶¹ ZIKMUND, William y D'AMICO, Michael. *Mercadotecnia*. 1993. p. 378.

- **Transporte:** Seleccionar el medio de transporte que requiere un esfuerzo de administración coordinada; que incluye, evaluar las características de operación como son: el costo, velocidad, disponibilidad, dependencia, capacidad y frecuencia.
- **Administración de Sistema:** En la cual se indica el proceso administrativo como es la *Planeación, Organización, Dirección, Coordinación y Control*.

Planeación: Consiste en la proyección hacia el futuro de la empresa, la precisión, continuidad y flexibilidad es lo más importante de un plan de acción. A través de la programación de las actividades el Gerente establece y planea promociones para así ofrecerle al cliente lo que este quiere por medio de compras en escala.

Organización: Se define como todas las cosas útiles al buen funcionamiento de la empresa. Establece los niveles y las actividades del recurso humano y de los elementos que intervienen en la empresa para lograr la máxima eficiencia de los planes corporativos. En la empresa **COMESTIBLE RICOS DEL VALLE** el Gerente es el encargado de realizar dicha función constituyéndose en la primera autoridad.

Coordinación: Es la sincronización de todas las acciones de la empresa. Armoniza el trabajo y sus resultados, adaptando los medios a los fines. Quien está encargado de la función es el Administrador principal quien contacta o conecta los proveedores, atiende pedidos con estos, tratando de permanecer preciso y puntual en esta labor.

Control: Involucra la verificación de las actividades para comprobar si ocurre de conformidad con el plan adoptado y las instrucciones transmitidas. Su objetivo es localizar sus errores y evitar la repetición en los procesos.

La empresa **COMESTIBLE RICOS DEL VALLE** realiza el control por medio del Gerente y el Administrador quienes realizan esporádicamente auditorias sobre las BPM, ventas, producción, entre otros.

- **Fuerza de ventas.** “La venta personal es la presentación oral en una conversación, con el propósito de realizar ventas, la presentación personal es el mejor método de comunicación con los clientes”⁶².

⁶² VILLEGAS ORREGO, Op. cit., p. 218.

La relación personal que se establece con la venta directa, permite que el consumidor adquiera más confianza en el producto y/o servicio, brindándole la facilidad y seguridad de ser atendido individualmente. La venta personal comparada con otros apoyos de comunicación, tienen la ventaja de ser más flexibles, en lo que permite ubicar con mayor exactitud en el mercado potencial; por ende, la venta personal es la herramienta por la cual las empresas compiten con sus productos en el mercado.

“El vendedor es uno de los trabajadores de la compañía que más requiere de creatividad, persistencia y buen ánimo; es diferente de los demás empleados. Como consecuencia de la labor que desempeña”⁶³.

En la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** se presenta la venta personal del producto el cual es efectuado por personal indirecto como son los vendedores externos.

- **Promoción de ventas.** “Son incentivos de corto plazo que estimulan por parte del consumidor y las ventas del distribuidor, la promoción de ventas consiste en todas aquellas actividades diferentes a la venta personal, la publicidad y la publicidad no pagada que tiene como fin estimular una respuesta en el mercado y logra la eficacia en el distribuidor”⁶⁴. Este instrumento incluye: promoción de consumo: Esta ésta dirigida al consumidor final, a través de muestras, ofertas de reembolso, descuentos, etc.

b) Estrategia de Comunicación

“Los objetivos básicos del trabajo de comunicación son principalmente informar, persuadir o recordar a los consumidores o a la organización a quien está dirigida la mezcla de marketing. Los objetivos deben estar bien establecidos y ante todo deben ser muy específicos”⁶⁵. Es un modelo de comunicaciones que representa el flujo de información en un mensaje, a partir de la empresa que lo trasmite hacia el público.

Esta estrategia es la más descuidada de la organización puesto que no se ha preocupado por la constancia de este proceso. La comunicación del producto que posee, solamente se realizó en el momento en que empezó a funcionar, y tenía como fin dar a conocer la empresa y el producto que ofrecía al público; en estos momentos, la comunicación es prácticamente nula, ya que la empresa sólo trabaja con el telemarketing y las visitas que realiza el distribuidor.

⁶³ *Ibíd.*, p. 221.

⁶⁴ *Ibíd.*, p. 212.

⁶⁵ *Ibíd.*, p. 95.

La publicidad que utilizó la empresa fue a través de medios escritos y visuales como afiches, para llegar directamente al mercado objetivo, el cual es el municipio de Zarzal, centrando sus esfuerzos en la difusión y comunicación del producto.

Figura 5. Sistema de Comunicación de Marketing



Fuente: VILLEGAS ORREGO, Fabio. **Marketing Estratégico.** Universidad del Valle.

4. Área de Finanzas

Esta es quizá el área más descuidada dentro de la organización, representando el principal problema en el manejo administrativo de la misma debido a la poca información que se tiene sobre este aspecto. La empresa tiene la capacidad para adquirir endeudamiento a largo plazo en el momento en que lo necesite, ya que hasta la actualidad cuenta con un capital de trabajo adecuado.

Como ya se ha mencionado antes, la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** realiza su proceso de producción por medio de pedidos, por consiguiente su stock de inventarios es nulo; unido a este proceso productivo, se ha mantenido un proceso de registro contable que se enfoca únicamente en la producción realizada, esto significa que solo se contabilizan los ingresos y egresos que se derivan de cada pedido; esta es la forma que tiene la empresa de saber cuál es la utilidad obtenida en cada pedido que se entrega.

El sistema de producción que tiene la empresa la obliga a llevar un sistema de costos por órdenes de trabajo el cual consiste en el registro de los costos de producción por cada orden o pedido que sea físicamente identificable a medida que avanza la producción. Este sistema de identificación y control de costos contables resulta adecuado a esta empresa ya que se adapta al actual sistema productivo de la misma.

El registro de costos por órdenes de trabajo implica el registro de los costos derivados de materia prima, mano de obra y costos indirectos de fabricación; hasta ahora dicho control es el que se lleva en la empresa pero no de la mejor forma, puesto que en estos momentos, solamente se registra una pequeña parte de esta información.

5. Área Administrativa

El área administrativa de la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** se ha manejado en la mayoría de los procesos de una forma empírica y aplicando los conocimientos adquiridos por sus propietarios, es así como la empresa ha logrado mantenerse en el mercado logrando en gran parte ganar muy buena acogida del producto. Las personas que hacen parte de la organización se encuentran comprometidas con las actividades y procesos que llevan a la realización del producto, a pesar de que no se cuenta con especificaciones claras de las funciones a realizar ya que no existen manuales de funciones.

La estructura organizacional de la empresa no está definida, no existe un organigrama que de orden jerárquico dentro de la compañía, por esta razón el liderazgo que se maneja es empírico y no hay conductos regulares a seguir en caso de presentarse situaciones de decisión y control.

La motivación dentro de la empresa tiene algunas falencias ocasionadas por la ausencia de la estructura organizacional que hace que no haya un apoderamiento del cargo y a su vez de los empleados que están dentro de ella.

El proceso administrativo consta de cuatro funciones esenciales las cuales son la planeación, la organización, la dirección y el control, de las cuales se desprenden los procesos organizacionales complementarios.

“La Planeación es seleccionar información y hacer suposiciones respecto al futuro para formular las actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales”⁶⁶.

⁶⁶ TERRY y FRANKLIN, Op. cit., p. 194.

En primera instancia y para analizar la organización desde esta perspectiva, no se cuenta con objetivos organizacionales bien definidos, lo cual ha impedido realizar una planeación pues no se sabe ni siquiera hacia donde se quiere ir, lo cual se ve reflejado en la deficiente acción en busca de un progreso para la empresa, ya que esta sigue exactamente igual que en el momento en que fue abierta al público tanto en su estructura física como administrativa.

“**La Organización** se refiere a establecer relaciones efectivas de comportamiento entre las personas de manera que puedan trabajar juntas con eficiencia y obtengan satisfacción personal al hacer tareas seleccionadas bajo condiciones ambientales dadas para el propósito de realizar alguna meta u objetivo”⁶⁷.

Al igual que la planeación, la organización se sustenta en los objetivos señalados por la empresa, y aunque estos no están definidos como tal, la empresa responde a los objetivos inherentes a ella, siendo el principal de ellos el de supervivencia, para lo cual trata de orientar sus esfuerzos en la organización de sus procesos productivos, llegando a una estandarización de los mismos aunque con un mínimo de tecnología, como se hace en la actualidad.

“La función administrativa de **Dirección** se define como el proceso de influir sobre las personas para lograr que concluyan las metas de la organización y del grupo”⁶⁸. La empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** cuenta con un personal enfocado en la orientación de los esfuerzos conjuntos en pos de la supervivencia de la organización a través del cumplimiento de los contratos que se reciben y del mantenimiento del compromiso por parte de todos sus integrantes.

“**El Control** consiste en la determinación de qué se está realizando, esto es evaluar el desempeño y, si es necesario, aplicar medidas correctivas, de manera que el desempeño tenga lugar de acuerdo con los planes”⁶⁹.

El control que se realiza en la empresa es básicamente el necesario ya que solo se hace revisión al producto terminado, debido a que la empresa no tiene el conocimiento claro del proceso productivo y administrativo que son los que se relacionan directamente con el producto que genera la empresa.

⁶⁷ *Ibíd.*, p. 250.

⁶⁸ KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración*. p. 458.

⁶⁹ TERRY y FRANKLIN. Op. cit., p. 517.

3.1.2 Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI).

Por medio de esta Matriz, se pretende cuantificar el análisis realizado a la organización, puesto que este enfoque permite evaluar las fortalezas y debilidades de la empresa Comestibles Ricos del Valle contribuyendo así a su marco analítico. Para su elaboración se tendrá en cuenta los siguientes pasos:

1. Se Identifican las fortalezas y debilidades más determinantes en el éxito de la empresa.
2. Se le da a cada fortaleza y debilidad la importancia relativa, teniendo como base el desempeño de la empresa, asignando una ponderación que va desde 0.0 hasta 1.0, donde 0,0 indica ninguna importancia, 1,0 indica gran importancia para el desempeño de la empresa.
3. Luego se clasifica cada fortaleza, importante con 4 o menor con 3.
4. Se establece un resultado ponderado para cada variable.
5. Se suman los resultados ponderados de cada variable con el fin de establecer el resultado total ponderado.

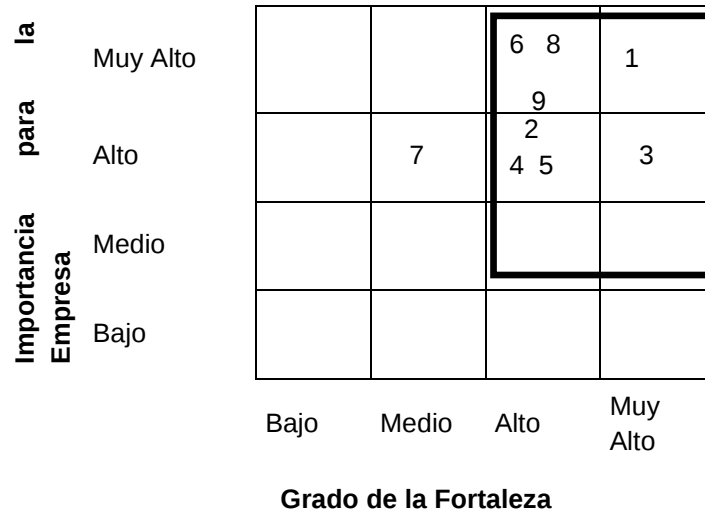
Fortalezas:

- Aplica normas BPM
- Pertenece al Cluster de alimentos - snacks Vallecaucanas
- Producto conocido en varias zonas del departamento.
- Producto de buena calidad y bajo costo
- Cuenta con la opinión del cliente
- Know How.
- Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización.
- No presenta endeudamiento.
- Lealtad de los clientes.

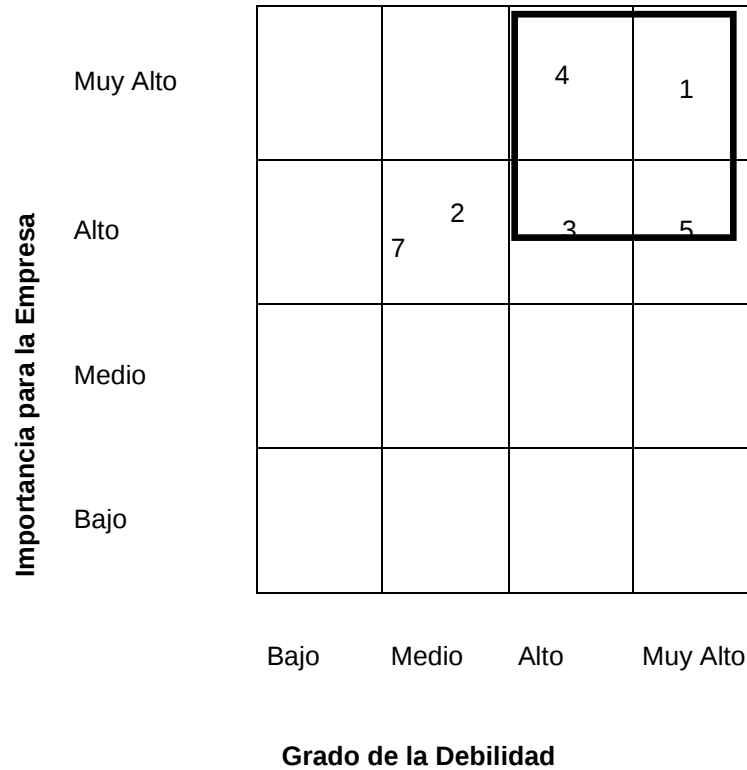
Debilidades:

- No cuenta con tecnología de punta
- Poca gestión de crédito
- No posee manual de funciones.
- No cuenta con direccionamiento estratégico
- El proceso productivo limitado a la recepción de pedidos crea deficiencia en el tiempo de respuesta y servicio al cliente
- No cuenta con variedad en su línea de productos
- No se invierte en publicidad

Gráfica 26. Magnitud de las Fortalezas



Gráfica 27. Magnitud de las Debilidades



Cuadro 11. Matriz de Evaluación del Factor Interno (EFI)

Factores Determinantes del Éxito	Peso	Calificación	Total Ponderado
Fortalezas			
1. Aplica normas BPM	0.05	3	0.15
2. Pertenece al Cluster de alimentos - snacks vallecaucanos	0.04	3	0.12
3. Producto conocido en varias zonas del departamento	0.08	4	0.32
4. Producto de buena calidad y bajo costo	0.08	4	0.32
5. Cuenta con la opinión del cliente	0.04	3	0.12
6. Know how	0.05	3	0.15
7. Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización	0.08	4	0.32
8. No presenta endeudamiento	0.08	4	0.32
9. Lealtad de los clientes	0.05	3	0.15
Debilidades			
1. No cuenta con tecnología de punta	0.08	1	0.08
2. Poca gestión de crédito	0.05	2	0.1
3. No posee manual de funciones	0.06	2	0.12
4. No cuenta con direccionamiento estratégico	0.08	1	0.08
5. El proceso productivo limitado a la recepción de pedidos crea deficiencia en el tiempo de respuesta y servicio al cliente.	0.08	1	0.08
6. No cuenta con variedad en su línea de productos	0.05	2	0.1
7. No se invierte en publicidad	0.05	2	0.1
Total	1.00		2.63

- 1 Debilidad grave
- 2 Debilidad menor
- 3 Fortaleza menor
- 4 Fortaleza grave

Fuente: Los Autores

Teniendo en cuenta el análisis ponderado del factor interno, tomando como base que el resultado más alto posible en una organización es cuatro (4), el resultado menor posible es uno (1) y el promedio es 2.5; se puede decir que la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** del municipio de Zarzal (Valle del Cauca) dio como resultado 2.63, lo que quiere decir que se encuentra por encima de la media, la empresa presenta varias fortalezas internas, las cuales le han permitido el desarrollo y crecimiento en el mercado a través de los años.

Las fortalezas internas más significativas que la empresa posee son: los productos conocidos en varias zonas del departamento, productos de buena calidad y bajo costo, los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización y no presenta endeudamiento. Entre las fortalezas internas, los productos conocidos en varias zonas del departamento han sido gracias a la distribución directa de la empresa, permitiendo abarcar nuevos clientes y reconocimiento del producto en diferentes departamentos de Colombia. Los productos de buena calidad y bajo costo, ha sido uno de los elementos claves de éxito de la empresa, ya que gracias a su excelente calidad, los productos han tenido buena acogida, lo que les ha permitido ir creciendo en el mercado. Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización es una gran fortaleza interna, pues gracias a los empleados la empresa se encuentra en el lugar donde está; el ambiente de trabajo que se vive es muy agradable y óptimo para el buen trabajo y para el cumplimiento de todas las metas propuestas.

La empresa al no presentar endeudamiento indica que la alta rotación de cartera es una fortaleza significativa, pues le permite a la empresa tener buen flujo de dinero, y poder contar con recursos que le faciliten la inversión de la materia prima para la producción. Entre las debilidades más significativas de la empresa se encuentra que no cuenta con tecnología de punta obstruyendo así que el producto no cumpla con todos los estándares de calidad. Una de las debilidades graves de la empresa es que no cuenta con direccionamiento estratégico, la falta de una planeación, hace que la empresa carezca de aspectos importantes, y causa debilidades que si no son superadas a tiempo, provocarán el fracaso de la empresa. El proceso productivo limitado a la recepción de pedidos crea deficiencia en el tiempo de respuesta y servicio al cliente, es una de las consecuencias de no implementar la tecnología de punta y por ende una debilidad grave, que afecta a la empresa como la falta de un plan de trabajo y de comunicación deficiente afecta directamente el funcionamiento de la empresa.

Por consiguiente, la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, para optimizar su posicionamiento interno debe aprovechar y potencializar más sus fortalezas para disminuir así sus debilidades.

3.2 MATRIZ I-E

Esta matriz muestra las diversas divisiones de una organización a través de una gráfica de nueve casillas.

La matriz IE como la matriz BCG también se le llama matrices de cartera, se basa en dos dimensiones claves:

1. Los resultados totales ponderados de factor interno en el eje X
2. Los resultados totales ponderados de factor externo en el eje Y

Un resultado total ponderado de 1.0 a 1.99 representa una posición interna débil; de 2.0 a 2.99 se lo considera promedio y de 3.0 a 4.0 se lo considera fuerte. Sobre el eje Y, un resultado total ponderado de evaluación de factor externo de 1.0 a 1.99 es considerado bajo; de 2.0 a 2.99 se lo considera mediano y entre 3.0 y 4.0, alto. La matriz IE puede dividirse en tres regiones importantes con diferentes significados estratégicos.

- 1) Las prescripciones para divisiones que caen en las casillas I, II ó IV pueden ser “crezca y desarróllese”.
- 2) Las divisiones que se puedan ubicar en las casillas III, V ó VII se pueden administrar mejor con estrategias “resista”.
- 3) Una receta corriente por aplicar a las divisiones que se ubican en las casillas VI, VIII o IX es “cosecha o elimine”⁷⁰.

⁷⁰ <http://www.google.com>

Gráfica 28. Resultados Ponderados Totales de Matriz de Evaluación de Factor Interno

		Fuerte 3.0 a 4.0	Promedio 2.0 a 2.99	Débil 1.0 a 1.99
Resultados Ponderados Totales de Matriz de Evaluación de Factor Externo	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: Los Autores

La empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** según los resultados de la matriz EFE (2.75), EFE FUTURA (2.85) y EFI (2.63) se encuentra ubicada en el **cuadrante V** lo que significa que debe utilizar estrategias de RESISTA para así permanecer en el mercado y lograr adquirir estrategias de crezca y desarróllese

Cuadro 12. Formulación de Estrategias

	Fortalezas (F) 1. Aplica normas BPM 2. Pertenecer al Cluster de alimentos - snacks vallecaucanas 3. Producto conocido en varias zonas del departamento. 4. Producto de buena calidad y bajo costo 5. Cuenta con la opinión del cliente 6. Know how. 7. Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización. 8. No presenta endeudamiento. 9. Lealtad de los clientes.	Debilidades (D) 1. No cuenta con tecnología de punta 2. Poca gestión de crédito 3. No posee manual de funciones. 4. No cuenta con direccionamiento estratégico 5. El proceso productivo limitado a la recepción de pedidos crea deficiencia en el tiempo de respuesta y servicio al cliente. 6. No cuenta con variedad en su línea de productos 7. No se invierte en publicidad
Oportunidades (O) 1. El crecimiento económico genera confianza, mayor consumo. 2. Ingreso de nuevos inversionistas 3. Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios. 4. El poder del peso permite acceder a tecnología a menos costo. 5. Reconocimiento del nombre. 6. Única empresa de papas en el municipio de Zarzal.	Estrategias (FO) 1. Lograr un mayor reconocimiento en la región 2. Aprovechar la localización geográfica para ganar nuevos mercados 3. Aprovechar la liquidez con la que cuenta la empresa	Estrategias (DO) 1. Realizar acuerdo comercial con empresas que permitan adquirir tecnología de punta para el proceso de producción 2. Implantar en la empresa las más recientes técnicas, tecnologías y equipos 3. Realizar el direccionamiento estratégico y plan de acción para la empresa
Amenazas (A) 1. Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada. 2. La inflación perjudica los costos de producción por la adquisición de materias primas, que se transfieren al precio de venta final. 3. El TLC puede venir con una estampida de nuevos competidores y / o sustitutos, que afecten las empresas que se estén conformando. 4. Es un mercado de alta rivalidad por su precio.	Estrategias (FA) 1. Manejar buenas relaciones en el mercado en que se mueve 2. Aprovechar la liquidez para realizar inversiones que la empresa requiera 3. Aprovechar el mercado amplio que tiene el sector alimentos - snack	Estrategias (DA) 1. Realizar talleres de capacitación para el personal de la empresa 2. Crear un plan de acción a largo plazo presupuestando la inversión a realizar 3. Contratar personal profesional para organizar y crear todos los requerimientos que exige el estado

Fuente: Los Autores

3.3 MATRIZ DE POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

Esta herramienta es importante ya que determina la posición estratégica de una organización.

La Matriz PEYEA (Posición Estratégica y Evaluación de Acciones) es un esquema de cuatro cuadrantes que sugiere cuál es el tipo de estrategia más adecuada para una organización; entre las cuales se encuentra la Agresiva, Defensiva, Conservadora o la Competitiva.

Los ejes de la Matriz PEYEA son:

- Fortalezas Financieras (FF)
- Ventaja Competitiva (VC)
- Estabilidad Ambiental (EA)
- Fortaleza de la Industria (FI)

Tanto las dos dimensiones internas (FF y VC) como las dos externas (EA y FI), se consideran como los factores más importantes de la estrategia global de la organización⁷¹.

Para la fortaleza financiera y fortaleza de la industria el valor numérico debe oscilar entre +1 (el peor) y +6 (el mejor).

En el caso de la estabilidad ambiental y la ventaja competitiva el valor numérico debe ir de -1 (el mejor) a -6 (el peor).

⁷¹ DAVID, Fred R. *La Gerencia Estratégica*. Legis. 1994 p. 197

Cuadro 13. Matriz PEEA o PEYEA

Posición Estratégica Interna	Calif.	Posición Estratégica Interna	Calif.
Fortaleza Financiera (FF)		Estabilidad Ambiental (EA)	
1. Liquidez.	5	1. Innovación tecnológica.	-5
2. Capital de trabajo.	4	2. Cambios políticos.	-5
3. Flujo de caja.	5	3. Inflación.	-2
		4. Rango de Px de los productos competitivos	-1
		5. Agresividad de la competencia.	-3
		6. Crecimiento del PIB.	-2
14/3 =4.66		-18/6=-3	
Ventaja Competitiva (VC)		Fortaleza de la Industria (FI)	
1. Participación en el mercado	-2	1. Potencial de crecimiento.	2
2. Portafolio de productos.	-5	2. Conocimiento tecnológico.	2
3. Calidad del producto.	-1	3. Utilización de recursos.	3
4. Calidad del servicio al cliente.	-2	4. Estabilidad financiera.	5
		5. Productividad, utilización de la capacidad.	3
-10/4 =-2.5		15/5=3	

Fuente: Los Autores

Eje Vertical = $FF + (-EA)$

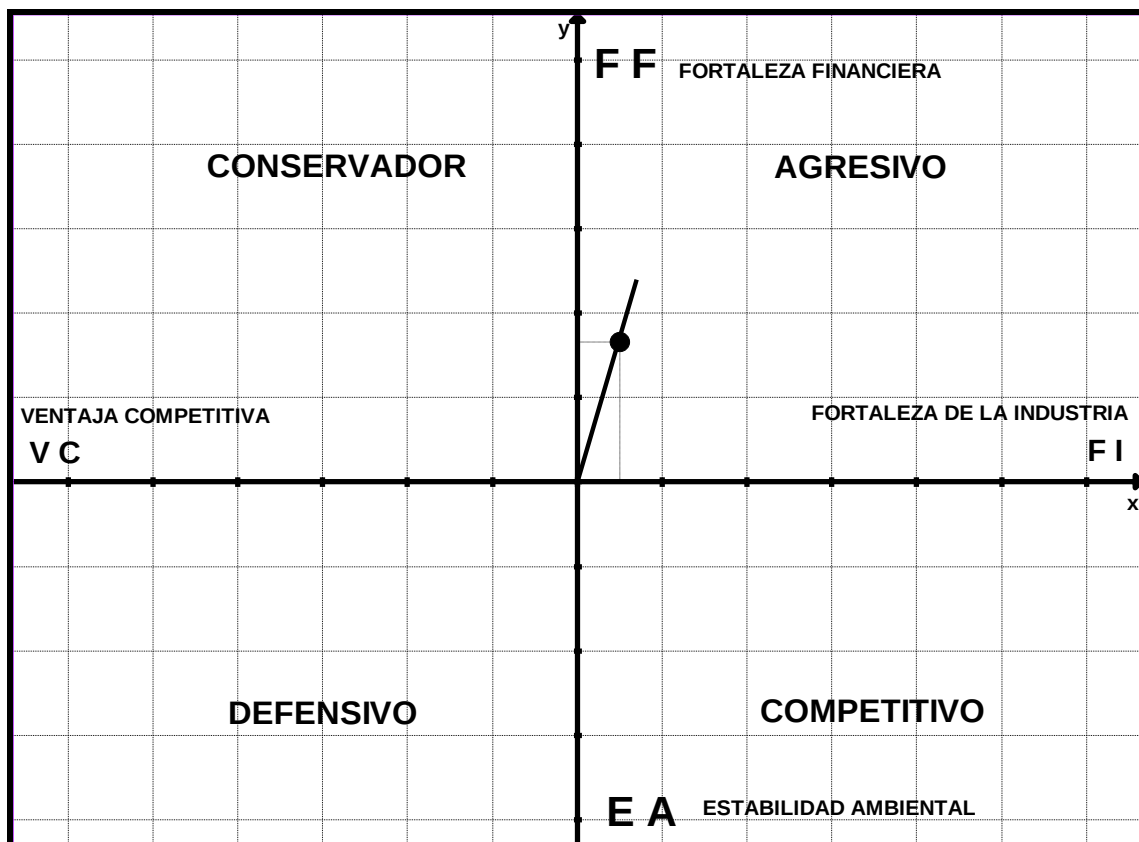
Eje Horizontal = $FI + (-VC)$

Eje X: $-2.5 + (+3) = 0.5$

Eje Y: $4.66 + (-3) = 1.66$

Coordenadas (0.5, 1.66)

Gráfica 29. Matriz PEEA o PEYEA



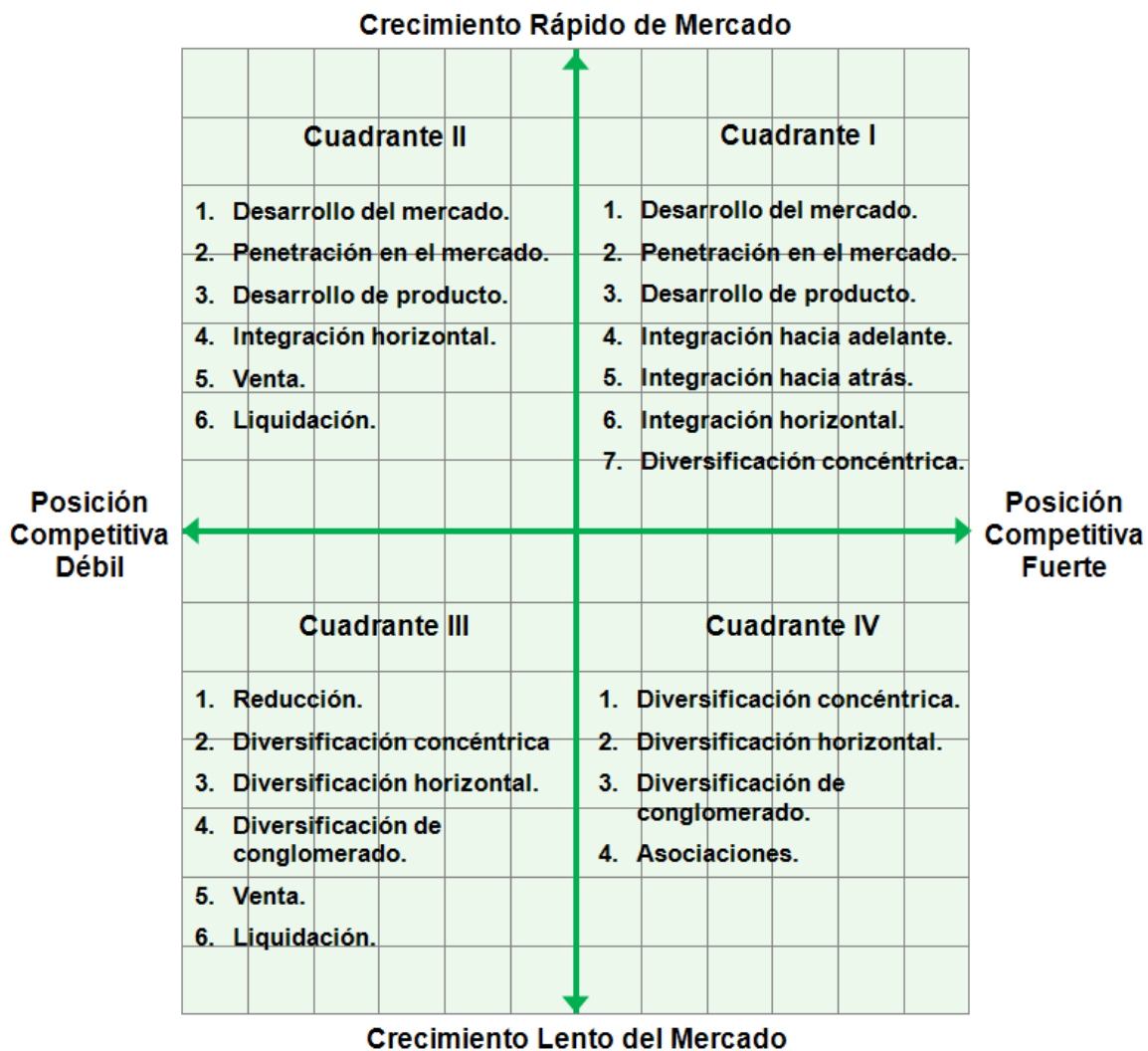
Fuente: Los Autores

El vector direccional de la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, está ubicado en el cuadrante agresivo, de la Matriz PEYEA, lo cual significa que la empresa se encuentra en una posición de fortaleza financiera con ventajas competitivas importantes para la industria.

3.4 MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Todas las organizaciones pueden ser ubicadas en cada uno de los cuatro cuadrantes estratégicos de la matriz de gran estrategia. Esta matriz se basa en dos dimensiones evaluativas: Posición Competitiva y Crecimiento del Mercado. Las estrategias adecuadas para una organización aparecen en orden de atractivo en cada cuadrante de la matriz.

Gráfica 30. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica*. Colombia: Norma, 1990. p. 208.

Las firmas situadas en el cuadrante **I** de la matriz de gran estrategia se encuentran en magnífica posición. Las firmas del cuadrante **II** necesitan evaluar seriamente su actual enfoque con respecto al mercado. Las firmas del cuadrante **III** compiten en una industria de crecimiento lento y poseen una posición competitiva débil. Finalmente, las firmas del cuadrante **IV** poseen una fuerte posición competitiva pero están en una industria de crecimiento lento.

La empresa se encuentra en el cuadrante **I** porque cuenta con estrategias de competencia que le permiten contrarrestar problemas en el mercado en el que se mueve la empresa, de igual manera se debe tener en cuenta que tiene los recursos y herramientas suficientes para mantenerse y proyectarse a crear otra línea de productos que le permitan entrar a otros sectores del mercado.

3.5 MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA (MCPE)

Esta matriz sirve para sugerir objetivamente las mejores estrategias alternativas. Es la más actual de las técnicas analíticas de formulación de estrategias; utiliza información de entrada de los análisis de la etapa 1 y los resultados comparativos de los análisis de la etapa 2, para decidir objetivamente sobre estrategias alternativas.

Pasos para construir la Matriz CPE:

- 1)** Hacer una lista de las debilidades y fortalezas internas claves y de las amenazas y oportunidades externas en la columna izquierda de la matriz CPE.
- 2)** Asignar clasificaciones a cada factor interno y externo clave.
- 3)** Analizar las matrices de etapa 2 (comparación) e identificar estrategias alternativas que la organización proyecte llevar a cabo.
- 4)** Determinar los puntajes de atracción. Valores numéricos que indican la atracción relativa de cada estrategia en un conjunto dado de alternativas.
- 5)** Calcular los puntajes totales de atracción. Producto de multiplicar las clasificaciones (paso 2) por los puntos de atracción (paso 4) en cada fila.
- 6)** Calcular la suma total de los puntajes de atracción. Sumatoria de todos los puntajes totales de atracción. Estos puntajes muestran la estrategia más atractiva en cada conjunto de alternativas.

Cuadro 14. Matriz Cuantitativa de Planificación Estratégica (MCPE)

ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS		PENETRACIÓN EN EL MERCADO		DESARROLLO DE PRODUCTOS Y SERVICIOS		LIDERAZGO DE COSTOS	
Factores Claves	Valor	PA	PTA	PA	PTA	PA	PTA
Fortalezas							
1. Aplica normas BPM	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
2. Pertenece al Cluster de alimentos - snacks vallecaucanas	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12
3. Producto conocido en varias zonas del Departamento.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16
4. Producto de buena calidad y bajo costo.	0.08	4	0.32	4	0.32	1	0.08
5. Cuenta con la opinión del cliente	0.04	2	0.08	3	0.12	3	0.12
6. Know how	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05
7. Los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización.	0.08	4	0.32	3	0.24	4	0.32
8. No presenta endeudamiento.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
9. Lealtad de los clientes	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
Debilidades							
1. No cuenta con tecnología de punta	0.08	2	0.16	3	0.24	1	0.08
2. Poca gestión de crédito	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15
3. No posee manual de funciones.	0.06	3	0.18	2	0.12	2	0.12
4. No cuenta con direccionamiento	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16
5. El proceso productivo limitado a la recepción de pedidos crea deficiencia en el tiempo de respuesta y servicio al cliente.	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16
6. No cuenta con variedad en su línea de productos	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05
7. No se invierte en publicidad	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Total	1.00						
Oportunidades							
1. El crecimiento económico genera confianza, mayor consumo.	0.12	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2. Ingreso de nuevos inversionistas	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
3. Posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios.	0.12	4	0.48	3	0.36	2	0.24
4. El poder del peso permite acceder a tecnología a menos costo.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5. Reconocimiento del nombre.	0.10	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6. Única empresa de papas en el municipio de Zarzal.	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Amenazas							
1. Fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27
2. La inflación perjudica los costos de producción por la adquisición de materias primas, que se transfieren al precio de venta final.	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07
3. El TLC puede venir con una estampida de nuevos competidores y / o sustitutos, que afecten las empresas que se estén conformando.	0.09	1	0.09	2	0.18	1	0.09
4. Es un mercado de alta rivalidad por su	0.09	2	0.18	1	0.09	1	0.09
Total	1.00		5.85		5.52		4.59

Fuente: Los Autores

PA: Puntaje de atracción

PTA: Puntaje total de atracción

- 1 No es aceptable
- 2 Posiblemente aceptable
- 3 Probablemente aceptable
- 4 Muy aceptable

Evaluando las tres estrategias para la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**, la estrategia más atractiva es la penetración de mercados, ya que arrojó como resultado el 5.85 que significa que esta estrategia es más atrayente con relación a las demás estrategias seleccionadas por la empresa; los factores claves que contribuyen a la penetración de mercados y fortalecen a la empresa mediante la cual son capaces de soportar los obstáculos que indica en forma objetiva, son la aplicación de las normas de BPM, producto conocido en varias zonas del departamento, producto de buena calidad y bajo costo, los empleados tienen sentido de pertenencia hacia la organización y no presenta endeudamiento, estas fortalezas son muy aceptables para la empresa y contribuyen con el 1.48 del 5.85.

Las debilidades nos muestra factores posiblemente aceptables y probablemente aceptables, estos factores son: no cuenta con tecnología de punta, no posee manual de funciones y el proceso productivo limitado a la recepción de pedidos crea deficiencia en el tiempo de respuesta y servicio al cliente. Estos factores que no posee la empresa, y por ende ubicados en las debilidades, no son, lo más conveniente puesto que son dificultades presentes, ya una vez identificados se debe desarrollar una estrategia que permita afrontarla y eliminarse, implementado lo que se requiere para convertir esas debilidades en fortalezas, aunque el puntaje de 0.5 frente al 5.85 pueda que no sea muy elevado siempre afectara a la empresa.

En las oportunidades los factores más relevantes y que atribuyen a la penetración de mercados con el 1.68, indicando que son muy aceptables para la empresa son la posición geográfica favorable para penetración de nuevos mercados por la cercanía de varios municipios, el poder del peso permite acceder a tecnología a menos costo, reconocimiento del nombre y única empresa de papas en el municipio de Zarzal, son los factores positivos que están disponibles en la empresa que permiten aprovecharlas en función de sus fortalezas.

En las amenazas los factores posiblemente aceptable y probablemente aceptables son el fácil ingreso de posibles nuevos competidores por pocas barreras de entrada y los mercado de alta rivalidad por su precio, estos factores son variables que ponen a prueba la supervivencia de la empresa y que reconocidas a tiempo pueden ser convertidas en oportunidades para la empresa.

3.6 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

Es el proceso mediante el cual un establecimiento de un sistema gerencial, se logra construir, poner en práctica y verificar las metas básicas de la gerencia y sus correspondientes medios para asegurar sus logros en todos los niveles de la entidad. Se desarrolla para identificar e implementar nuevas estrategias de cambio en los procesos críticos de la organización. El direccionamiento estratégico lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la empresa.

3.6.1 MISIÓN

Somos una empresa familiar dedicada a la producción y comercialización de productos tipo Snacks variados y de calidad, con un precio competitivo para satisfacer las necesidades de nuestros consumidores.

3.6.2 VISIÓN

COMESTIBLES RICOS DEL VALLE tiene el firme propósito de consolidarse como la primera comercializadora de productos tipo Snacks, Líder a nivel local y nacional. Ser reconocidos en el 2018 por nuestros clientes como una empresa responsable y sólida, con un constante crecimiento económico ofreciendo productos de alta calidad e innovadora; confiable que permita satisfacer al consumidor a través del personal humano altamente calificado.

3.7 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Identificar áreas de mejora para incrementar la competitividad de la empresa, además de establecer planes de actuación a medio y largo plazo en relación con el desarrollo de las infraestructuras y la formación de las personas.
- Determinar estrategias de desarrollo organizacional que permita identificarse como la primera empresa líder en el sector de snacks.
- Complementar el portafolio de productos en los cuales le brinden a los clientes mayor diversidad y mejoramiento en la calidad.
- Obtener un mejoramiento sustancial del clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal administrativo.
- Determinar el mejoramiento continuo de los procesos y el suministro de productos que cumplan con los requisitos y las expectativas del cliente, para aumentar su satisfacción, crear su compromiso con la organización y ganar competitividad en el mercado.

- Aumentar el nivel de compromiso de los miembros de la organización respecto a la prevención de fallos y la mejora continua.
- Promover la investigación y el desarrollo tecnológico en el sector a través del análisis, la evaluación y la difusión de las “mejores prácticas” e innovaciones actuales.
- Implementar un sistema digital el cual les permita a los representantes de venta (viajeros) tomar los pedidos y que estos lleguen vía Internet a nuestro sistema y sean despachados de una forma ágil y eficaz.
- Aumentar las ventas en un 30 % y mantener el 100% de calidad de los productos.
- Revisar constantemente los resultados y ganancias obtenidas para evaluar la productividad y el desempeño de los trabajadores.
- Favorecer la sostenibilidad ambiental, la seguridad y la eficiencia energética de las infraestructuras y modos de transportes.
- Adoptar medidas de prevención de catástrofes, de fenómenos extremos y sus impactos y para la reducción de riesgos.

3.8 PRINCIPIOS Y VALORES CORPORATIVOS

Para un proceso de planeación estratégica es fundamental la definición de los principios y valores corporativos, este es el marco de referencia y por lo tanto el punto de partida para soportar la visión, misión y los objetivos institucionales.

Existen valores y principios en la sociedad y los individuos, que deben ser reflejados necesariamente en la empresa, de tal manera que se conviertan en parte integral de la cultura y creencias de la organización.

Los valores son la mejor expresión de la filosofía empresarial, para que estos sean efectivos tienen que ser relevantes en la cultura de la organización, para que, conlleven al éxito deben ser apropiados a la situación.

PRINCIPIOS

- El mejoramiento continuo en capacitación y nuevos productos siempre será un punto fuerte, suministrándole al cliente lo que él quiere.
- Eficiencia en la atención y en la entrega de los productos a tiempo.
- Siempre se busca que toda la comunidad disfrute de los productos por medio de ofertas.

VALORES

- **Honradez y Equidad.** Desde el principio se busca un comportamiento recto, cobrando al consumidor solo el precio justo por los productos.
- **Confiabilidad.** El consumidor puede estar totalmente seguro de que los productos recibidos no atentan contra la salud.
- **Calidad y Responsabilidad.** Si de algo el cliente puede estar seguro es de la excelente materia prima y el personal capacitado, para brindarle unos productos de excelente calidad.
- **Innovación:** Ofrecer nuevos productos de alto valor asumiendo con ello el compromiso de afianzar nuestra identidad, y mantener el crecimiento y la rentabilidad.

3.9 POLÍTICAS GENERALES

- Procurara en lo posible vender de contado debido a que necesita la capitalización inmediata.
- Mantener un ambiente de trabajo tranquilo, limpio y seguro.
- Reconocer al cliente como razón de ser de la empresa y darle siempre el lugar que corresponde.
- Prevenir la contaminación y minimizar los impactos ambientales adversos
- Ofrecer una respuesta rápida, clara y satisfactoria a nuestros clientes cada vez que se comuniquen con nosotros.
- Prestar atención al detalle en cada uno de los procedimientos que se llevan a cabo en la empresa.
- Garantizar la seguridad y salud ocupacional en todos sus procesos.
- Buscar incesantemente el mejoramiento continuo en cada una de las actividades que llevan a cabo cada uno de los empleados.

3.10 ANÁLISIS FINANCIERO.

Para el desarrollo de un correcto análisis financiero es menester revisar los dos principales estados financieros (Balance general y Estado de resultados), efectuando un análisis vertical, horizontal y de las principales razón financieras para establecer un diagnóstico y posibles conclusiones que propendan por mejoras desde el área financiera. A continuación se lleve a cabo el mismo según la metodología previamente indicada, exponiendo los balances generales y estados de resultados para los años 2012, 2013 y 2014:

Cuadro 15. Balance General

BALANCE GENERAL			
ACTIVOS	2012	2013	2014
Caja e inversiones temporales	\$ 16.000	\$ 26.215	\$ 19.214
Cuentas por cobrar clientes	\$ 9.852	\$ 18.489	\$ 29.652
Inventarios	\$ 22.152	\$ 28.652	\$ 30.020
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 48.004	\$ 73.356	\$ 78.886
Maquinaria & Equipo	174129	211485	229861
Muebles & Enseres	\$ 33.500	\$ 39.458	\$ 42.250
Vehículos	\$ 34.810	\$ 37.550	\$ 125.787
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 242.439	\$ 288.493	\$ 397.898
TOTAL ACTIVOS	\$ 290.443	\$ 361.849	\$ 476.784
PASIVO	2012	2013	2014
Proveedores	\$ -	\$ 2.789	\$ 6.012
I.V.A. por pagar	\$ -	\$ 534	\$ 2.789
Impuesto de renta	\$ 4.115	\$ 4.715	\$ 6.015
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.115	\$ 8.038	\$ 14.816
Obligaciones financieras	\$ 57.695	\$ 61.203	\$ 102.564
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 57.695	\$ 61.203	\$ 102.564
TOTAL PASIVOS	\$ 61.810	\$ 69.241	\$ 117.380
PATRIMONIO	2012	2013	2014
Capital	\$ 188.000	\$ 228.633	\$ 292.608
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 40.633	\$ 63.975	\$ 66.796
TOTAL PATRIMONIO	\$ 228.633	\$ 292.608	\$ 359.404
TOTAL PASIVO+TOTAL PATRIMONIO	\$ 290.443	\$ 361.849	\$ 476.784

Cuadro 16. Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS			
	2012	2013	2014
Ventas	\$ 217.188	\$ 251.938	\$ 267.054
Costo de ventas	\$ 154.107	\$ 163.353	\$ 173.155
Utilidad Bruta	\$ 63.081	\$ 88.585	\$ 93.899
Gastos de ventas y admón	\$ 14.874	\$ 15.766	\$ 16.712
Otros ingresos	\$ 436	\$ -	\$ -
Utilidad Operacional	\$ 48.643	\$ 72.819	\$ 77.187
Gastos Financieros	\$ 3.895	\$ 4.129	\$ 4.376
Utilidad antes de impuestos	\$ 44.748	\$ 68.690	\$ 72.811
Provisión impuesto de renta	\$ 4.115	\$ 4.715	\$ 6.015
Utilidad neta	\$ 40.633	\$ 63.975	\$ 66.796

Con base en esta información recabada, es necesario llevar a cabo un análisis estático de las cifras porcentuales de cada una de las subcuentas y principales rubros de estos estados financieros y para cada año en cuestión: UN ANÁLISIS VERTICAL.

3.10.1 ANÁLISIS VERTICAL BALANCE GENERAL 2012-2014

Cuadro 17. Análisis Vertical Balance 2012- 2014

ACTIVOS	2012	%		2013	%		2014	%	
Caja e inversiones temporales	\$ 16.000	33,33%	16,5%	\$ 26.215	35,74%	20,3%	\$ 19.214	24,36%	16,5%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 9.852	20,52%		\$ 18.489	25,20%		\$ 29.652	37,59%	
Inventarios	\$ 22.152	46,15%		\$ 28.652	39,06%		\$ 30.020	38,05%	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 48.004	100%		\$ 73.356	100%		\$ 78.886	100%	
Maquinaria & Equipo	\$ 174.129	71,82%	83,5%	\$ 211.485	73,31%	79,7%	\$ 229.861	57,77%	83,5%
Muebles & Enseres	\$ 33.500	13,82%		\$ 39.458	13,68%		\$ 42.250	10,62%	
Vehículos	\$ 34.810	14,36%		\$ 37.550	13,02%		\$ 125.787	31,61%	
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 242.439	100%		\$ 288.493	100%		\$ 397.898	100%	
TOTAL ACTIVOS	\$ 290.443			\$ 361.849			\$ 476.784		
PASIVO	2012	%		2013	%		2014	%	
Proveedores	\$ -	0%	6,7%	\$ 2.789	34,70%	11,6%	\$ 6.012	40,58%	12,6%
I.V.A. por pagar	\$ -	0%		\$ 534	6,64%		\$ 2.789	18,82%	
Impuesto de renta	\$ 4.115	100%		\$ 4.715	58,66%		\$ 6.015	40,60%	
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.115	100%		\$ 8.038	100%		\$ 14.816	100%	
Obligaciones financieras	\$ 57.695	100%	93,3%	\$ 61.203	100,00%	88,4%	\$ 102.564	100,00%	87,4%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 57.695	100%		\$ 61.203	100%		\$ 102.564	100%	
TOTAL PASIVOS	\$ 61.810			\$ 69.241			\$ 117.380		
PATRIMONIO	2012	%		2013	%		2014	%	
Capital	\$ 188.000	82,23%		\$ 228.633	78,14%		\$ 292.608	81,41%	
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 40.633	17,77%		\$ 63.975	21,86%		\$ 66.796	18,59%	
TOTAL PATRIMONIO	\$ 228.633	100%		\$ 292.608	100%		\$ 359.404	100%	
TOTAL PASIVO+TOTAL PATRIMONIO	\$ 290.443			\$ 361.849			\$ 476.784		

3.10.1.1 ACTIVOS

En lo concerniente a la distribución general de activos, se puede evidenciar un gran compromiso en los activos fijos de la compañía durante todos los 3 años analizados, toda vez que el 83,5% pertenecen a activos no corrientes y tan solo el 16,5% se relacionan con activos circulantes o corrientes, situación presentada en el 2012 y con la que se terminó coincidencialmente el 2014 evidenciando la actividad manufacturera a la que se dedican.

Por el lado de los activos corrientes, los inventarios o existencias conformaron durante los tres años analizados la mayor parte de los activos circulantes con un 46,15% (2012), 39,06% (2013) y 38,05% (2014), denotando una disminución en el tiempo, pero evidenciando la función distribuidora y comercializadora que posee la empresa. Otro rubro importante corresponde al dinero que se tiene en caja e inversiones temporales, el cual se redujo de manera considerable con el pasar de los años (33,33% en 2012, 35,74% en 2013 y finalmente 24,36% en 2014). A menor escala, las cuentas por cobrar a clientes pasaron a ser la cuenta de menor proporción en 2012 (20,52%) a casi igualar la mayor proporción de los activos corrientes en el 2014, lo que refleja inconsistencias con las políticas de cobro o ampliación de la cartera por mayor producción.

3.10.2 ESTRUCTURA FINANCIERA

Cuadro 18. Estructura Financiera

	2012	2013	2014
Pasivos	21,28%	19,14%	24,62%
Patrimonio	78,72%	80,86%	75,38%

La estructura entre pasivos y patrimonio fluctúa prácticamente igual durante los 3 años, terminando con un 24,62% de deuda (pasivos) y un 75,38% de capital propio (patrimonio): poco endeudamiento aparente por parte de la compañía.

Adentrando en los pasivos, es claro que la organización ha apostado a través de los años por las deudas a largo plazo, dado que sus pasivos corrientes no superan el 12,6% del total de pasivos, lo que repercute en financiar sus deudas a largo plazo en un 87,4%. Eso sí, cabe mencionar que se viene aumentando la cantidad de pasivos corrientes en los tres últimos años de manera paulatina. Para el año 2012 no hubo registros de proveedores y por ende I.V.A. por pagar, en cuanto a pasivos circulantes o corrientes; estos datos cambiaron y a 2014, los proveedores junto con el impuesto de renta son los rubros principales de los pasivos a corto plazo (40,58 y 40,68% respectivamente), evidencia del crecimiento de las cuentas por pagar y el financiamiento con proveedores.

De manera general, el patrimonio no presenta un gran cambio a nivel de sus subcuentas. El capital durante los 3 años sigue teniendo la mayor participación frente a la utilidad del ejercicio: 82,23% para el 2012, 78,14 para el 2013 y 81,41% para 2014 de capital frente a un 17,77% en el 2012, un 21,86% en el 2013 y un 18,59% para el 2014.

3.10.3 ANÁLISIS VERTICAL ESTADO DE RESULTADOS 2012-2014

En lo que se refiere al estado de resultados se observa la siguiente composición tomando como 100% las ventas netas totales:

Cuadro 19. Análisis Vertical Estado de Resultados 2012-2014

ESTADO DE RESULTADOS	2012	%	2013	%	2014	%
Ventas	\$ 217.188	100,00%	\$ 251.938	100,00%	\$ 267.054	100,00%
Costo de ventas	\$ 154.107	70,96%	\$ 163.353	64,84%	\$ 173.155	64,84%
Utilidad Bruta	\$ 63.081	29,04%	\$ 88.585	35,16%	\$ 93.899	35,16%
Gastos de ventas y admón	\$ 14.874	6,85%	\$ 15.766	6,26%	\$ 16.712	6,26%
Otros ingresos	\$ 436	0,20%	\$ -	0,00%	\$ -	0,00%
Utilidad Operacional	\$ 48.643	22,40%	\$ 72.819	28,90%	\$ 77.187	28,90%
Gastos Financieros	\$ 3.895	1,79%	\$ 4.129	1,64%	\$ 4.376	1,64%
Utilidad antes de impuestos	\$ 44.748	20,60%	\$ 68.690	27,26%	\$ 72.811	27,26%
Provisión impuesto de renta	\$ 4.115	1,89%	\$ 4.715	1,87%	\$ 6.015	2,25%
Utilidad neta	\$ 40.633	18,71%	\$ 63.975	25,39%	\$ 66.796	25,01%

Las ventas están dadas a crédito en su 100%, donde los costos de ventas para el año 2012 representaban un 70,96% de las ventas, margen extremadamente peligroso; se ha venido mejorando en los años posteriores, tanto que al 2014 los costos de ventas representan el 64,84% de las ventas o ingresos netos. A menor escala los gastos de ventas y administración, gastos financieros e impuesto de renta permanecen constantes con bajos porcentajes. La generación de otros ingresos solamente se presentó para el año 2012, de allí en adelante no hubo ingresos por otros conceptos diferentes a los de las ventas.

En cuanto a los márgenes de utilidad bruto, operacional, antes de impuestos y utilidad neta se ha presentado un incremento porcentual de participación de ambas frente a las ventas. El margen de utilidad bruta pasó de 29,04% a un 35,16%, la utilidad operacional por su parte pasó de un 22,40% en el 2012 a un 28,90% en 2014 y propedéuticamente el margen de utilidad neta pasó en el 2012 de ser el 18,71% a subir en 2014 hasta un 25,39%.

Posterior a este análisis proporcional estático de las cuentas de estados financieros como el balance y el estado de pérdidas y ganancias, se presenta a continuación un análisis más dinámico que permita evidenciar variaciones absolutas y relativas para cada una de las cuentas: UN ANÁLISIS HORIZONTAL.

Para efectos prácticos, se llevará se presenta la información del contraste de los años 2012-2013 y 2013-2014, más el análisis se efectuará para esta última comparación por su mayor relevancia dentro del proceso de análisis financiero.

3.10.4 ANÁLISIS HORIZONTAL BALANCE GENERAL 2012-2014

Cuadro 20. Análisis Horizontal Balance General 2012- 2014

ACTIVOS	2012	2013	VARIACIÓN 2012-2013		2013	2014	VARIACIÓN 2013-2014		2012	2014	VARIACIÓN 2012-2014	
			Absoluta	Relativa			Absoluta	Relativa			Absoluta	Relativa
Caja e inversiones temporales	\$ 16.000	\$ 26.215	\$ 10.215	63,84%	\$ 26.215	\$ 19.214	-\$ 7.001	-26,71%	\$ 16.000	\$ 19.214	\$ 3.214	20,09%
Cuentas por cobrar clientes	\$ 9.852	\$ 18.489	\$ 8.637	87,67%	\$ 18.489	\$ 29.652	\$ 11.163	60,38%	\$ 9.852	\$ 29.652	\$ 19.800	200,97%
Inventarios	\$ 22.152	\$ 28.652	\$ 6.500	29,34%	\$ 28.652	\$ 30.020	\$ 1.368	4,77%	\$ 22.152	\$ 30.020	\$ 7.868	35,52%
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	\$ 48.004	\$ 73.356	\$ 25.352	52,81%	\$ 73.356	\$ 78.886	\$ 5.530	7,54%	\$ 48.004	\$ 78.886	\$ 30.882	64,33%
Maquinaria & Equipo	\$ 174.129	\$ 211.485	\$ 37.356	21,45%	\$ 211.485	\$ 229.861	\$ 18.376	8,69%	\$ 174.129	\$ 229.861	\$ 55.732	32,01%
Muebles & Enseres	\$ 33.500	\$ 39.458	\$ 5.958	17,79%	\$ 39.458	\$ 42.250	\$ 2.792	7,08%	\$ 33.500	\$ 42.250	\$ 8.750	26,12%
Vehículos	\$ 34.810	\$ 37.550	\$ 2.740	7,87%	\$ 37.550	\$ 125.787	\$ 88.237	234,99%	\$ 34.810	\$ 125.787	\$ 90.977	261,35%
TOTAL ACTIVO FIJO	\$ 242.439	\$ 288.493	\$ 46.054	19,00%	\$ 288.493	\$ 397.898	\$ 109.405	37,92%	\$ 242.439	\$ 397.898	\$ 155.459	64,12%
TOTAL ACTIVOS	\$ 290.443	\$ 361.849	\$ 71.406	24,59%	\$ 361.849	\$ 476.784	\$ 114.935	31,76%	\$ 290.443	\$ 476.784	\$ 186.341	64,16%
PASIVO												
Proveedores	\$ -	\$ 2.789	\$ 2.789	0,00%	\$ 2.789	\$ 6.012	\$ 3.223	115,56%	\$ -	\$ 6.012	\$ 6.012	0,00%
I.V.A. por pagar	\$ -	\$ 534	\$ 534	0,00%	\$ 534	\$ 2.789	\$ 2.255	422,28%	\$ -	\$ 2.789	\$ 2.789	0,00%
Impuesto de renta	\$ 4.115	\$ 4.715	\$ 600	14,58%	\$ 4.715	\$ 6.015	\$ 1.300	27,57%	\$ 4.115	\$ 6.015	\$ 1.900	46,17%
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$ 4.115	\$ 8.038	\$ 3.923	95,33%	\$ 8.038	\$ 14.816	\$ 6.778	84,32%	\$ 4.115	\$ 14.816	\$ 10.701	260,05%
Obligaciones financieras	\$ 57.695	\$ 61.203	\$ 3.508	6,08%	\$ 61.203	\$ 102.564	\$ 41.361	67,58%	\$ 57.695	\$ 102.564	\$ 44.869	77,77%
TOTAL PASIVO A LARGO PLAZO	\$ 57.695	\$ 61.203	\$ 3.508	6,08%	\$ 61.203	\$ 102.564	\$ 41.361	67,58%	\$ 57.695	\$ 102.564	\$ 44.869	77,77%
TOTAL PASIVOS	\$ 61.810	\$ 69.241	\$ 7.431	12,02%	\$ 69.241	\$ 117.380	\$ 48.139	69,52%	\$ 61.810	\$ 117.380	\$ 55.570	89,90%
PATRIMONIO												
Capital	\$ 188.000	\$ 228.633	\$ 40.633	21,61%	\$ 228.633	\$ 292.608	\$ 63.975	27,98%	\$ 188.000	\$ 292.608	\$ 104.608	55,64%
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 40.633	\$ 63.975	\$ 23.342	57,45%	\$ 63.975	\$ 66.796	\$ 2.821	4,41%	\$ 40.633	\$ 66.796	\$ 26.163	64,39%
TOTAL PATRIMONIO	\$ 228.633	\$ 292.608	\$ 63.975	27,98%	\$ 292.608	\$ 359.404	\$ 66.796	22,83%	\$ 228.633	\$ 359.404	\$ 130.771	57,20%
TOTAL PASIVO+TOTAL PATRIMONIO	\$ 290.443	\$ 361.849	\$ 71.406	24,59%	\$ 361.849	\$ 476.784	\$ 114.935	31,76%	\$ 290.443	\$ 476.784	\$ 186.341	64,16%

3.10.4.1 ANÁLISIS AÑOS 2012-2014

En cuanto a los activos de ambos años se puede evidenciar una variación porcentual similar tanto para los activos corrientes como para los fijos (64,33% frente a 64,12% respectivamente), pero marcando en términos absolutos la diferencia abismal de mayor variación en los activos fijos (155.459) frente a los activos corrientes (30.882), representando la importancia de la adquisición de activos especializados. Los rubros de mayor variación porcentual son las cuentas por cobrar, por el lado de los activos corrientes (variación del 200,97%) y que representa una ampliación considerable de la cartera y de las políticas de crédito y cobro; por otro lado la cuenta de vehículos, por parte de los activos fijos (261,35% de variación), representando un aumento considerable en la adquisición de estos activos para la distribución y otras actividades inherentes al modelo de negocio de la organización. En términos absolutos de variación, los vehículos siguen siendo los más representativos (90.977) junto con la maquinaria & equipo (55,732) y en menor medida las cuentas por cobrar (19.800).

Referente a los pasivos, es notoria la variación relativa de los pasivos a corto plazo frente a los pasivos de largo plazo (260,05% frente a 77,77%), en contra posición, la mayor variación absoluta la tuvieron los pasivos no corrientes, dado que se financia cada vez más a largo plazo (55.570 frente a 10.701). Un dato importante es tener en cuenta que para los pasivos corrientes en el año 2014 se registraron dos nuevas cuentas que en el 2012 no tenían saldos.

Finalmente, el patrimonio presentó una variación porcentual de 57,20% y de 130.771.000 a nivel absoluto; la utilidad del ejercicio fue la que mayor aumento porcentual tuvo (64,39% frente a 55,64% del capital), por su parte la cuenta de capital de trabajo que se llevó el mayor incremento absoluto (104.608 frente a 26.163).

3.10.5 ANÁLISIS HORIZONTAL ESTADO DE RESULTADOS 2012-2014

Cuadro 21. Análisis Horizontal Estado de Resultados 2012-2014

ESTADO DE RESULTADOS	2012	2013	VARIACIÓN 2012-2013		2013	2014	VARIACIÓN 2013-2014		2012	2014	VARIACIÓN 2013-2014	
			Absoluta	Relativa			Absoluta	Relativa			Absoluta	Relativa
Ventas	\$ 217.188	\$ 251.938	\$ 34.750	16,00%	\$ 251.938	\$ 267.054	\$ 15.116	6,00%	\$ 217.188	\$ 267.054	\$ 49.866	22,96%
Costo de ventas	\$ 154.107	\$ 163.353	\$ 9.246	6,00%	\$ 163.353	\$ 173.155	\$ 9.802	6,00%	\$ 154.107	\$ 173.155	\$ 19.048	12,36%
Utilidad Bruta	\$ 63.081	\$ 88.585	\$ 25.504	40,43%	\$ 88.585	\$ 93.899	\$ 5.314	6,00%	\$ 63.081	\$ 93.899	\$ 30.818	48,85%
Gastos de ventas y admón	\$ 14.874	\$ 15.766	\$ 892	6,00%	\$ 15.766	\$ 16.712	\$ 946	6,00%	\$ 14.874	\$ 16.712	\$ 1.838	12,36%
Otros ingresos	\$ 436	\$ -	-\$ 436	-100,00%	\$ -	\$ -	\$ -	0,00%	\$ 436	\$ -	-\$ 436	-100,00%
Utilidad Operacional	\$ 48.643	\$ 72.819	\$ 24.176	49,70%	\$ 72.819	\$ 77.187	\$ 4.368	6,00%	\$ 48.643	\$ 77.187	\$ 28.544	58,68%
Gastos Financieros	\$ 3.895	\$ 4.129	\$ 234	6,01%	\$ 4.129	\$ 4.376	\$ 247	5,98%	\$ 3.895	\$ 4.376	\$ 481	12,35%
Utilidad antes de impuestos	\$ 44.748	\$ 68.690	\$ 23.942	53,50%	\$ 68.690	\$ 72.811	\$ 4.121	6,00%	\$ 44.748	\$ 72.811	\$ 28.063	62,71%
Provisión impuesto de renta	\$ 4.115	\$ 4.715	\$ 600	14,58%	\$ 4.715	\$ 6.015	\$ 1.300	27,57%	\$ 4.115	\$ 6.015	\$ 1.900	46,17%
Utilidad neta	\$ 40.633	\$ 63.975	\$ 23.342	57,45%	\$ 63.975	\$ 66.796	\$ 2.821	4,41%	\$ 40.633	\$ 66.796	\$ 26.163	64,39%

3.10.5.1 ANÁLISIS AÑOS 2012-2014

Para el estado de resultados de este periodo se evidencia una variación porcentual considerable en la provisión de impuestos de renta (46,17%), de igual forma que la variación negativa del -100% en la cuenta de “otros ingresos” dado que no hubo registro en el 2014 en comparación al 2012. Las ventas evidencian también una variación del 22,96% mucho mayor que la presentada por cuentas representativas para el P&G como el costo de ventas, los gastos de administración y ventas y los gastos financieros (todos con una variación relativa de 12,36%), presentada tanto en variación relativa; por su parte, en variación absoluta, las ventas superan contundentemente cualquier otra variación en el estado de resultados, es supremamente mayor que las variaciones absolutas de los costos de ventas (19.048, incrementados por el aumento en los costos de producción), que los gastos de ventas y administración (incrementados por la mayor generación de ventas) y que los gastos financieros. A su vez, los márgenes de utilidad antes de impuesto y utilidad neta presentaron variaciones interesantes a nivel porcentual y absoluta (62,71% relativa y 28.063 en relativa para la utilidad antes de impuesto y 64,39% en relativa y 26.163 e absoluta para la utilidad neta), dado que los costos y gastos no crecieron en igual medida que las ventas, estos permite una mejorar retribución a nivel de los márgenes de utilidad.

Posterior al análisis vertical y horizontal de los estados financieros, es menester complementar el campo de análisis con la medición de indicadores financieros de diferente naturaleza como ratios de liquidez, rotación, endeudamiento y rentabilidad, con el fin de efectuar conclusiones certeras acerca de la situación financiera de la entidad analizada.

3.11 ANÁLISIS RAZONES FINANCIERAS

Cuadro 22. Análisis Razones Financieras

INDICADOR	2012	2013	2014	TENDENCIA
INDICADOR DE LIQUIDEZ				
RAZÓN CORRIENTE	11,67	9,13	5,32	Disminución
PRUEBA ÁCIDA	6,28	5,56	3,30	Disminución
CAPITAL DE TRABAJO NETO	\$ 43.889	\$ 65.318	\$ 64.070	Aumento
CAPITAL DE TRABAJO NETO OPERATIVO	\$ 32.004	\$ 49.930	\$ 65.684	Aumento
INDICADORES DE ACTIVIDAD				
ROTACIÓN DE CARTERA	22,05	13,63	9,01	Disminución
PERIODO PROMEDIO DE COBRO	16,33	26,42	39,97	Aumento
ROTACIÓN DE INVENTARIOS	6,96	5,70	5,77	Disminución
DÍAS DE INVENTARIOS	51,75	63,14	62,41	Aumento
PERIODO PROMEDIO DE PAGO	0,00	35,04	72,10	Aumento
ROTACIÓN DE ACTIVOS TOTALES	0,75	0,70	0,56	Disminución
INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO				
NIVEL DE ENDEUDAMIENTO	0,21	0,19	0,25	Aumento
COBERTURA DE INTERESES	10,432	15,494	15,264	Aumento
CONCENTRACIÓN PASIVO A CORTO PLAZO	0,07	0,12	0,13	Aumento
INDICADORES DE RENTABILIDAD				
MARGEN UTILIDAD OPERACIONAL	0,21	0,27	0,27	Aumento
MARGEN NETO	0,19	0,25	0,25	Aumento
RENDIMIENTO DEL ACTIVO (ROA)	0,1563	0,1941	0,1576	Estabilidad
RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO (ROE)	0,18	0,22	0,19	Aumento

Por medio de indicadores como la razón corriente y la prueba ácida se ve marcada una adecuada cantidad de dinero a corto plazo, tanto los indicadores de liquidez a corto plazo (razón corriente) como la razón corriente sin contar los inventarios (prueba ácida) ofrecen índices superiores a uno y que permiten aparentemente evidenciar liquidez en el corto plazo, aunque vienen en disminución año tras año, siguen con números considerables, que permiten explicar que por cada peso en pasivos corrientes la empresa puede responder con 5,32 pesos a esas obligaciones (para el 2014) y con 3,30 sin contar los inventarios.

Por otro lado, la cantidad de capital de trabajo neto y operativo refleja la estabilidad de la liquidez al incrementarse en los últimos años. Ahora bien, es necesario contrastar estos indicadores con los desempeños de las razones de rotación: La cartera ha reducido su rotación, por lo que se cobra a mayor número de días (cada 40 días), dado las políticas de cobranzas y a que se ha incursionado el apalancamiento con proveedores; en lo que a las existencias se refiere, la rotación se ha disminuido y mínimamente los días en los que rota el inventario se han aumentado a 62,41 días, tal vez por motivos operativos y logísticos; finalmente, el periodo promedio de pago se ha incrementado por políticas con proveedores hasta 72 días, viendo beneficios a nivel de liquidez, dado que el periodo promedio de pago es mucho mayor al periodo promedio de cobro, se paga cada 2 meses (72 días), pero se cobrar cada 40 días. Todo esto además reflejado en una reducción de la rotación del activo total, presentado por la variación de casi dos veces el activo frente a una variación menor de las ventas.

En cuanto al endeudamiento de la organización, se puede esclarecer que el nivel de endeudamiento aumento 4 puntos de 2012 a 2014, quedando en un 25%, lo que indica que la empresa en un 25% pertenece a los acreedores y un 75% a recursos propios y posee una tendencia a incrementarse, dado que la empresa ha visto las ventajas de apalancarse con sus acreedores. La utilidad generada cubre 10 veces (2012) y 12 veces (2014) la cantidad de intereses o gastos financieros que la empresa tiene en sus diferentes periodos, teniendo un adecuado margen de soporte o cobertura de los intereses. Por otro lado, las responsabilidades a corto plazo se han ido aumentando de a poco, han pasado de ser el 7% al 13% en 2014, evidenciando la importancia de financiar a largo plazo las deudas, pero dado el incremento sustancial en los activos, se ha aumentado en una cantidad moderada el número de pasivos corrientes frente a los pasivos a largo plazo de la compañía.

Finalmente y para cerrar el estado situacional arrojado desde esta semaforización por indicadores, la rentabilidad de la empresa medida desde el rendimiento del activo se ha mantenido constante, si bien hubo un aumento en el año 2013, para el 2014 volvió a bajar a igual proporción; por el lado del rendimiento o retorno del Equity o patrimonio los índices se han elevado mínimamente: en el 2013 se elevó 4 puntos, pero volvió a bajar para el año 2014 hasta 0,19, lo que indica un margen del 19% del capital invertido.

Por otro lado, el margen de utilidad operacional se ha incrementado hasta 0,27 de igual forma que el margen neto que pasó de 0,19 a 0,25, indicando que del total de ventas, el 27% queda de utilidad operacional y el 25% de utilidad neta: por cada peso vendido se genera 27 centavos de utilidad operacional y 25 centavos de utilidad bruta.

3.11.1 ASPECTOS A RESLTAR DEL ANÁLISIS FINANCIERO.

- ✓ La empresa presenta indicadores de liquidez saludables, mas sus índices de rotación arrojan, de forma conjunta para la cartera e inventarios, un aumento en los días de rotación. Lo que no permite que la liquidez sea materializada del todo en flujos de caja más boyantes. Se debe tratar al máximo, por medio de políticas de cartera y gestión de inventarios, de reducir el número de veces en las que rotan en el año o el número de días que se demoran en rotar. El aumento de capital de trabajo neto y operativo s buena señal, pero siempre y cuando los activos corrientes principales estén en constante rotación y se eviten los fondos ociosos o estáticos.
- ✓ En lo concerniente a la estructura impositiva y a los intereses pagados por la compañía, no castigan los márgenes de utilidad, toda vez que se muestran flexibles por el adecuado manejo de la financiación y la distribución de los pasivos a corto plazo.
- ✓ Un factor interesante que se presenta, es que a pesar del poco nivel de endeudamiento que posee la empresa, sus márgenes de rentabilidad son adecuados para el sector en el que se desempeña; cubre los intereses o pasivos financieros sin menor esfuerzo, tiene una distribución de pasivos a corto plazo muy beneficiosa y más enfocada al largo plazo y no compromete la propiedad de la empresa al solamente tener una cuarta parte de ella en “propiedad” de terceros (25% de apalancamiento). Sería adecuado analizar si el aumento paulatino en los márgenes de utilidad están correlacionados con la variable de endeudamiento, cumpliendo el teorema básico financiero con el cual a mayor apalancamiento mayores márgenes y retorno sobre el capital.
- ✓ A pesar de los márgenes adecuados de utilidad bruta, operacional y neta (35%,28% y 26%) los costos de ventas son considerables para la empresa, se puede gestionar con proveedores con el fin de mitigar el impacto que están teniendo las materias primas en el estado de pérdidas y ganancias.
- ✓ Al ser las ventas al 100% a crédito a distribuidores y minoristas, es necesario ajustar esta política para dejar de subsidiar a sus clientes y trabajar con el capital de ellos por medio del pago de contado. Si bien es difícil erradicar el crédito en su totalidad, paulatinamente es adecuado reducir la cantidad de ventas que se efectúan a crédito.

4 PLAN DE ACCIÓN

La planeación es un proceso donde se establecen objetivos y se escoge el medio más apropiado para el logro del mismo. El propósito de este no es elaborar un plan sino producir resultados, con esto se busca anticipar los hechos y determinar aquellas estrategias que permitan alcanzar los objetivos que la empresa ha propuesto.

Para el estudio se analizaron los motivos por los cuales se debía realizar un plan de acción. Se estudiaron aquellas variables críticas que afectaban el buen funcionamiento de la empresa y así encontrar soluciones que pudieran brindar un plan de acción eficaz y competitiva para la empresa **Comestibles Ricos del Valle** del municipio de Zarzal (Valle del Cauca).

Variables Críticas:

- No cuenta con toda la tecnología de punta.
- Poca gestión de crédito.
- No posee manual de funciones.
- No cuenta con direccionamiento estratégico.
- El proceso productivo limitado a la recepción de pedidos crea deficiencia en el tiempo de respuesta y servicio al cliente.
- No se invierte en publicidad.

4.1 OBJETIVO 1

Diseñar la estructura administrativa de la empresa.

4.1.1 Estrategias.

Establecer un Manual de Funciones para el personal de la empresa.

4.1.2 Políticas.

- La persona que ocupe determinado cargo debe cumplir con los requisitos establecidos por la empresa.
- El Jefe del Área debe entregar un informe mensual de las actividades.
- Personal con sentido de pertenencia.

4.1.3 Normas.

- Se prohíbe que los recursos de la empresa sean destinados para actividades diferentes al objetivo.
- El horario debe ser cumplido por todo el personal de la empresa.
- Mantener el recinto de trabajo aseado y en un adecuado orden.

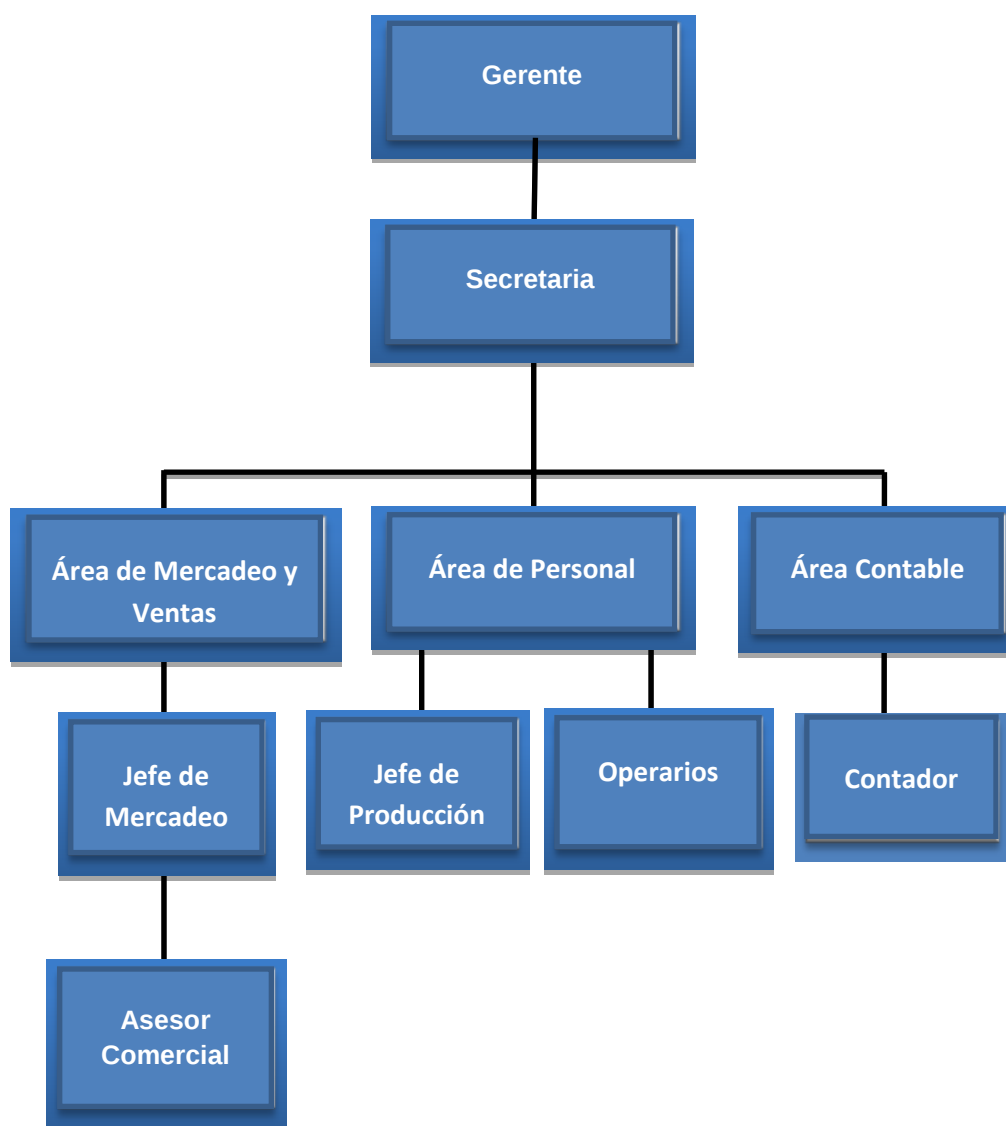
4.1.4 Actividades.

Para lograr esta estructura se elaboró un organigrama de la empresa con el fin de lograr un grado de competitividad representativa en la región.

La siguiente figura muestra la estructura de la empresa que puede atender efectivamente las necesidades de la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE**.

4.1.5 Organigrama

Figura 6. Organigrama



4.1.6 Manual de Funciones.

A continuación se presenta el Manual de Funciones para el personal de la empresa **Comestibles Ricos del Valle**.

La finalidad del presente Manual de Funciones es un instrumento de gestión que describe las funciones a nivel de cargos específicos de la organización **Comestibles Ricos del Valle**.

Las funciones contenidas en el presente manual, deberán ser cumplidas por los trabajadores que integran la organización.

El presente Manual de Funciones será actualizado cuando se produzcan cambios o modificaciones en los procesos o procedimientos internos de la organización, o si se producen modificaciones en la Estructura o en el Reglamento de Organización y Funciones de la Organización.

Perfil y funciones del cargo

Cuadro 23. Funciones del Gerente.

PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Gerente General
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Máxima Autoridad
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	- 0 -
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional
Formación	Contador público O Administrador de Empresas titulado.
Experiencia	Mínimo seis meses.
Habilidades	Destreza en gestión empresarial y conocimiento en procesos de producción.
Condiciones especiales para el cargo	Tener tarjeta profesional.
OBJETIVOS DEL CARGO	
Representación global de la empresa.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Representación social, judicial, contractual, extrajudicial, y administrativa de la empresa. Manejo de cuentas bancarias a nombre de la empresa. Gestionar créditos financieros y avances en cuentas corrientes de la empresa. Firmar contratos y documentos legales de la empresa. Aceptar créditos con clientes y proveedores. Gestionar alianzas con otras empresas y estrategias expansionistas. Revisar los informes mensuales realizados por el jefe de producción, el contador y la secretaria, y evaluar las situaciones. Demás funciones contenidas en el Acta de Constitución de la empresa (artículo 5).	
Revisado por:	Aprobado por: Fecha de vigencia:

Cuadro 24. Funciones del contador.

PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Contador
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Contabilidad
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	- 0 -
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Profesional
Formación	Contador público titulado.
Experiencia	Mínimo seis meses.
Habilidades	Destreza en contabilidad.
Condiciones especiales para el cargo	Tener tarjeta profesional.
OBJETIVOS DEL CARGO	
Implantar la contabilidad de la empresa y mantener la información económica – financiera actual.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Establecer medidas para el manejo contable. Revisar soportes contables. Revisar, supervisar, evaluar y controlar en general las cuentas del Activo, Pasivo y Patrimonio. Elaborar presupuestos de gastos y controlar las salidas de dinero. Manejar el dinero que perciba la empresa (Tesorería). Evaluar el comportamiento de los Ingresos y verificar que se perciban el total de los mismos. Elaborar sistema de costeo y evaluar el comportamiento de los mismos. Planear, elaborar y ejecutar auditoría interna. Realizar declaraciones de IVA, retribución, renta y demás requerimientos. Efectuar compras de materias primas y suministros que requiera la empresa. Establecer contacto con proveedores. Evaluar situación financiera de la empresa. Certificar y dictaminar sobre los Balances Generales y demás estados y documentos contables que necesiten fe pública. Elaborar informes cada mes del trabajo general realizado en la empresa y presentarlos a gerencia. Par lo demás casos que señale el artículo 13 de la ley 43 de 1990 y el Decreto 2649.	
Revisado por:	Aprobado por: Fecha de vigencia:

Cuadro 25. Funciones de la secretaria.

PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Secretaria
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Contabilidad
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente general - Contador
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Formación	Capacitación en administración y contabilidad básica, manipulación de computadores y servicio al cliente.
Experiencia	Mínimo un año
Habilidades	Destreza en atención al cliente y contabilidad básica.
Condiciones especiales para el cargo	Contacto directo y respetuoso con los directivos. Contacto directo con terceros.
OBJETIVOS DEL CARGO	
Organizar los archivos. Responsabilizarse de la tesorería. Brindar información veraz y oportuna a los directivos.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Asistencia a los directivos. Brindar excelente atención. Auxiliar contable. Manipular el sistema operativo de contabilidad. Evaluar el desempeño del área de mercadotecnia. Emisión de informes. Emisión de información general de la empresa, que se requiera. Tesorería. Arqueo diario. Recepción de llamadas. Elaborar informes cada mes del trabajo general realizado en la empresa y presentarlos a gerencia.	
Revisado por:	Aprobado por: Fecha de vigencia:

Cuadro 26. Funciones de la Jefe de Mercadeo

PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de Mercadeo
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Mercadotecnia
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Técnico en mercadeo y ventas
Formación	Énfasis en mercadeo o áreas a fines.
Experiencia	Mínimo un año
Habilidades	• Capacidad para analizar, tomar decisiones, concentración e identificar los problemas en el área de mercadeo. • Destreza en el uso de ayudas tecnológicas para registros de datos.
Condiciones especiales para el cargo	
Darle siempre la razón al cliente. Trato respetuoso con el cliente.	
OBJETIVOS DEL CARGO	
Controlar, prever, promocionar y dirigir toda actividad relacionada con el mercadeo.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
• Coordinar la compra de suministros necesarios en las actividades del área de mercadeo. • Mantener en contacto directo con el cliente para conocer sus inquietudes y sugerencias • Elaborar proyectos, estrategias de mercadeo y atención al cliente en conjunto con sus vendedores • Planear, dirigir y controlar actividades de comercialización que motiven la compra de los productos de la empresa • Realizar proyecciones de ventas dentro de los municipios • Realizar un seguimiento de los precios del producto con relación a la competencia. • Disposición para las demás funciones que le sean asignadas de acuerdo con la naturaleza del cargo.	
Revisado por:	Aprobado por: Fecha de vigencia:

Cuadro 27. Funciones del asesor comercial.

PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Asesor comercial
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Mercadotecnia
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Secretaria
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Formación	Capacitación en servicio al cliente, ventas, manipulación de computadores y contabilidad.
Experiencia	Mínimo un año
Habilidades	Destreza en contacto directo con clientes.
Condiciones especiales para el cargo	Darle siempre la razón al cliente. Contacto respetuoso con el cliente.
OBJETIVOS DEL CARGO	
Satisfacer las necesidades del cliente. Realizar ventas de manera masiva.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Atención al cliente. Promover el producto. Brindar excelente atención. Manipular el sistema operativo de facturación. Cajero directo de las ventas. Control de inventarios. Solicitar producto al área de producción, cada vez que se requiera. Arqueo diario.	
Revisado por:	Aprobado por: Fecha de vigencia:

Cuadro 28. Funciones del Jefe de producción.

PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Jefe de producción
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Producción
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Gerente general
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Tecnólogo en alimentos
Formación	Capacitación en manipulación de alimentos y tecnología.
Experiencia	Mínimo un año
Habilidades	Destreza en procesos de producción, cálculos matemáticos y manipulación de maquinaria.
Condiciones especiales para el cargo	Estricto en las normas internas de la empresa. Contribuir con las buenas prácticas de manufactura. Trabajar en equipo. Confidencialidad con los procesos de producción.
OBJETIVOS DEL CARGO	
Transformar las materias primas para elaborar el producto de la empresa.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Evaluar la calidad de las materias primas y procesos de producción. Supervisar la entrada y salida de materias primas y producto terminado del departamento de producción. Programar la producción diaria. Solicitar las cantidades de materias primas requeridas. Adicionar la fórmula a las materias primas. Contacto directo con proveedores. Realizar control de calidad en cada proceso productivo. Elaborar informes cada mes del trabajo general realizado en la empresa y presentarlos a gerencia.	
Revisado por:	Aprobado por: Fecha de vigencia:

Cuadro 29. Funciones de los operarios de oficios varios.

PERFIL Y FUNCIONES DEL CARGO	
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
NOMBRE DEL CARGO	Operario de oficios varios
UBICACIÓN ORGANIZACIONAL	Producción
CARGO DEL JEFE INMEDIATO	Jefe de producción
PERFIL DEL CARGO	
Educación	Bachiller
Formación	Capacitación en BPM
Experiencia	Mínimo seis meses.
Habilidades	Destreza en manipulación de carnes y productos alimenticios.
Condiciones especiales para el cargo	Trabajar bajo estrictas medidas de higiene. Tener control permanente de los desechos sólidos. Preservar la limpieza en todas las instalaciones de la empresa. Trabajar en equipo.
OBJETIVOS DEL CARGO	
Mantener el ambiente limpio y agradable en las instalaciones de la empresa.	
RESPONSABILIDADES Y FUNCIONES	
Manipular, transportar y alistar las materias primas. Limpiar rigurosamente todas las materias primas. Clasificar las materias primas. Limpiar todas las instalaciones de la empresa, teniendo especial cuidado en el área de producción. Facilitar el trabajo en el proceso de producción. Realizar domicilios. Colaborar en diferentes actividades si se requieren. Realizar el proceso manual de mezclado de materias primas.	
Revisado por:	Aprobado por: Fecha de vigencia:

4.1.7 Balance de personal

El objetivo básico es presentar el balance de personal que la empresa **COMESTIBLES RICOS DEL VALLE** requiere para alcanzar las expectativas administrativas, además una organización para el control de documentos y de esta forma crear un ambiente de trabajo armónico con un personal comprometido con la organización que genere ganancias y un desarrollo efectivo.

Cuadro 30. Balance de personal

CARGO	CANTIDAD DE PESRONAS	SALARIO MENSUAL A PAGAR PARA CADA AÑO					
		2013	2014	2015	2016	2017	2018
OPERARIOS	13	\$ 589.500	\$ 607.185	\$ 625.401	\$ 644.163	\$ 663.487	\$ 683.392
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	\$ 900.000	\$ 927.000	\$ 954.810	\$ 983.454	\$ 1.012.958	\$ 1.043.347
GERENTE	1	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.391.129
CONTADOR	1	\$ 900.000	\$ 927.000	\$ 954.810	\$ 983.454	\$ 1.012.958	\$ 1.043.347
SECRETARIA	1	\$ 589.500	\$ 607.185	\$ 625.401	\$ 644.163	\$ 663.487	\$ 683.392
JEFE DE MERCADEO	1	\$ 850.000	\$ 875.500	\$ 901.765	\$ 928.818	\$ 956.682	\$ 985.383
ASESOR COMERCIAL	1	\$ 589.500	\$ 607.185	\$ 625.401	\$ 644.163	\$ 663.487	\$ 683.392
AUXILIO TRANSPORTE	19	\$ 74.000	\$ 76.220	\$ 78.507	\$ 80.862	\$ 83.288	\$ 85.786

A los salarios, se les incrementaron el 3% por año (punto medio del IPC.)

Cuadro 31. Mano de Obra Directa e Indirecta

MANO DE OBRA DIRECTA E INDIRECTA						
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
OPERARIOS	13	13	13	13	13	13
JEFE DE PRODUCCIÓN	1	1	1	1	1	1
TOTAL	14	14	14	14	14	14
SUELDOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
OPERARIOS	\$ 589.500	\$ 607.185	\$ 625.401	\$ 644.163	\$ 663.487	\$ 683.392
JEFE DE PRODUCCIÓN	\$ 900.000	\$ 927.000	\$ 954.810	\$ 983.454	\$ 1.012.958	\$ 1.043.347
TOTAL SUELDO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
OPERARIOS	\$ 7.663.500	\$ 7.893.405	\$ 8.130.207	\$ 8.374.113	\$ 8.625.337	\$ 8.884.097
JEFE DE PRODUCCIÓN	\$ 900.000	\$ 927.000	\$ 954.810	\$ 983.454	\$ 1.012.958	\$ 1.043.347
TOTAL	\$ 8.563.500	\$ 8.820.405	\$ 9.085.017	\$ 9.357.568	\$ 9.638.295	\$ 9.927.444
TOTAL SUELDOS ANUALES	2013	2014	2015	2016	2017	2018
OPERARIOS	\$ 91.962.000	\$ 94.720.860	\$ 97.562.486	\$ 100.489.360	\$ 103.504.041	\$ 106.609.162
JEFE DE PRODUCCIÓN	\$ 10.800.000	\$ 11.124.000	\$ 11.457.720	\$ 11.801.452	\$ 12.155.495	\$ 12.520.160
TOTAL	\$ 102.762.000	\$ 105.844.860	\$ 109.020.206	\$ 112.290.812	\$ 115.659.536	\$ 119.129.322
COCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AXULIO DE TRANSPORTE	\$ 74.000	\$ 76.220	\$ 78.507	\$ 80.862	\$ 83.288	\$ 85.786
TOTAL	\$ 1.036.000	\$ 1.067.080	\$ 1.099.092	\$ 1.132.065	\$ 1.166.027	\$ 1.201.008
TOTAL AUXILIO ANUAL	\$ 12.432.000	\$ 12.804.960	\$ 13.189.109	\$ 13.584.782	\$ 13.992.326	\$ 14.412.095

Cuadro 32. Pago de Suelos y Seguridad Social

PAGO DE SUELDOS Y SEGURIDAD SOCIAL						
DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL SUELDO	\$ 102.762.000	\$ 105.844.860	\$ 109.020.206	\$ 112.290.812	\$ 115.659.536	\$ 119.129.322
SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SALUD 4%	\$ 4.110.480	\$ 4.233.794	\$ 4.360.808	\$ 4.491.632	\$ 4.626.381	\$ 4.765.173
PENSION 4%	\$ 4.110.480	\$ 4.233.794	\$ 4.360.808	\$ 4.491.632	\$ 4.626.381	\$ 4.765.173
TOTAL EMPLEADO	\$ 8.220.960	\$ 8.467.589	\$ 8.721.616	\$ 8.983.265	\$ 9.252.763	\$ 9.530.346
PAGO EMPLEADOS	\$ 106.973.040	\$ 110.182.231	\$ 113.487.698	\$ 116.892.329	\$ 120.399.099	\$ 124.011.072
SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADOR	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SALUD 8,5%	\$ 8.734.770	\$ 8.996.813	\$ 9.266.717	\$ 9.544.719	\$ 9.831.061	\$ 10.125.992
PENSION 12%	\$ 12.331.440	\$ 12.701.383	\$ 13.082.425	\$ 13.474.897	\$ 13.879.144	\$ 14.295.519
ARP 2,36%	\$ 2.425.183	\$ 2.497.939	\$ 2.572.877	\$ 2.650.063	\$ 2.729.565	\$ 2.811.452
TOTAL EMPLEADOR	\$ 23.491.393	\$ 24.196.135	\$ 24.922.019	\$ 25.669.680	\$ 26.439.770	\$ 27.232.963
PARAFISCALES	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CAJA DE COMPENSACION 4%	\$ 4.110.480	\$ 4.233.794	\$ 4.360.808	\$ 4.491.632	\$ 4.626.381	\$ 4.765.173
SENA 2%	\$ 2.055.240	\$ 2.116.897	\$ 2.180.404	\$ 2.245.816	\$ 2.313.191	\$ 2.382.586
ICBF 3%	\$ 3.082.860	\$ 3.175.346	\$ 3.270.606	\$ 3.368.724	\$ 3.469.786	\$ 3.573.880
TOTAL PARAFISCALES	\$ 9.248.580	\$ 9.526.037	\$ 9.811.819	\$ 10.106.173	\$ 10.409.358	\$ 10.721.639
PRESTACIONES SOCIALES	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 9.599.500	\$ 9.887.485	\$ 10.184.110	\$ 10.489.633	\$ 10.804.322	\$ 11.128.451
CESANTIAS	\$ 9.599.500	\$ 9.887.485	\$ 10.184.110	\$ 10.489.633	\$ 10.804.322	\$ 11.128.451
VACACIONES	\$ 4.281.750	\$ 4.410.203	\$ 4.542.509	\$ 4.678.784	\$ 4.819.147	\$ 4.963.722
INTERESES DE CESANTIAS 12%	\$ 1.151.940	\$ 1.186.498	\$ 1.222.093	\$ 1.258.756	\$ 1.296.519	\$ 1.335.414
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	\$ 24.632.690	\$ 25.371.671	\$ 26.132.821	\$ 26.916.805	\$ 27.724.310	\$ 28.556.039
COSTO TOTAL MANO DE OBRA	\$ 172.566.663	\$ 177.743.663	\$ 183.075.973	\$ 188.568.252	\$ 194.225.300	\$ 200.052.059

Cuadro 33. Sueldo de Personal

SUELDOS	2013	2014	2015	2016	2017	2018
GERENTE	\$ 1.200.000	\$ 1.236.000	\$ 1.273.080	\$ 1.311.272	\$ 1.350.611	\$ 1.391.129
CONTADOR	\$ 900.000	\$ 927.000	\$ 954.810	\$ 983.454	\$ 1.012.958	\$ 1.043.347
SECRETARIA	\$ 589.500	\$ 607.185	\$ 625.401	\$ 644.163	\$ 663.487	\$ 683.392
TELE-MERCADERISTA	\$ 850.000	\$ 875.500	\$ 901.765	\$ 928.818	\$ 956.682	\$ 985.383
ASESOR COMERCIAL	\$ 589.500	\$ 607.185	\$ 625.401	\$ 644.163	\$ 663.487	\$ 683.392
TOTAL SUELDO	\$ 4.129.000	\$ 4.252.870	\$ 4.380.456	\$ 4.511.870	\$ 4.647.226	\$ 4.786.643
TOTAL SUELDOS ANUALES	\$ 49.548.000	\$ 51.034.440	\$ 52.565.473	\$ 54.142.437	\$ 55.766.711	\$ 57.439.712
CONCEPTO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
AXULIO DE TRANSPORTE	\$ 74.000	\$ 76.220	\$ 78.507	\$ 80.862	\$ 83.288	\$ 85.786
TOTAL	\$ 370.000	\$ 381.100	\$ 392.533	\$ 404.309	\$ 416.438	\$ 428.931
TOTAL AUXILIO ANUAL	\$ 4.440.000	\$ 4.573.200	\$ 4.710.396	\$ 4.851.708	\$ 4.997.259	\$ 5.147.177

Cuadro 34. Pago de Sueldos y Seguridad Social

PAGO DE SUELDOS Y SEGURIDAD SOCIAL						
DESCRIPCIÓN	2013	2014	2015	2016	2017	2018
TOTAL SUELDO	\$ 49.548.000	\$ 51.034.440	\$ 52.565.473	\$ 54.142.437	\$ 55.766.711	\$ 57.439.712
SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADO	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SALUD 4%	\$ 1.981.920	\$ 2.041.378	\$ 2.102.619	\$ 2.165.697	\$ 2.230.668	\$ 2.297.588
PENSION 4%	\$ 1.981.920	\$ 2.041.378	\$ 2.102.619	\$ 2.165.697	\$ 2.230.668	\$ 2.297.588
TOTAL EMPLEADO	\$ 3.963.840	\$ 4.082.755	\$ 4.205.238	\$ 4.331.395	\$ 4.461.337	\$ 4.595.177
PAGO EMPLEADOS	\$ 50.024.160	\$ 51.524.885	\$ 53.070.631	\$ 54.662.750	\$ 56.302.633	\$ 57.991.712
SEGURIDAD SOCIAL EMPLEADOR	2013	2014	2015	2016	2017	2018
SALUD 8,5%	\$ 4.211.580	\$ 4.337.927	\$ 4.468.065	\$ 4.602.107	\$ 4.740.170	\$ 4.882.376
PENSION 12%	\$ 5.945.760	\$ 6.124.133	\$ 6.307.857	\$ 6.497.092	\$ 6.692.005	\$ 6.892.765
ARP 0,522%	\$ 258.641	\$ 266.400	\$ 274.392	\$ 282.624	\$ 291.102	\$ 299.835
TOTAL EMPLEADOR	\$ 10.415.981	\$ 10.728.460	\$ 11.050.314	\$ 11.381.823	\$ 11.723.278	\$ 12.074.976
PARAFISCALES	2013	2014	2015	2016	2017	2018
CAJA DE COMPENSACION 4%	\$ 1.981.920	\$ 2.041.378	\$ 2.102.619	\$ 2.165.697	\$ 2.230.668	\$ 2.297.588
SENA 2%	\$ 990.960	\$ 1.020.689	\$ 1.051.309	\$ 1.082.849	\$ 1.115.334	\$ 1.148.794
ICBF 3%	\$ 1.486.440	\$ 1.531.033	\$ 1.576.964	\$ 1.624.273	\$ 1.673.001	\$ 1.723.191
TOTAL PARAFISCALES	\$ 4.459.320	\$ 4.593.100	\$ 4.730.893	\$ 4.872.819	\$ 5.019.004	\$ 5.169.574
PRESTACIONES SOCIALES	2013	2014	2015	2016	2017	2018
PRIMA DE SERVICIOS	\$ 4.499.000	\$ 4.633.970	\$ 4.772.989	\$ 4.916.179	\$ 5.063.664	\$ 5.215.574
CESANTIAS	\$ 4.499.000	\$ 4.633.970	\$ 4.772.989	\$ 4.916.179	\$ 5.063.664	\$ 5.215.574
VACACIONES	\$ 2.064.500	\$ 2.126.435	\$ 2.190.228	\$ 2.255.935	\$ 2.323.613	\$ 2.393.321
INTERESES DE CESANTIAS 12%	\$ 539.880	\$ 556.076	\$ 572.759	\$ 589.941	\$ 607.640	\$ 625.869
TOTAL PRESTACIONES SOCIALES	\$ 11.602.380	\$ 11.950.451	\$ 12.308.965	\$ 12.678.234	\$ 13.058.581	\$ 13.450.338
COSTO TOTAL MANO DE OBRA	\$ 80.465.681	\$ 82.879.651	\$ 85.366.041	\$ 87.927.022	\$ 90.564.832	\$ 93.281.777

Los gastos que se deberán asumir antes de poner en marcha el negocio, son los siguientes:

Cuadro 35. Gastos pre operativos.

CONCEPTO	VALOR
Adecuaciones	\$ 7.000.000
Gastos legales	\$ 1.000.000
Publicidad	\$ 5.266.270
TOTAL	\$ 13.266.270

4.2 OBJETIVO 2

Incrementar el número de ventas en un 50% entre los años 2015 y 2018.

4.2.1 Estrategias.

Para alcanzar el objetivo propuesto se recurre a la siguiente estrategia.

- Desarrollo del mercado.
- Desarrollo de comunicación

4.2.2 Políticas.

- Desarrollar capacitaciones al personal de ventas.
- Establecer una comisión de venta del 5% para vendedores que cumplan las metas que establece la empresa mensualmente.
- Contratar cuñas publicitarias con medios locales y regionales de buena audiencia.

4.2.3 Normas.

- Buena presentación personal.
- Portar el uniforme durante el horario de trabajo.
- Cumplir con los horarios establecidos.

4.2.4 Actividades.

- Se realizan visitas constantes a los clientes para conocer la rotación del producto.
- Se utiliza como estrategia publicitaria afiches e impulso en puntos de venta; con el propósito de dar a conocer a las personas el producto que maneja la empresa **Comestible Ricos del Valle**.

4.2.5 Afiches.

Se distribuyen trimestralmente 500 afiches, los cuales son entregados en todos los puntos de venta y distribuidores de cada departamento; diseñados en papel plastificado a color de 40 por 30 cm.

Cuadro 36. Costo de Publicidad.

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Impulso	720.000	765.360	813.578	864.833	919.318
Afiches	100.000	106.300	112.997	120.116	127.683
Total	820.000	871.660	926.575	984.949	1.047.001

Fuente: Los Autores

Responsable de la actividad: el Gerente.

4.2.6 Logotipo

Figura 7. Logotipo



4.3 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Es importante tener en cuenta que para que se pueda brindar un mejor producto es necesario establecer ciertas normas y políticas que permitan no sólo la diferenciación competitiva sino la preferencia del cliente. Por esta razón, es necesario implementar estrategias que permitan el aumento en las ventas para así ofrecer el mejor producto a los mejores precios. Inicialmente se plantean las estrategias a seguir, las cuales permiten orientar el cumplimiento de los productos que se ofrecen; luego se establecen ciertas políticas y normas internas que rijan el buen funcionamiento de la empresa.

4.3.1 Actividades de Desarrollo.

De acuerdo con lo observado es necesario mejorar e invertir inicialmente en la adecuación de la parte locativa de la empresa, como la infraestructura, posteriormente hacer una inversión de adquisición de implementación de muebles y enseres para así lograr cumplir con los objetivos planteados.

4.3.2 Presupuesto de Inversión Inicial.

Cuadro 37. Presupuesto de Inversión Inicial Muebles y Equipos de Oficina

Muebles y Equipos de Oficina	Valor
Muebles y Enseres	3.960.000
Locativa	1.500.000
Equipos de Comunicación y computo	6.805.000
Total Inversión	12.265.000

Fuente: Los Autores

Cuadro 38. Presupuesto de Inversión Inicial Maquinaria y Equipo

Maquinaria y Equipo	Cantidad	Valor Uni.	Valor Total
Peladora	1	1.500.000	1.500.000
Tajadoras	2	3.500.000	7.000.000
Tanque de desalmidonar	1	1.000.000	1.000.000
Centrífuga	1	6.000.000	6.000.000
Horno grande	2	40.000.000	58.000.000
Horno pequeño		18.000.000	
Empacadoras	2	30.000.000	60.000.000
Selladora	2	800.000	1.600.000
Mesas	5	40.000	200.000
Canastillas	100	6.000	1.200.000
Estivas Reciclables	20	250	5.000
Total Inversión	136	100.846.250	136.505.000

Fuente: Los Autores

4.3.3 Políticas y Normas.

La utilización de políticas y normas dentro de la formulación de estrategia de desarrollo de producto fueron importantes a la hora de orientar el funcionamiento de la empresa. Las políticas y normas que se propusieron fueron las siguientes:

1. Políticas de Funcionamiento:

- Los productos deben tener buenos precios al por mayor y al detal para ser los preferidos por los clientes.
- Los productos deben poseer los estándares de calidad apropiados para satisfacer los deleites del cliente.
- Los productos deben asumir las normas higiénicas requeridas para ser los mejores del mercado.

2. Normas de Funcionamiento:

- Tener horarios continuos de 6:00 a.m. a 2:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 10:00 p.m.
- Promover la armonía entre el empleador y empleados ideales para que haya un buen clima organizacional.
- Establecer reuniones periódicas.
- Declarar derechos, deberes, incentivos y sanciones.

Cuadro 39 Plan de Acción

N	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN	ESTRATEGIA	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	AREA RESPONSABLE
1	OBJETIVO DE CRECIMIENTO	- Identificar áreas de mejora para incrementar la competitividad de la empresa, además de establecer planes de actuación a medio y largo plazo en relación con el desarrollo de las infraestructuras y la formación de las personas. - Determinar estrategias de desarrollo organizacional que permita identificarse como la primera empresa líder en el sector de snacks.	DIFERENCIACIÓN	- Plantear estrategias en la estructura organizacional que permitan incrementar la competitividad a largo plazo. - Utilizar las mejores estrategias organizacionales que permita identificarse como la empresa líder en el sector de los snacks.	Cumplimiento de estrategias organizacionales	MERCADEO Y VENTAS, LOGISTICA Y ALMACENAMIENTO
2	OBJETIVO DE CALIDAD	- Complementar el portafolio de productos en los cuales le brinden a los clientes mayor diversidad y mejoramiento en la calidad. - Obtener un mejoramiento sustancial del clima organizacional, mediante la transformación de hábitos y prácticas del personal administrativo.	DIFERENCIACIÓN	- Diseñar con los responsables de cada proceso, lo que concierne a los procedimientos de logro de la calidad. - Utilizar tácticas organizacionales del personal administrativo para aumentar la calidad.	Cumplimiento de los procesos de calidad.	GERENCIA GENERAL
3	OBJETIVO DE PRODUCTIVIDAD	- Determinar el mejoramiento continuo de los procesos y el suministro de productos que cumplan con los requisitos y las expectativas del cliente, para aumentar su satisfacción, crear su compromiso con la organización y ganar competitividad en el mercado. - Aumentar el nivel de compromiso de los miembros de la	TECNIFICACIÓN DEL NIVEL ESTRATÉGICO Y OPERATIVO	- Aumentar la eficacia de los procesos y suministros de los productos. - Diseñar tácticas que permitan asumir el sentido de pertenencia de los miembros de la organización.	Cumplimiento de estrategias y procesos.	MERCADEO Y VENTAS

		organización respecto a la prevención de fallos y la mejora continua				
4	OBJETIVO DE INNOVACIÓN	- Promover la investigación y el desarrollo tecnológico en el sector a través del análisis, la evaluación y la difusión de las “mejores prácticas” e innovaciones actuales - Implementar un sistema digital el cual les permita a los representantes de venta (viajeros) tomar los pedidos y que estos lleguen vía Internet a nuestro sistema y sean despachados de una forma ágil y eficaz	ORIENTACIÓN DE MERCADO	- Establecerse parámetros de investigación para hacer frente a las necesidades de innovación que cubren las necesidades de la empresa a corto y largo plazo. - Establecer sistemas de innovación de una perspectiva generadora, de nuevos productos, que permiten el ingreso de las ventas de nuevos productos, mejoras en la productividad a través de procesos de innovación.	Nivel de cumplimiento en los parámetros de investigación	PRODUCCION Y LOGÍSTICA
5	OBJETIVOS FINANCIERO	- Aumentar las ventas en un 30 % semestral y mantener el 100% de calidad de los productos. - Revisar constantemente los resultados y ganancias obtenidas para evaluar la productividad y el desempeño de los trabajadores.	DIFERENCIACIÓN	- Aumentar las ventas en un 5% al mes en los próximos 6 meses, y poder promover la calidad de los productos. - Establecer índices que permitan medir constantemente los ingresos para evaluar la productividad.	Márgenes de contribución	MERCADEO Y VENTAS
6	OBJETIVO DE RESPONSABILIDAD SOCIAL	- Favorecer la sostenibilidad ambiental, la seguridad y la eficiencia energética de las infraestructuras. - Adoptar medidas de prevención de catástrofes, de fenómenos extremos y sus impactos y para la reducción de riesgos.	DIFERENCIACIÓN	- Garantizar la selección adecuada de proyectos sociales que conducirán a un cambio social positivo ambiental. - Reducir los impactos de desastres naturales.	Medición de la Responsabilidad social	GERENCIA GENERAL

5 CONCLUSIONES

El estudio del ambiente externo e interno permitió llegar a las siguientes conclusiones:

- Se visualizaron posibilidades de crecimiento en el mercado actual y otros mercados potenciales, las cuales no han sido aprovechados debidamente por falta de estrategias que le ayuden a posicionarse adecuadamente en el sector permitiéndoles alcanzar una ventaja competitiva y lograr una mayor eficiencia y calidad en sus productos.
- En lo relacionado con el recurso humano se encontró que existe una gran debilidad en la empresa, dado que no han recibido una capacitación adecuada en lo relacionado con este mercado. Adicionalmente, la gran mayoría de personas presentan desconocimiento con relación al mercado mecatero
- El diagnóstico en el área de producción permitió conocer la situación real de la empresa encontrando deficiencias en la distribución del producto, inadecuada exhibición de los productos en los puntos de venta y poca cobertura geográfica.
- Administrativamente la empresa presenta una estructura débil, en la cual no se han identificado claramente las funciones y responsabilidades de cada miembro. La gran mayoría de las decisiones son tomadas por el Representante Legal, dado que los restantes miembros no toman una participación activa en las diversas situaciones que se presentan.
- Es indispensable establecer un Plan de Acción enfocado al área de mercadeo, dado que existen grandes falencias. El Plan de Acción propuesto consiste en crear una estructura de mercadeo y aumentar en un 50% las ventas del año 2013 al año 2018.
- En el análisis financiero realizado el proyecto demostró que es viable el plan de acción proyectado a cinco años los cuales permiten que la empresa logre un mayor crecimiento y pueda obtener mayores utilidades.

6 RECOMENDACIONES

Área de Personal

- Contar con el personal idóneo para cada uno de los cargos con los que cuenta la empresa para así ejecutar las funciones que les corresponde.
- Implementación de capacitaciones a todos los integrantes de la empresa, orientadas en cada una de las Áreas funcionales.

Área Administrativa

- La empresa debe apropiarse de la misión, visión y políticas, con el fin de que todo el equipo de trabajo se orienten hacia una misma dirección y se puedan alcanzar los objetivos.
- Establecer metas claras para así tener un objetivo común y que toda el área administrativa participe de igual manera en el proceso haciendo de este un trabajo en equipo.

Área de Producción

- Realizar un estudio de costos de producción, con el fin de que les permita una mayor precisión y control de todas las erogaciones que se incurran en el desarrollo de todas las actividades.
- Implementar la contabilidad en forma detallada, cumpliendo con las exigencias contables legales.

Área de Mercadeo

- Fortalecer las alianzas estratégicas existentes, con el propósito de garantizar una producción mínima fija.
- Realizar promociones periódicas especialmente para nuevos mercados, de tal forma que se atraiga la atención de un gran número de consumidores. Esto permitirá impulsar en forma gradual el producto de la empresa.

7 BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, Omar. *La Administración entre la Tradición y la Renovación.* Montreal: Gaetan-Morin, Cap. 3.

BACA URBINA, Gabriel. *Evaluación de Proyectos.* 4 ed. México: McGraw-Hill, 2001. p. 212.

BLANK BUBIS, León. *La Administración de las Organizaciones.* Cali: Univalle, Facultad de Ciencias de la Administración, 1990.

CARVAJAL, Lizardo. *Metodología de la Investigación.* 10 ed. Cali. 1994. p. 82.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración, Proceso Administrativo.* 3 ed. Bogotá: McGraw-Hill, 2001. p. 77.

Introducción a la Teoría General de la Administración. 3 ed. Colombia: McGraw-Hill, 1999. p. 269.

DAVID, Fred R. *Conceptos de Administración Estratégica.* Colombia: Norma, 1990. p. 5, 6.

La Gerencia Estratégica. Legis. 1994 p. 197.

DE MARTÍNEZ BERMÚDEZ, Rigoberto. *Manual de Procedimientos: Elaboración, Implantación y Mejoramiento Continuo.* 1997. p. 29.

DONELLY, James H. Jr.; GIBSON; James L. e IVANCEVICH, John. M. *La Nueva Dirección de Empresas: de la Teoría de la Práctica.* Santafé de Bogotá: McGraw-Hill, 1998. V. 1, p. 38, 41.

GUZMÁN NOGALES, Arcadio. *Entorno Organizacional.* p. 10, p. 63, 64, 65.

HILL W. C. Charles. *Administración Estratégica.* p. 13.

JIMÉNEZ, Jorge E.; LOZANO P. Melquicedec y VARELA, Rodrigo. *Crear Empresa Misión de Todos.* ICESI p. 157.

JOHNSON, Gerry y SCHOLLES, Kevin. *Dirección Estratégica.* 5 ed. Madrid: Prentice-Hall, 2001. p. 20, 33, 102.

KOONTZ, Harold y WEHRICH, Heinz. *Administración.* p. 458.

MÉNDEZ, Carlos E. *Metodología.* 2 ed. McGraw-Hill. 1998. Bogotá. p. 125, 134, 135.

PÉREZ CASTAÑO, Marta. *Guía Práctica de Planeación Estratégica.* p. 23.

PORTER, Michael E. *Estrategia Competitiva.* México : Continental, 1982.

REVISTA DINERO. marzo 16 de 2002. p. 58.

SALLENAVE, Jean Paúl. *Gerencia y Planeación Estratégica.* Cali: Norma, 1985. p. 223.

SAMUELSON, Nordhaus. *Economía.* McGraw-Hill. 17 ed. p. 361.

SCHROEDER Roger G. *Administración de Operaciones.* McGraw-Hill. p. 213.

SERNA GÓMEZ, Humberto. *Gerencia Estratégica.* 7 ed. Colombia: 3 R Editores, 2000. p. 17, 21, 22, 32.

STEINER, George. *Planeación Estratégica.* p. 20-21.

TAYLOR WINSLOW, Frederick. *Principios de la Administración Científica.* p. 105, 269.

TERRY y FRANKLIN. *Principios de Administración.* p. 194, 250, 342, 517.

VILLEGAS ORREGO, Fabio. *Marketing Estratégico.* Universidad del Valle. p. 95, 121, 212, 218, 221.

ZIKMUND, William y D'AMICO, Michael. *Mercadotecnia.* 1993. p. 378.

Páginas Web:

http://www.banrep.gov.co/estad/hmt/efd_pen_4.htm-62k (consulta del 17 de mayo 2014)

<http://www.google.com>

<http://www.lafacu.com/apuntes/empresas/default.htm>

<http://www.monografias.com.co>