

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA
SURTIVARGAS GLE SAS**

PRESENTADO POR

**ANDREA CAROLINA MATAMOROS
1.090.428.093**

**ARLEY VARGAS CARRREÑO
1.090.527.123**

**YERSI ANDREA MENDOZA
1.092.356.219**

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2020

**PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA
SURTIVARGAS GLE SAS**

PRESENTADO POR

ANDREA CAROLINA MATAMOROS

1.090.428.093

ARLEY VARGAS CARRREÑO

1.090.527.123

YERSI ANDREA MENDOZA

1.092.356.219

**TRABAJO DE GRADO MODALIDAD DIPLOMADO EN ALTA GERENCIA
PARA OPTAR POR EL TÍTULO DE ADMINISTRADORES DE EMPRESAS**

UNIVERSIDAD DE PAMPLONA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2020

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	8
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	9
JUSTIFICACIÓN.....	11
OBJETIVOS.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos	12
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA SURTIVARGAS GLE SAS	13
CAPITULO 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA SURTIVARGAS GLE SAS	13
Historia de la empresa.....	13
Planeación estratégica de Surtivargas Gle SAS.....	14
Valores corporativos.....	15
Políticas organizacionales.....	15
Productos ofrecidos por la empresa.....	16
Objetivo corporativo.....	26
Expectativas por parte de los dueños, clientes, proveedores y trabajadores.....	26
CAPITULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO	26
Competidores directos.....	36
Productos competitivos.....	37
Barreras de entrada y barreras de salida competidores.....	38
Poder de negociación proveedores y cliente.....	39
Matriz de las cinco fuerzas competitivas.....	39

Formulación de la cadena de valor.	42
Ventaja competitiva.	44
Formulación de la matriz de perfil competitivo (MPC).	44
Formulación de la matriz de los factores externos (EFE).	45
CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO	46
CAPÍTULO 4. ANÁLISIS FINANCIERO	51
Apalancamiento y punto de equilibrio.	52
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIO Y MANUFACTURA	55
Herramientas para la gerencia de producción y servicios como estrategia de productividad.	55
CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MERCADEO	59
Análisis del entorno externo e interno.	59
Desarrollo de la matriz de factores internos (MFI)	61
Aplicación de las variables de segmentación.....	62
Desarrollo de la mezcla de marketing.	63
CAPÍTULO 7. CONSTRUCCIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y CONSTRUCTIVO .	65
Matriz de los factores internos y externos (IE).	65
Matriz FODA.....	66
Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).	68
Análisis estructural para la toma de decisiones (MIC MAC).....	70
CAPITULO 8. EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO.....	72
Modelo de indicadores gestión & balanced scorecard.	72
RECOMENDACIONES	79
CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFÍA.....	81

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Base de datos empresas cámara de comercio	29
Ilustración 2 Empresas tipo jurídico y tamaño empresarial.....	29
Ilustración 3 Constitución empresas.....	30
Ilustración 4 Información financiera.....	30
Ilustración 5 Producto interno bruto PIB	31
Ilustración 6 Análisis del sector	32
Ilustración 7 Análisis según industria	32
Ilustración 8 Producto interno bruto sectores	33
Ilustración 9 Tasa de crecimiento.....	33
Ilustración 10 Tasa de desempleo.....	35
Ilustración 11 Tasa de desempleo área metropolitana	36
Ilustración 12 Organigrama Surtivargas Gle SAS.....	50
Ilustración 13 Apalancamiento Surtivargas Gle SAS.....	52
Ilustración 14 Punto de equilibrio Surtivargas Gle SAS	53
Ilustración 15 Indicadores financieros Surtivargas Gle SAS	54
Ilustración 16 Mapa de procesos Surtivargas Gle SAS	55
Ilustración 17 Flujograma de procesos Surtivargas Gle SAS	57
Ilustración 18 Modelo de Boston Consulting Group BCG	64
Ilustración 19 Gráfico de influencia directa	70
Ilustración 20 Plano de influencia directa	71

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Portafolio de productos de Surtivargas Gle SAS	25
Tabla 2 Competidores directos	37
Tabla 3 Productos competitivos	38
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo MPC	44
Tabla 5 matriz de los factores externos EFE	45
Tabla 6 Cursograma analítico Surtivargas SAS	58
Tabla 7 matriz de los factores internos (EFI)	62
Tabla 8 Matriz de los factores internos y externos IE	66
Tabla 9 Matriz FODA	68
Tabla 10 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA... ..	69
Tabla 11 Cuadro de mando BSC	73
Tabla 12 Plan de acción.....	75
Tabla 13 Presupuesto desarrollo propuesta	76
Tabla 14 Período de recuperación de inversión	78

INTRODUCCIÓN

El liderazgo estratégico supone la forma más eficaz de administrar el proceso de elaboración de estrategias de una empresa para crear una ventaja competitiva. Este proceso es aquel mediante el cual los gerentes eligen y después implementan un conjunto de estrategias para lograr una ventaja competitiva. La formulación de estrategias es la tarea de seleccionar estrategias, mientras que la implementación de estrategias es la tarea de ponerlas en acción, lo cual supone diseñar, entregar y respaldar productos; mejorar la eficiencia y eficacia de las operaciones, y diseñar la estructura organizacional de una empresa, sus sistemas de control y cultura. ¹

La consultoría de empresas, es por sí misma, un proceso dinámico, derivado precisamente del dinamismo que priva en el medio ambiente externo, en el que juegan y compiten las organizaciones de todo tipo. ²

Los consultores juegan papel importante en las organizaciones, ya que deben mantenerse al tanto de las tendencias económicas y sociales, prever los cambios que se van a efectuar y los que puedan afectar a las empresas de sus clientes, por ende, su asesoramiento ayuda al cliente a lograr y mantener un alto rendimiento en un entorno cada vez más complejo, dinámico, competitivo y difícil.

Claro esto, se realiza un análisis estratégico a la empresa Surtivargas Gle SAS donde se encuentran falencias por mejorar con el fin de mantener el rendimiento de la empresa en alto.

El documento se encuentra distribuido en capítulos, desde la presentación de la empresa hasta la formulación del plan a desarrollar.

¹ (Charle W. L. Hill, 2011)

² (Laura Zapata Cantú, 2009)

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Durante muchos años, los ejecutivos experimentados, que asisten a programas de gestión, debían responder a la pregunta: “¿qué se entiende por estrategia?” Sus respuestas siempre son muy variadas, entre ellas:

1. Saber adónde va uno y cómo va a llegar allí.
2. Establecer un conjunto de objetivos claros y movilizar recursos para lograrlos.
3. Pensar a largo plazo en lugar de a corto plazo.
4. Descubrir cómo lograr un mejor efecto que los competidores en el mercado.
5. Diseñar y seleccionar un curso de acción.

Estas definiciones tienen varios aspectos en común, pero individualmente podrían conducir a diferentes cursos de acción. Por ejemplo, la definición 2 centra su atención en los objetivos, pero no distingue entre el corto y el largo plazo como lo hace la definición 3; la 4 es la única que se ocupa explícitamente de los mercados y la 5 es la única que tiene en cuenta una elección.

Es muy común obtener diez definiciones de un solo grupo. Estos gerentes son los que comúnmente formulan la estrategia y la ponen en práctica, de modo que puede parecer un poco extraño que exista entre ellos un desacuerdo tan evidente en cuanto al significado de este término. Uno de los resultados principales de este curso será la comprensión clara de lo que significa planificación estratégica y la capacidad para discutir con los colegas con fundamentos. Las cinco personas que comentaron las definiciones anteriores no podrían entablar un debate coherente, porque todas se enfocan en diferentes puntos. ³

³ (Scott, 2013)

El proceso de planeación estratégica, también conocido como planeación del negocio, es la serie de etapas a través de las cuales la cúpula directiva define el rumbo y las directrices generales que habrán de regir a la organización. Para el desarrollo de un plan estratégico es indispensable iniciar con la visión de la organización y contar con sistemas de información oportunos y actualizados, ya que a través de éstas es posible efectuar un análisis del entorno, de las premisas externas e internas, así como de las fortalezas y las debilidades de la empresa, de las oportunidades y las amenazas presentes y futuras que pueden afectar el logro de los objetivos. La filosofía, la misión, los objetivos y las políticas estratégicas deben ser definidos por los altos directivos, con un conocimiento pleno de todos los factores que influyen en la situación actual y futura de la organización. Mediante La planeación se responde a las preguntas: ¿qué queremos?, ¿quiénes somos?, ¿hacia dende nos dirigimos? y ¿cómo debemos hacerlo? De esta forma, con la planeación se promueve la eficiencia, se optimizan recursos, se reducen costos y se incrementa la productividad de la empresa al establecer claramente los resultados por alcanzar. ⁴

Así pues, con la consultoría a Surtivargas Gle SAS, se busca tener un panorama general de la empresa, realizando un análisis del entorno e identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, para generar estrategias que permitan mitigar las amenazas y debilidades, dando un valor agregado a la empresa.

⁴ (Münch, 2006)

JUSTIFICACIÓN

Esta consultoría surge de la necesidad de evaluar y desarrollar propuestas de mejora para la empresa Surtivargas Gle SAS, ya que la organización quiere ser más eficaz y obtener un mayor crecimiento en el sector.

Es por esto, que será necesario realizar un análisis estratégico, el cual permite conocer hacia dónde quiere ir y hasta dónde quiere llegar la empresa, se realiza la recopilación de datos específicos, se analizan y evalúan los procesos, se proponen una serie de medidas de mejora y se presenta un plan de acción el cual aportará a crecimiento de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo general

Diseñar el plan estratégico para el fortalecimiento de la empresa Surtivargas Gle SAS, ubicada en Cúcuta, Norte de Santander.

Objetivos específicos

- ❖ Fortalecer las ventas de la empresa Surtivargas Gle SAS generando valor a nuestros productos y servicios.

- ❖ Aumentar la participación en el mercado de la empresa Surtivargas Gle SAS captando un mayor número de clientes y logrando una mayor cobertura a nivel regional.

- ❖ Fortalecer la infraestructura de la empresa Surtivargas Gle SAS permitiendo su crecimiento.

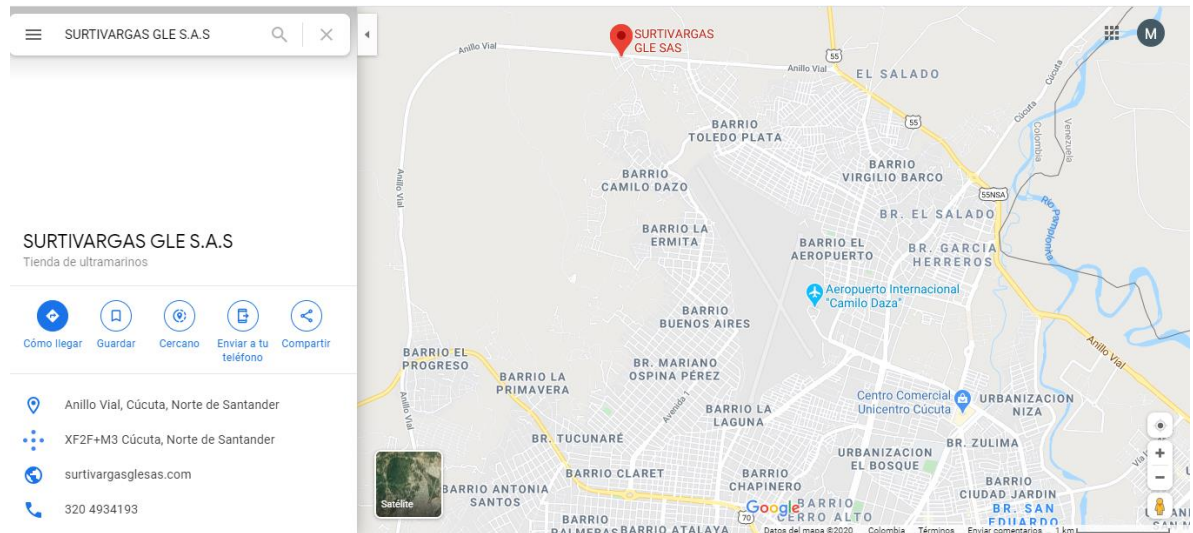
PLAN ESTRATÉGICO PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EMPRESA SURTIVARGAS GLE SAS

CAPITULO 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA SURTIVARGAS GLE SAS

Historia de la empresa.

Surtivargas Gle S.A.S nació gracias al esfuerzo, emprendimiento y dedicación por parte de su propietario José Gregorio Vargas, iniciando en el año 2010 como empresa de compra y venta de insumos para la industria panificadora, cuando para ese entonces se denominaba por nombre “Surtivargas”, transcurrido 10 años de actividad los cuales han permitido adquirir experiencia y fuerza para obtener el posicionamiento de hoy en día, por decisión del gerente, se cambia la razón social por “Surtivargas Gle S.A.S” y también se decide ampliar el portafolio para llegar a otros mercados de la región. Cabe resaltar que es más de una década enfocados en ofrecer productos y servicios de calidad a nuestros clientes, cumpliendo con la capacitación sobre el cuidado, manipulación y uso de los mismos los cuales son ofrecidos por nuestra organización. Surtivargas Gle S.A.S es una empresa la cual trabaja bajo las normas y requisitos establecidos por el gobierno nacional colombiano.

Surtivargas Gle SAS se encuentra ubicada en la Cl 20 # 29-60 Br. Paz y Progreso en Cúcuta, Norte de Santander.



Fuente: <https://www.google.com/maps/place/SURTIVARGAS+GLE+S.A.S/@7.9306815,-72.5297585,14z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xd43320540c0b4b2e!8m2!3d7.9516784!4d-72.5272694>

Planeación estratégica de Surtivargas Gle SAS.

Misión

Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, suministrando productos de máxima calidad para el proceso productivo en la industria planificadora y demás alimentos, gestionando un crecimiento socioeconómico y favoreciendo a nuestro personal.

Visión

Para el año 2027 ser la empresa líder en distribución de insumos de gran calidad para la industria panificadora y demás alimentos en norte de Santander, con un equipo humano de gran desempeño dispuestos a brindar compromiso en cada uno de los procesos, el cual nos permita realizar una expansión incorporándonos en la totalidad de los mercados del departamento y a nivel internacional, mediante estrategias de fidelización y técnicas de retención contribuyendo así con el desarrollo socioeconómico de la región.

Valores corporativos.

Calidad: el principal enfoque de Surtivargas Gle S.A.S es satisfacer las expectativas de nuestros clientes en el mercado brindando los mejores productos y servicios.

Innovación: en Surtivargas Gle S.A.S creemos en la innovación, nos permite seguir siendo positivos y creativos. Recibimos nuevas ideas a las mejores soluciones.

Honestidad: para Surtivargas Gle S.A.S es un valor muy importante interna y externamente, ser transparentes, íntegros y justos en el desempeño de nuestras actividades es un compromiso para nuestros clientes.

Respeto: en Surtivargas Gle SAS valoramos a todos nuestros colaboradores y clientes.

Disciplina: es el pilar más importante de SURTIVARGAS GLE S.A.S, ya que es gracias a este valor se garantiza la calidad no solo en nuestros productos sino también en los servicios ofrecidos.

Vocación del servicio: tenemos el deseo de atender y ofrecer de forma amable a nuestros colaboradores y clientes, garantizando la calidad en cada uno de nuestros productos y servicios.

Políticas organizacionales.

- ✓ Brindar asesoramiento personalizado sobre cada uno de nuestros productos ofrecidos.
- ✓ Fomentar encuentro con profesionales en la industria los cuales nos brindan información sobre la conservación de la calidad en nuestros productos.

- ✓ Brindar a nuestros clientes bienestar y calidad en nuestros productos y servicios.
- ✓ Acceso a los mejores insumos y conocer las mejores prácticas para el desarrollo de tus productos.
- ✓ Brindar respuestas a inquietudes que tengan los clientes en el momento apropiado.
- ✓ Pertener a una comunidad que genera impacto socioeconómico.

Productos ofrecidos por la empresa.

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	IMAGEN
MARGARINAS	Mezcla de grasas y aceites comestibles refinada, blanqueada y desodorizada. Agua. Sal. Emulsificantes. Preservantes. Regulador de acidez. Antioxidantes. Sabor y aroma. Colorante. Delicia Max Pan es un producto de fácil manejo y rápida incorporación en la mezcla de la masa, con el que se obtiene un pan de buen volumen, suavidad y prolongado tiempo de vida útil.	
	Delicia súper multiusos es una margarina especial, de consistencia cremosa y fácil incorporación a los ingredientes de la masa, a la cual proporciona gran volumen y rendimiento, una estructura de miga fina y homogénea, prolongado tiempo de vida útil y un delicioso sabor y aroma en el producto horneado.	
	La Delicia suave es una margarina de alto rendimiento, diseñada para efectuar una rápida y homogénea incorporación de los ingredientes de la masa. Proporciona excelente volumen en los batidos, con una estructura de miga fina y homogénea en tortas, ponqué y panes aliñados, de insuperable sabor y aroma y prolongado tiempo de vida útil.	

	<p>Elaborado a partir de aceite de palma y estearinas obtenidas en el fraccionamiento.</p> <p>para uso en la elaboración de toda clase de frituras, engrasado molde</p>	
	<p>Margarina Mantepan Industrial es una margarina de alto contenido graso, fabricada a partir de una mezcla refinada y desodorizada de grasas y aceites comestibles de excelente calidad. Ideal para la elaboración de productos Industriales de panadería, Galletería y Tortas.</p>	
	<p>La Margarina Mantepan Suave es una margarina de alta plasticidad. Es un producto ideal para la elaboración de suaves y esponjosas galletas y ponqués, asegura una buena estabilidad e incorporación de los ingredientes que se le adicionan en el batido o cremado; obteniendo así un producto final esponjoso, de textura fina, suave y de excelente calidad.</p>	
	<p>La Margarina Mantepan Cake Pan está especialmente formulado para ser utilizada en todo tipo de productos de panadería, Proporcionando mayor tiempo de vida útil. Sus componentes actúan como mejoradores de la viscosidad y elasticidad del gluten del trigo y fijan la humedad en el producto final</p>	
<p>ACEITES PARA LA INDUSTRIA</p>	<p>Aceite líquido palmares x 20 Lt.</p>	

	Aceite líquido palmares x 5 Lt.	
	Aceite sólido palmares x 5k.	
ALMIDONES Y FÉCULAS	Fécula de papa.	
	Almidón de yuca.	
	Almidón de maíz.	

	Gluten de trigo.	
	Almidón de maíz	
	Almidón de maíz.	
HARINA DE TRIGO FORTIFICADA	Marcas exclusivas.	
		

		
		
		
		
<p>AREQUIPES</p> <p>Línea manjar blanco artesanal.</p> <p>Denominación: manjar blanco artesanal Vida útil: 120 días Principales usos: pastelería y repostería.</p> <p>Preparaciones: horneadas y recetas especiales</p>	<p>Manjar Blanco Artesanal Tipo Roscón X 1 Kg.</p>	

	<p>Tipo Milhoja X 1 Kg.</p>	
	<p>Tipo Milhoja X 470 g.</p>	
	<p>Arequipe premium.</p>	
	<p>Manga Tipo Milhoja X 1 Kg.</p>	
	<p>Arequipe Milhoja x 5K Arequipe Roscón x 5K</p>	

	<p>Manjar Blanco Artesanal Doy pack x 200 g.</p>	
	<p>Arequipe premium.</p>	
	<p>Arequipe x 25K.</p>	
	<p>Arequipe premium.</p>	
<p>LECHE CONDENSADA TRADICIONAL</p> <p>Denominación: leche condensada semidescremada.</p> <p>Vida útil: 180 días.</p> <p>Principales usos: Pastelería y repostería.</p>	<p>Sachet x 20.</p>	

<p>Preparaciones: horneadas y recetas especiales mayor contenido graso.</p>		
	<p>Tubo x 100 g.</p>	
	<p>Salsero x 135 g.</p>	
	<p>Salsero x 380 g.</p>	
	<p>Salsero x 1035 g.</p>	

	Garrafa x 2600.	
	Garrafa x 2600.	
	Garrafa x 1300 g.	
	Bolsa 500g - 1000g.	

SALSAS	KIWY x 810-320g.	
	MORA x 810-320 g.	
	SALSA X 1 Kg.	
<p>GLASSÉ PARA REPOSTERÍA</p> <p>Denominación: glassé para repostería Sabores: arequipe, chicle, chocolate, fresa con y sin semilla, kiwi con y sin semilla, maracuyá con y sin semilla, melocotón y mora.</p> <p>Vida útil: 365 días.</p>	Bolsa x 4 Kg.	
<p>SALSA DE FRUTA</p> <p>Sabores: Mora y fresa.</p> <p>Vida útil: 180 días.</p>	Salsa de Fruta 2.5k y 1k.	

Tabla 1 Portafolio de productos de Surtivargas Gle SAS

Objetivo corporativo.

Garantizar el suministro y distribución de nuestros productos de calidad, ofreciendo un excelente precio para brindar a nuestros clientes un excelente servicio e insumos de la más alta calidad.

Expectativas por parte de los dueños, clientes, proveedores y trabajadores.

Propietarios: ser más competitivos, ampliar el segmento de mercado, generar más alianzas y aumentar ganancias.

Clientes: ofrezcan productos de excelente calidad, precio asequible e innovación en los productos.

Proveedores: mantener a largo plazo alianzas y relaciones comerciales de los insumos suministrados para el buen funcionamiento de Surtivargas Gle SAS y que la empresa crezca en infraestructura.

Trabajadores: garantizar un trabajo eficiente y de calidad conservando el empleo y salarios justos, que la empresa genere más empleo, crezca en el sector y aumente sus ingresos.

CAPITULO 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ECONÓMICO

El periódico nuevo siglo consultó al presidente Alejandro Vélez de Alimentos Comapan, acerca del balance del sector en el país, explica que actualmente los colombianos consumen un promedio de 27 kilos al año, contra un promedio en la región latinoamericana de 47 kilos. Los consumidores colombianos han aumentado, aunque sigue siendo bajo. 27 kg per cápita frente a 80 kilos que consumen los mexicanos. A nivel andino es como 47kg. También dice que ha ido creciendo la demanda de productos light, integrales, los que se concentran en el bienestar, que ayuda a la digestión, pero es un mercado que todavía va creciendo. A la gente todavía le encanta el pan blanco porque es el que tiene el sabor suficiente para que, dependiendo lo que usted le ponga, no se le pierda el sabor. Los jóvenes

siempre quieren alguno nuevo, algo distinto. Es muy fácil sacar un producto y si tiene una novedad y es simpático, la gente lo compra. ⁵

El pan: alimento que no puede faltar en la canasta familiar. Su versatilidad para acompañar las comidas y sus bajos costos de producción, lo convierten en un producto ideal para ser consumido. Desde tiempos inmemoriales, el pan ha sido un producto esencial en la alimentación de la humanidad. En el caso de los colombianos, la producción y consumo de productos derivados del trigo y principalmente el pan, se fueron integrando a las dietas de los colombianos desde la época de la conquista.

El trigo contiene carbohidratos, proteínas, grasas, vitaminas y minerales como zinc, selenio, yodo, potasio y pequeñas cantidades de magnesio, hierro, calcio y sodio. Todos estos componentes ayudan a suministrar energía al cuerpo, contribuyen a la producción de hormonas, al funcionamiento de las células y al crecimiento de tejidos. Cabe destacar que el trigo que se consume en Colombia contiene entre un 11% hasta un 12.5% de proteína más, con respecto a muchos otros alimentos naturales.

Tanta ha sido su relevancia que tiene incluso su propio día: el 16 de octubre. Jaime Jiménez Villarraga, director de Fedemol (Federación Nacional de molineros de Trigo), habló sobre este acontecimiento y su importancia para la industria en Colombia.

“El pan es producido por cerca de 30.000 panaderías en todo el país, muchas pequeñas y medianas empresas familiares que atienden áreas específicas de su entorno en una amplia competencia. Es un alimento presente en todos los rincones del país y en todos los hogares independientemente de su tamaño, naturaleza o nivel social.

⁵ (Rubiano, 2020)

De acuerdo con Fedemol, de la totalidad de la harina que se utiliza en el país y que alcanza 1,2 millones de toneladas en el año, el 70% se destina a la panificación y el 30% restante a la producción de pastas alimenticias y productos de galletería.

Desde hace tres años, el gremio ha adelantado el programa 'Come más pan', a través del cual se incentiva el consumo mediante la divulgación de información sobre la importancia del pan en la salud y bienestar de los consumidores.

También, en convenio con el SENA han desarrollado, para panaderos, proyectos de actualización en elaboración, producción y comercialización de este producto.⁶

El pan es un alimento imprescindible en los hogares del país. Así lo determinó un estudio de Kantar, en el que aseguran que este es un mercado maduro, puesto que el 98% de los hogares en el país compran panes en el año.

Según el informe, en promedio un hogar realiza la compra de pan cada 13 días y cada vez que lo compran, llevan aproximadamente 408 gramos, lo que equivale a una bolsa de tamaño mediano y desembolsando en promedio 3.026 pesos.

De igual manera, se determinó que los días en los que mayor compra de pan hace los connacionales son los sábados y los domingos, seguido por los días lunes.

Otro de los hallazgos de la firma especializada en consumo, es que los colombianos prefieren comprar pan industrializado en los supermercados y no en las tiendas de barrio.

Así, el 65% de los colombianos compran pan industrializado en los minimercados, siendo este el canal de mayor importancia para la categoría (acumulando el 26% de la facturación), seguido de las tiendas de barrio 22% y tiendas de descuento con el 18% del valor.⁷

En Norte de Santander, existe un total de 456 empresas inscritas, iniciaron desde antes de 1990 con 0,9% equivalente a 4 empresas, en 1991- 2000 con 2,6%

⁶ (Opinión, 2019)

⁷ (Portafolio, 2019)

equivalente a 12 empresas, entre 2001 y 2010 con 15,4% equivalente a 70 empresas y después del 2011 con 81,1% equivalente a 370 empresas. ⁸

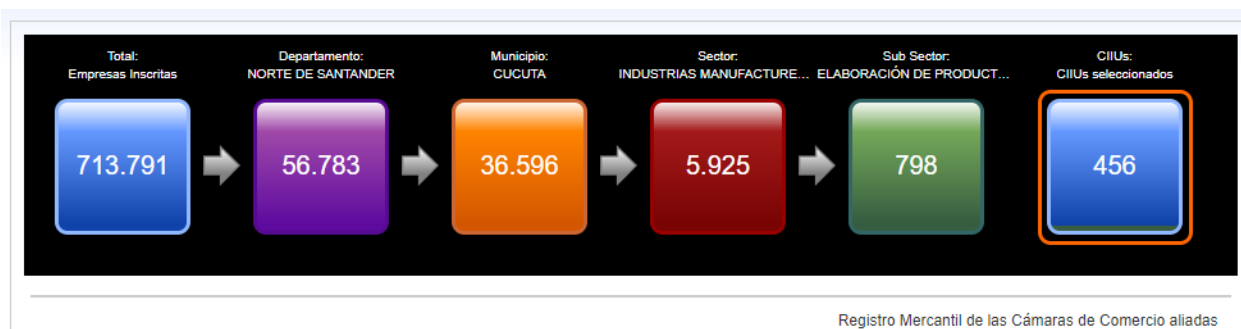
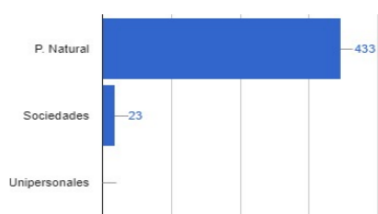


Ilustración 1 Base de datos empresas cámara de comercio

VII. TIPO JURÍDICO Y TAMAÑO EMPRESARIAL - INSCRITAS



Nota: Rango determinado por Ley 905 de 2004.

Tipo Jurídico	Micro	Pequeña	Mediana	Grande
Persona Natural	432	1		
Sociedades	21	2		
Empresas Unipersonales				

Ilustración 2 Empresas tipo jurídico y tamaño empresarial

Hay 432 micro empresas y 1 pequeña empresa; siendo estas de persona natural, 21 micro empresas y 2 pequeña empresa, de tipo jurídico sociedades. Esto nos indica que existe un 99,3% frente a un 0,7% que en su mayoría las empresas incritas son tamaño micro y en un 95% de tipo jurídico persona natural.

⁸ (comercio, 2020)

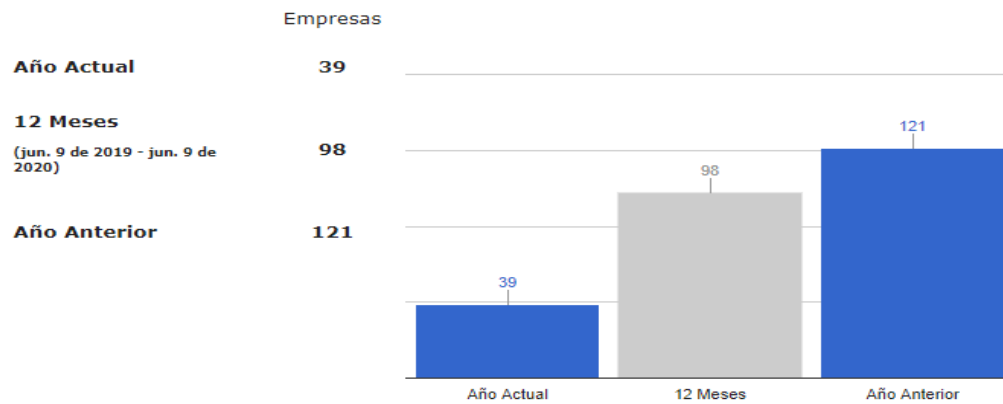


Ilustración 3 Constitución empresas

Para lo que va de este año se han constituido 39 empresas nuevas, en comparación con el año anterior que se constituyeron 121 empresas, lo cual ha disminuido su crecimiento en un -67,77%.

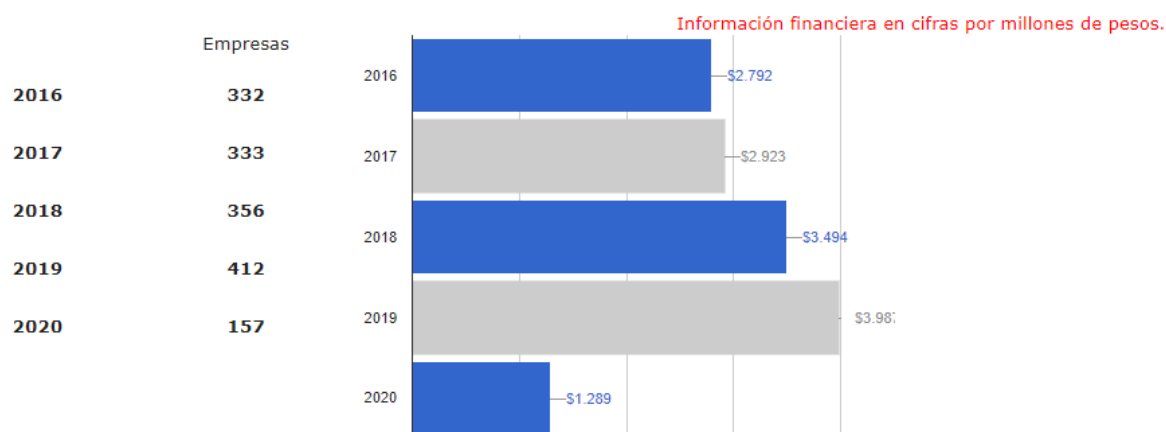


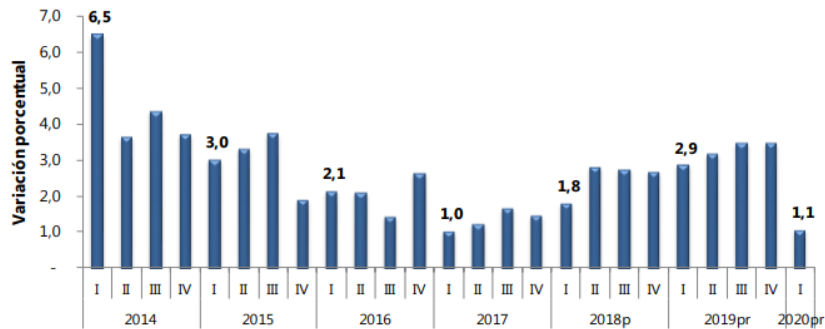
Ilustración 4 Información financiera

Por último; en cuanto a los activos en lo que va del año 2020 también se refleja una disminución con respecto al año anterior.

Producto interno bruto.

En el primer trimestre 2020, el producto interno bruto de Colombia creció 1,1% esto representa una reducción de 180 puntos básicos frente al resultado del mismo en el periodo de 2019.

**Gráfico 1. Producto Interno Bruto (PIB)
Tasas de crecimiento en volumen¹
2014-I-2020^{pr}-I**



Fuente: **DANE, Cuentas nacionales**
¹Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015
^ppreliminar
^{pr}provisional

Ilustración 5 Producto interno bruto PIB

Las actividades que más contribuyen en esta dinámica son:

Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca crece 6,8% (contribuye 0,5 puntos porcentuales a la variación anual).

Administración pública y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria; Educación; Actividades de atención de la salud humana y de servicios sociales crece 3,4% (contribuye 0,5 puntos porcentuales a la variación anual).

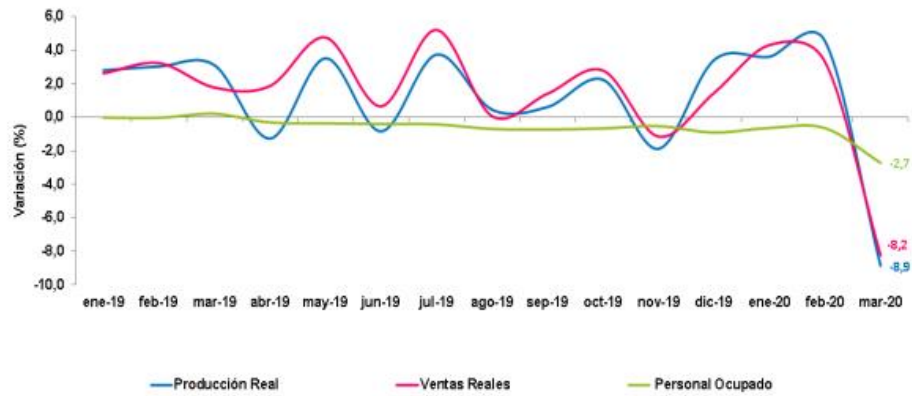
Actividades inmobiliarias crece 2,6 % (contribuye 0,3 puntos porcentuales a la variación anual).

Sectores como la construcción, explotación de minas y canteras, y las actividades artísticas y de entretenimiento fueron los más afectados por el Covid-19, explican una caída de -0,9% de la actividad económica entre enero y marzo de este año.⁹

En marzo de 2020 frente a marzo de 2019, la producción real de la industria manufacturera presentó una variación de -8,9%, las ventas reales de -8,2% y el personal ocupado de -2,7%.

⁹ (Estadística-DANE, 2020)

Enero 2019 – marzo 2020^P



Fuente: DANE- EMMET
P: Cifras provisionales

Ilustración 6 Análisis del sector

Para la elaboración de productos de panadería se mantiene una variación de 0,2%, para las ventas reales de 0,3% y en la contribución del empleo de 0%.

ENCUESTA MENSUAL MANUFACTURERA CON ENFOQUE TERRITORIAL									
1 Variación anual (%) y contribución, del valor de la producción, ventas, y empleo, según clase industrial									
Marzo (2020 / 2019) ^P									
Dominios	Clases industriales	Producción			Ventas			Empleo	
		Nominal (Var%)	Real (Var%)	Contribución a la producción real	Nominal (Var%)	Real (Var%)	Contribución a las ventas reales	Total (Var%)	Contribución al empleo
Total Industria		-4,8	-8,9	-8,9	-4,1	-8,2	-8,2	-2,7	-2,7
1010	Procesamiento y conservación de carne, pescoado, crustáceos y moluscos	7,3	5,8	0,2	9,9	8,3	0,4	-1,3	-0,1
1030	Elaboración de aceites y grasas de origen vegetal y animal	19,0	10,5	0,2	19,1	10,6	0,2	-3,7	-0,1
1040	Elaboración de productos lácteos	10,3	4,9	0,2	6,1	1,0	0,0	0,7	0,0
1050	Elaboración de productos de molinería, almidones y sus derivados	36,6	15,8	0,3	47,4	24,6	0,5	0,1	0,0
1061	Tirola de café	-5,0	-25,3	-0,1	4,7	-17,5	-0,1	-6,0	0,0
1070	Elaboración de azúcar y panela	31,7	7,5	0,2	17,9	-3,7	-0,1	0,1	0,0
1081	Elaboración de productos de panadería	11,6	7,5	0,2	15,3	11,1	0,3	-1,1	0,0
1082	Elaboración de cacao, chocolate y prod de confitería	7,2	-0,5	0,0	10,3	2,7	0,0	2,1	0,0

Ilustración 7 Análisis según industria

Contribución al PIB del sector.

DANE		INFORMACIÓN PARA TODOS		El futuro es de todos		Gobierno de Colombia		
Producto Interno Bruto - PIB								
Series encadenadas de volumen con año de referencia 2015								
Datos originales								
Miles de millones de pesos								
2005 - 2020 ^{pr} Primer trimestre								
Clasificación Cuentas Nacionales	Secciones y divisiones CIIU Rev. 4 A.C. 25 agrupaciones	Divisiones CIIU Rev. 4 A.C. 61 agrupaciones	Concepto	2019pr				2020pr
				I	II	III	IV	I
C01			Elaboración de productos alimenticios; elaboración de bebidas; elaboración de productos de tabaco	6.935	7.005	7.749	7.815	7.350
	028, 032, 035		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón; elaboración de productos de panadería; elaboración de macarrones, fideos, alcuquuz, y productos farináceos similares y elaboración de alimentos preparados para animales	1.081	1.168	1.246	1.243	1.200

Ilustración 8 Producto interno bruto sectores

En el año 2019 el sector contribuyó en 4738 millones de pesos, es decir un 0,58% por trimestre, para este año en el primer trimestre ha contribuido en 1200 millones de pesos; para este primer trimestre aumentó en comparación al primer trimestre del año pasado.

Tasa de crecimiento.

DANE		INFORMACIÓN PARA TODOS		El futuro es de todos		Gobierno de Colombia		
Producto Interno Bruto - PIB								
Tasa de crecimiento anual								
Base 2015								
2006 - 2020 ^{pr} Primer trimestre								
Clasificación Cuentas Nacionales	Secciones y divisiones CIIU Rev. 4 A.C. 25 agrupaciones	Divisiones CIIU Rev. 4 A.C. 61 agrupaciones	Concepto	2019pr				2020pr
				I	II	III	IV	I
C01			Elaboración de productos alimenticios; elaboración de bebidas; elaboración de productos de tabaco	3,1	0,3	3,6	4,3	6,0
	028, 032, 035		Elaboración de productos de molinería, almidones y productos derivados del almidón; elaboración de productos de panadería; elaboración de macarrones, fideos, alcuquuz, y productos farináceos similares y elaboración de alimentos preparados para animales	3,8	5,5	8,8	10,3	11,0

Ilustración 9 Tasa de crecimiento

El sector registró para el año 2019 un crecimiento anual de 28,4 para el primer trimestre de 2020 se registró la tasa de crecimiento en 11,0 aumentó en comparación a el primer trimestre del 2019; lo que quiere decir que el sector panadero en Colombia continúa en crecimiento lo cual es favorable para nuestra empresa.

Tasas de interés.

El Banco de la República decidió reducir en 50 puntos básicos las tasas de interés de referencia para Colombia y las ubicó en 3,75%, con el fin de darle un empujón a la economía del país, en medio de la crisis social y económica que generó la llegada de la pandemia del Covid-19.

Con esta decisión, la tasa de interés actual (3,75%) está por debajo de la inflación (entendida como el costo de vida de los colombianos), que para marzo de 2020 cerró en 3,86%, situación que no ocurría desde diciembre de 2015, cuando la tasa cerró ese año en 5,75% y la inflación en 6,77%. Además, es la primera vez que el Emisor baja el indicador después de dos años, cuando a finales de abril de 2018 lo redujo a 4,25%.

Según los analistas, en medio de la coyuntura, esta situación es positiva para la economía nacional porque brinda un incentivo al endeudamiento de personas y empresas, con créditos a menores costos, sin dejar de entender el difícil momento financiero por el que atraviesan el sector privado y las personas naturales. En conclusión, el costo del dinero es más barato y estimula el acceso a la financiación.¹⁰

Tasa de desempleo.

Para el mes de abril de 2020, la tasa de desempleo del total nacional fue 19,8%, lo que significó un aumento de 9,5 puntos porcentuales frente al mismo mes del año pasado (10,3%). La tasa global de participación se ubicó en 51,8%, lo que representó una reducción de 10,4 puntos porcentuales frente a abril del 2019 (62,2%). Finalmente, la tasa de ocupación fue 41,6%, presentando una disminución de 14,2 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (55,8%).¹¹

¹⁰ (Juan José Echavarría, 2020)

¹¹ (Estadística-DANE, 2020)

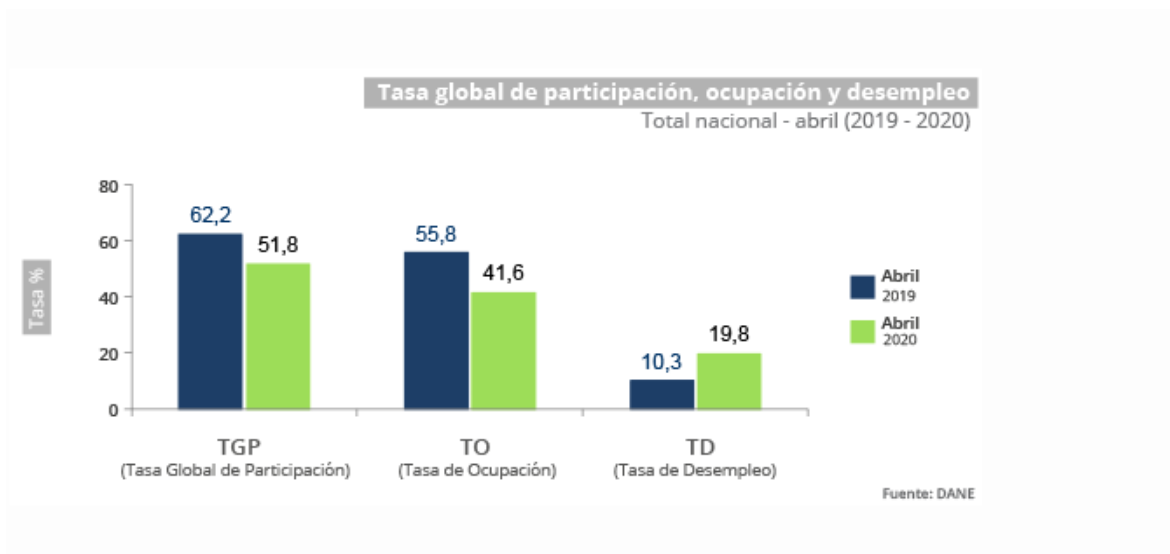
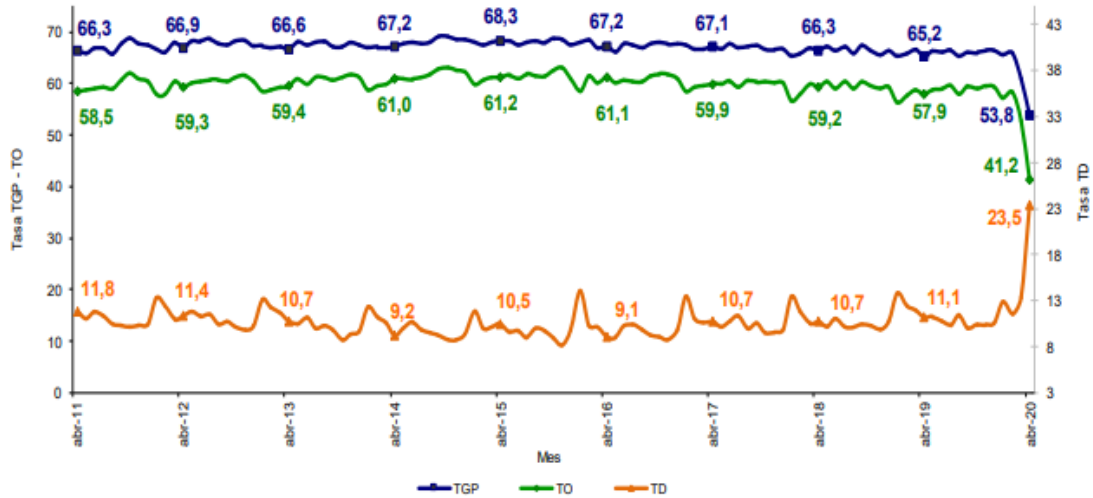


Ilustración 10 Tasa de desempleo

En abril de 2020, la tasa de desempleo en el total de las 13 ciudades y áreas metropolitanas fue 23,5%, lo que representó un aumento de 12,4 puntos porcentuales frente al mismo mes del año pasado (11,1%). La tasa global de participación se ubicó en 53,8%, lo que significó una reducción de 11,4 puntos porcentuales frente a abril del 2019 (65,2%). Entre tanto, la tasa de ocupación fue 41,2%, lo que representó una disminución de 16,7 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2019 (57,9%).¹²

¹² (Estadística-DANE, 2020)

Gráfico 3. Tasa global de participación, ocupación y desempleo
Total 13 ciudades y áreas metropolitanas
Abril (2011 – 2020)



Fuente: DANE, GEIH.

Ilustración 11 Tasa de desempleo área metropolitana

Competidores directos.

LA CASA DEL PANADERO Y REPOSTERO	
Razón Social	La casa del panadero y repostero S A S.
Ciudad	Cúcuta.
Dirección actual	Av. 5 # 4-73 B. Latino.
Empresa dedicada a la venta de insumos de panadería, hoteles y restaurantes.	
BODEGA EL PANIFICADOR OROZCO	
Razón Social	Bodega el panificador Orozco.
Ciudad	Cúcuta.
Dirección actual	Calle 5 # 4-55 B. Latino.

Empresa dedicada a la venta de insumos para panadería, heladería, repostería y el sector de alimentos cárnicos, salsas, glaseados, arequipes, implementos y recetas.

Tabla 2 Competidores directos

Productos competitivos.

NOMBRE DEL PRODUCTO	IMAGEN	NOMBRE DEL PRODUCTO	IMAGEN
Arequipe El Andino.		Margarina industrial Astra.	
Leche condensada El Andino.		Mezcla en polvo para preparar, marca Colmaiz.	
Margarinas marca Grasco.		Harina de trigo, marca Robinson.	
Aceites vegetales, marca Grasco.		Margarina multi propósito, Selecta.	




Azúcar micro pulverizada, marca propia.		Margarina repostería, marca Élite.	
		Margarina de hornear, marca Deleite.	

Tabla 3 Productos competitivos

Barreras de entrada y barreras de salida competidores.

Barreras de entrada.

Al intentar entrar una nueva empresa a la industria, ésta podría tener barreras de entradas tales como la falta de experiencia, lealtad del cliente, cuantioso capital requerido, falta de canales de distribución, falta de acceso a insumos, saturación del mercado, pero también podrían fácilmente ingresar si es que cuentan con productos de calidad superior a los existentes, o precios más bajos. La existencia de barreras de entrada en esta industria trae consigo lo que se llama comúnmente costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector e invertir en determinados activos los cuales no podrá recuperar cuando decida salir del sector.

Finalizando, también se encuentra en este sector económico de la industria, la inversión necesaria, economía en escala, know how de la industria, factor diferenciador en los productos e identificación de marca.

Barreras de salida.

Se encuentra la barrera económica que se refiere a los costos que la empresa deberá pagar si en algún momento decide liquidar la empresa.

Posteriormente, se encuentra la barrera gubernamental o social que son los efectos que puede tener la organización sobre indicadores económicos de la Región.

Poder de negociación proveedores y cliente.

Proveedores.

El poder de los proveedores es alto debido a que contamos con un proveedor nacional potencial exclusivo el cual es nuestro valor diferenciador (libre comercio y exclusividad en las marcas) y por último un proveedor que nos suministra desde Argentina lo cual es gran ventaja para la empresa, estos nos ofrecen variedad de productos de excelente calidad y bajos precios.

Clientes.

El poder de negociación con los clientes es fuerte, dado que nos adaptamos a las exigencias del mercado y a sus nuevos gustos de una manera innovadora. Se ofrece productos de excelente calidad, se han realizado ofertas y la empresa cuenta con servicio de domicilio gratuito para Cúcuta y su área metropolitana.

Matriz de las cinco fuerzas competitivas.

PROVEEDORES

El poder de los proveedores es alto debido a que contamos con:

1. Proveedor potencial exclusivo (libre comercio y exclusividad en las marcas) valor diferenciador.
2. Proveedor que nos suministra desde Argentina (gran ventaja para la empresa)

Nos ofrecen variedad, calidad y bajos precios.

Fuente: elaboración propia.

NUEVOS ENTRANTES

Los nuevos mercados que quieran hacerle competencia a SURTIVARGAS GLE S.A.S deben tener en cuenta que se enfrentan a una marca que ya está posicionada en el mercado, teniendo en cuenta que es de muy alta calidad en sus productos, ya que este es un factor muy importante para nuestra empresa.

SUSTITUTOS

Avena, galletas de salvado, pan centeno, quinua, pan de molde integral, tortillas de maíz, galletas de arroz y arepas.

La Casa Del Panadero
y Repostero.

Bodega El Panificador
Orozco.

El poder de negociación con los clientes es fuerte dado que nos adaptamos a las exigencias del mercado y a sus nuevos gustos de una manera innovadora. Se manejan productos de excelente calidad, se ha realizado ofertas y la empresa ofrece el servicio de domicilio gratuito para Cúcuta y su área metropolitana.

CLIENTES

Análisis de las cinco fuerzas competitivas.

Surtivargas Gle S.A.S una empresa regional de origen cucuteño dedicada a la distribución de insumos alimenticios para la industria panificadora y demás alimentos de norte de Santander, resaltándonos por nuestra experiencia adquirida por más de 10 años de actividad, cuentan con ocho empleados el cual nos permite brindar calidad, confianza y buen servicio a nuestros clientes.

La rivalidad: entre los competidores existentes en la industria panificadora, encontramos empresas como:

La casa del panadero y repostero S.A.S.

Bodega el panificador.

Con una larga trayectoria en la ciudad y quienes también se dedican al comercio al por mayor de insumos alimenticios.

Los clientes: en Surtivargas Gle S.A.S el poder de negociación con los clientes es fuerte, a través de nuestros clientes hemos obtenido un gran crecimiento socioeconómico y un buen desarrollo, el 60% de nuestros clientes son minoristas y un 40% mayoristas, asumimos el compromiso de entregar productos seguros, de alta calidad, bienestar y la atención necesaria para los mismos adaptándonos las exigencias del mercado y a sus nuevos gustos de una manera innovadora. Hemos realizado ofertas y tenemos el servicio de domicilio gratuito para Cúcuta y su área metropolitana.

La amenaza de los productos y servicios sustitutos: las personas están más inmersas en el mundo fitness, se trata de tener un estilo de vida más consciente sobre la alimentación y la actividad física; por lo tanto, productos como el pan se pueden suplir por una alternativa integral, estos productos sustitutos pueden ser: avena, galletas de salvado, pan centeno, quínoa, pan de molde integral, tortillas de maíz, galletas de arroz y arepas.

Proveedores de Surtivargas Gle SAS: los proveedores son socios estratégicos para nuestra compañía, con los cuales buscamos generar relaciones a largo plazo cimentadas en la transparencia, el respeto y la buena comunicación, tienen un alto

poder de negociación pues tenemos un proveedor potencial exclusivo, el cual nos permite el libre comercio y exclusividad de sus marcas en Norte de Santander; el cual es un elemento diferenciador y también contamos con un proveedor que nos suministra sus productos desde Argentina lo cual es una gran ventaja. Estos a su vez nos ofrecen variedad, calidad y bajos precios.

Amenaza de nuevos participantes: para competir con Surtivargas Gle S.A.S. se debe tener en cuenta los costos hundidos que son aquellos que debe tener la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar en caso de que decida salirse. También existen barreras a las que se debe enfrentar los aspirantes a este sector económico de la industria como: inversión necesaria, economía en escala, Know How de la industria, factor diferenciador en los productos e identificación de la marca, en lo cual nuestra empresa posee una gran ventaja.

Formulación de la cadena de valor.

<p>Infraestructura de la empresa: La capacidad utilizada de la empresa SURTIVARGAS GLE S.A.S es mayor a su capacidad instalada.</p>
<p>Gestión de recursos humanos: Para SURTIVARGAS GLE S.A.S, la seguridad y la integridad física de nuestros empleados es prioridad. Nos comprometemos en mantener y proveer lugares seguros para nuestros colaboradores y generar continuamente una cultura de prevención y desarrollo.</p>
<p>Desarrollo tecnológico: SURTIVARGAS GLE S.A.S presenta un bajo nivel en cuanto a infraestructura tecnológica.</p>
<p>Aprovisionamiento: El agente principal de SURTIVARGAS GLE S.A.S visita las instalaciones de los posibles proveedores para asegurar la adquisición de productos de primera calidad visualizando los procesos productivos. Después se establece una relación estratégica con la participación de la empresa desde la selección de la materia prima más fina.</p>

<p>Logística interna: SURTIVARGAS GLE S.A.S una vez adquirido sus productos, se realiza un control de calidad en cuanto al estado físico y de composición.</p>	<p>Operaciones: SURTIVARGAS GLE S.A.S realiza sus operaciones de distribución en el departamento de norte de norte de Santander cumpliendo las políticas de manipulación.</p>	<p>Logística externa: SURTIVARGAS GLE S.A.S tiene la distribución exclusiva en Norte de Santander en sus productos ofertados.</p>	<p>Marketing y ventas: SURTIVARGAS GLE S.A.S no presenta inversión en marketing y publicidad.</p>	<p>Servicio: SURTIVARGAS GLE S.A.S se enfoca en la fidelización de los clientes prestando un excelente servicio al cliente y cumpliendo con la garantía de los productos ofertados.</p>
---	--	--	--	--

Fuente: elaboración propia

Ventaja competitiva.

La ventaja competitiva de Surtivargas Gle S.A.S gira entorno a la diferenciación de sus productos poniendo a disposición de sus clientes un amplio y solido portafolio de marcas exclusivas en la región con atributos únicos basados en la calidad y diversidad. Cabe resaltar que la empresa trabaja en base al desarrollo de nuevos modelos de negocios como también la exploración y participación de nuevas líneas de productos.

Formulación de la matriz de perfil competitivo (MPC).

A continuación, se relaciona los resultados de las principales variables para la matriz de perfil competitivo de la empresa Surtivargas Gle SAS.

Matriz de Perfil Competitivo								
Factor clave para el éxito empresarial	Ponderación	Surtivargas Gle SAS (10%)		La Casa del Panadero (20%)		Bodega El Panificador (15%)		
		Calificación	Producto	Calificación	Producto	Calificación	Producto	
C1	Calidad y estado del producto.	0,15	4	0,60	4	0,60	4	0,60
C2	Portafolio de productos y servicios.	0,12	3	0,36	3	0,36	3	0,36
C3	Lealtad con los clientes.	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
C4	Alianzas estratégicas.	0,12	3	0,36	3	0,36	2	0,24
C5	Distribución de marcas exclusivas.	0,13	4	0,52	2	0,26	2	0,26
C6	Marketing y publicidad.	0,07	2	0,14	4	0,28	4	0,28
C7	Personal altamente capacitado.	0,08	4	0,32	4	0,32	4	0,32
C8	Capacidad instalada.	0,08	2	0,16	3	0,24	3	0,24
C9	Capacidad tecnológica.	0,07	1	0,07	2	0,14	3	0,21
C10	Ubicación de la empresa.	0,10	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Total		1,00		3,07		3,10		3,05

Tabla 4 Matriz de perfil competitivo MPC

Análisis: el resultado arrojado fue 3,07 es decir la empresa se encuentra por encima del punto de equilibrio, se debe aprovechar las variables que contribuyen al crecimiento empresarial, como lo son la calidad del producto y distribución de marcas exclusiva. Sin embargo, debe prestar atención aquellas variables las cuales no permiten desarrollo de la empresa como son la capacidad tecnológica y el marketing y publicidad.

Formulación de la matriz de los factores externos (EFE).

A continuación, se relaciona los resultados de las principales variables de los factores externos de la empresa Surtivargas Gle SAS.

Matriz de Evaluación de Factores Externos		Ponderación	Calificación	Producto
0,57	Oportunidades			
O1	Ubicación adecuada de la empresa.	0,08	4	0,32
O2	Bajo precio del combustible.	0,08	4	0,32
O3	FMI renueva confianza en economía colombiana.	0,10	4	0,40
O4	Banco de la republica redujo a 3.25 % su tasa de interés.	0,08	4	0,32
O5	Mayor influencia de las TIC (Tecnologías de la información y comunicación).	0,10	4	0,40
O6	Acceder a nuevos mercados a traves de una imagen fresca, moderna y con productos innovadores.	0,07	3	0,21
O7	La industria no provoca impacto directo con el medio ambiente.	0,06	3	0,18
0,43	Amenazas			
A1	Alza del dólar.	0,06	2	0,12
A2	Covid-19 en Colombia.	0,07	2	0,14
A3	Desempleo en aumento.	0,06	2	0,12
A4	Banco mundial prevé que PIB colombiano caiga 2% por el Covid-19.	0,06	2	0,12
A5	Competidores con productos sustitutos.	0,07	1	0,07
A6	Cobro de peajes a transportadores de carga.	0,07	2	0,14
A7	Cierre de frontera.	0,04	2	0,08
		1,00		2,94

Tabla 5 matriz de los factores externos EFE

Análisis: el resultado obtenido es de 2,94 en el peso ponderado esto me indica que la empresa debe aprovechar o soportar variables externas las cuales permiten el desarrollo empresarial como son mayor influencia de las Tics, la confianza en la economía colombiana. Sin embargo, se debe implementar estrategias que permitan avanzar y profundizar en estas variables: competidores de productos sustitutos, cobro de peajes a transportadores de carga.

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL TALENTO HUMANO

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predominan en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.¹³

Es interesante analizar como a través de la historia de la humanidad se han desarrollado diferentes actividades y tareas donde se evidencia la participación de grupos de personas, los cuales requirieron organizarse para llevar a cabo un oficio y así satisfacer las necesidades de la comunidad. Sin embargo, se considera que el concepto de Talento Humano surge en la segunda mitad del siglo XIX cuando se origina la revolución industrial, la cual, mediante la sustitución del capital humano por máquinas, generó una organización basada en la división del trabajo y la identificación de unos factores de producción, como son la mano de obra y el nacimiento de la clase obrera.

¹³ (Chiavenato, 2001)

A raíz de estos cambios, se originaron conflictos en la relación patrono-trabajador, el clima laboral afectaba las condiciones de salud física, mental y los factores de trabajo repercutían en la productividad. Por tal motivo, las primeras oficinas de Talento Humano se denominaron Secretarías de Bienestar ya que se empezaron a generar actividades que llevaron a compensar estos factores que se presentaron en la época. ¹⁴

Posteriormente se desarrolla la administración científica o taylorismo (que en la actualidad son utilizados algunos de sus planteamientos), la cual inicia cambios significativos pues se introduce la estandarización del trabajo y los procesos de control orientados a realizar estudios de tiempos y movimientos, se visualiza la importancia de procesos de selección con métodos estructurados, actividades de entrenamiento en las tareas que se debían desarrollar, definición de salarios y aplicación de la Psicología en factores asociados a la fatiga y monotonía en el trabajo, dando con esto origen a la administración de persona. Posteriormente a este enfoque, que estaba más orientado al comportamiento del trabajador, se pasa a evaluar la eficiencia del mismo, es decir que se alcancen las metas propuestas en producción con costos mínimos, por lo tanto, surge la estandarización de los procesos, evitando la iniciativa, creatividad y autonomía por parte del obrero. Adicionalmente, se generaron algunas situaciones que modificaron el rol de Talento Humano; primero, fracasó el libre mercado, por lo que el Estado entro a reglamentar las relaciones económicas y específicamente las laborales; en segunda instancia, se reconoció que había un conflicto entre patrono-trabajador, dinámica que llevo a denominar el área como relaciones industriales. ¹⁵

Paralelamente a estas dos situaciones, surge la escuela de relaciones humanas, la cual pretende disminuir tanta racionalidad en el contexto de las organizaciones y apreciar más las emociones como inicio de la motivación del personal, buscando no solamente suplir las necesidades primarias sino también el reconocimiento, participación y autorrealización. A raíz de estos lineamientos, el área de Talento

¹⁴ (Calderon H, 2010)

¹⁵ (Calderon H, 2010)

Humano debía propender no solamente por mejorar las relaciones entre patrono-trabajador, sino adicionalmente plantear objetivos que permitieran generar en los colaboradores, sentido de pertenencia, compromiso, trabajo en equipo y estabilidad laboral, reflejando la mejora de la productividad.

A partir de los avances tecnológicos y la apertura de nuevos mercados, se comienza a modificar las estructuras internas de las organizaciones, junto con su cultura interna, para lograr mantenerse y alcanzar las metas que se requería. En este sentido, Talento Humano debió apoyar las directivas de la empresa para cumplir los objetivos estratégicos, lo cual causó la necesidad de llamarse Gerencia de Recursos Humanos. En efecto, esto conllevó a que esta dependencia iniciara el desarrollo de tareas en gestión del cambio, en cultura organizacional, en desarrollo de capacidades organizacionales, en el fomento de prácticas de alto rendimiento y entrenamiento intercultural.

Al llegar a este nivel, se empieza a tener en cuenta no solamente lo que el trabajador realiza, sino lo que conoce, piensa, aporta e innova dentro de la organización, como valores agregados y de competitividad laboral, lo que llevó a que se denominará Gerencia del Talento Humano. En consecuencia, comienza a concentrarse en el gestor del área una serie de tareas orientadas al desarrollo de capacidades organizacionales, involucrando aspectos de la organización como aumento de producción, mejoramiento de la calidad, del producto, retención de clientes entre otros.

Adicionalmente, es pertinente tener en cuenta que este rol se dio en un contexto de flexibilidad influyendo en la calidad de vida, relaciones laborales, polivalencias, alternativas de contratación y compensación por resultados, además de la reducción de los sindicatos.

A partir de los años 90 hasta la fecha, se evidencia que Talento Humano adicional a las actividades de administración de personal, ha asumido un rol estratégico donde debe direccionar personas, realizar la planeación del trabajo, manejar las relaciones laborales dentro de toda la organización incluyendo las sindicales, la

gestión de prácticas de recursos humanos y la comprensión de los mercados laborales.

De acuerdo con la gerencia estratégica en los recursos humanos es el proceso que defiende un enfoque proactivo en la relación estratégica de recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento que las personas como esencia del éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuentes de ventajas competitivas sostenibles para la misma.¹⁶

Con todo lo anterior, es importante resaltar que las organizaciones buscan colaboradores, personas centradas en ética, principios y valores guías con competencias a nivel del saber, el hacer, el ser y el comunicar de manera integral alineados con los objetivos de la organización. Por ende, estas habilidades ayudan al desempeño cabal de sus competencias enfocadas con la estrategia de la organización; es así como este planteamiento hace la apertura al reconocimiento de Talento Humano como área potencial que se alinea, hacia una tendencia de posicionamiento como socio estratégico de las empresas.

No obstante, a pesar de la evolución que ha tenido Talento Humano en las últimas décadas, de acuerdo con aún se conservan procesos tradicionales, los cuales se han ajustado y alineado para que también aporten a la estrategia del negocio y han surgido otros que han impactado y aportado de manera integral a las organizaciones, los cuales aún siguen vigentes.¹⁷

¹⁶ (Calderon H, 2010)

¹⁷ (Calderon H, 2010)

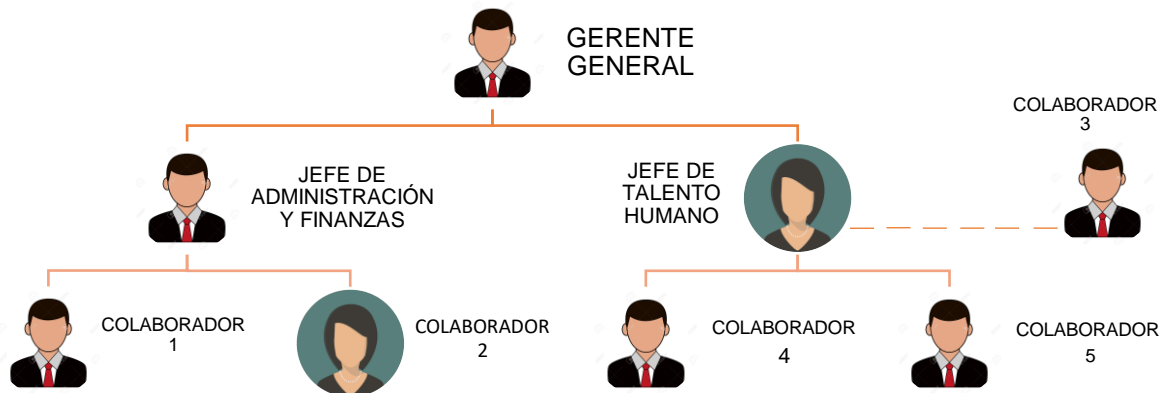


Ilustración 12 Organigrama Surtivargas Gle SAS

En Surtivargas Gle S.A.S contamos con personal calificado:

Área ejecutiva:

Gerente: gerencia con eficiencia y eficacia el talento humano, recursos tecnológicos, financieros, garantizando la satisfacción del cliente y resultados de sostenibilidad.

Área Administrativa:

Administrador: dirige los procesos de la empresa cumpliendo con las normas contables vigentes y aplicación de principios, de tal forma que se cuente con información veraz y confiable.

Área de talento humano:

Jefe de talento humano: se encarga del cumplimiento de las políticas para la selección, contratación, administración de salarios, capacitación, evaluación de desempeño, clima laboral y otras actividades relacionadas con la administración de personal.

Colaboradores: son los que crean valor e interactúan en todo el proceso de nuestra empresa.

En Surtivargas Gle S.A.S se reconoce en cada uno de los individuos que hacen parte de la compañía, los derechos humanos ya que son las prerrogativas básicas, inherentes y esenciales de las personas que buscan garantizar la dignidad, igualdad y el desarrollo de los individuos. Así mismo el reconocimiento remunerado justo por el esfuerzo del personal, flexibilidad de horario y manejando una comunicación asertiva.

También la empresa busca garantizar un entorno de trabajo adecuado, fortalecer las relación y buen trato hacia los colaboradores, entre todos hablar un mismo lenguaje basado en el respeto y valores, porque de esta manera todo fluye mejor y se tiene el ambiente de trabajo más sano.

Vinculamos a la familia de nuestros colaboradores, dentro de los programas de bienestar que maneja la empresa.

Por otra parte, se evalúa las necesidades de capacitación en los procesos o áreas de interés permitiendo descubrir nuevas competencias de los colaboradores.

El personal influyente que hace parte de esta organización es seleccionado mediante entrevistas laborales y pruebas psicotécnicas teniendo como base algunas competencias como las aptitudes, las características personales, las habilidades y el conocimiento y el comportamiento social. Logrando una capacidad efectiva para realizar exitosamente una actividad plenamente identificada.

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS FINANCIERO

Apalancamiento y punto de equilibrio.

ESTADO DE RESULTADOS				APALANCAMIENTO				
	31/dic/2017	31/dic/2018	31/dic/2019					
						2018	2019	
Ventas Brutas	0	6.255.000	8.919.650	GAO	=	% CAMBIO EN LA UAI	2.446.000	3.894.650
Devoluciones, Rebajas y Descuentos	(0)	(0)	(0)			% CAMBIO EN VENTAS	6.255.000	8.919.650
Ventas Netas	0	6.255.000	8.919.650	GAO	=	59%		
Menos: Costo de Ventas	(0)	(2.589.000)	(3.689.000)			43%		
Inventarios de Mercancías	0	0	0					
Más: Compras	0	2.589.000	3.689.000	GAO	=	1,39		
Menos: Inventario Final	(0)	(0)	(0)					
Utilidad Bruta	0	3.666.000	5.230.650					
Gastos de Administración	(0)	(385.000)	(398.000)					
Gastos de Ventas	(0)	(0)	(0)					
Otros Gastos Operacionales	(0)	(320.000)	(336.000)					
Utilidad Operacional	0	2.961.000	4.496.650	GAT	=	% CAMBIO EN LA UPA	440	794
Gastos Financieros	(0)	(330.000)	(412.000)			% CAMBIO EN VENTAS	6.255.000	8.919.650
Otros Ingresos	0	10.000	35.000					
Otros Gastos	(0)	(195.000)	(225.000)					
Corrección Monetaria	0	0	0					
Utilidad Antes de Impuestos	0	2.446.000	3.894.650	GAT	=	80%		
Provisión para Impuesto de Renta	(0)	(246.000)	(150.000)			43%		
Utilidad Neta	0	2.200.000	3.744.650	GAT	=	1,89		
Acciones		5.000	5.000					
Upa		440	749					

Por cada punto de incremento en las ventas, la utilidad operacional antes de intereses e impuestos (UAI) se incrementará en 1,39 puntos.

Por cada punto porcentual que aumenten o disminuyan las ventas, habrá una variación porcentual respectivamente de 1,89 en las UPA.

Ilustración 13 Apalancamiento Surtivargas Gle SAS

PUNTO DE EQUILIBRIO EN MEZCLA DE PRODUCTOS					
PRODUCTO	Margarina MaxPa	Harina Panad	Fecula de Maiz		
PV	\$ 38.000	\$ 93.000	\$ 64.000		
COSTOS VARIABLES	\$ 33.000	\$ 89.250	\$ 58.000		
M.C	\$ 5.000	\$ 3.750	\$ 6.000		
PARTICIPACION EN MERCAD	55%	25%	20%	100%	
COSTOS FIJOS	\$ 9.050.000				
M.C PROMEDIO	\$ 2.750	\$ 938	\$ 1.200		
M.C PROMED	\$ 4.888				
PE	1851,662	UNIDADES			
PE =	COSTOS FIJOS	VENTAS	Margarina MaxPan	Harina Panadera	Fecula de Maiz
	M.C	PV	1018	463	370
			\$ 38.699.744	\$ 43.051.151	\$ 23.701.279
				T. VENTAS	\$ 105.452.174
			Margarina MaxPan	Harina Panadera	Fecula de Maiz
		COSTO VARIABLE	1018	463	370
			\$ 33.607.673	\$ 41.315.217	\$ 21.479.284
				T. C VARIABLE	\$ 96.402.174

Ilustración 14 Punto de equilibrio Surtivargas Gle SAS

INDICADORES FINANCIEROS	31/dic/2017	31/dic/2018	31/dic/2019
LIQUIDEZ			
Razón Corriente (Veces)	-	0,89	1,67
Prueba Acida (Veces)	-	0,36	1,26
Capital Neto de Trabajo (\$)	\$ -	\$ (37.500)	\$ 319.100
ACTIVIDAD			
Rotación de Cartera (Días)	-	3	4
Rotación de Inventario Total (Días)	-	13	19
Rotación de Proveedores (Días)	-	-	-
Rotación de Activos Fijos (Veces)	-	1,31	0,83
Rotación de Activos Totales (Veces)	-	1,35	0,85
ENDEUDAMIENTO			
Nivel de Endeudamiento (%)	0,00%	3,82%	4,03%
Endeudamiento Financiero (%)	0,00%	0,00%	0,00%
Impacto de la Carga Financiera (%)	0,00%	5,28%	4,62%
Cobertura de Intereses (Veces)	-	8,97	10,91
Concen.del Endeudam. en el Corto Plazo (%)	0,00%	100,00%	100,00%
RENTABILIDAD			
Margen Bruto de Utilidad (%)	0,00%	58,61%	58,64%
Margen Operacional de Utilidad (%)	0,00%	47,34%	50,41%
Margen Neto de Utilidad (%)	0,00%	35,17%	41,98%
Rendimiento del Patrimonio (%)	0,00%	49,28%	36,93%
Rendimiento del Activo Total (%)	0,00%	47,40%	35,48%

Para el 2019 se observa una relación corriente de 1,67, lo que indica que por cada peso de deuda que se tiene con término de vencimiento menor a un año, la empresa cuenta con un peso y sesenta y siete centavos para respaldarlo.

Durante el año 2019 de SURTIVARGAS GLE SAS presentó un nivel de endeudamiento de 4.03%, es decir que por cada peso que se tiene invertido en activos, 4.03 centavos han sido financiados por terceros para la financiación.

Se observa una utilidad operacional equivalente al 19.5%, por cada peso que se vendió en el 2019, se generó una utilidad operacional de aproximadamente 59 centavos.

Ilustración 15 Indicadores financieros Surtivargas Gle SAS

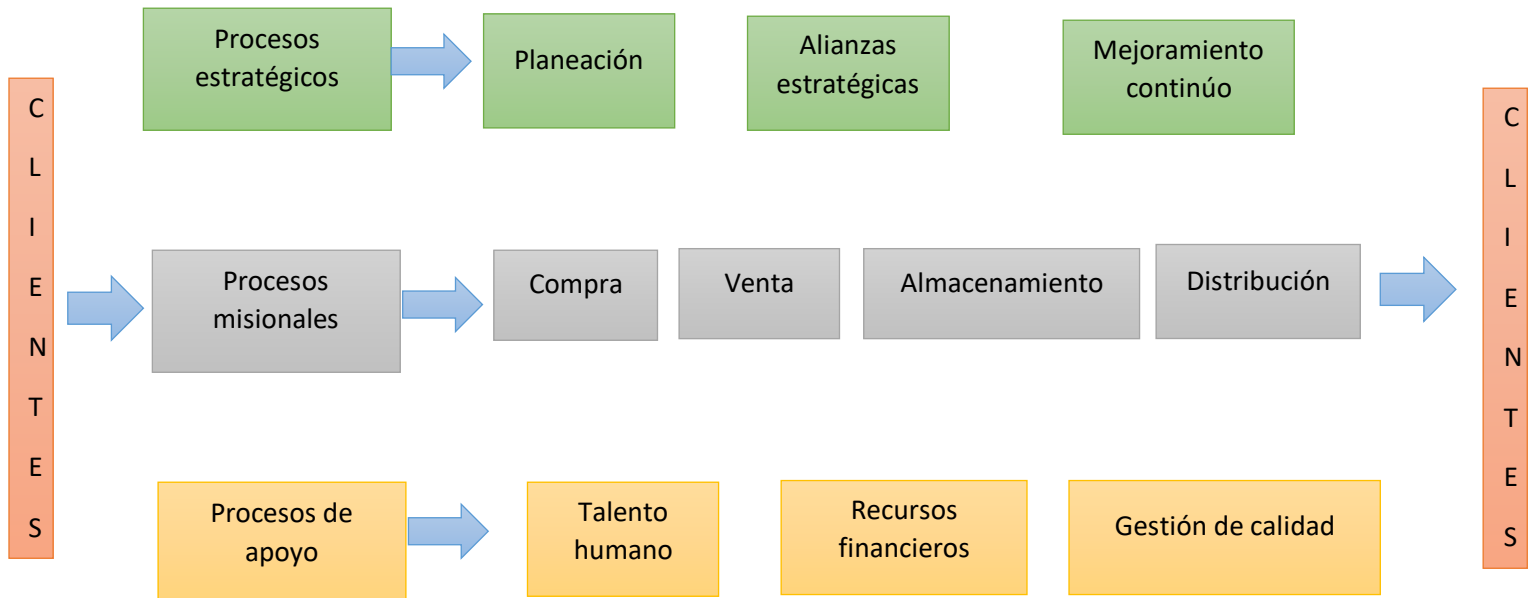
CAPÍTULO 5. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN EMPRESAS DE SERVICIO Y MANUFACTURA

Herramientas para la gerencia de producción y servicios como estrategia de productividad.

Mapa de procesos.

El mapa de procesos Surtivargas Gle SAS está compuesto por los procesos estratégicos, misionales y de apoyo. La gestión de la cadena de abastecimiento se alimenta principalmente de las necesidades de los clientes y de los productos de los proveedores.

Ilustración 16 Mapa de procesos Surtivargas Gle SAS



Flujograma de procesos.

En el flujograma de la empresa Surtivargas Gle S.A.S presentado a continuación, es posible evidenciar los procesos que se llevan a cabo en la empresa para su correcto funcionamiento. Inicialmente, encontramos el proceso de compra que es el momento en el cual contactamos a los proveedores para obtener la mercancía y abastecernos. Posteriormente, encontramos el proceso de almacenamiento donde se mantiene la vida útil del alimento.

Luego el cliente nos contacta o viceversa, se escuchan las necesidades y se brinda asesoría para continuar, seguidamente se identifican el proceso venta y facturación donde se reúnen los datos del cliente, se toma el pedido y se da la orden de carga.

Finalmente, se identifica el proceso de distribución a los diferentes lugares a donde va el pedido y se realiza el cobro respectivo.

.

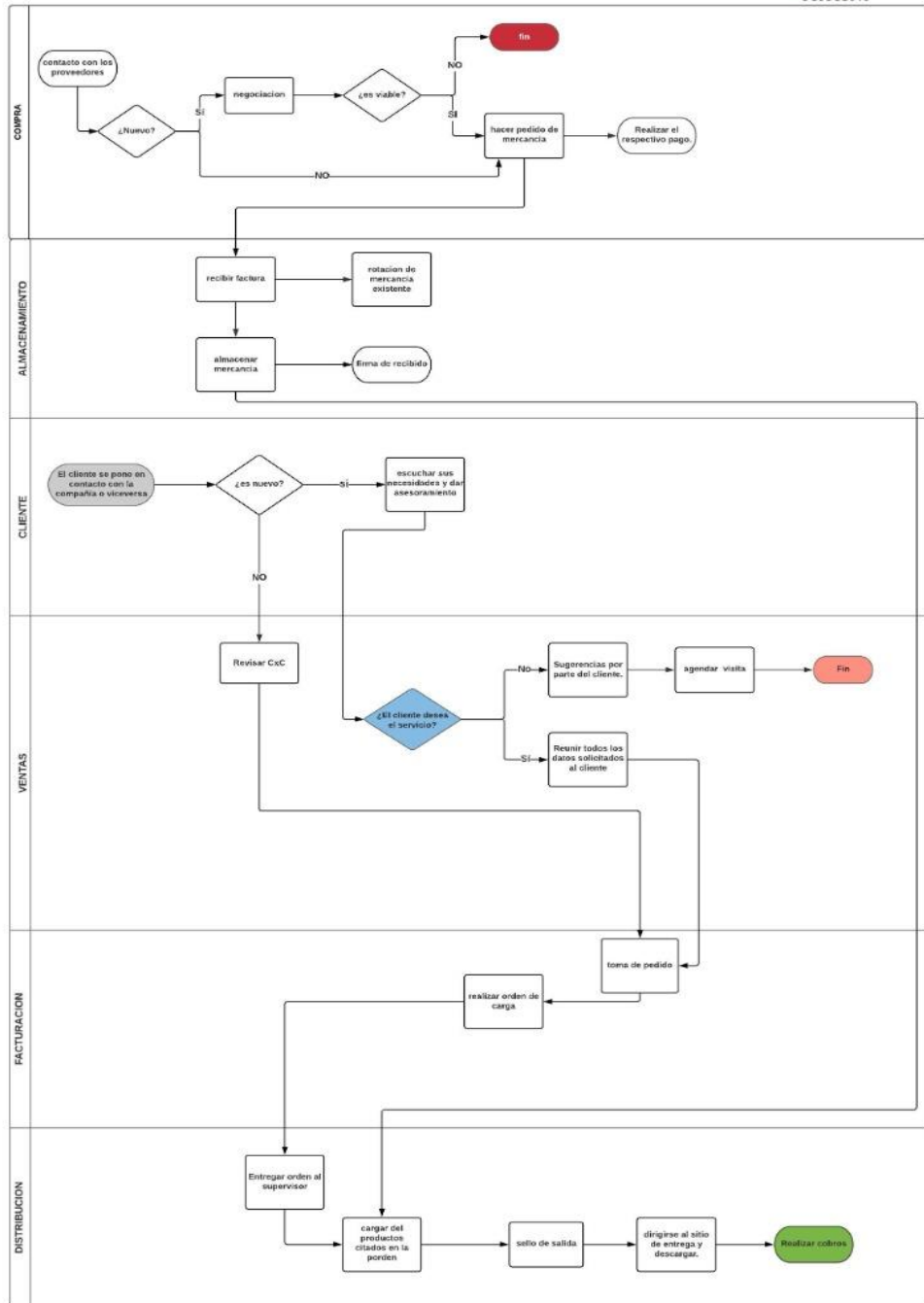


Ilustración 17 Flujograma de procesos Surtivargas Gle SAS

Cursograma analítico.

Para hacer del proceso algo más claro se elaboró un cursograma analítico, el cual se presenta a continuación.







CURSOGRAMA ANALÍTICO						SURTIVARGAS GLE SAS				
DESCRIPCIÓN	TIEMPO MIN	MAQUINARIA/ EQUIPO	# PERSONAS	SÍMBOLO						OBSERVACIONES
										
1. CONTACTO	5	-	1	●						Se realiza contacto con proveedores para adquirir productos.
2. NEGOCIACIÓN	20	COMPUTADOR							●	Se realiza pedido.
3. COMPRA	10	COMPUTADOR		●						Se realiza el respectivo pago.
4. IMPRIMIR FACTURA	60	IMPRESORA	1						●	El colaborador recibe factura y se verifica que los productos no tengan abolladuras y estén completos.
5. ROTACIÓN DE MERCANCIA EXISTENTE	45	-	2						●	Se traslada mercancía.
6. ALMACENAMIENTO NUEVA MERCANCIA	60	-							●	Firma recibida.
7. CONTACTO	15	-	-	●						El Cliente se contacta con la empresa o viceversa.
8. CLIENTE	20	COMPUTADOR	1						●	Si es nuevo, se le ofrece asesoramiento y se escucha necesidades.
9. VENTA	15	COMPUTADOR							●	Se revisan cuentas x cobrar y se reúnen datos.
10. FACTURACIÓN	5	COMPUTADOR		●						Se toma el pedido y se realiza orden de carga.
11. DISTRIBUCIÓN	45	-	2						●	Se realiza entrega de orden al supervisor, verifica y se cargan los productos citados.
12. TRANSPORTE	15	-	1						●	Sello de salida y se dirige al sitio de entrega.
13. PAGO	10	-							●	Se verifica y se realiza el cobro.
TOTAL	325		8	4	1	2	2	1	3	

Tabla 6 Cursograma analítico Surtivargas SAS

CAPÍTULO 6. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE MERCADEO

Análisis del entorno externo e interno.

Macroambiente.

Factores políticos y legales: Surtivargas Gle SAS es una empresa la cual trabaja bajo las normas y requisitos establecidos por el gobierno nacional colombiano, permitiendo así lograr ser legalmente constituida cumpliendo una serie de requisitos tales como:

Presentar el acta de constitución a una notaría.

Inscribir el establecimiento de comercio en el registro mercantil.

Obtener copia del certificado de existencia y representación legal en cámara de comercio.

Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional

Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.

Inscribir libros de comercio ante la cámara de comercio.

Inscribirse ante la Administración de impuestos distritales.

Inscribir compañía ante caja de compensación familiar, SENA, e ICBF.

Inscribir la compañía ante una Administradora de Riesgos Profesionales.

De igual manera Surtivargas Gle SAS para asegurar que los productos ofrecidos a nuestros clientes son de excelente calidad, la empresa cumple con las Normas establecidas por la Institución Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos (INVIMA) que se contemplan en el Decreto 539 de 2014 y el Decreto 1686 de 2012 el cual establece “el instructivo para la obtención del certificado de inspección sanitaria en la importación y exportación de alimentos, materias primas, insumos y bebidas alcohólicas”.

Para la prestación del servicio de alimentos es indispensable controlar la calidad de ellos, sus condiciones de transporte, almacenamiento e higiene para asegurar un y garantizar a los consumidores un excelente producto y a su vez, servicio.

Factores Económicos: política de desempleo, que puede afectar la retención y/o contratación de los empleados.

Tasa de inflación, que puede afectar el consumo del pan en forma desfavorable.

Factores socioculturales: tasa de crecimiento poblacional constante en Colombia, donde el pan es producto de consumo diario por toda la población.

Actualmente se está produciendo un cambio de mentalidad en muchas personas, pues cada vez son más los consumidores que buscan productos elaborados con ingredientes saludables e innovadores.

Por este motivo es necesaria búsqueda de nuevas experiencias.

Factores tecnológicos: en los últimos años, la tecnología en el mercado ha evolucionado muy rápidamente, haciendo necesario la adaptación y modernización de las empresas, por esto las empresas han conseguido mejoras en sus procesos, estrategias, relación con proveedores y clientes, lo cual ha permitido alcanzar mayores ingresos y una mejor ventaja competitiva. Por este motivo, es importante estudiar el entorno tecnológico que rodea a la empresa, con el fin de aprovechar al máximo las ventajas que pueda aportar la tecnología al negocio.

Factores medioambientales: el impacto hacia el medioambiente ocasionado por muchas empresas, mediante el desarrollo de su actividad, ha cobrado una gran importancia en apenas unos años, estas se han llevado a cabo medidas para un desarrollo sostenible.

En 2016 el Gobierno Nacional expidió la Ley 668 del 28 de abril, la cual reglamenta el uso racional de las bolsas plásticas. La medida empezó a ser aplicada a partir de 2017 y desde entonces se han visto avances en la reducción del consumo en supermercados y establecimientos de régimen común.

Durante el primer año, según cifras de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (Anla), el consumo se redujo 35% en los puntos de pago de los establecimientos monitoreados por la entidad y el gravamen de los primeros seis meses sobrepasó los \$10.404 millones.

Teniendo en cuenta los resultados alcanzados desde que se puso en marcha la Ley, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible creó la Mesa Nacional para la Gestión Sostenible del Plástico en 2018, en la cual, lanzó su propia meta en la que se busca reemplazar el 100% de las bolsas que causan el impuesto nacional, con la fabricación de bolsas biodegradables o reutilizables.¹⁸

En Surtivargas Gle SAS estamos comprometidos con el medio ambiente por ello colabora con la medida y cobra por las bolsas de plástico que entregue a sus clientes con la venta de sus productos, de esta manera busca concienciar a sus clientes a la utilización de las denominadas bolsas “eco-friendly”.

Microambiente.

Clientes: la gran mayoría de clientes pertenecen al sector, el cliente elige como quiere sus productos y especifica la forma de pago, aplicando políticas favorables para este.

Proveedores: la empresa tiene dos tipos de proveedores nacional e internacional, las condiciones de venta de los proveedores son favorables para la empresa pues se manejan líneas de crédito y tiempos de entrega inmediatos.

Competidores: en la actualidad existen varias empresas que desarrollan y ofrecen productos con costos fijos más altos para mantenerse en el mercado, estos productos manejan baja diferenciación y niveles altos de rivalidad.

Desarrollo de la matriz de factores internos (MFI)

A continuación, se relaciona los resultados de las principales variables de los factores internos de la empresa Surtivargas Gle SAS.

¹⁸ (Solórzano, 2020)

Matriz de Evaluación de Factores Internos		Ponderación	Calificación	Producto
0,68	Fortalezas			
F1	Ofrece garantías sobre la calidad y estado del producto.	0,11	4	0,44
F2	Mantiene alianzas con diferentes empresas.	0,10	4	0,40
F3	La empresa maneja diferente métodos de pago (crédito, transferencias, efectivo).	0,07	3	0,21
F4	Distribución exclusiva de marcas en la región.	0,10	4	0,40
F5	Alto nivel de conocimiento sobre la industria.	0,07	4	0,28
F6	Personal altamente calificado.	0,07	3	0,21
F7	Lealtad con los clientes.	0,07	3	0,21
F8	La empresa maneja todos sus soportes contables.	0,09	4	0,36
0,32	Debilidades			
D1	La empresa no ha implementado marketing y publicidad.	0,07	2	0,14
D2	No maneja infraestructura tecnológica.	0,05	1	0,05
D3	Baja capacidad instalada.	0,06	2	0,12
D4	Productos no asegurados en la empresa.	0,08	2	0,16
D5	Bajo conocimiento de la empresa en el mercado.	0,06	1	0,06
		1,00		3,04

Tabla 7 matriz de los factores internos (EFI)

Análisis: el resultado obtenido en la matriz es de 3,04 se encuentra por encima del punto de equilibrio, se recomienda que la empresa siga esforzándose, trabajando en las debilidades como lo son: invertir en marketing y publicidad, aumentar el conocimiento de la empresa en el mercado, asegurar productos entre otras establecer políticas que permitan fortalecer la infraestructura de la empresa maximizando sus fortalezas en el alto conocimiento de la industria, la calidad y estado del producto, la distribución exclusiva, entre otros.

Aplicación de las variables de segmentación.

Determinación del mercado meta.

La empresa Surtivargas Gle SAS utiliza en su entorno el marketing 2.0 permitiendo de esta manera tener una mejor cercanía con el comprador, reforzando los valores de la empresa, fomentando la interacción enfocada en el excelente servicio al cliente como método de fidelización. También haciendo usos de las plataformas virtuales como fan Page y mediante su página web.

Mercado total.

El sector panadero colombiano está compuesto por cerca de 30.000 panaderías, cuyo producto presenta un importante potencial al ser un alimento de consumo diario para más de dos tercios de la población nacional e importantes retos para ser más compatible con las tendencias de alimentación saludable. ¹⁹

Mercado potencial.

La industria panificadora en norte de Santander tiene una representación de 789 empresas dedicadas a esta actividad comercial el cual representa el mercado potencial que puede adquirir los productos ofertados. ²⁰

Mercado meta.

Está representado por 450 CIIUs seleccionados que se dedican a la actividad de elaboración de panadería y repostería.²¹

Mercado real.

El mercado que ha podido captar la empresa Surtivargas Gle SAS está compuesto por 187 clientes ubicados en Cúcuta y Norte de Santander.

Desarrollo de la mezcla de marketing.***4 P's del marketing.***

Producto: los productos que ofrece Surtivargas Gle SAS son de única exclusividad de venta por esta organización. Dichos productos son derivados del aceite de palma, derivados del maíz, derivados del coco, derivados de la leche, entre otros.

Precio: los precios ofertados por la empresa Surtivargas Gle SAS varía según el tipo de producto de interés del cliente, sin duda alguna son muy aceptables por el mercado meta dado que se enfoca en precio-calidad.

Promoción: actualmente Surtivargas Gle SAS da a conocer su promoción mediante la visita puerta a puerta y mediante mercadeo voz a voz.

¹⁹ (Opinión, 2019)

²⁰ (comercio, 2020)

²¹ (comercio, 2020)

Plaza: los productos ofrecidos por Surtivargas Gle SAS se distribuyen en la ciudad de Cúcuta y Norte de Santander.

Análisis del portafolio de productos matriz MBCG



Ilustración 18 Modelo de Boston Consulting Group BCG

Producto vaca: los productos margarina de marca la Delicia Max Pan y la fécula de maíz marca Royal Lion son productos vaca dado que se encuentran consolidados con una gran cuota de mercado proporcionando a la empresa la principal fuente de ingresos.

Producto estrella: los productos de marca La Delicia Multiusos y la harina de trigo de marca Lobo son productos estrella dado que actualmente presentan un rápido

crecimiento en el mercado y por ende la empresa destina recursos para lograr su posicionamiento en el mercado.

Producto interrogante: los productos pastelería y productos para freír alimentos son identificados como interrogantes dado que se encuentran en un mercado de crecimiento, pero su participación es baja. Por ello requiere de un seguimiento profundo para evitar que se conviertan en perro, pero si para que sean posibles productos estrella.

Producto Perro: los productos como el coco rallado y la levadura son identificados como perro dado que su cuota de mercado es baja, por lo que la organización los visualiza para una posible salida del mercado.

CAPÍTULO 7. CONSTRUCCIÓN PLAN ESTRATÉGICO Y CONSTRUCTIVO

A continuación, se hará la identificación de estrategias futuras para la empresa Surtivargas Gle SAS a través de matrices como:

- ✓ Matriz IE (matriz de los factores internos y externos).
- ✓ FODA (fortalezas, oportunidades, debilidad y amenazas).
- ✓ Matriz PEYEA (matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción).
- ✓ y MIC MAC (análisis estructural para la toma de decisiones).

Matriz de los factores internos y externos (IE).

A continuación, se realiza la Matriz IE teniendo en cuenta los resultados obtenidos en la Matriz EFE y la Matriz EFI.

Los resultados de la Matriz IE, me ubican en el plano del cuadrante de crecer y construir, se debe aplicar una estrategia de inversión y crecimiento selectivo lo quiere decir que en productos como La Delicia Multiusos y/o harina de trigo marca Lobo se debe invertir en marketing y publicidad ya que estos productos están situados en un segmento de mercado atractivo, también aprovechar las nuevas tendencias para el desarrollo de un producto de marca propia que compita en el mercado.

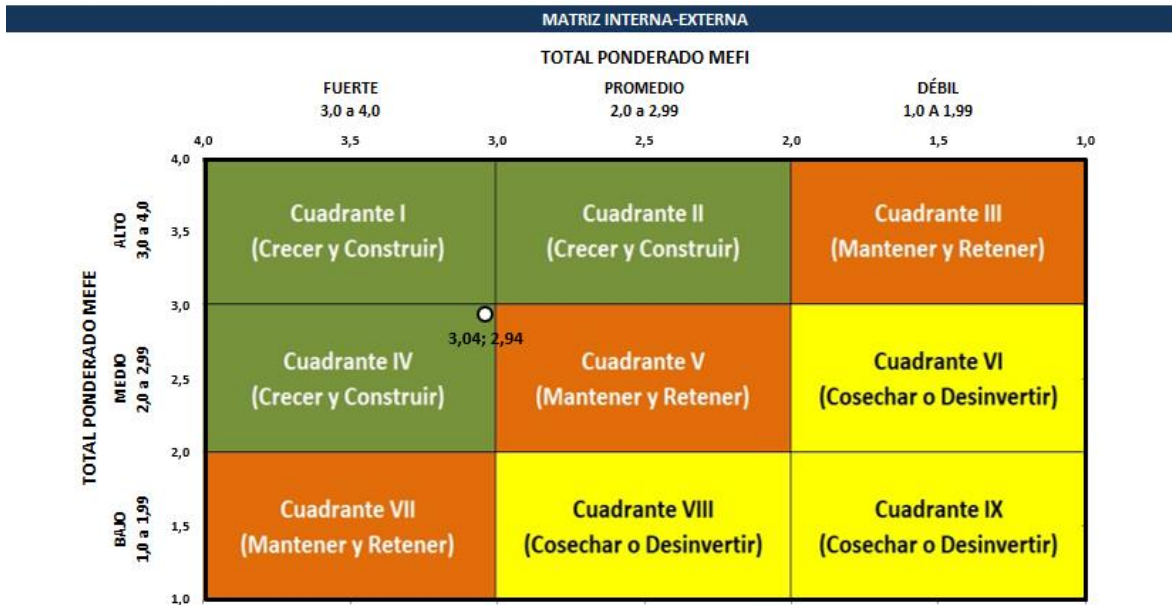


Tabla 8 Matriz de los factores internos y externos IE

Matriz FODA.

De acuerdo a la elaboración de las matrices EFE, EFI y con el resultado de la matriz IE, se elabora la matriz FODA, la cual permitirá relacionar las estrategias que se pueden utilizar para maximizar las Fortalezas y Oportunidades y mitigar las Debilidades y Amenazas de Surtivargas Gle SAS.

FODA		FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		1.	Ofrece garantías sobre la calidad y estado del producto.	1.	La empresa no ha implementado marketing y publicidad.
		2.	Mantiene alianzas con diferentes empresas.	2.	No maneja infraestructura tecnológica.
		3.	La empresa maneja diferentes métodos de pago (crédito, transferencias, efectivo).	3.	Baja capacidad instalada.
		4.	Distribución exclusiva de marcas en la región.	4.	Productos no asegurados en la empresa.
		5.	Alto nivel de conocimiento sobre la industria.	5.	Bajo conocimiento de la empresa en el mercado.
		6.	Personal altamente calificado.		
		7.	Lealtad con los clientes.		
		8.	La empresa maneja todos sus soportes contables.		
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS OFENSIVAS		ESTRATEGIAS DEFENSIVAS	
1.	Ubicación adecuada de la empresa.	(F1, O6) Implementar productos innovadores con calidad y excelente estado a nuevos mercados.	(F1, A5) Implementar nuevos productos de excelente estado y calidad que permitan competir con los productos sustitutos que se encuentran en el mercado.		
2.	Bajo precio del combustible.	(F4, O2) Aprovechar el bajo precio de combustible para realizar la distribución de los productos fuera de la región para aumentar la producción.	(F2, A3) Mantener y generar nuevas alianzas con diferentes empresas con el fin de minimizar el desempleo.		
3.	FMI renueva confianza en economía colombiana.	(F1, O5) Implementar las TIC en la empresa, con el fin de ayudar a promocionar los productos de calidad que se manejan en la empresa.	(F3, A2) Debido al Covid-19 en Colombia, la empresa con el fin de mantener y aumentar sus ingresos maneja facilidades de pago.		
4.	Banco de la republica redujo a 3.25 % su tasa de interés.	(F5, O3) Aprovechar el alto conocimiento en la industria para crecer en el mercado ya que Colombia es una fuente importante de crecimiento según el FMI.	(F4, A6) Incrementar la distribución exclusiva de nuestros productos en toda la región, realizando un acuerdo con los transportadores que ayuden en el cobro de peajes.		
5.	Mayor influencia de las TIC (Tecnologías de la información y comunicación).				

6.	Acceder a nuevos mercados a través de una imagen fresca, moderna y con productos innovadores.		
7.	La industria no provoca impacto directo con el medio ambiente.		
	AMENAZAS	ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS SUPERVIENCIA
1.	Alza del dólar.	(D1, O5) Implementar marketing y publicidad aprovechando la influencia de las TIC que se encuentra actualmente.	(D1, A3) Contratar personal capacitado en el área de marketing y publicidad con el fin de ayudar a mitigar el desempleo.
2.	Covid-19 en Colombia.	(D2, O5) Implementar plataformas que permitan el comercio electrónico haciendo uso de las TIC.	(D5, A7) Aumentar el conocimiento de la empresa aprovechando el cierre de frontera.
3.	Desempleo en aumento.	(D3, O4) Adquirir financiación para aumentar la infraestructura de la empresa.	
4.	Banco mundial prevé que PIB colombiano caiga 2% por el Covid-19.	(D4, O4) Adquirir una póliza de seguro para nuestros productos.	
5.	Competidores con productos sustitutos.	(D5, O6) Aumentar el conocimiento de la empresa en el mercado, manejando productos innovadores, de calidad con una imagen fresca y moderna.	
6.	Cobro de peajes a transportadores de carga.		
7.	Cierre de frontera.		

Tabla 9 Matriz FODA

Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA).

A continuación, se realiza la formulación de la Matriz PEYEA y el gráfico de resultados obtenidos.

MATRIZ DE LA POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

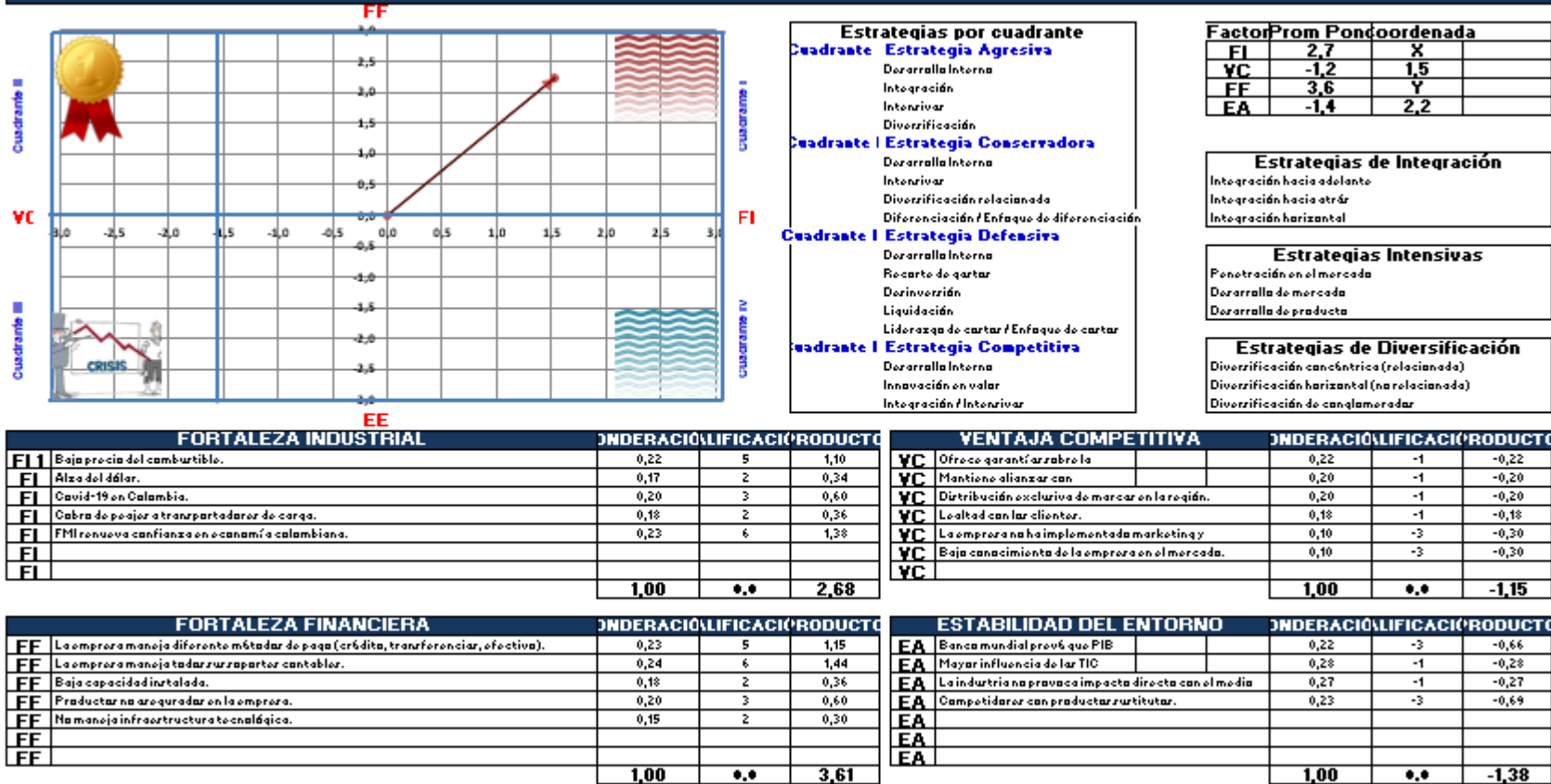


Tabla 10 Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción PEYEA

Análisis: los resultados de la matriz PEYEA, ubican la empresa en el plano del cuadrante estrategia agresiva, esto quiere decir que Surtivargas Gle SAS es una empresa financieramente fuerte por su portafolio de productos, lo que ha permitido mantener su participación en el mercado, incrementando ingresos y haciendo de esta una empresa competitiva.

Realizado el diagnóstico a través de las matrices anteriormente expuestas, se recomienda aplicar las siguientes estrategias a la empresa.

- a) Fortalecer el nivel de ventas de la empresa,
- b) aumentar la participación en el mercado,
- c) y fortalecer su infraestructura.

Análisis estructural para la toma de decisiones (MIC MAC).

Gráfico de influencia directa.

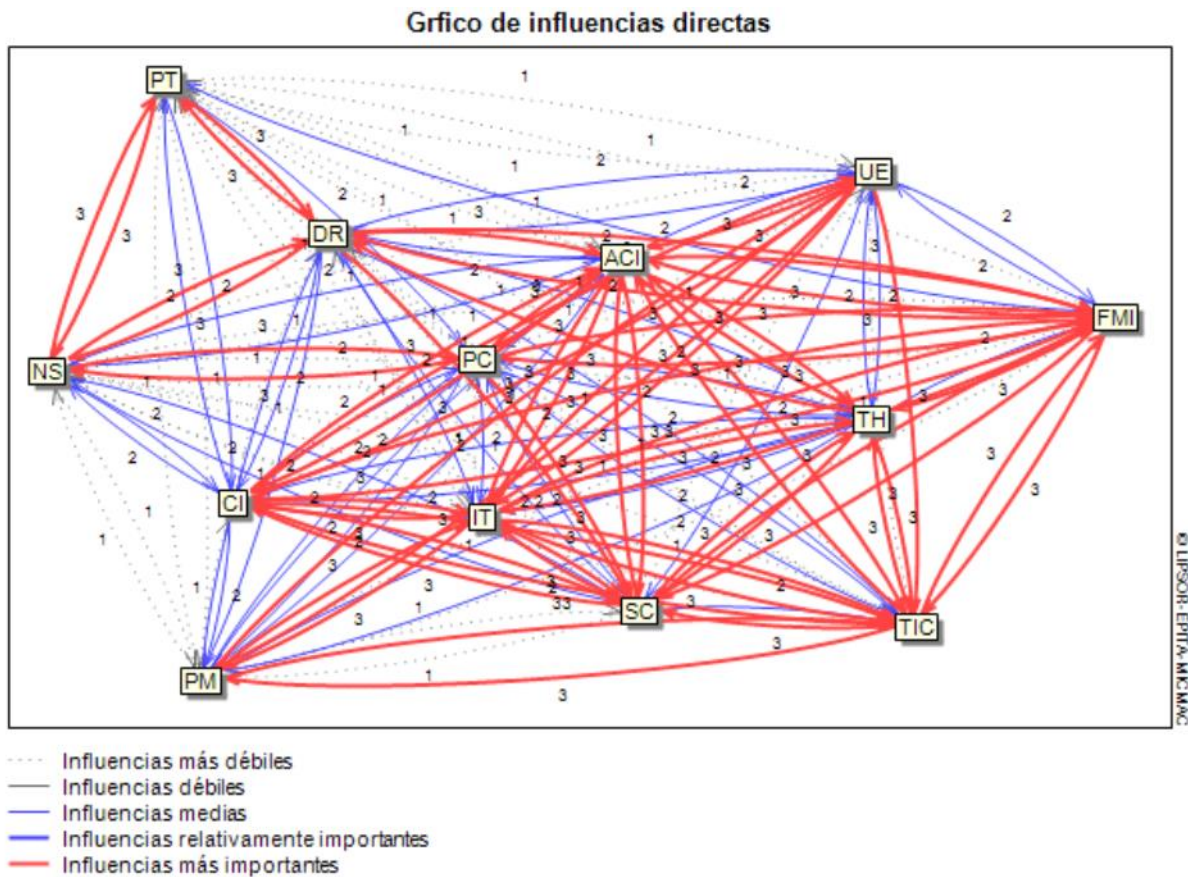


Ilustración 19 Gráfico de influencia directa

Plano de influencia directa.

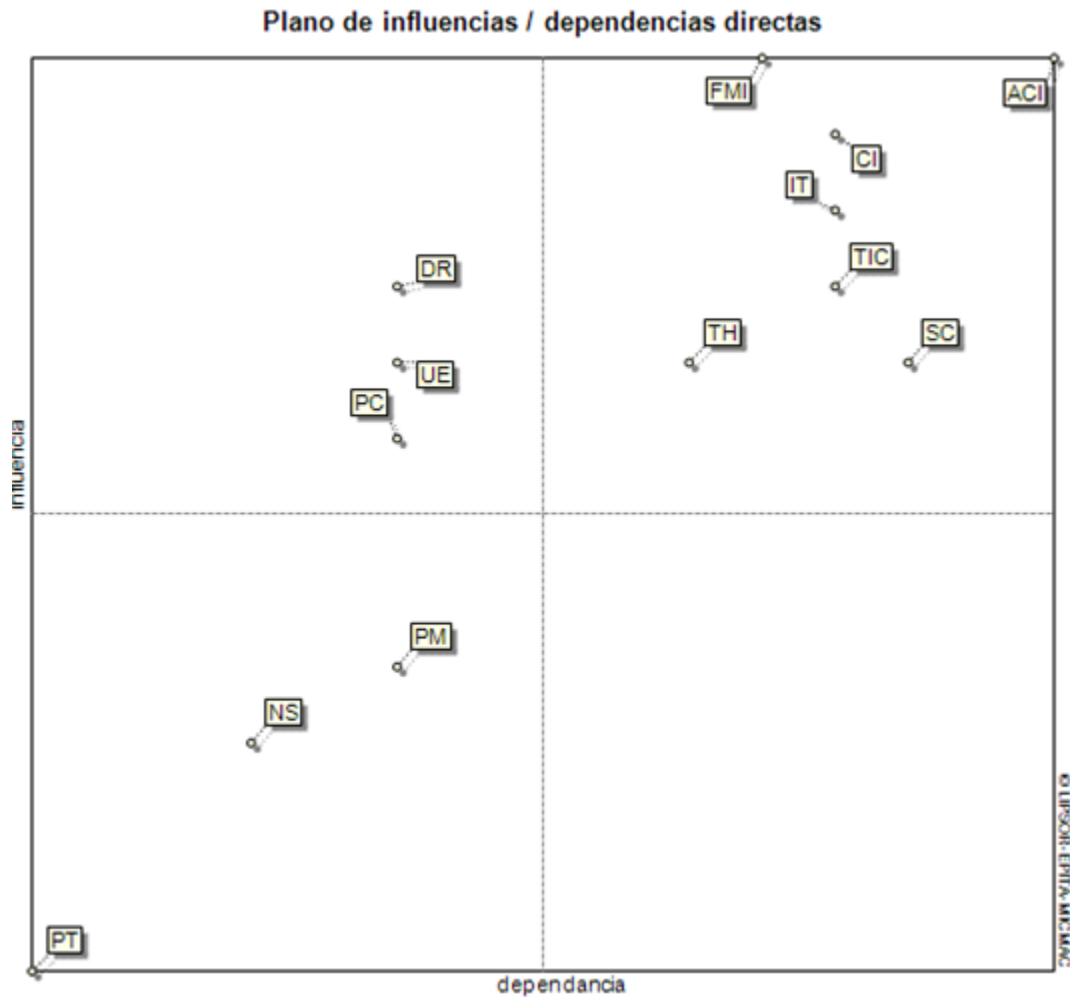


Ilustración 20 Plano de influencia directa

Síntesis

Analizando los resultados de la empresa Surtivargas GLE SAS se visualiza en el plano directo y el gráfico directo; en la parte superior izquierda se sitúan las variables de entrada las cuales determinan el funcionamiento de la empresa entre ellas se encuentran la ubicación de la empresa, la garantía de los productos de calidad y la distribución de marcas exclusivas en la región.

En el cuadrante de enlace encontramos las variables clave o de reto las cuales son de extraordinaria importancia, se relacionan con el alto conocimiento en la industria, la confianza del FMI en la economía colombiana, el talento humano, para lograr un escenario futuro deseable se debe fortalecer la influencia del uso de las Tics, la baja

capacidad instalada y la baja infraestructura tecnológica, para las cuales se desarrollará un plan estratégico.

Por otro lado, en el cuadrante de obstáculos las variables, que lo representan son el cobro de peaje a transportadores de carga, productos no asegurados y la falta de marketing y publicidad, las cuales deberán minimizarse para que la empresa ofrezca y fomente un mayor funcionamiento en el año 2027.

CAPITULO 8. EVALUACIÓN PLAN ESTRATÉGICO

Modelo de indicadores gestión & balanced scorecard.

A continuación, se relaciona el Modelo Sistema de Control de Gestión – Cuadro de Mando BSC realizado a la empresa Surtivargas Gle SAS.

Modelo Sistema de Control de Gestión - Cuadro de Mando (BSC)

Mapa Estratégico

Misión

Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, suministrando productos de máxima calidad para el proceso productivo en la industria planificadora y demás alimentos, gestionando un crecimiento socioeconómico y favoreciendo a nuestro personal.

Visión

Para el año 2027 ser la empresa líder en distribución de insumos de gran calidad para la industria panificadora y demás alimentos en norte de Santander, con un equipo humano de gran desempeño dispuestos a brindar compromiso en cada uno de los procesos, el cual nos permita realizar una expansión incorporándonos en la totalidad de los mercados del departamento y a nivel internacional, mediante estrategias de fidelización y técnicas de retención contribuyendo así con el desarrollo socioeconómico de la región.

Temas Estratégicos

Fortalecer el nivel de ventas	Aumentar la participación en el mercado	Fortalecer la infraestructura	0,00
-------------------------------	---	-------------------------------	------

Perspectiva Financiera

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo				
F1	Alinear las iniciativas TI para impulsar el valor de la empresa.	F2		F3	Asegurar los productos de la empresa.	F4		F5	Crear sucursales nuevas en la region.	F6		F7		F8		F9		F10	

Perspectiva de los Clientes

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo				
C1	Realizar campañas publicitarias.	C2		C3	Implementar plataformas digitales.	C4		C5	Fidelización con los clientes.	C6		C7		C8		C9		C10	

Perspectiva de los Procesos Internos

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo
P1		P2		P3		P4		P5		P6		P7		P8	

Perspectiva de Innovación y Aprendizaje

Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo	Cod	Objetivo				
I1	Desarrollo de nuevos productos.	I2		I3	Hacer participación en	I4		I5	Desarrollo de incentivos	I6		I7		I8		I9		I10	

Tabla 11 Cuadro de mando BSC

Plan de acción.

TABLERO DE	MISIÓN								VISION		PRINCIPIOS
SURTIVARGAS GLE S.A.S	Contribuir a la nutrición, salud y bienestar de las personas, suministrando productos de máxima calidad para el proceso productivo en la industria planificadora y demás alimentos, gestionando un crecimiento socioeconómico y favoreciendo a nuestro personal.								Para el año 2027 ser la empresa líder en distribución de insumos de gran calidad para la industria panificadora y demás alimentos en norte de Santander, con un equipo humano de gran desempeño dispuestos a brindar compromiso en cada uno de los procesos, el cual nos permita realizar una expansión incorporándonos en la		1. Calidad. 2. Innovación. 3. Honestidad. 4. Respeto.
OBJETIVO ESTATEGIC	ESTRATEGIAS	FECHA INICIO	FECHA FINAL	META	DESCRIPCION	TACTICAS	FECHA INICIO	FECHA FINAL	META	DESCRIPCION	INDICADORES
FORTALCER EL NIVEL DE VENTAS	Implementar una plataforma digital.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	1 mes	Permitir el acceso virtual de nuestro portafolio de productos y servicios a nuestros clientes.	Ejecucion de página web.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	1 mes	Diseñar y ejecutar la página web dónde el cliente pueda ver el portafolio y pueda realizar sus pedidos.	tiempo implemetacion pagina web
				Aumento 5%		Domicilio gratis			Aumento 5% vtas x	Por cada pedido se hará domicilio gratis en la ciudad de cúcuta y su área metropolitana.	vtas x intenet
	Realizar campañas publicitarias.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	pérdida maxima 2% cliente	Esta estrategia tiene como objetivo incrementar el consumo del servicio por parte de nuevos clientes.	Posicionamiento	1 junio de 2020	1 julio de 2020	50 seguidores nuevos	Se realizará creación de redes sociales dónde nuestros clientes se mantengan informados de nuestras promociones e incrementen su	contador redes sociales
						Técnicas de Ventas.			Aumento 5% vtas x	Incrementar ventas de productos y servicios.	vtas x intenet
	Fidelización de Cliente.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	pérdida maxima 2% cliente	Esta estrategia tiene como objetivo mantener nuestros clientes potenciales y la consecución de nuevos clientes, implementando líneas de credito, diferentes medios de pago con el fin de que nuestros	Implementacion de nuevos medios de pago.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	Cartera maxima 10%	Se implementará medios pago digitales, líneas de credito, con el fin de que nuestros clientes sigan confiando en nuestros	vtas a credito
						Implementacion de planes de fidelización.			pérdida max 2% vliente	Se realizarán planes de fidelización como ofertas especiales, descuentos, acumulación	% clientes

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	FECHA INICIO	FECHA FINAL	META	DESCRIPCION	TACTICAS	FECHA INICIO	FECHA FINAL	META	DESCRIPCION	INDICADORES
AUMENTAR LA PARTICIPACION EN EL MERCADO	Desarrollo de nuevos productos complementarios.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	1 mes	Esta estrategia tiene como objetivo aumentar el reconocimiento en el mercado, innovar nuestros productos periodicamente y desarrollar productos nuevos que compitan en un nuevo mercado.	Posicionamiento	1 junio de 2020	1 julio de 2020	1 mes	Innovación de nuestros productos y desarrollo de productos nuevos.	Periódica.
				Aumento 10%					Aumento del 10% vtas		
	Hacer participacion en ferias o demás actividades de la región.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	Aumento del 5%	Crear convenios con instituciones y demas entes de control del sector para la obtener la participacion de ferias y demas eventos.	Gestión	1 junio de 2020	1 julio de 2020	50 Compradores nuevos	Definir medios de difusión para dar a conocer nuestros productos.	% Cliente
						Participación de eventos públicos			Cartera maxima 10%	Portafolio de productos.	Aumento de ventas.
	Desarrollo de incentivos para equipo de ventas	1 junio de 2020	1 julio de 2020	Aumento de 5% cliente	Dotar al equipo de trabajo de herramientas tecnológicas adecuadas para ayudar al en el proceso de venta y el equipo sea mas eficiente.	Técnicas de Ventas.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	Aumento de cartera al 5%	Brindar herramientas tecnológicas al personal para incrementar las ventas.	Vtas a credito.
				Aumento de 10% personal		Capacitación			Aumento de 10% personal	Capacitar al personal sobre ventas.	% Personal capacitado
OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	FECHA INICIO	FECHA FINAL	META	DESCRIPCION	TACTICAS	FECHA INICIO	FECHA FINAL	META	DESCRIPCION	INDICADORES
FORTALECER LA INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	Alinear las iniciativas TI para impulsar el valor de la empresa	1 junio de 2020	1 julio de 2020	1 mes	El desarrollo ágil, la convergencia de tecnología e infraestructura, la modernización, automatización y migración a plataformas en la nube, aumentan la complejidad de gestionar servicios disponibles	Fortalecimiento de la empresa.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	1 mes	Adquirir nueva maquinaria	% crecimiento de la empresa.
				Aumento 15%		Aumento de 15%					
	Asegurar los productos de la empresa	1 junio de 2020	1 julio de 2020	Aumento 5%	Se solicita comprar una póliza de seguro para sus productos se encuentren protegidos en caso de pérdidas.	Búsqueda de aseguradoras.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	Aumento 5 %	Contactar a entidades y comparar planes de seguros con el fin de escoger la que mejor le convenga a la empresa.	% crecimiento de la empresa.
Crear sucursales nuevas en la región.	1 junio de 2020	1 julio de 2020	Aumento 5% capacidad instalada	Crear sucursales para la comodidad de nuestros clientes a la hora de realizar sus compras.	Busqueda de nuevos locales. Pedir un préstamos a una entidad bancaria.	1 junio de 2020	1 septiembre de 2020	3 meses. Gestionar recursos.	Buscar recursos para el crecimiento de nuestra empresa.	% Capacidad	

Tabla 12 Plan de acción

Formulación y presupuesto para el desarrollo de la propuesta.

A continuación, se muestra el presupuesto necesario para el desarrollo de los objetivos específicos así:

PRESUPUESTO PARA EL DESARROLLO DE LA PROPUESTA				
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	CANTIDAD	COSTO TOTAL
Implementar una plataforma digital.	Diseño y ejecución de la página web dónde el cliente pueda ver el portafolio de productos y pueda realizar sus pedidos. Por cada pedido se hará domicilio gratis en la ciudad de Cúcuta y su área metropolitana.	329.500	1	329.500
Realizar campañas publicitarias.	Creación de redes sociales dónde nuestros clientes se mantengan informados de nuestras promociones e incrementen su consumo, esto también ayudará al posicionamiento de nuestra empresa y atraerá nuevos clientes.	79.900	1	79.900
Fidelización de Cliente.	Implementar medios pago digitales, datáfono para la empresa. Se realizarán planes de fidelización como ofertas especiales, descuentos, acumulación de compras por puntos.	157.214	1	157.214
Hacer participación en ferias o demás actividades de la región.	Definir medios de difusión como tarjetas de presentación para dar a conocer la empresa y nuestros productos.	90,00	200	18.000
	Impresión del portafolio y folder.	16.600	3	49.800
Desarrollo de incentivos para equipo de ventas.	Brindar herramientas tecnológicas como customer relationship management al personal para incrementar las ventas.	140.000	1	140.000
	Capacitar al personal sobre ventas.	50.000	2	100.000
Asegurar los productos de la empresa.	Compra de póliza de seguro para que la empresa se encuentre protegida en caso de algún siniestro. Seguro PYME de SURA	5.401.704	1	5.401.704
Crear nuevas sucursales en la región.	Búsqueda de nuevos locales, para expandir la empresa.	1.600.000	1	1.600.000
	Adecuación	2.000.000	1	2.000.000
Costo total para el desarrollo de los objetivos estratégicos.				9.876.118

Tabla 13 Presupuesto desarrollo propuesta

Síntesis general.

Consultoría realizada para el diseño del plan estratégico para el fortalecimiento de la empresa Surtivargas Gle SAS, ubicada en la Cl 20 # 29-60 Br. Paz y Progreso en Cúcuta Norte de Santander, cuya actividad principal es la distribución de insumos alimenticios para la industria panificadora.

La propuesta elaborada proviene del diagnóstico que se realizó tras el estudio y recopilación de información suministrada por la empresa.

Las actividades desarrolladas por parte de los consultores, para la ejecución de este informe han sido las siguientes: Interacción entre el gerente y consultores sobre temas importantes; como el uso de las Tics, ventas, reseña histórica, portafolio de productos, marketing y publicidad, e innovación, planeación estratégica, consulta de información sobre la evolución y situación actual del sector e información sobre capacitaciones.

De acuerdo al trabajo elaborado por parte de consultores, el objetivo central es diseñar un plan estratégico para el fortalecimiento de Surtivargas Gle SAS, que permita:

- a) Fortalecer el nivel de ventas de la empresa,
- b) aumentar la participación en el mercado,
- c) y fortalecer su infraestructura.

De los objetivos específicos mencionados líneas arriba se desarrollaron los tres. Sin embargo, hay unas estrategias por implementar dónde se requieren de un estudio más completo como son el desarrollo de un producto de marca propia que sea competitivo y adquirir maquinaria.

Respecto a los objetivos desarrollados se realizaron las siguientes tareas:

1. Fortalecer el nivel de ventas de la empresa:

- ✓ Diseño y ejecución de la página web dónde el cliente pueda ver el portafolio de productos y pueda realizar sus pedidos.

- ✓ Creación de redes sociales dónde nuestros clientes se mantengan informados de nuestras promociones e incrementen su consumo.
- ✓ Implemento de datáfono para la empresa.
- ✓ Se realizan planes de fidelización como ofertas especiales, descuentos, acumulación de compras por puntos.

2. Aumentar la participación en el mercado:

- ✓ Participación a eventos.
- ✓ Medios de difusión como tarjetas de presentación para dar a conocer la empresa y nuestros productos.
- ✓ Impresión del portafolio y folder.
- ✓ Brindar de herramientas tecnológicas como customer relationship management al personal de venta.
- ✓ Capacitación al personal sobre ventas.

3. Fortalecer infraestructura de la empresa:

- ✓ Compra de Seguro PYME de SURA.
- ✓ Búsqueda de nuevo local y su adecuación.

El desarrollo de estos objetivos tiene un costo total de 9.876.118 m/c (Nueve millones ochocientos setenta y seis mil ciento dieciocho pesos).

Periodo de recuperación de inversión.

PERÍODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN (PRI)		
AÑO	FLUJO DE EFECTIVO A VALOR PRESENTE	FLUJO DE EFECTIVO ACUMLUTATIVO
0	\$9.876.118	
1	\$4.128.310	\$4.128.310
2	\$5.683.250	\$10.948.250
PRI=1,38297153 Años.		

Tabla 14 Periodo de recuperación de inversión

Dada la inversión se estima un tiempo de recuperación de 1.4 años aproximadamente.

RECOMENDACIONES

- ❖ Aprovechar el uso de las plataformas digitales y estar en continuo mejoramiento, esto con fin de dar a conocer sus productos, aumentar sus ventas e invertir en publicidad y marketing.
- ❖ Es muy importante para la empresa contactar entidades que permitan la participación en ferias y demás actividades de la región, en la cual se daría a conocer sus productos de calidad y la empresa obtendría mayor reconocimiento.
- ❖ La empresa debe asegurar su portafolio de productos para mitigar el impacto de cualquier evento futuro.
- ❖ Implementar herramientas tecnológicas a todo el personal y realizar capacitaciones para que todo el equipo sea más eficiente y estén actualizados siempre.
- ❖ Desarrollar productos de marca propia con el fin de crear posicionamiento y competitividad en el sector, adaptarse a las nuevas tendencias y mantener actualizado su plan estratégico.
- ❖ Realizar inversiones para aumentar el crecimiento de la empresa a corto, mediano y largo plazo.

CONCLUSIONES

Surtivargas Gle SAS es una empresa que se encuentra bien organizada, tiene algunas falencias en las cuales debe trabajar para mejorar y así lograr un mayor crecimiento tanto interno como externo.

- ❖ Aprovechar su portafolio de productos con marcas exclusivas, para asistir a ferias y realizar campañas de promoción y consumo con el fin aumentar su participación en el mercado y darse a conocer.
- ❖ Mantener y generar nuevas alianzas estratégicas que permitan aumentar sus productos y desarrollar productos de marca propia que permitan competir en mercados con nuevas tendencias.
- ❖ Para hacer uso de la influencia de la tecnología, es indispensable desarrollar una plataforma digital donde le permita al cliente ver la información de los productos que ofrece la empresa con sus respectivos precios, para que el cliente los conozca y pueda realizar la compra de manera on-line.
- ❖ Realizar capacitaciones a todo el personal incentivándolos en su crecimiento personal.
- ❖ Realizar inversiones que permitan ayuden al crecimiento e infraestructura de la empresa, asegurando sus productos, creando una nueva sucursal, entre otros.

BIBLIOGRAFÍA

- Calderon H, N. V. (2010). *Talento humano en Colombia: roles, prácticas, retos y limitaciones, una aproximación al estado del arte*. ACRIP .
- Charle W. L. Hill, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral 9na Edición*. México: Cengage Learning.
- Chiavenato, I. (2001). *Administración de recursos humanos, quinta edición*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- comercio, R. m. (2020). Cúcuta.
- Estadística-DANE, D. A. (2020).
- Juan José Echavarría, H. V. (27 de Marzo de 2020). El Banco de la República decidió reducir la tasa de interés de referencia y quedó en 3,75%. *La República*.
- Laura Zapata Cantú, J. L. (2009). *Consultoría administrativa e inteligencia de negocios*. Monterrey: Editorial digital.
- Münch, L. (2006). *Planeación estratégica, el rumbo hacia el éxito*. México: Trillas.
- Opinión, L. (Jueves 31 de Octubre de 2019). Sección Vida y salud. *La Opinión*.
- Portafolio. (12 de julio de 2019). Así consumen pan los colombianos. *Potafolio*.
- R., D. F. (2008). *Conceptos de administración estratégica, décimoprimer edición*. México: Pearson Prentice Hall.
- Rubiano, D. (1 de marzo de 2020). “Queremos elevar el consumo de pan de los colombianos”. *El nuevo siglo*.
- Scott, A. (2013). *Planificación*. Edinburgh Business School: Heriot-Watt University.
- Solórzano, L. S. (13 de Febrero de 2020). El uso de bolsas plásticas en los supermercados colombianos ha bajado 65% en tres años. *La República*.

<https://www.google.com/maps/place/SURTIVARGAS+GLE+S.A.S/@7.9306815,-72.5297585,14z/data=!4m5!3m4!1s0x0:0xd43320540c0b4b2e!8m2!3d7.9516784!4d-72.5272694>

ANEXOS

Informe Micmac Surtivargas Gle SAS.

Informe Micmac
SURTIVARGAS GLE SAS

SUMARIO

I.	<u>PRESENTACION DE LAS VARIABLES</u>	86
1.	<u>Lista de variables</u>	86
2.	<u>Descripción de las variables</u>	86
1.	<u>Ubicación de la empresa (UE)</u>	86
2.	<u>FMI renueva confianza en economía colombiana (FMI)</u>	86
3.	<u>Mayor influencia de las TIC's (TIC)</u>	86
4.	<u>Cobro de peajes a trasportadores de carga (PT)</u>	86
5.	<u>Ofrece garantías del estado y calidad del producto. (PC)</u>	87
6.	<u>Distribución exclusiva de la región (DR)</u>	87
7.	<u>Alto nivel de conocimiento en la industria. (ACI)</u>	87
8.	<u>Personal altamente calificado (TH)</u>	87
9.	<u>La empresa maneja todos los sorportes de contabilidad (SC)</u>	87
10.	<u>No maneja infraestructura tecnológica (IT)</u>	87
11.	<u>Mantiene baja capacidad instalada (CI)</u>	87
12.	<u>Productos no asegurados por la empresa (NS)</u>	88
13.	<u>No maneja publicidad y marketing (PM)</u>	88
14.	<u>Plano de influencias / dependencias indirectas</u>	89

I. PRESENTACION DE LAS VARIABLES

LISTA DE VARIABLES

1. Ubicación de la empresa (UE)
2. FMI renueva confianza en economía colombiana (FMI)
3. Mayor influencia de las TIC's (TIC)
4. Cobro de peajes a transportadores de carga (PT)
5. Ofrece garantías del estado y calidad del producto. (PC)
6. Distribución exclusiva de la región (DR)
7. Alto nivel de conocimiento en la industria. (ACI)
8. Personal altamente calificado (TH)
9. La empresa maneja todos los soportes de contabilidad (SC)
10. No maneja infraestructura tecnológica (IT)
11. Mantiene baja capacidad instalada (CI)
12. Productos no asegurados por la empresa (NS)
13. No maneja publicidad y marketing (PM)

DESCRIPCIÓN DE LAS VARIABLES

Ubicación de la empresa (UE)

Description :

Surtivargas Gle SAS tiene una excelente ubicación, proximidad, atractivo y facilidad para los clientes.

Tema :

Mercadeo

FMI renueva confianza en economía colombiana (FMI)

Description :

El FMI permitirá a Colombia tener una salvaguarda frente a los riesgos que se han presentando a causa del Covid-19, ya que ofrece la posibilidad de utilizar línea de crédito en cualquier momento.

Tema :

Económico

Mayor influencia de las TIC's (TIC)

Description :

Desde el año 2010 se ha evidenciado un crecimiento de la inversión TIC en el país, con el Covid-19 se ha presentado un mayor impacto y crecimiento lo cual es de suma importancia para nuestra empresa.

Tema :

Tecnológico

Cobro de peajes a transportadores de carga (PT)

Description :

Con la actual decisión de MinTransporte, se renovó nuevamente el cobro de peajes a transportadores ya que debido al no cobro se dejó de recibir alrededor de 150mil millones, para nosotros representa una amenaza pues nuestros productos necesitan ser distribuidos.

Tema :

Económico

Ofrece garantías del estado y calidad del producto. (PC)**Description :**

Surtivargas Gle SAS cumple con todas las condiciones y las características que atribuyen al producto, satisfaciendo las necesidades del consumidor.

Tema :

Producción

Distribución exclusiva de la región (DR)**Description :**

Surtivargas Gle SAS se escarga de vender productos de alta calidad y marcas exclusivas en diferentes zonas geográficas,

Tema :

Mercadeo

Alto nivel de conocimiento en la industria. (ACI)**Description :**

En Surtivargas Gle SAS tenemos una gran experiencia en la industria, presentando un alto nivel de demanda y consumo aportando a la evolución de nuestra empresa.

Tema :

Económico

Personal altamente calificado (TH)**Description :**

Surtivargas Gle SAS cuenta con un talento humano altamente calificado y experimentado que se identifican con los objetivos de la empresa.

Tema :

Producción

La empresa maneja todos los sorportes de contabilidad (SC)**Description :**

Surtivargas Gle SAS mantiene su contabilidad al día en todo lo relativo a tesorería: cobros, pagos, gastos del personal y seguridad social, intereses y también su inventario.

Tema :

Financiero

No maneja infraestructura tecnológica (IT)**Description :**

En Surtivargas Gle SAS no se maneja infraestructura tecnológica adecuada actualmente, lo cual es necesario implementarla ya que ayuda a acelerar la innovación e incrementa la participación de los clientes.

Tema :

Tecnológico

Mantiene baja capacidad instalada (CI)**Description :**

Surtivargas Gle SAS tiene baja capacidad instalada, lo cual se hace necesario realizar una inversión para aumentarla y generar mas bienes y servicios.

Tema :

Producción

Productos no asegurados por la empresa (NS)

Description :

Surtivargas Gle SAS no cuenta con un seguro de su mercancía, lo cual está corriendo un riesgo y cuyas consecuencias sólo se pueden cubrir con el seguro. Por lo tanto se deben asegurar para que de esta manera se logre mitigar el riesgo.

Tema :

Producción

No maneja publicidad y marketing (PM)

Description :

En Surtivargas Gle SAS actualmente no se maneja marketing y publicidad, por lo tanto se hace necesario ya que estas áreas brindan importantes beneficios a la empresa.

Tema :

Mercadeo

Matrices de entrada

Matriz de Influencias Directas (MID)

La Matriz de Influencias Directas (MID) describe las relaciones de influencias directas entre las variables que definen el sistema.

Las influencias se puntúan de 0 a 3, con la posibilidad de señalar las influencias potenciales :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

P : Potencial

Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP)

La Matriz de Influencias Directas Potenciales MIDP representa las influencias y dependencias actuales y potenciales entre variables. Completa la matriz MID teniendo igualmente en cuenta las relaciones visibles en un futuro.

Las influencias se puntúan de 0 a 3 :

0 : Sin influencia

1 : Débil

2 : Media

3 : Fuerte

Resultados del estudio

Influencias directas

Estabilidad a partir de MID

Demuestra que toda la matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30 variables), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad en el curso de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, ha sido elegido para apoyarse sobre un número determinado de iteraciones.

ITERACION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	92 %	90 %

ITERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
2	100 %	100 %

Plano de influencias / dependencias directas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Gráfico de influencias directas

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas MID.

Influencias directas potenciales

Estabilidad a partir de MIDP

Demuestra que toda matriz debe converger hacia una estabilidad al final de un cierto número de iteraciones (generalmente 4 ó 5 para una matriz de 30), es interesante poder seguir la evolución de esta estabilidad después de multiplicaciones sucesivas. En ausencia de criterios matemáticamente establecidos, se elige apoyarse en un número de permutaciones (tri à bulles) necesarios en cada iteración para clasificar, la influencia y la dependencia, del conjunto de variables.

ITERACCION	INFLUENCIA	DEPENDENCIA
1	88 %	95 %
2	97 %	100 %

Gráfico de influencias directas potenciales

Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias directas potenciales MIDP.

Influencias indirectes

Plano de influencias / dependencias indirectas

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MII.

Influencias indirectas potenciales

Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP)

La Matriz de Influencias Indirectas Potenciales (MIIP) corresponde a la Matriz de Influencias Directas Potenciales (MIDP) elevada a la potencia, por iteraciones sucesivas. A partir de esta matriz, una nueva clasificación de las variables pone en valor las variables potencialmente más importantes del sistema.

Los valores representan la tasa de influencias indirectas potenciales

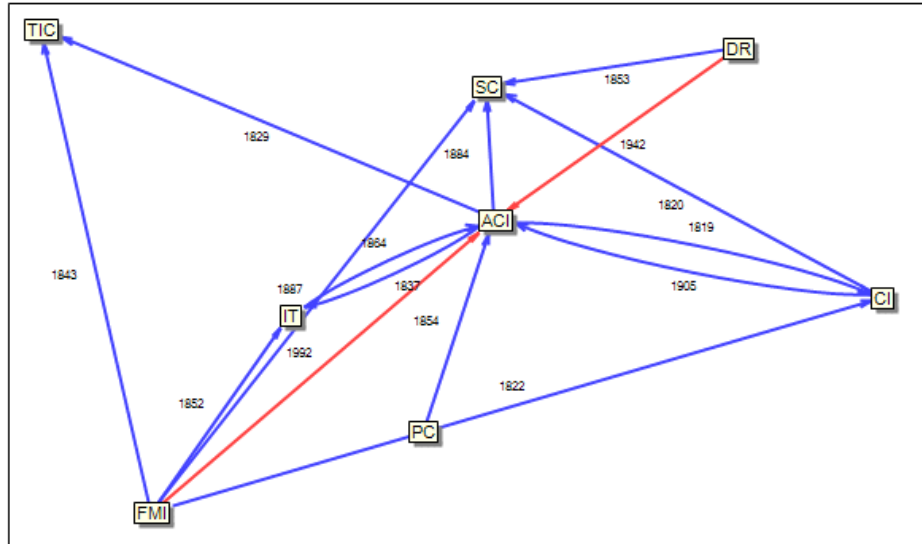
Plano de influenciass / dependencias indirectas potenciales

Este plano se determina a partir de la matriz de influencias indirectas potenciales MIIP.

Gráfico de influencias indirectas potenciales

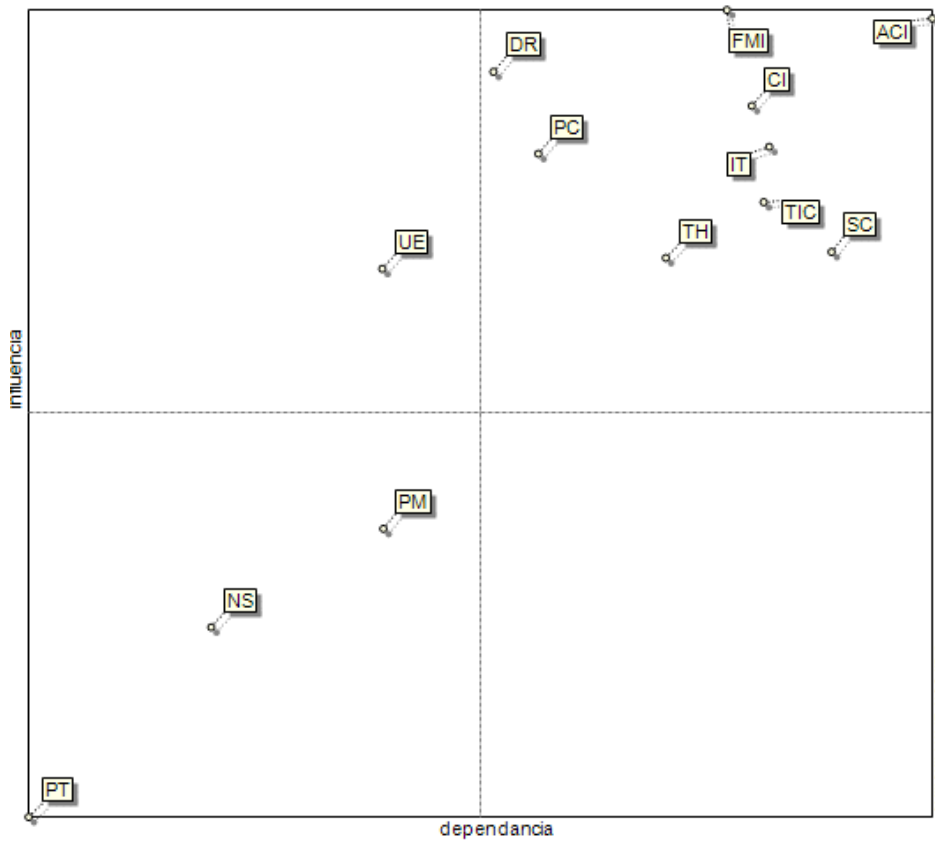
Este gráfico se determina a partir de la matriz de influencias indirectas MIIP.

Gráfico de influencias indirectas potenciales



- Influencias más débiles
- Influencias débiles
- Influencias medias
- Influencias relativamente importantes
- Influencias más importantes

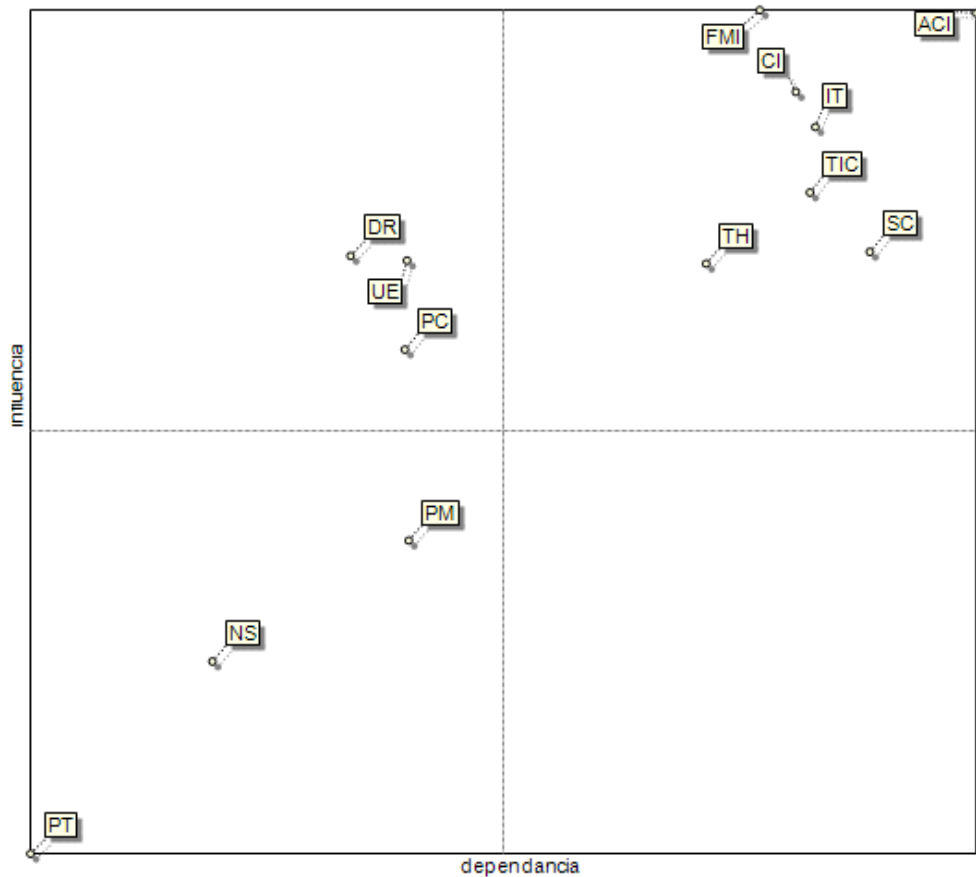
Plano de influencias / dependencias indirectas potenciales



	1 : UE	2 : FMI	3 : TIC	4 : PT	5 : PC	6 : DR	7 : ACI	8 : TH	9 : SC	10 : IT	11 : CI	12 : NS	13 : PM
1 : UE	1252	1558	1599	953	1384	1381	1749	1509	1649	1603	1600	1114	1280
2 : FMI	1460	1755	1843	1124	1634	1588	1992	1743	1887	1852	1822	1261	1430
3 : TIC	1288	1638	1629	1002	1445	1394	1815	1572	1727	1660	1663	1159	1350
4 : PT	860	1066	1089	651	966	960	1178	1041	1119	1098	1102	790	863
5 : PC	1357	1682	1692	1013	1469	1459	1854	1603	1769	1692	1681	1223	1364
6 : DR	1417	1758	1764	1097	1560	1480	1942	1669	1853	1764	1743	1263	1422
7 : ACI	1447	1790	1829	1097	1617	1552	1955	1736	1884	1837	1819	1289	1449
8 : TH	1289	1557	1619	970	1409	1397	1753	1506	1671	1598	1590	1114	1274
9 : SC	1261	1586	1601	964	1410	1381	1761	1537	1638	1636	1612	1147	1277
10 : IT	1371	1696	1700	1027	1476	1430	1864	1623	1786	1676	1698	1203	1382
11 : CI	1412	1724	1750	1068	1531	1459	1905	1638	1820	1747	1693	1235	1387
12 : NS	1001	1221	1261	795	1134	1102	1385	1195	1316	1262	1266	869	1001
13 : PM	1100	1313	1376	825	1213	1166	1472	1293	1387	1388	1330	947	1048

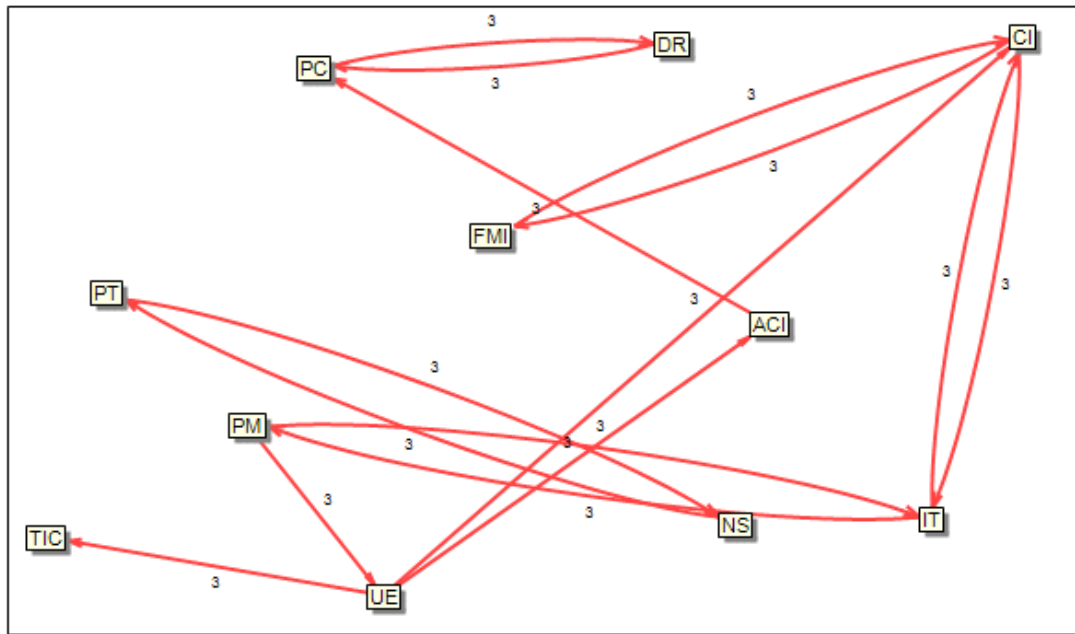
© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Plano de influencias / dependencias indirectas



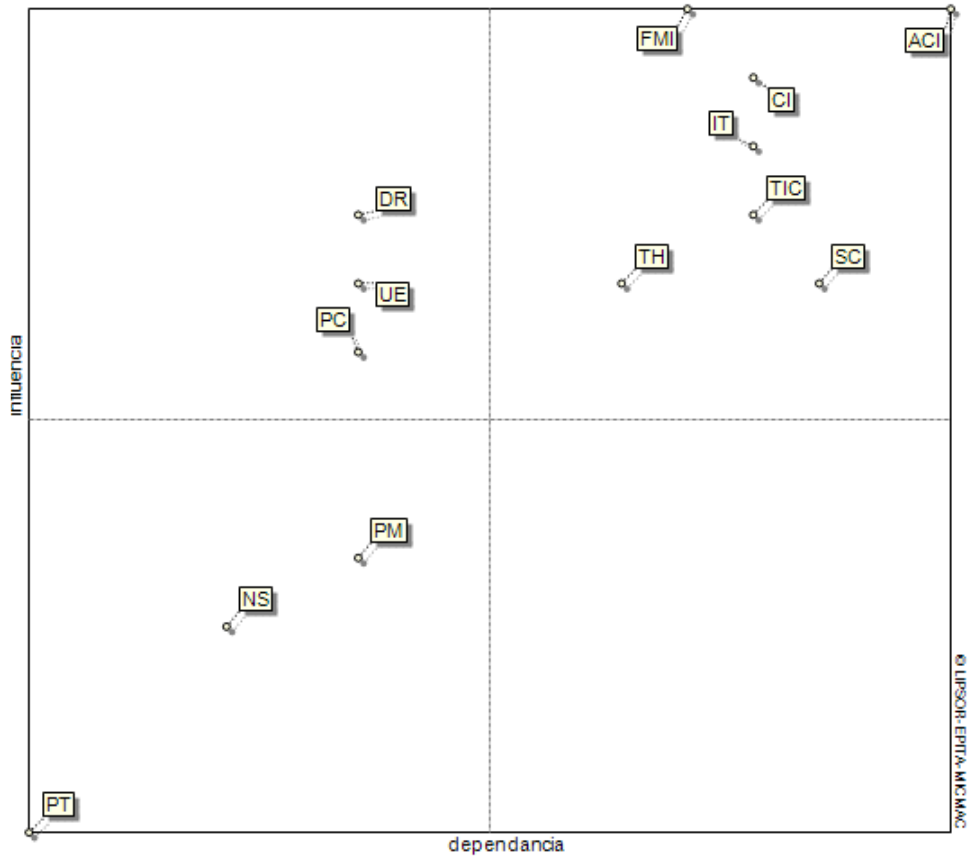
© LIPSOR-EPTA-MICMAC

Gráfico de influencias directas potenciales



© LIPSOH - EPTIA - MCM/MAC

Plano de influencias / dependencias directas



	13: PM	12: NS	11: CI	10: IT	9: SC	8: TH	7: ACI	6: DR	5: PC	4: PT	3: TIC	2: FMI	1: UE
1: UE	3	1	3	3	3	2	3	2	1	1	3	2	0
2: FMI	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	0	2
3: TIC	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	0	3	1
4: PT	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1
5: PC	2	3	2	2	2	2	3	3	3	2	1	3	2
6: DR	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
7: ACI	2	2	3	3	3	3	0	3	2	3	1	3	2
8: TH	2	1	2	2	2	2	3	3	3	3	1	2	2
9: SC	1	2	3	3	3	3	0	3	3	2	1	3	1
10: IT	3	1	3	3	3	3	0	3	3	1	3	3	3
11: CI	2	2	2	0	3	3	3	3	2	2	2	3	3
12: NS	1	0	2	1	2	1	2	3	3	3	1	1	1
13: PM	0	1	1	1	3	2	2	2	2	1	3	1	3

© LIPSOR-EPTA-MICMAC