

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
COLOMBINA S.A
BUCARAMANGA**

**MAYRA JULIETH VERA CASTRO
C.C 1.094.268.331**

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PAMPLONA
2016**

**INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
COLOMBINA S.A
BUCARAMANGA**

**MAYRA JULIETH VERA CASTRO
C.C 1.094.268.331**

**Informe presentado como requisito final para optar al título de
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS**

Director

JESÚS MARÍA DURÁN CEPEDA

**UNIVERSIDAD DE PAMPLONA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
2016**

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCION	8
1. INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL	9
1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA	9
1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA	11
1.2.1 Misión	11
1.2.2 Atributos Corporativos	11
1.2.3 Pilares estratégicos	12
1.2.4 Valores Corporativos	13
1.2.5 Imagen Corporativa	14
1.3 DIAGNÓSTICO	15
1.3.1 MARKETING	15
1.3.1.1 Política de Producto o servicio	15
1.3.1.2 Política de Distribución	27
1.3.1.3 El Cliente	29
1.3.1.4 Análisis del Mercado	29
1.3.1.5 La competencia	30
1.3.1.6 Estrategia de marketing	30
1.3.2 FINANZAS Y CONTROL DE GESTION	31
1.3.2.1 Activo	31
1.3.2.2 Pasivo	32
1.3.2.3 Cuentas de Explotación	32
1.3.3 PRODUCCION Y OPERACIONES	33
1.3.3.1 Instalaciones	33
1.3.3.2 Procesos	34
1.3.3.3 Control de calidad	35
1.3.3.4 Compras	36
1.3.3.5 Innovación	39
1.3.4 RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN	41
1.3.4.1 Estructura Organizativa	41
1.3.4.2 Equipo de Dirección	43
1.3.4.3 Personal	44
1.3.5 AREA DE ESTRATEGIA Y CRECIMIENTO	48
1.3.5.1 Evolución Histórica	48
1.3.5.2 Estrategia	49
1.3.5.3 Gestión del Crecimiento	50
1.3.6 MATRIZ DOFA	52
1.3.7 MATRIZ BCG	54
1.3.8 MATRIZ DE EVALUACION FACTORES EXTERNOS	57
1.3.9 MATRIZ DE EVALUACION FACTORES INTERNOS	58
1.4 DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO	59

1.4.1	Equipo de Trabajo	59
1.5	FUNCIONES ASIGNADAS COMO PASANTE	60
1.6	ESTRUCTURACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	61
1.6.1	Titulo	61
1.6.2	Objetivos	62
1.6.2.1	General	62
1.6.2.2	Específicos	62
1.6.3	Justificación	63
1.6.4	Cronograma	64
2.	DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO	65
2.1	Plan estratégico corporativo para la empresa Colombina S.A	65
2.2	Modelo prospectivo	65
2.2.1	Variables	65
2.2.2	Matriz de influencia directa	66
2.2.3	Plano directo	66
2.2.4	Grafico directo	67
2.3	Base de datos	69
2.4	Documentó de recolección	71
2.5	Formato único revisión	75
	CONCLUSIONES	76
	RECOMENDACIONES	77
	ALCANCES DE LA PRACTICA	78
	BIBLIOGRAFÍA	79
	ANEXOS	80

LISTADO DE CUADROS

Cuadro 1.	Compras	37
Cuadro 2.	Organigrama Colombina	41
Cuadro 3.	Organigrama Colombina Bucaramanga	43
Cuadro 4.	Estrategia	49
Cuadro 5.	Matriz DOFA	52
Cuadro 6.	Matriz BCG	54
Cuadro 7.	Matriz EFE	57
Cuadro 8.	Matriz EFI	58
Cuadro 9.	Cronograma de Actividades	64
Cuadro 10.	Cronograma Mic mac	68
Cuadro 11.	Presupuesto Mic mac	68
Cuadro 12.	Cronograma base de datos	70
Cuadro 13.	Presupuesto base de datos	70
Cuadro 14.	Cronograma formato de recolección	72
Cuadro 15.	Presupuesto formato de recolección	72
Cuadro 16.	Formato único averías por cobro	74
Cuadro 17.	Formato único averías por calidad	74
Cuadro 18.	Cronograma formatos averías	75
Cuadro 19.	Presupuesto formatos averías	75

LISTADO DE IMAGENES

Grafica 1.	Imagen Corporativa	14
Grafica 2.	Productos colombina 100%	15
Grafica 3.	Productos salsas y conservas	16
Grafica 4.	Productos galletas y pasteles	17
Grafica 5.	Productos dulces	18
Grafica 6.	Productos barras de cereal	19
Grafica 7.	Productos enlatados de pescado	19
Grafica 8.	Productos chocolates	20
Grafica 9.	Productos helados	21
Grafica 10.	Productos pastas	22
Grafica 11.	Productos aceites	23
Grafica 12.	Productos postres	23
Grafica 13.	Productos Amazon	24
Grafica 14.	Productos bebidas	25
Grafica 15.	Productos café liofilizados	25
Grafica 16.	Productos pasabocas	26
Grafica 17.	Marcas	26
Grafica 18.	Políticas de distribución	28
Grafica 19.	Procesos	34
Grafica 20.	Innovación	40
Grafica 21.	Junta directiva	42
Grafica 22.	Personal	44
Grafica 23.	Índice de rotación por genero	45
Grafica 24.	Personal I	45
Grafica 25.	Personal II	46
Grafica 26.	Variables	65
Grafica 27.	Matriz de influencia directa	66
Grafica 28.	Plano directo	66
Grafica 29.	Grafico directo	67
Grafica 30.	Base de datos	69
Grafica 31.	Base de datos II	70
Grafica 32.	Formato causal de devolucion	71
Grafica 33.	Formato actual	73

ABSTRACT

In Colombia, the big companies play an important role in the national economy. They're employment generators and drive the financial system. They are also an important source of economic income for the State and by the concept of taxes pay, it streamline the markets. Thanks to that, many of them have managed to expand their operations to other parts of the world and have achieved development and progress not only for them, but for our Country.

The first part of the project will focus on the identification of every administrative and financial component of COLOMBINA S.A as well as their mission and vision, organizational structure, corporate objectives, goals, administrative system, the implementation of projects, work environment, the knowledge of their weaknesses, opportunities, strengths and threats, decision-making process and how it is all oriented thought the management of the power inside the company.

In order to achieve a more accurate diagnosis on the company's situation, COLOMBINA S.A, several visits were made, the CEO was interviewed Bucaramanga district, surveys were applied to the all the staff. Also, multiple observations were performed based on the corporate principles, vision, mission, etc. In order to apply some corrective measurement. This will generate an analysis on each one of the issues that will be discussed with the administrative, marketing, human talent and financial departments.

The last part of the project proposes an Addressing Plan that goes according to the preliminary diagnosis and is based on the studies that were made at the company COLOMBINA S.A, thus to facilitate the optimization of resources and processes are performed inside.

The application of different management theories was executed thanks to the experience we have acquired as students of the University of Pamplona, allowed us to set clear basis on how to optimize the productivity, efficiency and effectiveness of the Company, giving us therefore an optimization of the competitiveness as well.

INTRODUCCION

Con el presente trabajo estamos adquiriendo una experiencia en la vida profesional a partir de la práctica empresarial que la Universidad de Pamplona requiere para optar por el título de Administradora de Empresas en donde los principios de organización se ven reflejados en la empresa Colombina s.a.

En Colombia las grandes empresas, juegan un papel muy importante en la economía nacional. Son generadoras de puestos de trabajo e impulsan el sistema financiero, así mismo son una gran fuente de ingresos para el estado por conceptos de pago de impuestos, dinamizan los mercados, alcanzando desarrollo y progreso no sólo para ellas sino para nuestro país. En los últimos años varias empresas han tenido que cerrar operaciones al no poder sostenerse en el mercado y al de crecimiento de la economía.

En los procesos de globalización especialmente en la economía en la que el país se hizo partícipe desde hace varios años atrás, se ha visto que sólo las empresas con mayor sentido de organización y estrategia son las que se sostienen con mayor ahínco en el mercado; han entrado a Colombia grandes multinacionales con costos de producción muy bajos, con gran atención al cliente y con una reconocida imagen en el mercado, es por esto que los empresarios del país han decidido mejorar sus procesos productivos y administrativos, para que sus productos sean más competitivos frente a los nuevos mercados que son cada día más exigentes.

Sin embargo; mejorar los procesos en ocasiones no resulta tan sencillo, empieza con un cambio de mentalidad al interior de la organización desarrollado por sus directivas y colaboradores e incluso por sus propios clientes. La empresa **COLOMBIANA S.A**, es una muestra de todo esto, es una empresa con gran trayectoria en el mercado que tiene una de sus sedes en la ciudad de Bucaramanga.

Es así como el plan de direccionamiento estratégico, él cual es el tema de estudio, de este trabajo de investigación; busca el crecimiento sustancial de la organización que permita ser financieramente factible, optimizando de esta manera todos sus procesos y haciendo que la empresa tenga herramientas más adecuadas para conquistar nuevos mercados.

1. INFORME DE PRÁCTICA EMPRESARIAL

1.1 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Años 30's

Los confites se popularizaron con el nombre de Colombinas• y empezaron a desplazar el mercado del dulce casero. Muy pronto, Colombina se convertiría en una de las empresas más importantes del continente.

Años 40's

Jaime Hernando Caicedo Hijo de Don Hernando y reconocido por su ímpetu empresarial, asumió la gerencia y rápidamente la impulsa hacia una nueva era de liderazgo.

Logró desarrollar estrategias que llevaron a la Empresa a evolucionar rápidamente creciendo en el mercado nacional e internacional.

Años 60's

En 1960 se incorporaron a la fábrica técnicas europeas con las que se comenzaron a fabricar rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos propios de la región, reemplazando las esencias artificiales.

En 1965 Colombina inició sus primeras exportaciones, llevando los productos a competir en el mercado de dulces más grande del mundo: Estados Unidos.

De esta manera se convirtió en la primera fábrica Suramericana en competir con la dulcería europea.

En 1968 Se construyó una nueva fábrica en el corregimiento de La Paila, Valle del Cauca, con el fin de atender la creciente demanda internacional.

Años 70's

En 1970 se lanzó Bon Bon Bum, el primer bombón redondo relleno de chicle de todo el mercado. Anticipándose al indudable boom que traería este novedoso producto, se le bautizó con el nombre de Bon Bon Bum.

El bombón, rápidamente se convirtió en el producto estrella de Colombina y en el favorito entre consumidores de todas las edades.

En 1975 se lanzó Coffee Delight, delicioso dulce de café que se posicionó rápidamente como un ícono Colombiano.

En 1979 se lanzó al mercado la marca Nucita, una crema de chocolate de dos colores y dos sabores.

La experiencia de mezclar ambos sabores hizo que se convirtiera en la favorita de los niños.

Años 80's

Durante la década de los ochenta la empresa se expandió. Ingresó a la categoría de galletas con la adquisición de Splendid y se lograron importantes asociaciones con empresas como Peter Paul, famosa línea de chocolates rellenos; Meiji Seika, empresa japonesa de productos alimenticios; y General Foods, dedicada a la producción y exportación de refrescos.

A finales de la década de los ochenta se inauguró una nueva fábrica de galletas y pasteles en el departamento del Cauca fundada como Colombina del Cauca.

Hace más de 25 años, Colombina crea una nueva alianza con la compañía Seatech International, para tener la distribución exclusiva de la marca de atunes y sardinas Van Camp's.

Años 2000

En el **2001**, se realiza una alianza de distribución en Colombia para la marca Café Buendía con La Federación Nacional de Cafeteros de Colombia.

Entra en funcionamiento CAPSA, una planta en Guatemala, que se constituyó en asocio con el Grupo Pantaleón Concepción, para atender el mercado Centroamericano.

2004 Colombina ingresó a la categoría de Helados adquiriendo la empresa Inalac, Helados LIS.

2006 Se realizó la compra de la compañía Helados Robin Hood, nacionalmente reconocida por la calidad y sabor de sus helados

2007 Se ingresó a la categoría de galletas Saladas con el lanzamiento de las galletas Crakeñas, Inauguración Zona Franca Permanente Especial Colombina del Cauca

Este proyecto es uno de los más ambiciosos e importantes que ha realizado Colombina en los últimos años, que le permite ser más competitiva en el mercado de galletas en Colombia y en el exterior.

2013 Colombina compró C.I. COMEXA S.A., compañía dedicada a las salsas y materias primas de ají picante bajo la marca Amazon. Colombina y LivSmart, compañía líder en industria de bebidas saludables en las Américas, concretaron una alianza estratégica histórica para el desarrollo, fabricación, comercialización y distribución de bebidas saludables.

2015 Como compañía de alimentos tenemos el compromiso de ofrecer al mercado productos que satisfagan las necesidades de consumo, por eso hemos evolucionado a través del tiempo para incorporar aquellos temas que son relevantes para nuestros consumidores. Conscientes de la fuerte tendencia global de alimentación, lanzamos nuestra nueva línea Colombina 100%, un portafolio contundente y de excelente sabor de productos sin colorantes ni saborizantes artificiales, y con beneficios nutricionales en cada producto. Con esta innovación nos proyectamos como una de las compañías líderes de alimentos en línea con las tendencias mundiales de alimentación.

En línea con su estrategia de internacionalización, Colombina adquiere los activos de Fiesta S.A., una de las empresas confiteras líderes en España para fortalecer su presencia en el mercado español de confitería.

1.2 ASPECTOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

1.2.1 Misión

Somos una compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos. Sustentada en una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y de alto valor percibido, comercializadas eficazmente para estar al alcance de todos. Comprometida con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus grupos de interés.

1.2.2 ATRIBUTOS CORPORATIVOS

- **Sabor:** Para Colombina el sabor representa una forma de sentir y vivir la vida, es dejar la mejor experiencia en nuestro quehacer cotidiano y el mejor recuerdo en nuestros Grupos de Interés.

- **Cercanía:** Estamos presentes en todas las etapas y momentos especiales de nuestros Grupos de Interés, generando confianza y crecimiento mutuo, logrando que el sabor nos acompañe en todo momento.
- **Sostenibilidad:** Estamos comprometidos con la gente y con nuestro Planeta, alimentando la esperanza de las nuevas generaciones. Para ello buscamos generar valor compartido: contribuir al desarrollo social, el impacto medioambiental y respetar a nuestros grupos de interés.

1.2.3 PILARES ESTRATÉGICOS

Nuestro objetivo estratégico es crear valor de largo plazo para nuestros grupos de interés, y para lograrlo contamos con 6 pilares estratégicos que resumen nuestras ventajas competitivas:



Nuestra cultura está orientada al soporte de la estrategia, y se basa en nuestros cinco valores corporativos (Trabajo en equipo, respeto, Creatividad e Innovación, Orientación al cliente y Compromiso).



Con este pilar, buscamos consolidar la percepción de liderazgo de la marca Colombina en la industria de alimentos en la región, y fortalecer nuestras marcas estratégicas logrando la preferencia y lealtad del consumidor.



Entendemos la innovación como el motor clave de éxito para el crecimiento de los negocios y el camino para la sostenibilidad y la competitividad en el largo plazo.



Tener un modelo de comercialización eficaz significa estar cada vez más cerca de nuestros clientes y consumidores al menor costo posible, brindando el mejor servicio y la mejor experiencia, de tal manera que logremos una percepción de liderazgo en el mercado.



Buscamos incrementar la rentabilidad de la compañía, realizando esfuerzos en costos y gastos, sacando el mejor provecho de nuestros activos. Este pilar nos invita a demostrar que sabemos optimizar al máximo los recursos que poseemos.



Somos una empresa sostenible porque aportamos al desarrollo de nuestra sociedad, mitigamos el impacto ambiental y respetamos a nuestros grupos de interés. A esto le llamamos Valor Compartido.

1.2.4 VALORES CORPORATIVOS

En Colombina promovemos y nos comprometemos con la aplicación de los siguientes valores, que caracterizan nuestras actuaciones, en procura de la excelencia:

- **Trabajo en Equipo:** Participamos y colaboramos con entusiasmo en cada uno de los procesos; buscamos con nuestro trabajo individual y colectivo la sinergia del equipo para lograr los mejores resultados.
- **Compromiso:** Estamos comprometidos con esmero a participar activamente en el desarrollo de nuestros objetivos individuales y organizacionales con honestidad y lealtad, en todo momento y en todo lugar.
- **Orientación al Cliente:** Nos orientamos decididamente a conocer las necesidades y deseos de nuestros clientes internos y externos para satisfacer sus expectativas, proporcionándoles los mejores productos y servicios.
- **Respeto:** Respetamos y reconocemos las iniciativas de cada uno; damos un trato digno, franco y tolerante donde aceptamos la crítica para seguir creciendo y desempeñando un papel importante en el logro de nuestra meta.

- **Creatividad e Innovación:** Creemos en nuestro talento y creatividad, proporcionamos constantes desarrollos e innovamos en el diseño de nuestros productos, teniendo como objetivo primordial la satisfacción de nuestros consumidores.

1.2.5 IMAGEN CORPORATIVA

Grafica 1. Imagen Corporativa



Nota: tomado de www.colombina.com

1.3 DIAGNÓSTICO

1.3.1 MARKETING

1.3.1.1 Política de producto o servicio

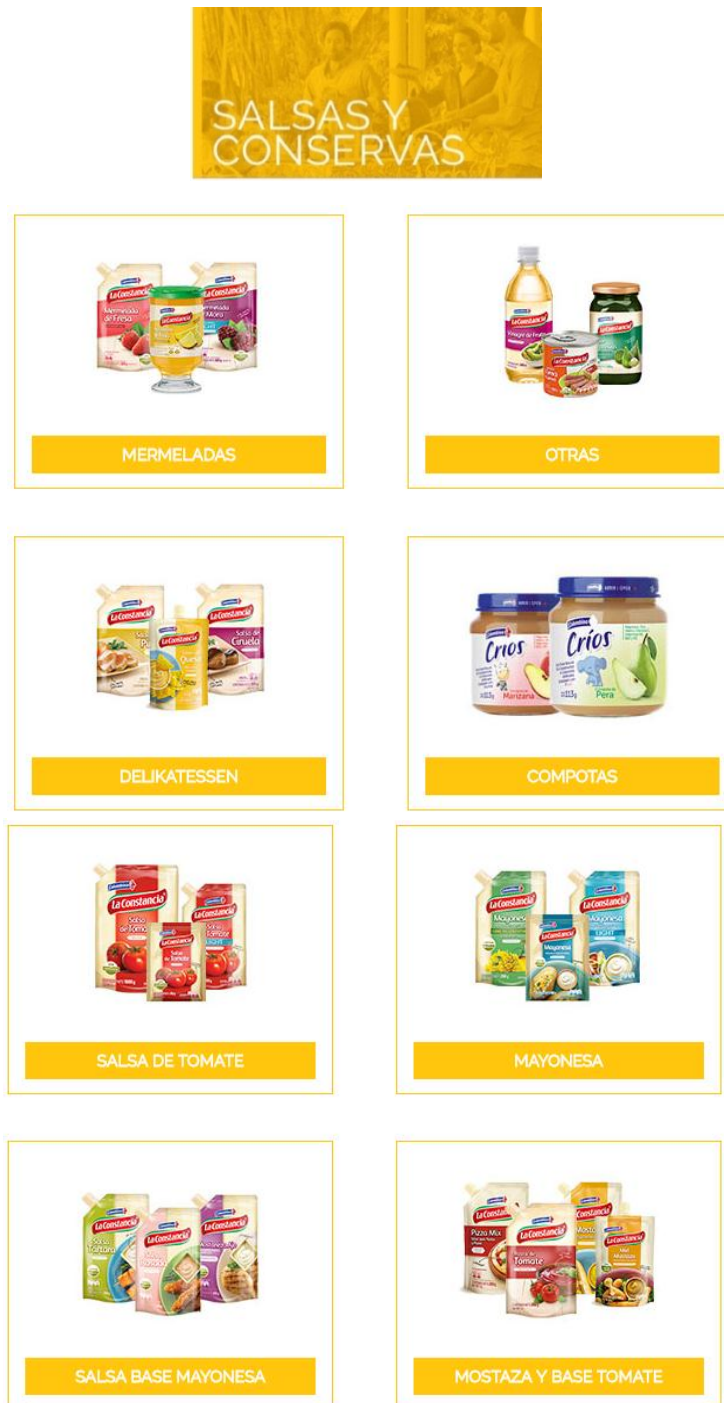
- Descripción del producto o servicio: Compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos. Sustentada en una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y de alto valor percibido, comercializadas eficazmente para estar al alcance de todos. Comprometida con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus Grupos de Interés.
- Detalle de la gama completa de productos o servicios: colombina tiene 15 categorías las cuales son:

Grafica 2. Productos colombina 100%



Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 3. Productos salsa y conservas



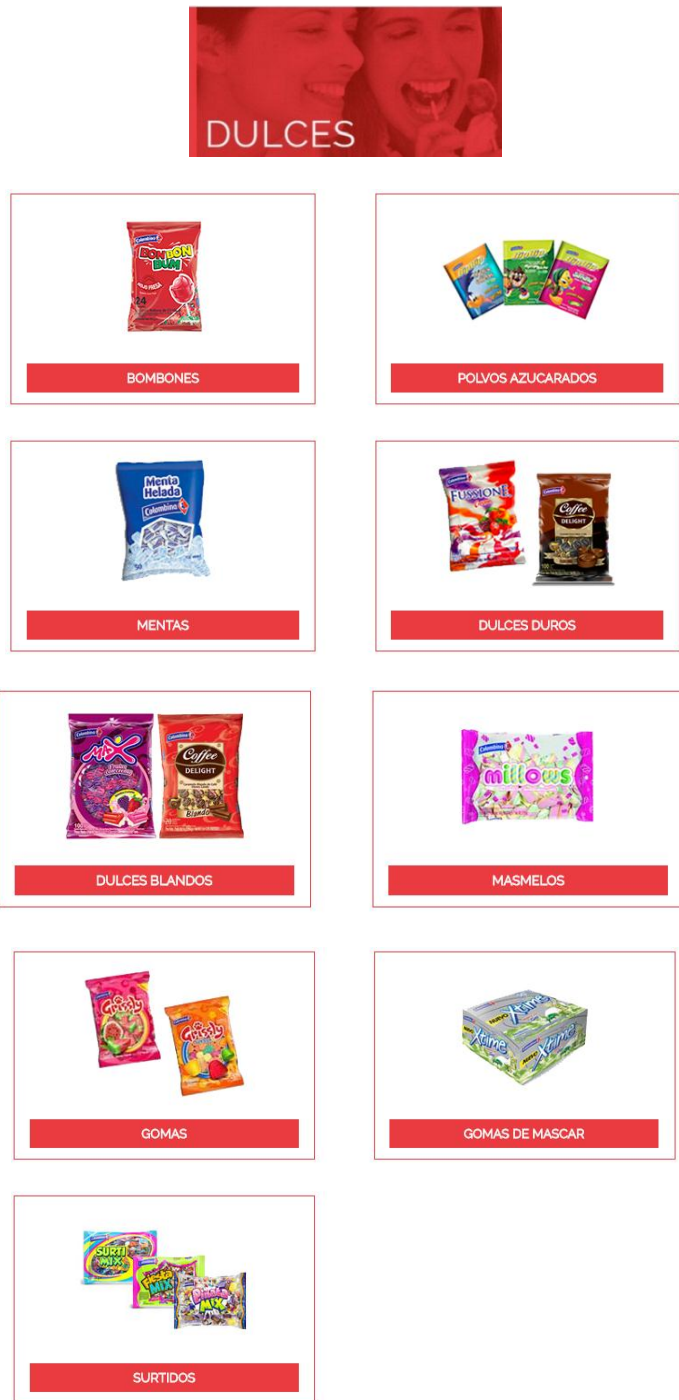
Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 4. Productos galletas y pasteles



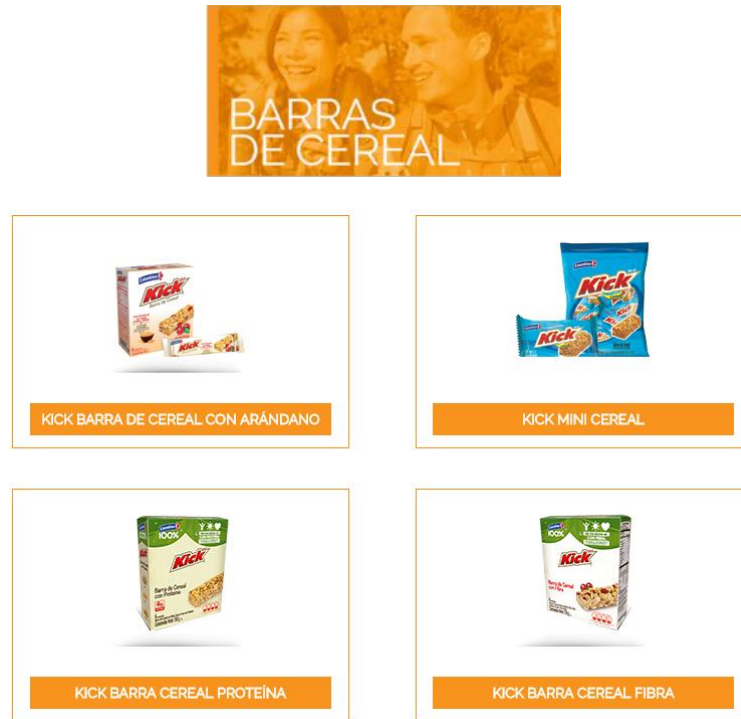
Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 5. Productos dulces



Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 6. Productos barras de cereal



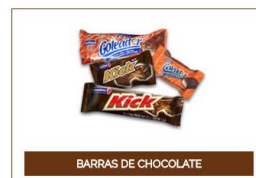
Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 7. Productos enlatados de pescado



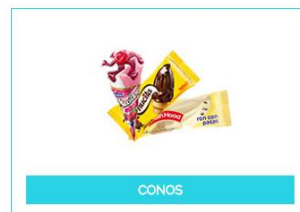
Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 8. Productos chocolates



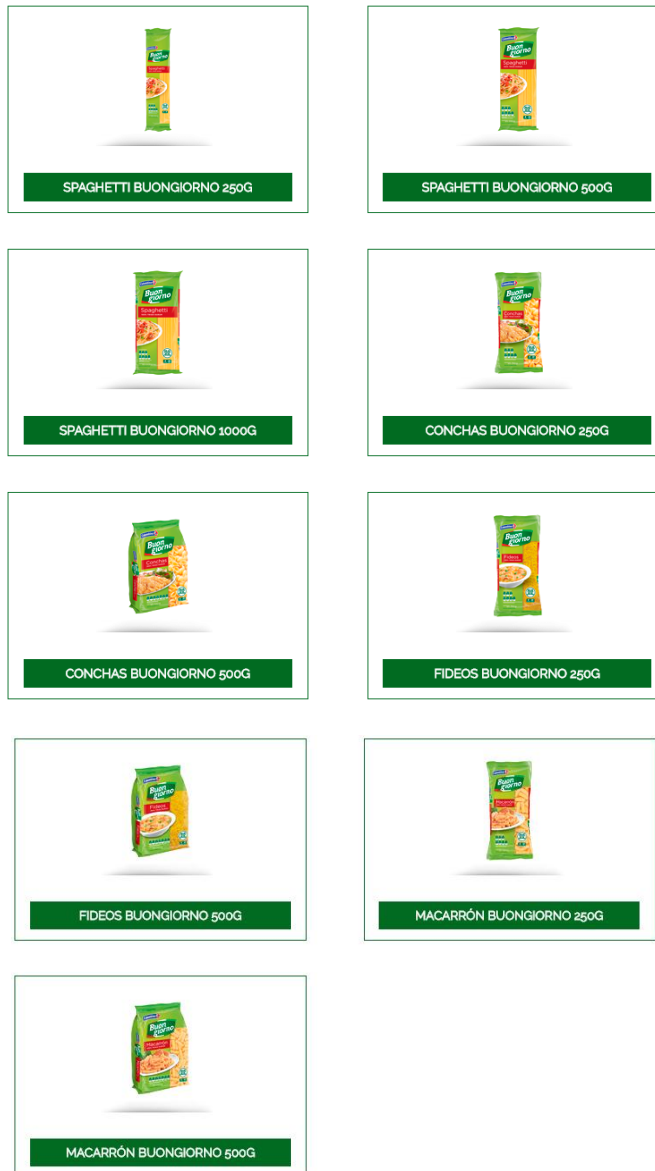
Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 9. Productos helados



Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 10. Productos pastas



Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 11, productos aceites



Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 12. Productos postres



Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 13. Productos Amazon



SALSAS PICANTES



SALSAS HABANERO



ENCURTIDOS Y HOJUELAS



ESTUCHES AMAZON



SALSAS AMAZON INSTITUCIONAL

Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 14. Productos bebidas



Nota: tomado de www.colombina.com

Grafica 15. Productos café liofilizado



Nota: tomado de www.colombina.com

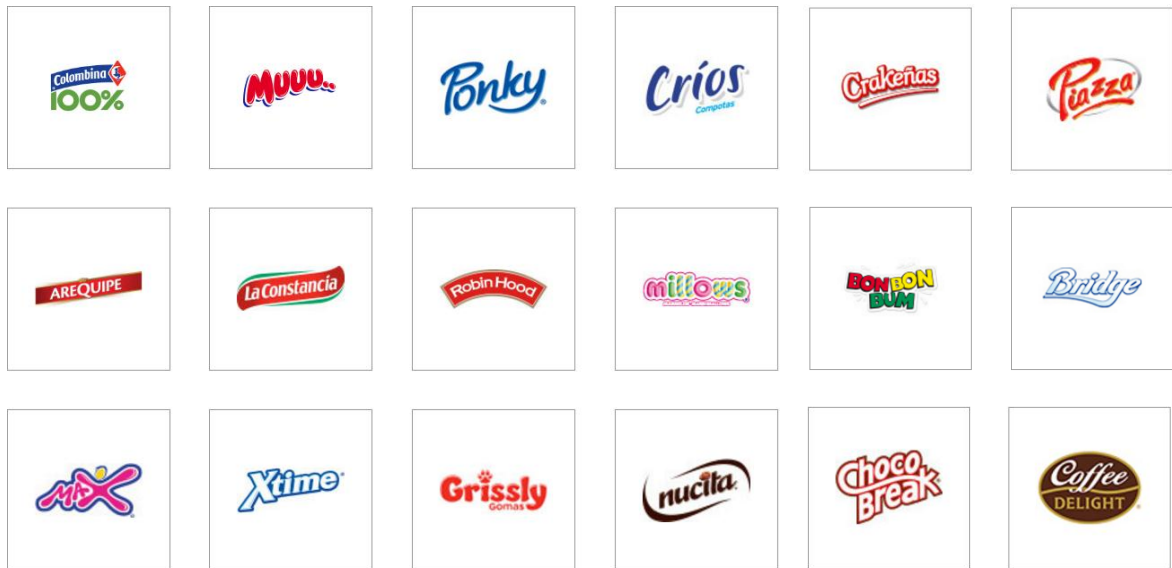
Grafica 16. Productos pasabocas



Nota: tomado de www.colombina.com

Dentro de las categorías encontramos 18 marcas:

Grafica 17. Marcas



Nota: tomado de www.colombina.com

1.3.1.2 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

COLOMBINA tiene cuatro canales de distribución: el canal tradicional que son las tiendas; el canal de autoservicios que son las grandes superficies (supermercados); puntos de venta directos de COLOMBINA en las principales ciudades de Colombia; y los distribuidores que se encargan de atender los puntos de venta donde la red de distribución propia de la Compañía no tiene cubrimiento.

En Colombia, la red de distribución propia de la Compañía atiende aproximadamente 88 mil clientes directos y los distribuidores atienden 167 mil clientes indirectos, los cuáles son principalmente tiendas en lugares de difícil acceso.

El canal tradicional en Colombia está compuesto por aproximadamente 250 mil tiendas de las cuales la Compañía llega directamente al 72% (se tiene en cuenta los distribuidores exclusivos). Este sistema se denomina distribución TAT (Tienda a Tienda). Por otra parte, el canal autoservicios está compuesto por las grandes superficies de las cuales COLOMBINA atiende directamente al 100%.

La Compañía tiene 12 puntos de venta en las principales ciudades del país, en los cuales sólo se venden los productos fabricados de COLOMBINA y los productos representados de terceros.

Los clientes indirectos son atendidos por distribuidores exclusivos (Aliados) y otros distribuidores no exclusivos. En Colombia la Compañía tiene 105 distribuidores de los cuales el 56% son exclusivos.

COLOMBINA ha construido una relación de largo plazo con todos sus distribuidores. Los distribuidores se encargan principalmente de atender el 60.4% del canal tradicional (36% a través de los distribuidores exclusivos y 24% a través de otros distribuidores).

Esta red de distribución es una de las fortalezas más grandes de la Compañía porque le permite conocer las necesidades de los clientes finales y asegura que los productos estén exhibidos en la mayor cantidad de puntos de venta. Lo que le ha permitido a COLOMBINA ser distribuidor exclusivo de empresas mundiales durante muchos años, por ejemplo desde 1976 ha sido distribuidor exclusivo de la marca de atunes Van Camp's.

En los mercados internacionales el principal canal de distribución son los distribuidores de COLOMBINA en cada uno de los países donde la Compañía exporta. De los más de 250.000 clientes que la Compañía tiene en el mundo, aproximadamente el 97% de los clientes son atendidos por distribuidores. Los países donde la Compañía logra atender a un mayor número de clientes directamente son Guatemala con un 10% y Venezuela con un 5%.

Grafica 18. Política de distribución



TRANSPORTE

- 19.383 VEHÍCULOS CONTRATADOS POR AÑO PARA TRANSPORTE PRIMARIO
- 484 VEHÍCULOS DIARIOS DE TRANSPORTE SECUNDARIO
- 13 NAVIERAS
- 2 EMBARCADORES

CENTROS DE DISTRIBUCIÓN

- 25 COLOMBIA
- 14 INTERNACIONAL



Nota: tomado de www.colombina.com

1.3.1.3 EL CLIENTE

Colombina divide sus tipos de clientes de dos maneras:

- Clientes de grandes superficies supermercados de cadena, tiendas, micro mercado, restaurantes y sitios públicos.
- Consumidores que es la población de 0 a 100 años. Abarcando todos los estratos.

El grado de lealtad de los clientes y consumidores hacia colombina según un estudio realizado por la BAV, el estudio más grande a nivel mundial que mide el valor de las marcas, colombina se consolida entre las 3 primeras compañías de alimentos por valor de marca en Colombia, destacando sus avances en el atributo salud, como resultado del lanzamiento de la plataforma colombina 100%.

La decisión de compra de los clientes es influenciada por la publicidad realizada por la compañía ya que a través de esta es que se posiciona la marca. Por su variedad de producto encontramos innumerables sustitutos para cada una de las líneas de producción.

1.3.1.4 ANÁLISIS DEL MERCADO

Encontramos fenómenos cíclicos en los seis últimos meses del año debido a las temporadas tales como amor y amistad, Halloween y navidad. Pero el comportamiento del mercado es estable generalmente.

Los factores del entorno que pueden afectar los crecimientos del mercado son políticos, demográficos, ambientales, y la devaluación de la moneda en el caso de las exportaciones.

Potencial de mercado se toma como referencia el tamaño del mercado de colombina niños entre 5 y 17 años manejando una cifra aproximada de 371.670 consumidores incluyendo adultos hasta los 34 años, abarcando todos los estratos por sus precios asequibles.

La tendencia de las compañías se ve afectada a favor debido al crecimiento económico del país, generando en cada una de ellas recursos y ganancias para permanecer en el mercado.

1.3.1.5 LA COMPETENCIA

COLOMBINA tiene una trayectoria de más de 7 décadas en el sector de alimentos en Colombia y con más de 40 años de experiencia en el mercado internacional. Las principales actividades de la Compañía son la fabricación, comercialización y distribución de productos propios, adicionalmente la comercialización y distribución de productos de terceros.

Los principales competidores de colombina son:

Grupo Nutresa S. A. es la empresa dedicada a la producción comercialización y distribución alimentos procesados en Colombia con más de 100 años de trayectoria, presencia directa en 14 países con 45 plantas, productos en 72 países en los 5 continentes, cerca de 45.068 empleados, participación más o menos del 60% del mercado colombiano siendo unos de los principales competidores de Colombina.

Quala Colombia es una empresa dedicada a la comercialización de productos de consumo masivo por posicionamiento de marca siendo uno de los mayores anunciantes de la televisión colombiana desde 1980, reconocida por el Foro Económico Mundial como una de las 16 compañías más dinámicas, innovadoras y de alto crecimiento en Latinoamérica, posicionada como la 3ra empresa más admirada en Colombia por su marketing, una de las 120 compañías más grandes de Colombia y la empresa de consumo masivo de mayor crecimiento en los últimos 34 años en el país y una de las 25 compañías que genera más empleo en Colombia. Contando con 3.800 colaboradores directos y generando 14 mil empleos indirectos

1.3.1.6 ESTRATEGIA DE MARKETING

Colombina S.A se enfocó en 5 prioridades, abordando de manera global las necesidades y expectativas de los grupos de interés y permitiéndoles trabajar mediante un esquema de valor compartido, en el cual son tan importantes los resultados que se obtienen como la manera en la que se llega a ellos.

La característica del marketing holístico es la capacidad que tiene el productor de intentar diseñar y producir bienes de consumo y servicios que satisfagan las necesidades del consumidor, a un precio que puedan y estén dispuestos a pagar, con una actividad promocional que dé a conocer su ofrecimiento y a través de canales de distribución que le permitan tener el producto en el lugar correcto y en el momento justo.

Colombina S.A. es una compañía que está orientada a cautivar al comprador con productos prácticos, que tiene en cuenta el bienestar y dedicación del personal que labora en la empresa.

Las relaciones que tiene **Colombina S.A.** son muy amplias debido a que es una empresa que trabaja con una diversidad de productos: dulces, galletas, chocolates, helados, salsas y conservas, enlatados de pescado, en fin cantidad de productos al gusto y capacidad de la persona que lo quiera adquirir. Estos productos no sólo se encuentran en tiendas, micro mercados, supermercados de cadena, sino que también en diferentes restaurantes, sitios públicos para así estar más cerca del consumidor.

1.3.2 FINANZAS Y CONTROL DE GESTIÓN

1.3.2.1 ACTIVO

En cuanto a la situación financiera, la liquidez de la Compañía es sana y la soporta la generación del flujo neto de efectivo por las actividades de operación que fue de \$104.151 millones, superando en 98% al año anterior. Esta generación permitió realizar inversiones en CAPEX por monto de \$129.961 millones.

La empresa cuenta con liquidez para seguir su funcionamiento, los activos representan un total de 1.320.437 millones, las cuentas por cobrar 52 millones e inventarios 216.469 millones estas cifras a diciembre de 2015

Entre los últimos activos se destaca la adquisición de los activos de fiesta s.a., una de las empresas confiteras líderes en España

Con esta operación Colombina S.A hace presencia en el mercado español de confitería, el cual tiene un valor estimado anual de EUR 426 millones.

1.3.2.2 PASIVO

Las obligaciones financieras se incrementaron al cierre del año en \$77.600 millones, para un saldo de la deuda total de \$589.176 millones.

La exposición a la pérdida por efectos de la devaluación es baja, debido a que la participación de la deuda en moneda extranjera, al cierre del 2015, es de sólo un 8%.

- El perfil de la deuda considerando los vencimientos futuros, está alineado con la generación de los flujos proyectados de las operaciones.
- El indicador “deuda neta / Ebitda” se ubicó en 3.0 veces, al cierre del año, como se tenía proyectado.

Las deudas de la empresa se encuentran repartidas en el corto y largo plazo por un valor de 53.949 millones y 535.227 millones correspondientes. Su nivel de endeudamiento es de 1.015.925 millones. La empresa realiza descuentos por pronto pago y maneja un ranquin de cartera para incentivar a los colaboradores a realizar la recogida de cartera al 100%

1.3.2.3 CUENTA DE EXPLOTACIÓN

La utilidad bruta a diciembre de 2015 fue de 538.757 millones

Margen bruto 33,4% 34,5% Ebitda / ventas netas

11,5% 11,8% Deuda neta/Ebitda (veces)

3,05 2,91 Ebitda /intereses (veces)

3,77 4,03 Deuda neta / ventas netas (veces) 0,35

INVERSIONES ESTRATEGICAS POSTERIORES AL CIERRE DEL 2015 La Compañía perfeccionó las siguientes operaciones de inversión, en los primeros meses del 2016, con el fin de ganar mayor competitividad en los mercados de Centroamérica, Europa y África, respectivamente:

- Adquisición del 50% de participación en la sociedad CAPSA (Guatemala) El 2 de febrero del 2016, la Compañía suscribió un contrato de traspaso de acciones de la Compañía de Alimentos del Pacífico S.A. CAPSA, con domicilio en Guatemala, para adquirir 45.256 acciones por USD 32.750.000, que representan el 50% del capital suscrito. Con esta compra Colombina S.A. tiene la propiedad del 100% de CAPSA.

- Adquisición de activos de la sociedad Fiesta S.A. (España) Colombina fue notificada de la adjudicación mediante proceso concursal de los activos que configuran la unidad de negocios de la Compañía Fiesta S.A. con domicilio en España y por un monto de € 16.800.000. Esta transacción quedó perfeccionada el 29 de febrero de 2016. Por lo tanto, a partir del primer día de marzo se iniciaron las operaciones en ese país a través de la Compañía del Grupo "Fiesta Colombina S.L.U".

1.3.3 PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

1.3.3.1 INSTALACIONES

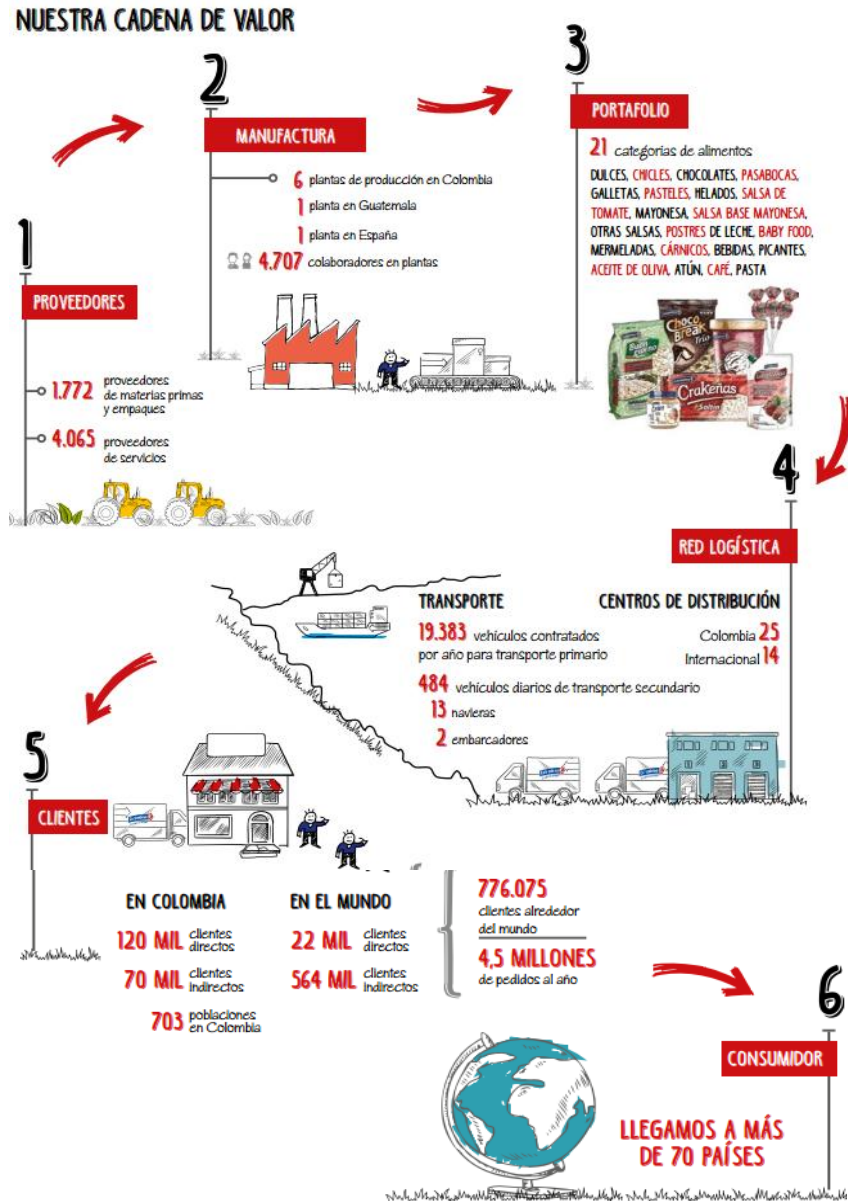
La empresa se encuentra ubicada en el parque industrial I de Bucaramanga en la calle f bodega 112 cuenta con 3 bodegas en las cuales se almacenan los diferentes productos que llegan de las plantas de producción de colombina.

Colombina cuenta con diversas plantas de producción estratégicamente distribuidas entre las principales ciudades de Colombia, permitiendo tener contacto más directo con todo nuestro mercado y brindar una mejor atención al cliente. Como lo son la planta confitera, planta de galletas y pasteles y planta de salsas y conservas

Cuenta con la capacidad y calidad de las instalaciones para su respectivo funcionamiento, una de las bodegas cuenta con cuarto frio en el cual se almacenan los chocolates debido al clima de la ciudad de Bucaramanga.

1.3.3.2 PROCESOS

Grafica 19. Procesos



Nota: tomado de www.colombina.com

En Bucaramanga la empresa se categoriza como un distrito comercial el cual es encargado de vender y distribuir los productos por lo que se implementa el paso 4, 5 y 6 de la cadena de valor de la organización.

1.3.3.3 CONTROL DE CALIDAD

Colombina trabaja a lo largo de toda la cadena de valor para garantizar la calidad e inocuidad de todos los productos, capacitando al equipo humano de las plantas y desarrollando acciones preventivas para minimizar las variaciones en procesos de producción, almacenamiento, y distribución.

Las plantas cuentan con los más altos estándares de calidad, inocuidad, seguridad alimentaria, protección del medio ambiente y seguridad física que garantizan que los productos sean aptos y seguros para su consumo.

SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD: NORMA ISO 9000:2008

Este sistema se encarga de brindar los lineamientos para la gestión por procesos y las herramientas que buscan la satisfacción de los clientes

SISTEMA DE GESTIÓN DE INOCUIDAD: NORMAS: BPM; HACCP, BRC, ISO 22000:2005

Son una serie de normas que orientan un sistema integrado de inocuidad enfocada a la prevención de cualquier riesgo que pueda afectar la inocuidad de los productos y tiene como principal objetivo garantizar la implementación de un sistema de Seguridad Alimentaria

SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL: NORMA ISO 14:000:2015

Este sistema se encarga de brindar los estándares para la protección del medio ambiente, el mejoramiento continuo y el cumplimiento de toda la legislación aplicable a la organización.

SISTEMA DE GESTIÓN EN CONTROL Y SEGURIDAD: NORMA BASC: 2012

Es el sistema encargado de prevenir todo tipo de riesgo de seguridad físico que pueda afectar la integridad de los productos o la organización.

CERTIFICACIÓN KOSHER:

Este sistema se encarga de controlar la calidad de los alimentos catalogados como Kosher según las normas judías, garantizando el cumplimiento de la salubridad en la elaboración de éstos


En cada una de las plantas de producción se realizan control de calidad a los productos producidos además este proceso se termina de constatar en los distritos comerciales en los cuales se realizan evaluaciones diarias a los productos que van a salir de la bodega con el fin de identificar que la calidad sea al 100% tanto en presentación como en color, sabor, olor y contextura, esto se hace con el fin de disminuir las averías y no presentar quejas ante los clientes y consumidores.

1.3.3.4 COMPRAS

En Colombina busca fortalecer los lazos de confianza con los proveedores, generando estrategias que permitan establecer relaciones sostenibles a través del tiempo dentro de un contexto innovador y con un compromiso permanente con la Responsabilidad Social Empresarial.

Quienes quieran ser proveedores deben cumplir con los siguientes requisitos:

Cuadro 1. Compras

 ANEXO II: MATRIZ DE REQUISITOS PARA PROVEEDORES QUE INCIDEN EN LOS SISTEMAS DE GESTIÓN / Octubre de 2015			
ENVOLTURA / ENVASE Y EMPAQUES			
REQUISITO	NACIONAL	IMPORTACIÓN	FRECUENCIA
Los proveedores que cuenten con las siguientes certificaciones certificaciones : BPM- HACCP ISO 22000 ISO 9001 Estándares reconocidos que hacen parte GFSI (Global Food Safety Initiative) FSSC 22000 (Food Safety System Certification) BRC (Global Standard For Food Safety) IFS (International Food Standard) SQF (Safe Quality Food) Canada GAP Global GAP DEBEN ENVIAR COPIA SCANEADA CON EL CERTIFICADO VIGENTE	X	X	Según vigencia de la certificación
Los proveedores que cuenten con certificaciones en los sistemas Ambiental ISO 14000 deben enviar copia del certificado vigente.			
Los proveedores que cuenten con certificaciones en los sistemas de Seguridad BASC-C-TPAT y OEA deben enviar copia del certificado vigente.			
Certificación que especifique que las resinas, estabilizantes, tintas, películas, adhesivos, barnices y demás aditivos necesarios para la fabricación de materiales de envoltura y envase son aptos para estar en contacto con alimentos. Dicho documento puede ser emitido interna o externamente.	X	X	Anual
Concepto sanitario favorable emitido por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de medicamentos y alimentos) ó Carta de Garantía que divulgue que la empresa está en proceso de implementación con fecha de compromiso. Cumplimiento con Resolución 683 de 2012 (adicional la declaración impresa en el embalaje: Producto para contacto directo con alimentos)	X		Acta de la ultima visita no Mayor a 2 años
Certificación de cumplimiento de las Condiciones Sanitarias o cumplimiento de las Buenas Prácticas de Manufactura (GMP) o de las regulaciones dadas en el Codex Alimentarius realizados por la autoridad competente del país o Carta de Garantía que divulgue que la empresa está en proceso de implementación con fecha de compromiso .		X	Anual
Certificación de cumplimiento por parte del Laboratorio de análisis de Resolución 2014022808 de 2014 (Límites de migración total y específica reglamentados por las resoluciones 4142 y 4143 de 2012.	X		Una vez y cada que cambie la normatividad
Certificado de metales pesados (Cobre, Plomo, Mercurio, Zinc, Estaño, Arsénico, etc.) de cada una de las materias primas suministradas con sus respectivos resultados de laboratorio.	X	X	Anual
Certificado de análisis Microbiológico a empaques primarios para proveedores que entreguen las mp en Colcauca la frecuencia es trimestral.	X	X	Trimestral
Certificado de análisis Microbiológico a empaques primarios para proveedores que entreguen las mp en La Paila y Constanza la frecuencia es semestral.	X	X	Semestral
Certificado de Calidad donde se incluyan los resultados de laboratorio de análisis dimensionales (por cada lote) y microbiológico (trimestral) de material suministrado por el proveedor. (La información reportada en los certificados debe contener las mismas especificaciones y parámetros relacionados en la ficha técnica). Para el caso en el que el proveedor maneje un plan de muestreo para parámetros específicos, debe adjuntar los resultados en la primera entrega y renovarlos según su frecuencia.	X	X	Certificados vía mail según lo establecido
Certificado de análisis Físicoquímico por cada lote suministrado por el proveedor.	X	X	Cada Lote
Entrega de máximo 2 lotes de materias primas y con una vida útil no inferior al 75%.	X	X	Cada lote
Si el proveedor es responsable del transporte de la Materia Prima suministrada a Colombina, debe cumplir lo especificado por la Ley 1383 del 2010, que reforma el código nacional de tránsito.	X		Anual

Los Vehículos deben presentar el certificado de fumigación que garantice que tiene un control establecido con vigencia no mayor a seis meses	X		Semestral
Carta de declaración del compromiso ambiental, donde cada proveedor debe informar como su empresa está comprometida con el cuidado del medio ambiente. Y mencionar que programas ambientales tiene implementados (uso eficiente de agua, manejo de residuos sólidos y líquidos, consumo eficiente de energía, emisiones atmosféricas, entre otros)	X	X	Anual
Licencia ambiental de funcionamiento o Plan de Manejo Ambiental o Concepto de la autoridad ambiental que aplique para su funcionamiento.	X		Cada vez que se modifique
Certificación OEA "Operación Económica Autorizada"/BASC O C-TPAT. Para aquellos proveedores que no cuenten con estas certificación deben enviar el procedimiento donde se pueda evidenciar el manejo interno y externo de la seguridad Física de la Empresa.	X	X	Anual
Declaración de fechas de producción y fechas de vencimiento por cada materia prima suministrada a Colombina S.A. Carta de garantía del proveedor donde informe el cumplimiento con la Resolución 5109 de 2005. Rotulado. Para el caso de aditivos se debe cumplir con la Resolución 1506 de 2011.	X	X	Cada Lote. Carta cada que se modifique la normatividad.
Juguetes: Certificados y /o resultados de laboratorio que cumplan con lo establecido en la Resolución 3388 de 2008 y NTC 71-2,3, 4,5 Y 6. NTC 4894.	X	X	Una vez y cada que cambie la normatividad
Envío de Cartas de color ó Envases a las áreas de calidad de las plantas Helados con los artes aprobados por parte del área de Mercadeo	X		Cada referencia
Fichas técnicas con la siguiente información: características microbiológicas y dimensionales con los rango o especificaciones. composición de los ingredientes o insumos incluyendo aditivos, origen de los insumos o ingredientes, método de producción, métodos de empaque y entrega, condiciones de almacenamiento, vida de anaquel, manipulación antes de su uso o procesamiento.	X	X	Una vez ó cada que se generen cambios en alguna de las especificaciones relacionadas
Los Proveedores internacionales Tipo A, deben presentar la documentación que demuestre el cumplimiento legal Ambiental para su funcionamiento u operación en su País de Origen, o en su defecto y en caso de que lo tengan, deben presentar Reporte de sostenibilidad ambiental. Sugerimos que se limite a los proveedores Tipo A, dado el concepto de "Materialidad"		X	De acuerdo a su vencimiento
Palos de Madera: certificado de procedencia de la madera	X	X	Cada lote
Carta de compromiso que especifique el cumplimiento del Decreto 1443 del 31 de Julio 2014 y su plan de mejoramiento.	X	X	Cada vez que se modifique
Carta de garantía de Control de materiales extraños el proceso productivo , almacenamiento y transporte (Vidrio, madera, partículas metálicas, pedras, hilos, plástico, caucho , grasa entre otros)	X	X	Anual
Carta de declaración de que el material suministrado no contiene trazas de Bisfenol A (BPA) , aplicable para los proveedores de las siguientes materias primas: Envolturas, envases, materiales plásticos y revestimientos de latas.	X	X	Anual

ACLARACIÓN: El compuesto en cuestión (Bisfenol A) es un componente de la resina plástica que interviene en la misma polimerizado con otro componente. Ejemplo de estas resinas es el policarbonato con el que se fabrican utensilios de uso doméstico, botellas y los cuerpos de los biberones. También se usa como componente de algunos barnices de recubrimiento interno de envases metálicos para contener alimentos en el artículo 207 del Código Alimentario Argentino figura el Bisfenol A con su Límite de Migración Específica. Las resinas plásticas que contienen este componente deben cumplir con lo estipulado en la norma y este valor se controla con carácter previo a la autorización de cualquier material que lo contenga.

NOTA: Es necesario el envío de planes de acción dentro del mes en el cual se reporta el aviso de calidad para el caso de incumplimientos con la entrega de los documentos requeridos anteriormente.

Nota: tomado de www.colombina.com

Política de Proveedores

Colombina busca trabajar con proveedores que compartan la estrategia del negocio y aportan a la gestión de sostenibilidad a lo largo de toda la cadena de valor. Parte del principio de la confianza y el respeto mutuo, creando relaciones de largo plazo que permitan promover el cumplimiento de los principios fundamentales en: Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y Anticorrupción.

Dichos principios serán promovidos y validados a lo largo de la cadena de suministros mediante los siguientes lineamientos:

Libertad de asociación: Respetar los derechos de los empleados a formar o unirse a un sindicato sin ningún temor.

Prohibición de trabajo infantil: Adherirse a disposiciones mínimas sobre edad, leyes y reglamentaciones correspondientes.

Prohibición de trabajo forzado: Prohibir cualquier forma de trabajo forzado, así como el maltrato físico de los empleados.

Eliminación de la discriminación: Mantener lugares de trabajo libres de discriminación. La única base para contratar, ascender o capacitar a alguien debe ser el desempeño, las habilidades y la experiencia.

Horarios de trabajo y remuneración: Cumplir plenamente con la legislación correspondiente a salarios, horas de trabajo y beneficios y ofrecer a los empleados oportunidades para desarrollar sus habilidades y capacidades.

Salud y Seguridad en el trabajo: Proporcionar un lugar de trabajo seguro y saludable, donde se reduzca el riesgo de accidentes, lesiones y cualquier otro tipo de riesgos de la salud.

Cuidado del medio ambiente: Cumplir las normas y reglamentaciones vigentes establecidas en materia de medio ambiente y promover la búsqueda de mejoramiento continuo en pro de una sostenibilidad ambiental global.

Integridad comercial: Operar con integridad, respetando las leyes relevantes y evitando sobornos y prácticas fraudulentas, cumpliendo con sus requerimientos fiscales, con la legislación en contra del lavado de dinero u otros activos, respetando y promoviendo la propiedad intelectual.

Comunicación: Colombina promueve dentro de la cadena de suministros la replicabilidad de la política de proveedores y las prácticas asociadas a sus programas, de tal manera que ellos la hagan extensiva hacia su cadena de proveedores.

1.3.3.5 INNOVACIÓN

Tener una oferta de productos innovadores se traduce en estar cada vez más cerca de los consumidores, ofreciéndoles un portafolio que satisfaga sus necesidades en diversos momentos de su vida. Es así como permanentemente se

realiza investigaciones y estudios de tendencias a nivel nacional e internacional y grupos focales.

Grafica 20. Innovación



Nota: tomado de www.colombina.com

La aplicación de tecnología a procesos industriales donde depende completamente de la mano de obra de las personas, y en el que todos los procesos que se involucran dependen única y exclusivamente de cada persona. El alistamiento logra permite la optimización de tiempo, lo que conlleva al aumento de la producción y costos económicos. Ofreciendo así productos a menores costos gracias a los gastos que se ahorran en la producción y ofreciendo bajos costos en los productos en el mercado comercial, de esta manera se obtiene una oferta de productos económicos rentables para la compañía, capaces de competir con cualquier producto de este tipo de mercado, un producto con calidad.

La calidad e innovación de Colombina les permite exportar a más de 53 países de todo el planeta, incluyendo a Chile, Perú, Estados Unidos, Guatemala, Jamaica, España, Emiratos Árabes, Inglaterra, Angola, entre otros.

Colombina fue uno de los precursores de la exportación de productos de valor agregado en Colombia. Llevan 46 años exportando y hoy en día estamos entre los 15 primeros exportadores del país.

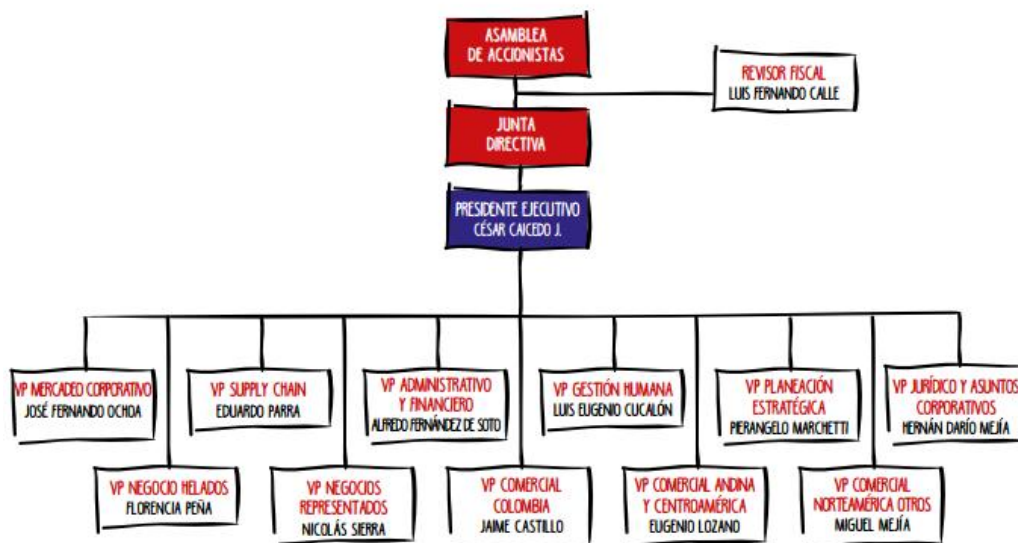
1.3.4 RECURSOS HUMANOS Y ORGANIZACIÓN

1.3.4.1 ESTRUCTURA ORGANIZATIVA COLOMBINA

Cuadro 2. Organigrama Colombina

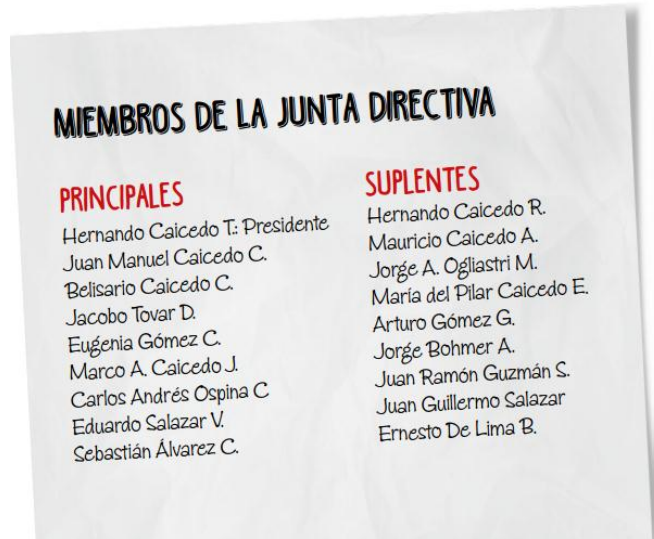
GOBIERNO CORPORATIVO (G4-34)

🚫 Nuestro máximo órgano de Gobierno es la Asamblea de Accionistas, quien se encarga de tomar las decisiones y la dirección de la Compañía.



Nota: tomado de www.colombina.com

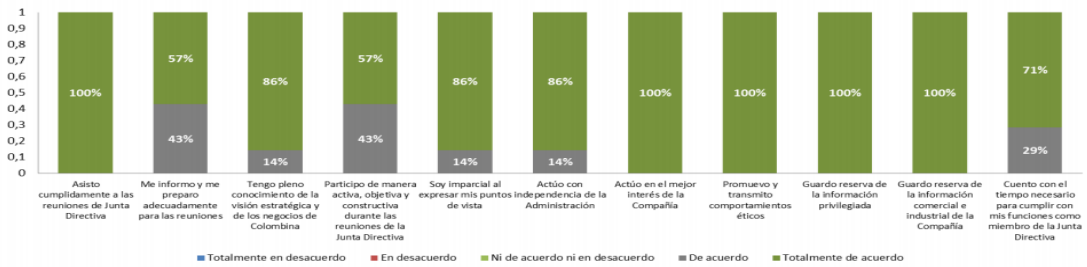
Grafica 21. Junta Directiva



Nota: tomado de www.colombina.com

AUTOEVALUACION MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA COLOMBINA S.A.

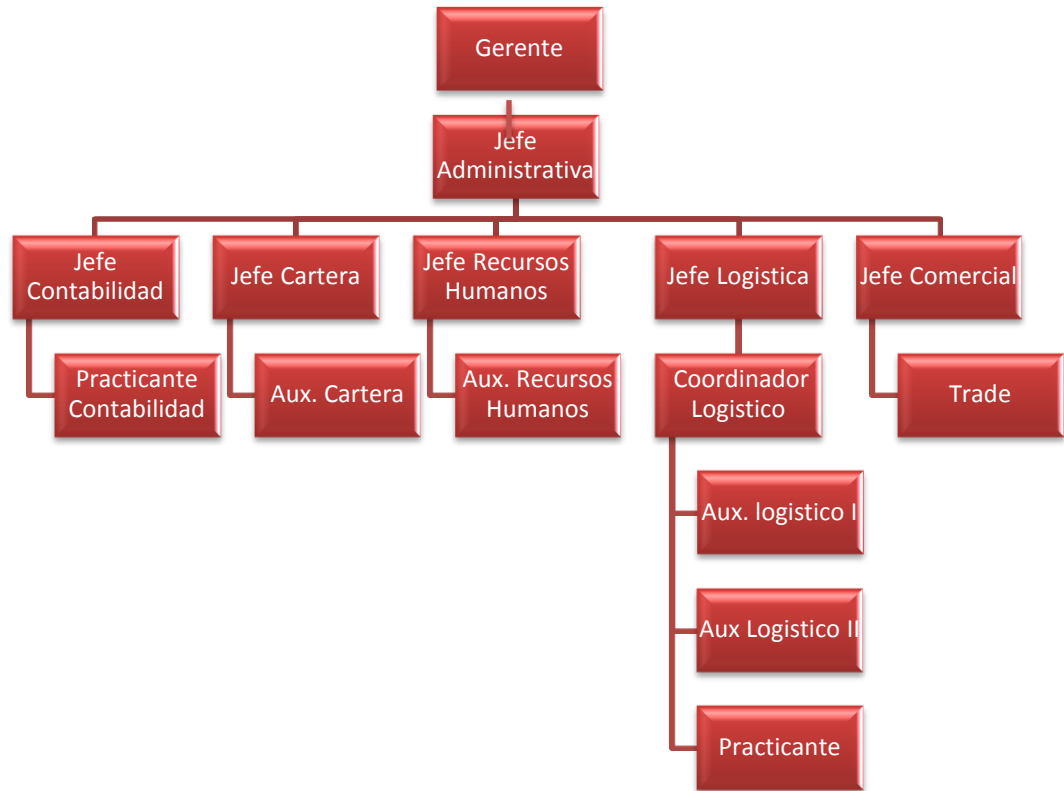
El Grupo Empresarial Colombina, dentro del marco de su Gobierno Corporativo, mide el desempeño de la Junta Directiva mediante una autoevaluación anual. Se destaca el alto compromiso de todos los directores.



Nota: tomado de www.colombina.com

Cuadro 3. Organigrama Colombina Bucaramanga

ORGANIGRAMA DISTRITO BUCARAMANGA



Fuente: Archivo propio

1.3.4.2 EQUIPO DE DIRECCIÓN

EL PRESIDENTE

César A. Caicedo

Se desempeña como presidente ejecutivo de Colombina desde 2002 y su equipo ha logrado duplicar las ventas de la compañía durante estos últimos cinco años.

Es miembro de la junta directiva de Colombina desde 1992 y fue parte de la junta directiva del Ingenio Central Castilla y del Ingenio Riopaila de 1997 a 1999. Este economista de la Tufts University, con un MBA de la Universidad de Miami, a sus 38 años es además el vicepresidente del Deportivo Cali, "el club mejor organizado de Colombia y uno de los mejores de toda América Latina".

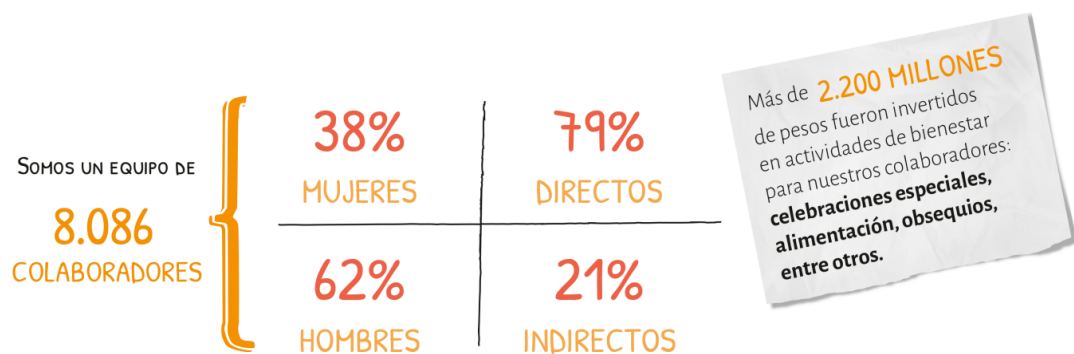
Toma la Presidencia Ejecutiva modernizando la visión de la Compañía, manteniendo y dinamizando el crecimiento de la Compañía tanto en Colombia como en los mercados internacionales con filiales en el exterior, diversificando el portafolio de productos con el ingreso a nuevas categorías de alimentos, consolidando alianzas estratégicas con compañías internacionales; y liderando una fuerte estrategia de sostenibilidad que ha hecho merecedora a Colombina de grandes reconocimientos.

1.3.4.3 PERSONAL

El objetivo es garantizarles a los colaboradores un estilo de trabajo digno dentro de un ambiente de respeto y bienestar. Es por esto que todos los esfuerzos son dirigidos a programas y acciones que contribuyan no solo al crecimiento profesional de cada uno de ellos, sino también al mejoramiento de su calidad de vida.

NÚMERO DE COLABORADORES

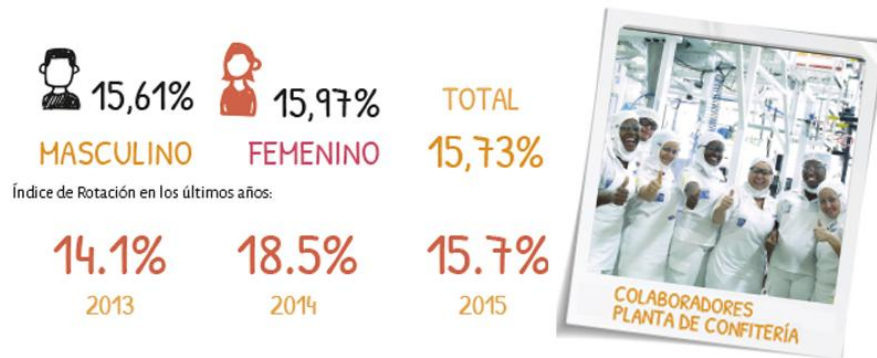
Grafica 22. Personal



Nota: tomado de www.colombina.com

ÍNDICE DE ROTACIÓN

Grafica 23. Índice de Rotación por género:



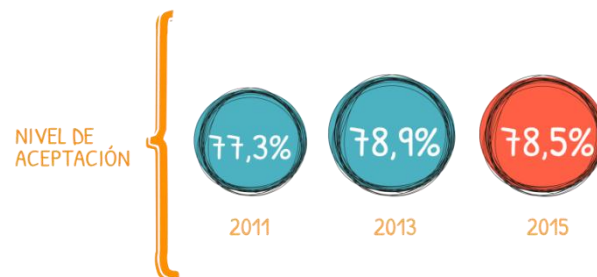
Nota: tomado de www.colombina.com

CLIMA ORGANIZACIONAL

La medición de clima organizacional se realiza cada dos años, ya que este tiempo permite diseñar y ejecutar planes de acción derivados de los resultados de la encuesta.

La calificación obtenida en 2015 fue de 78,5% y las variables más destacadas por los colaboradores fueron: sentido de pertenencia, reconocimiento de Colombina como una empresa socialmente responsable y la capacidad de autogestión y toma de iniciativas para resolver situaciones.

Grafica 24. Personal I



Nota: tomado de www.colombina.com

MEGA SOCIAL

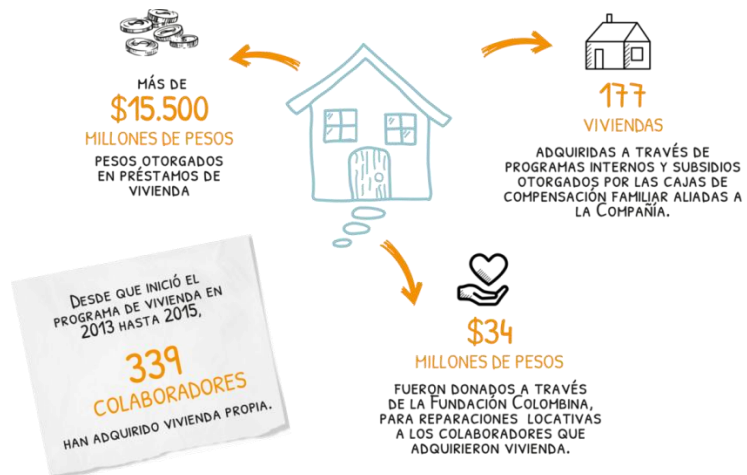
A través del programa Mega Social se busca contribuir al mejoramiento de la calidad de vida de los colaboradores y sus familias:

- **SALUD Y RECREACIÓN**

Grafica 25. Personal II



- **VIVIENDA PARA TODOS**



Nota: tomado de www.colombina.com

EQUIDAD DE GÉNERO

Actualmente Colombina está en el proceso de obtención de la certificación del sello de Igualdad y equidad de género otorgado por Equipares, el cual cubrirá la operación de Colombina en Colombia.

Equipares es una iniciativa creada por el PNUD (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo) con el fin de superar las asimetrías y brechas que existen en el mercado laboral que viven hombres y mujeres. La compañía se unió a esta iniciativa en 2014 y en septiembre de 2015 recibió una certificación del PNUD por alcanzar el primer nivel del programa Compromiso por la Igualdad, cumpliendo todos los requisitos exigidos por la norma del Sistema de Gestión de Igualdad de Género.

Actualmente se está implementando el plan de acción, con el fin de presentar una auditoria externa y en 2016 recibir el sello de Igualdad y equidad de género.

RELACIONES LABORALES

Cuentan con un sindicato de industria, Sintracolombina, el cual tiene dos Subdirectivas: Colombina del Cauca y Colombina la Paila; con las cuales siempre se ha mantenido una relación enmarcada en el diálogo respetuoso y la expresa voluntad de las partes por acertar en soluciones equitativas para los grupos que representan. Esta forma de relacionamiento ha sido reconocida entre otros por la OIT (Organización Internacional del Trabajo) y la Escuela Nacional Sindical de Colombia, quien destacó a Colombina como uno de las tres compañías que mejor tratan a sus empleados en Colombia.

En agosto de 2015 se firmó la negociación colectiva entre las directivas de Colombina del Cauca S.A. y la comisión negociadora del Sindicato Nacional de Trabajadores de Colombina SINTRACOLOMBINA Subdirectiva Colcauca. Esta negociación llegó a feliz término con la revalidación de algunos puntos anteriormente concertados y de algunos acuerdos en cuanto a condiciones y beneficios muy favorables para el crecimiento y mejoramiento de las partes.

PENSIONADO, ACOMPAÑADO Y SEGURO (PAYS)

A través del programa Pays se busca construir una cultura pensional, que genere conciencia en los colaboradores sobre la importancia de tener claridad de su futuro pensional y así garantizar calidad de vida al momento de culminar su etapa laboral. Para esto se cuenta con un equipo especialista en el tema que brinda acompañamiento y asesoría constante.

DERECHOS HUMANOS

Basados en los principios rectores del Marco Ruggie, se desarrolló unas encuestas dirigidas a colaboradores de las plantas de producción, con el fin de verificar que en la compañía se respetan los derechos humanos a lo largo de las operaciones. Los temas evaluados fueron los siguientes: presencia de trabajo infantil, trabajo forzado, discriminación en materia de empleo y ocupación, irrespeto a la diversidad religiosa, étnica y sexual y respeto a la libertad de asociación.

Adicionalmente, cuentan con un comité de Convivencia laboral el cual se encarga de recibir, tramitar y buscar soluciones a las situaciones relacionadas con la vulneración de los Derechos Humanos.

1.3.5 ESTRATEGIA Y CRECIMIENTO

1.3.5.1 EVOLUCIÓN HISTÓRICA

Hernando Caicedo, hombre visionario del Valle del Cauca que aprovechó la riqueza natural y agrícola del departamento, sus cálidas temperaturas, la calidad y la fertilidad de sus suelos, para producir toda clase de dulces y confites con sabores a frutas tropicales que lograron conquistar a generaciones de consumidores.

Los confites se popularizaron con el nombre de Colombinas y empezaron a desplazar el mercado del dulce casero. Muy pronto, Colombina se convertiría en una de las empresas más importantes del continente.

En 1960 se incorporaron a la fábrica técnicas europeas con las que se comenzaron a fabricar rellenos y mermeladas con sabores naturales de frutos propios de la región, reemplazando las esencias artificiales.

En 1965 Colombina inició sus primeras exportaciones, llevando los productos a competir en el mercado de dulces más grande del mundo: Estados Unidos

La compañía fue una de los precursoras de la exportación en Colombia, iniciando sus exportaciones hacia Estados Unidos en el año 1946. Hoy en día está entre los 15 primeros exportadores, llenando de sabor la vida de millones de personas en más de 70 países. Durante los últimos años, se ha ampliado los mercados incursionando en países como: República Democrática del Congo, Macedonia,

Madagascar, República Checa, Qatar, Saint Vicent, Chile, Perú, Estados Unidos, Guatemala, Jamaica, España, Emiratos árabes, Inglaterra, Angola, entre muchos otros más.

1.3.5.2 ESTRATEGIA

Marco Estratégico

Compañía global de alimentos que busca cautivar al consumidor a través de la innovación y el sabor de sus productos. Sustentada en una marca sombrilla fuerte, marcas reconocidas y de alto valor percibido, comercializadas eficazmente para estar al alcance de todos. Comprometida con un esquema de sostenibilidad que involucra a todos sus Grupos de Interés.

Cuadro 4. Estrategia

PERSPECTIVA	INDICADORES CLAVES
FINANCIERA	1 ROIC (Retorno sobre capital invertido)
	2 Crecimiento en Ventas
	3 Margen de Contribución
	4 Margen EBITDA
	5 Capital de Trabajo/Ventas
MERCADOS	6 Share of Market (Canastas Nielsen)
	7 Recordación Marca (RAC)*
	8 Inversión AM&P / Ventas
	9 Pedidos Perfectos
PROCESOS	10 Costo de Servir / Ventas
	11 Ventas Colombina 100% COP\$MM
	12 Costo de Transporte / Ventas
	13 Productividad Laboral (\$MOD/Kg Prod)
CAPITAL ESTRATÉGICO	14 EGP (Eficiencia Global de Planta)
	15 Clima Organizacional
SOSTENIBILIDAD	16 Nomina Total / Ventas
	17 Calificación RobecoSAM

Estos 17 KPIs se utilizan para:

1. Compensación variable, de la cual hacen parte 469 colaboradores
2. En promedio, la compensación variable ofrecida puede representar entre el 8% y el 30% de la compensación anual
3. El sistema de compensación variable se activa si las Ventas, EBITDA, UAI y EVA cumplen por encima del 85% el presupuesto
4. Evaluación de desempeño, el cual cubre a más de 1.500 colaboradores

Nota: tomado de www.colombina.com

1.3.5.3 GESTIÓN DEL CRECIMIENTO

La fuente principal del crecimiento de colombina es el aumento de las ventas de los productos existentes, la oferta de nuevos productos y la expansión a nuevos mercados.

Generar valor de largo plazo para los grupos de interés es objetivo estratégico, y se traduce en garantizar relaciones sostenibles con ellos, bajo un modelo de gestión integral y transparente. Esto los ha hecho ser miembros por tercer año consecutivo del Sustainability Yearbook de RobecoSam.

El balance de 2015

El primero de ellos ha sido el lanzamiento de la línea Colombina 100%; un portafolio contundente de productos de excelente sabor, sin colorantes ni saborizantes artificiales, con ingredientes y atributos especiales, con el cual se brinda a los consumidores mayores opciones en su búsqueda de una alimentación balanceada, sin tener que sacrificar el placer de disfrutar del buen sabor.

El segundo, es que el programa Big Brother, la empresa proveedora Plasmega ha realizado sus primeras exportaciones. Con este hecho no solo se cumple uno de los objetivos principales del programa, sino también porque ratifica que va por un buen camino en el objetivo de aportar a la formación de tejido empresarial y competitividad regional.

Por otra parte, continua con un plan de inversiones en la mitigación de impactos medioambientales, con la construcción de la Planta de Tratamiento de Efluentes Industriales para el Complejo Industrial del Pacífico, en Guatemala. Esta inversión, de aproximadamente 2,1 millones de dólares, permitirá adelantar 8 años al cumplimiento de la legislación aplicable para este país.

En relación con la estructura organizacional, el objetivo de enfrentar los nuevos retos que trae el mercado y lograr una mayor eficiencia operacional, se creó la nueva Vicepresidencia de Supply Chain, responsable de lograr una mayor sinergia entre los equipos de trabajo en compras, plantas de producción y logística. Esto permite mayor alineación con la estrategia e impacta directamente las relaciones con los Grupos de Interés.

Adicionalmente, se realizó la quinta encuesta de Clima Organizacional, en la que se obtuvo un índice de satisfacción de los colaboradores de 78,5%. Esta medición

se realiza cada dos años con el fin de diseñar y ejecutar planes de acción orientados a ofrecer un lugar cada vez mejor para trabajar.

Desde la perspectiva financiera, es de resaltar el crecimiento en las ventas netas del 12% y en EBITDA del 9%, que permite mantener la calificación AAA por quinto año consecutivo, otorgada por la calificadora de riesgo Fitch Ratings Colombia.

1.3.6 MATRIZ DOFA

Cuadro 5. Matriz DOFA

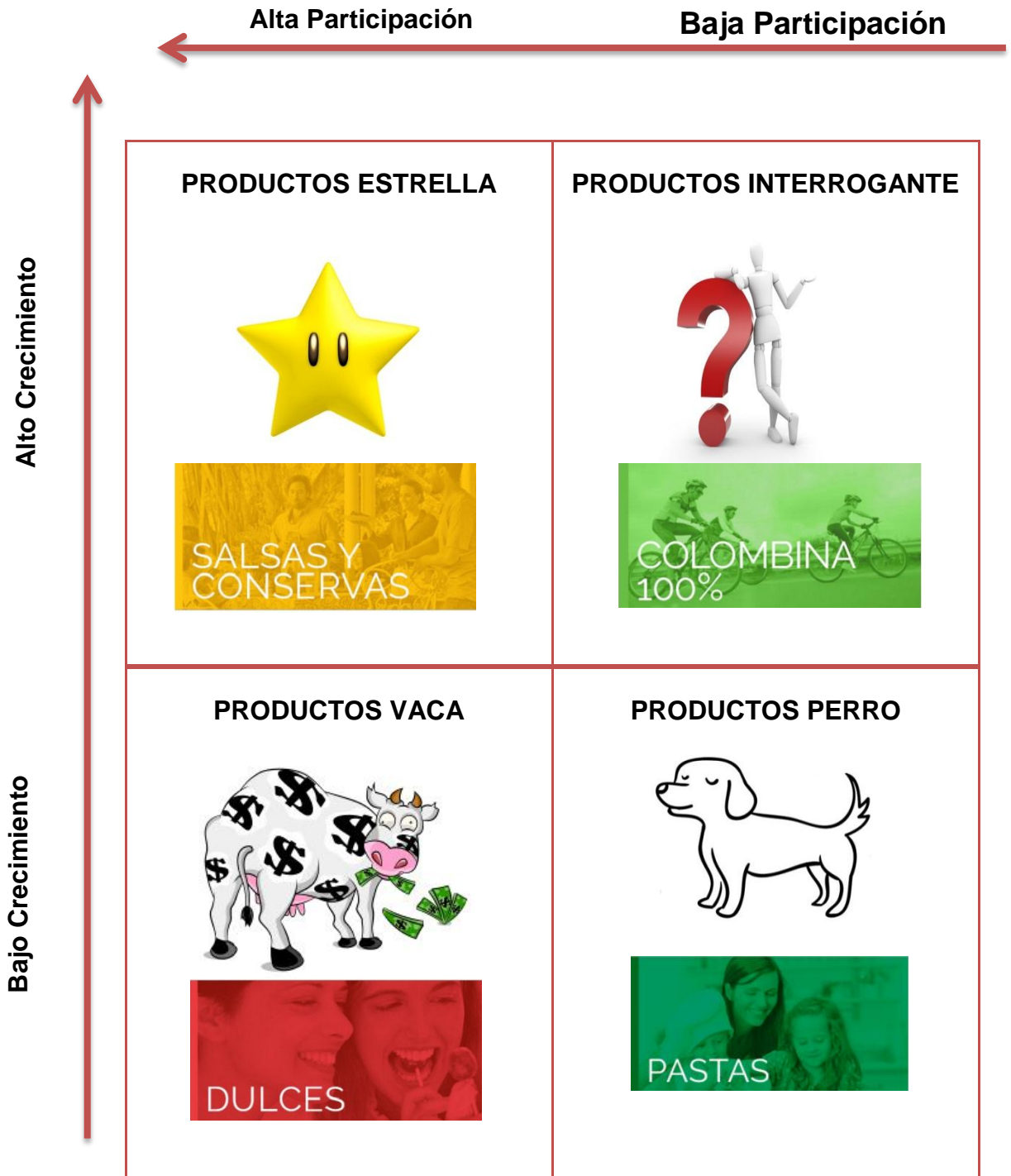
MATRIZ DOFA	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<p>F1: Personal calificado con experiencia en el sector.</p> <p>F2: Lealtad de sus proveedores gracias al programa BIG BROTHER.</p> <p>F3: Transportadores propios de Colombina.</p> <p>F4: Solida infraestructura y capacidad instalada.</p> <p>F5: Sistema logístico consolidado.</p> <p>F6: Certificación Kosher.</p>	<p>D1: Difícil escenario competitivo en el negocio de la pasta.</p> <p>D2: Alta devolución de productos por defectos en empaques.</p> <p>D3: No existen distritos comerciales de Colombina S.A en todas las capitales del país.</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>O1: Presencia en el mercado en 70 países en los 5 continentes.</p> <p>O2: Crecimiento del mercado.</p> <p>O3: Innovación en sus productos.</p> <p>O4: Lanzamiento y fortalecimiento de la categoría de productos Colombina 100%.</p> <p>O5: Amplio portafolio de productos.</p> <p>O6: Nuevas tecnologías.</p>	<p>A1: La competencia.</p> <p>A2: Factores ambientales</p> <p>A3: Factores políticos.</p> <p>A4: Índice de desempleo</p> <p>A5: Devaluación de la moneda.</p>

Del diagnóstico realizado a la empresa COLOMBINA S.A, se pudo observar y concluir que:

- La alta devolución de productos por defectos en empaque representa un riesgo en la pérdida de la productividad. Ya que requiere tiempos de verificación.
- El difícil escenario competitivo para la unidad de negocio de las pastas, está en el punto en que las directivas pueden dejar de representar esta marca.
- La ausencia de distritos comerciales en todas las ciudades de Colombia. Le está permitiendo a la competencia abarcar de forma más agresiva distintas ciudades del país.
- Debido a los constantes problemas socio-políticos en el área de transportes a nivel nacional se han generado pérdidas, demoras en entrega y bajo nivel de rotación de inventarios en bodega.
- Gracias a la estrategia de sombrilla de marca fortalecer la representación de terceros, creando mayor posicionamiento de marca, reconocimiento en el consumidor y mayor utilidad.
- Mitigar los procesos y procedimientos cuello de botella.

1.3.7 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP

Cuadro 6. Matriz BCG



- **Las estrellas:** Los negocios ubicados en el cuadrante I (muchas veces llamados estrellas) representan las mejores oportunidades para el crecimiento y la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Las divisiones que tienen una considerable parte relativa del mercado y una tasa elevada de crecimiento para la industria deben captar bastantes inversiones para conservar o reforzar sus posiciones dominantes.
- **Los interrogantes:** Las divisiones situadas en el cuadrante II ocupan una posición en el mercado que abarca una parte relativamente pequeña, pero compiten en una industria de gran crecimiento. Por regla general, estas empresas necesitan mucho dinero, pero generan poco efectivo.
- **Las vacas de dinero:** Las divisiones ubicadas en el cuadrante III tienen una parte grande relativa del mercado, pero compiten en una industria con escaso crecimiento. Se llaman vacas lecheras porque generan más dinero del que necesitan y, con frecuencia son “ordeñadas”. Muchas de las vacas lecheras de hoy fueron estrellas ayer. Las divisiones de las vacas lecheras se deben administrar de manera que se pueda conservar su sólida posición durante el mayor tiempo posible.
- **Los perros:** Las divisiones de la organización ubicadas en el cuadrante IV tienen una escasa parte relativa del mercado y compiten en una industria con escaso o nulo crecimiento del mercado; son los perros de la cartera de la empresa. Debido a su posición débil, interna y externa, estos negocios con frecuencia son liquidados, descartados o recortados por medio del atrincheramiento. Cuando una división se acaba de convertir en perro, el atrincheramiento puede ser la mejor estrategia a seguir, porque muchos perros han logrado resurgir después de extenuantes reducciones de gastos, y se han convertido en divisiones viables y rentables.



Salsas y conservas: es el producto que genera mayor rentabilidad.



Colombina 100%: es una inversión costosa y los resultados son a largo plazo ya que la tendencia de productos saludables no es muy fuerte en el país.



Dulces: sostenibilidad de la empresa por algún tiempo y fue estrella en algún momento.



Pastas: su demanda está decreciendo debido al mercado ya que hay marcas más fuertes y mejor posicionadas en el mercado.

Fuente: archivo propio

1.3.8 MATRIZ DE EVALUACION FACTORES EXTERNOS EFE

Cuadro 7. Matriz EFE

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES EXTERNOS				
	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
OPORTUNIDADES				
1	Presencia en el mercado en 70 países en los 5 continentes.	0,10	4	0,4
2	Crecimiento del mercado.	0,20	3	0,6
3	Innovación en sus productos.	0,17	3	0,51
4	Lanzamiento y fortalecimiento de la categoría de productos Colombina 100%.	0,08	4	0,32
5	Amplio portafolio de productos.	0,15	3	0,45
AMENAZAS				
1	Entrada de nuevos competidores al mercado.	0,07	2	0,14
2	Factores ambientales.	0,04	3	0,12
3	Factores políticos.	0,03	2	0,06
4	Índice de desempleo	0,08	2	0,16
5	Devaluación de la moneda.	0,08	2	0,16
TOTAL		1,00		2,92

Fuente: archivo propio

El total ponderado es de 2.92 lo que indica que Colombina está por encima de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas.

1.3.9 MATRIZ DE EVALUACION FACTORES EXTERNOS EFI

Cuadro 8. Matriz EFI

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTORES INTERNOS				
	FACTORES DETERMINANTES DEL EXITO	PESO	CALIFICACION	PESO PONDERADO
FORTALEZAS				
1	Certificación Kosher.	0,06	3	0,18
2	Sistema logístico consolidado.	0,16	4	0,64
3	Lealtad de sus proveedores gracias al programa BIG BROTHER.	0,10	3	0,3
4	Personal calificado con experiencia en el sector.	0,12	4	0,48
5	Transportadores propios de Colombina.	0,12	4	0,48
DEBILIDADES				
1	Difícil escenario competitivo en el negocio de la pasta.	0,06	2	0,12
2	Alta devolución de productos por defectos en empaques.	0,11	1	0,11
3	No existen distritos comerciales de Colombina S.A en todas las capitales del país.	0,08	2	0,16
4	Debilitamiento de la marca debido a las inconsistencias en las BPM de sus representados.	0,09	1	0,09
5	No hay suficiente inventario en el distrito.	0,10	1	0,09
TOTAL		1,00		2,65

Fuente: archivo propio

El total ponderado es de 2.65, lo que muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por arriba de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

1.4 DESCRIPCION DEL AREA DE TRABAJO

El área en que desarrollo mi práctica profesional es en la empresa COLOMBINA S.A en el distrito comercial de la ciudad de Bucaramanga, ubicado en el parque industrial I calle F bodega 38, mi jefe inmediato es el Jefe de logística Diego Leonardo Contreras.

Los recursos con los que cuento para realizar mis funciones son: computador con acceso a Internet, un scanner, una impresora, perforadora, grapadora, dotación para el ingreso a la bodega (botas punta de acero y casco de protección). En general, el lugar de trabajo se encuentra en buenas condiciones físicas y ambientales.

1.4.1 Equipo de Trabajo

El equipo de trabajo está conformado de forma directa por la persona encargada del área de logística Diego Leonardo Contreras, el coordinador logístico y dos auxiliares del área, pero debido a las funciones que desarrollo y a las que se me asignen tengo contacto con la jefe administrativa, el área comercial, cartera y los funcionarios de la empresa Icoltrans encargados de bodega y despachos.

1.5 FUNCIONES ASIGNADAS COMO PASANTE

Durante el desarrollo de mi Práctica Profesional se me han designado las siguientes funciones:

1. Realizar la facturación de las ventas, organizarla para ser entregada a cada uno de los transportadores tienda a tienda de Colombina S.A.
2. Archivar las facturas de las ventas de Santander, norte de Santander y Arauca.
3. Revisar en bodega los productos averiados que son devueltos por los clientes y los vendedores TAT.
4. Elaborar informes de los productos averiados los cuales se deben clasificar en calidad o cobro a los transportadores según corresponda.
5. Inspeccionar los productos despachados a los transportadores para identificar que cumplan los estándares de calidad de la empresa.
6. Elaborar informes del estado de los productos despachados a los transportadores.
7. Realizar monitoreo de calidad a los productos que llegan con alguna novedad de cada una de las plantas de Colombina.
8. Inspeccionar que los productos devueltos por los clientes cumplan con los estándares establecidos por la empresa.
9. Apoyar a los auxiliares y jefe de logística en las funciones a su cargo.
10. Registrar las devoluciones en buen y mal estado y sus respectivas recogidas en los establecimientos clientes.
11. Legalizar y contabilizar a través del sistema SAP los transportadores y facturas de agencia.

Entre otras, que durante el desarrollo de la Práctica Profesional me fueren asignadas.

1.6 ESTRUCTURACION DE LA PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

1.6.1 TITULO

El título que elegí para darle nombre a mi propuesta de mejoramiento es:

**PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA COLOMBINA S.A
EN EL DISTRITO DE BUCARAMANGA**

Ya que en este se expresa de forma clara la solución de las falencias y debilidades más importantes anteriormente descritas en el diagnóstico realizado a la empresa.

1.6.2 OBJETIVOS

1.6.2.1 General

Diseñar e implementar un plan estratégico corporativo para la empresa COLOMBINA S.A en el distrito de Bucaramanga.

1.6.2.2 Específicos

- Realizar un diagnóstico en la empresa COLOMBINA S.A, que sirva como referencia para el análisis de la situación actual.
- Implementar un modelo prospectivo que logre definir las estrategias de poder y de éxito en la empresa.
- Desarrollar una base de datos como herramienta de reducción de tiempo en las recogidas de los productos en buen y mal estado solicitada por los clientes.
- Hacer un documento de recolección de información de causales de devoluciones como instrumento estadístico para la reducción de las mismas.
- Crear un formato único para la revisión de los productos averiados que registren devolución por parte de los transportadores.
- Elaborar un documento en el cual se puedan registrar los productos con condiciones especiales que llegan de cada una de las plantas.

1.6.3 JUSTIFICACIÓN

Los nuevos enfoques en la Administración de Empresas, promulgan que el ciclo administrativo debe empezar bien, y que es la correcta planeación lo que permitirá lograr el éxito de una manera más eficiente y eficaz.

Pero no debe ser cualquier planeación, debe ser una planeación estratégica. La estrategia es el conjunto de acciones que los gerentes realizan para lograr los objetivos de una forma.

Para cumplir con las estrategias de COLOMBINA S.A se hace necesario implementar dos formatos de revisión en el área de bodega de la empresa, en los cuales se pueda informar el estado de los productos evitando redundancia en los procesos logísticos y de esta manera aumentando la productividad en los procesos y procedimientos en el área.

1.6.4 CRONOGRAMA

De acuerdo al cálculo y diagnóstico realizado, puedo determinar el siguiente cronograma de actividades que me permitirán desarrollar e implementar con éxito mi propuesta de mejoramiento.

Cuadro 9. Cronograma de Actividades

Tiempo / Actividades	AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				FECHAS
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	
Observación			■	■	■												22 Agosto– 02 Septiembre
Diagnostico					■	■											04 Septiembre – 14 Septiembre
Formulación de la propuesta						■	■	■									15 Septiembre – 27 Septiembre
Desarrollo de la propuesta								■	■	■	■	■	■				28 Septiembre – 01 Noviembre
Implementación del plan estratégico													■	■	■	■	03 Noviembre – 30 Noviembre

Fuente: Archivo propio

2 DESARROLLO PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

2.1 PLAN ESTRATEGICO CORPORATIVO PARA LA EMPRESA COLOMBINA S.A EN EL DISTRITO DE BUCARAMANGA.

Este proyecto se realizó de acuerdo a una serie de objetivos planteados en la propuesta inicial, lo cual quiere decir los resultados obtenidos en este proyecto deben estar sujetos a dichos objetivos.

Según lo anterior en este capítulo se muestran todos y cada uno de los objetivos específicos planteados inicialmente en la propuesta de proyecto de grado y el cumplimiento de los mismos que conllevan al logro del objetivo general.

2.2 Implementar un modelo prospectivo que logre definir las estrategias de poder y de éxito en la empresa.

2.2.1 Variables

Grafica 26. Variables

N°	Título largo	Título corto
1	Presencia en el mercado en 70 países en los 5 continentes.	PMP
2	Crecimiento del mercado.	CM
3	Innovación en sus productos	IP
4	Lanzamiento y fortalecimiento de la categoría de productos Colombina 100%.	C100
5	Amplio portafolio de productos.	PP
6	Certificación Kosher.	CK
7	Sistema logístico consolidado.	SLC
8	Lealtad de sus proveedores gracias al programa BIG BROTHER.	BIGB
9	Personal calificado con experiencia en el sector.	PC
10	Transportadores propios de Colombina.	TP
11	Entrada de nuevos competidores al mercado.	NCM
12	Factores ambientales.	FA
13	Factores políticos.	FC
14	Índice de desempleo	ID
15	Devaluación de la moneda.	DM
16	Difícil escenario competitivo en el negocio de la pasta.	DECP
17	Alta devolución de productos por defectos en empaques.	DPE
18	No existen distritos comerciales de Colombina S.A en todas las capitales del país.	DCP
19	Debilitamiento de la marca debido a las inconsistencias en las BPM de sus representados	BPMR
20	No hay suficiente inventario en el distrito.	IED

2.2.2 Grafica Matriz de influencia directa

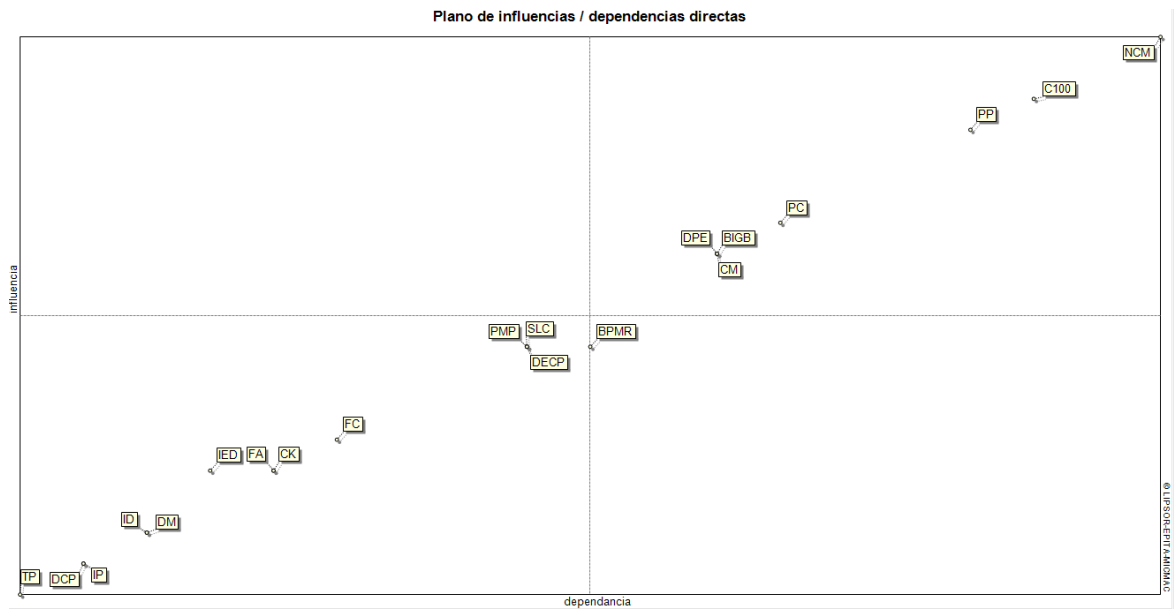
Grafica 27. Matriz de influencia directa

	1: PMP	2: CM	3: IP	4: C100	5: PP	6: CK	7: SLC	8: BIGB	9: PC	10: TP	11: NCM	12: FA	13: FC	14: ID	15: DM	16: DECP	17: DPE	18: DCP	19: BPMR	20: IED
1: PMP	0	3	3	2	3	3	2	2	2	1	3	1	3	1	3	1	3	1	3	1
2: CM	3	0	3	3	3	1	1	1	2	1	3	1	3	3	3	3	2	3	3	3
3: IP	3	3	0	3	3	1	1	2	3	1	3	1	1	1	1	3	1	1	2	1
4: C100	2	3	3	0	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	1	3	2	3	3	3
5: PP	3	3	3	3	0	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	3	3	3	3	3
6: CK	3	1	1	3	3	0	2	2	3	1	3	1	1	1	1	2	3	2	3	2
7: SLC	3	1	1	2	3	2	0	3	3	3	2	3	2	1	1	1	3	3	2	3
8: BIGB	2	1	2	3	3	2	3	0	3	1	3	3	3	3	3	3	2	1	3	1
9: PC	2	2	3	3	3	3	3	3	0	2	3	1	1	2	1	3	3	2	3	3
10: TP	1	1	1	3	3	1	3	1	2	0	2	2	1	3	2	1	3	1	1	2
11: NCM	3	3	3	3	3	3	2	3	3	2	0	1	3	3	3	3	3	2	3	3
12: FA	1	1	1	3	1	1	3	3	1	2	1	0	3	2	3	3	3	3	1	2
13: FC	3	3	1	3	1	1	2	3	1	1	3	3	0	3	3	2	1	1	3	1
14: ID	1	3	1	2	1	1	1	3	2	3	3	2	3	0	3	3	1	1	1	1
15: DM	3	3	1	2	1	1	1	3	1	2	3	3	3	3	0	2	1	1	1	1
16: DECP	1	3	3	1	3	2	1	3	3	1	3	3	2	3	2	0	2	1	3	2
17: DPE	3	2	1	3	3	3	3	2	3	3	3	3	1	1	1	2	0	3	3	2
18: DCP	1	3	1	2	3	2	3	1	2	3	1	1	1	1	1	3	0	1	3	3
19: BPMR	3	3	2	3	3	2	3	3	1	3	1	3	1	1	3	3	1	0	0	0
20: IED	1	3	1	3	3	2	3	1	3	2	3	2	1	1	1	2	2	3	1	0

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

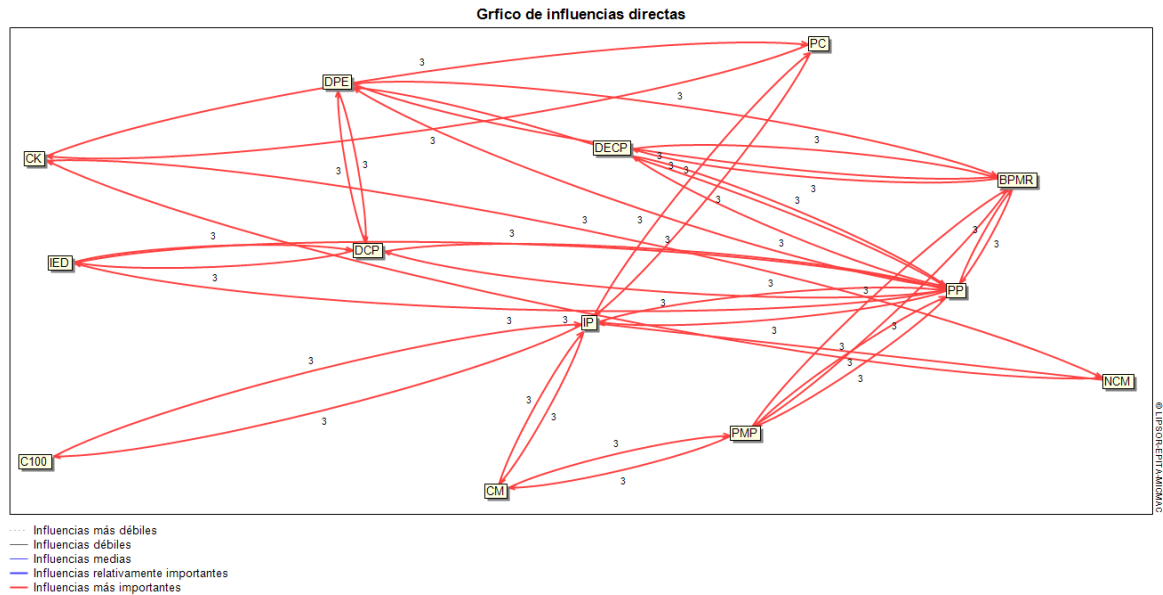
2.2.3 Plano directo

Grafica 28. plano directo



2.2.4 Grafico directo

Grafica 29. Grafico directo



El plano directo fue desarrollado mediante la herramienta (software) MIC MAC. El cual nos arroja un modelo prospectivo para implementar estrategias de poder y éxito en la empresa.

A futuro las variables más importantes son: entrada de nuevos competidores al mercado, Lanzamiento y fortalecimiento de la categoría de productos Colombina 100%, amplio portafolio de productos, personal calificado con experiencia en el sector, lealtad de sus proveedores gracias al programa BIG BROTHER, alta devolución de productos por defectos en empaques y crecimiento del mercado.

CRONOGRAMA ACTIVIDADES

Cuadro 10. Cronograma Mic Mac

Actividades	Octubre				
	2	3	4	5	6
Instalación Micmac					
Descripción de las variables					
Matriz de influencia directa					
Generación del informe					
Análisis del informe					

Fuente: archivo propio

PRESUPUESTO

Cuadro 11. Presupuesto Mic mac

IMPLEMENTAR UN MODELO PROSPECTIVO QUE LOGRE DEFINIR LAS ESTRATEGIAS DE PODER Y DE ÉXITO EN LA EMPRESA.			
	Cantidad	Valor	Subtotal
Recursos Humanos			
Asesor	1	\$ 100.000	\$ 100.000
Recursos técnicos			
Licencia Micmac	1	\$ 0	\$ 0
TOTAL			\$ 100.000

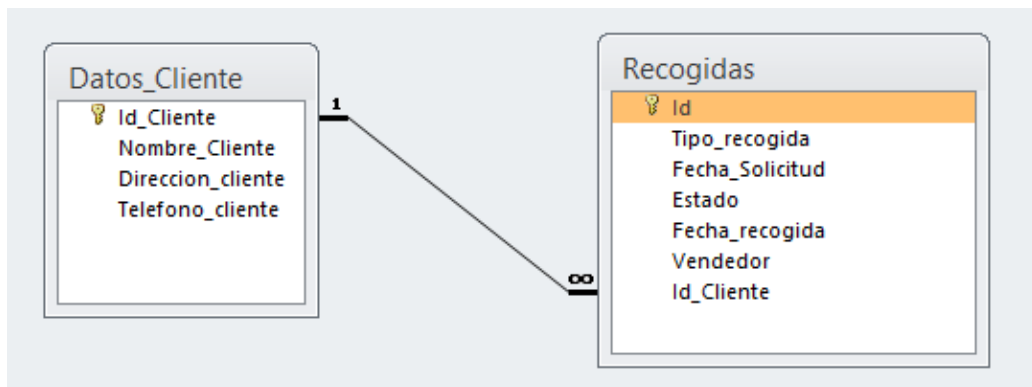
Fuente: archivo propio

2.3 Desarrollar una base de datos como herramienta de reducción de tiempo en las recogidas de los productos en buen y mal estado solicitada por los clientes.

La estrategia adecuada para la entrada de nuevos competidores al mercado es implementar una base de datos ya que con esta herramienta podemos llevar un control más efectivo de las recogidas en buen y mal estado solicitado por los clientes y de esta forma minimizaremos el tiempo en el que se realizan las mismas y la respuesta a clientes los cuales solicitan información de estas y no se tiene con precisión ya que actualmente no se lleva un control y solo se diligencia un libro de firma de entregas a Icoltrans empresa encargada de los transportes. De esta manera fidelizar al cliente para evitar que migre hacia la competencia.


La base de datos de la empresa COLOMBINA S.A. tendrá las siguientes tablas donde se almacenara la información de cada una de las recogidas al momento de generar la misma.

Grafica 30. Base de datos



Al ingresar los datos de cada recogida quedaran almacenados en cada una de estas tablas lo cual nos permitirá filtrar a través de una consulta cuales recogidas ya se encuentran en bodega y cuales aún no se han recolectado, para obtener este resultado lo podremos hacer de varias maneras: digitando el número de la recogida allí nos mostraran la recogida y el color en la casilla Estado, si ya se realizó aparecerá en amarillo y de no ser así en rojo, otra opción es buscar por el nombre o número de cedula del cliente donde nos arrojará todas las recogidas pertenecientes a él y debidamente su color según corresponda cada recogida. Así mismo también se puede realizar la búsqueda con el nombre del vendedor.

Grafica 31. Base de datos II

Recogidas							
				domingo, 27 de noviembre de 2016			
				09:15:55 p.m.			
Id	Tipo_recogida	Fecha_Solicitud	Estado	Fecha_recogida	Vendedor	Id_Cliente	
46087645	Mal estado	14/11/2016	si		Sandra	60253926	
400067534	Buen Estado	13/11/2016	si		Sandra	60253926	
46098765	Mal estado	13/11/2016	no		Marcela	60253926	
3							

Página 1 de 1

CRONOGRAMA ACTIVIDADES

Cuadro 12. Cronograma base de datos

Actividades	Octubre							
	7	8	9	10	11	12	13	14
Diseño base de datos	■							
Instalación Access		■						
Creación de tablas			■	■				
Creación de consultas					■	■		
Contenidos							■	■

Fuente: archivo propio

PRESUPUESTO

Cuadro 13. Presupuesto base de datos

DESARROLLAR UNA BASE DE DATOS COMO HERRAMIENTA DE REDUCCIÓN DE TIEMPO EN LAS RECOGIDAS DE LOS PRODUCTOS EN BUEN Y MAL ESTADO SOLICITADA POR LOS CLIENTES.			
	Cantidad	Valor	Subtotal
Recursos Humanos			
Asesor	1	\$ 300.000	\$ 300.000
Recursos técnicos			
Licencia Access	1	\$ 0	\$ 0
TOTAL			\$ 300.000

Fuente: Archivo propio.

2.4 Hacer un documento de recolección de información de causales de devoluciones como instrumento estadístico para la reducción de las mismas.

Anterior mente en el Mic Mac nos arrojaba variables importantes a futuro donde encontramos alta devolución de productos, la estrategia adecuada en esta ocasión es la de crear un documento de recolección de información de causales de devoluciones como instrumento estadístico para la reducción de las mismas ya que estas le generar a la empresa una perdida en transporte de entrega y devolución. Generando este documento se pretende evitar las devoluciones ya que las causales más frecuentes son por cierre de establecimiento, falta de dinero, mercancía no pedida por el cliente entre otras.

Este documento será realizado en Excel y tendrá la siguiente estructura:

Grafica 32. Formato causales de devolución



The image shows a screenshot of an Excel spreadsheet with a red header bar containing the Colombina logo and the text 'CONTROL DE DEVOLUCIONES'. The spreadsheet has five columns: FECHA, FACTURA, CLIENTE, TRANSPORTADOR, and CAUSAL. The CAUSAL column has a dropdown menu open, showing a list of reasons for returns: 501: mercancía no solicitada por el cliente, 608: establecimiento cerrado, and 606: cliente sin dinero. The dropdown menu is currently displaying '501: mercancía no solicitada por el cliente'.

FECHA	FACTURA	CLIENTE	TRANSPORTADOR	CAUSAL
				501: mercancía no solicitada por el cliente
				608: establecimiento cerrado
				606: cliente sin dinero
				501: mercancía no solicitada por el cliente
				501: mercancía no solicitada por el cliente
				608: establecimiento cerrado
				606: cliente sin dinero

Después de alimentar diariamente este archivo a través de la opción tabla dinámica generaremos unas graficas las cuales nos servirán para analizar estadísticamente cual ha sido el cliente que ha realizado mayor número de

devoluciones, cual es el causal más presentado, el horario y el transportador. La columna causal será una lista desplegable en la cual aparecerán cada una de estas.

Teniendo esta información podemos proceder a realizar visita o contacto telefónico con el cliente y poder llegar a la raíz del problema ya que estas devoluciones afectan tanto monetariamente como pérdida de tiempo a la empresa. Dicho informe debe realizarse semanalmente ya que la cantidad de datos a alimentar en el archivo es amplia y a mayor información será menor la efectividad del mismo.

CRONOGRAMA

Cuadro 14. Cronograma formato de recolección.

Actividades	Octubre					
	15	16	17	18	19	20
Diseño del documento						
Creación del archivo						
Digitación de la información						

Fuente: archivo propio

PRESUPUESTO

Cuadro 15. Presupuesto formato de recolección.

HACER UN DOCUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE CAUSALES DE DEVOLUCIONES COMO INSTRUMENTO ESTADÍSTICO PARA LA REDUCCIÓN DE LAS MISMAS.			
	Cantidad	Valor	Subtotal
Recursos Humanos			
Asesor	1	\$ 100.00	\$ 100.000
Recursos técnicos			
Microsoft Excel	1	\$ 0	\$0
TOTAL			\$ 100.000

Fuente: archivo propio

2.5 Crear un formato único para la revisión de los productos averiados que registren devolución por parte de los transportadores.

Según las estrategias de devoluciones de averías por pegue se hace necesario la creación de un formato único para la revisión de los productos averiados, la empresa actualmente cuenta con un formato pero no se encuentra totalmente estandarizado. Ya que no se especifica la clasificación en la que se encuentran clasificados los productos al igual que los conceptos de baja que se presentan con mayor frecuencia.

El formato diseñado nos permitirá reducir tiempo en la revisión de averías ya que los ítems anteriormente mencionados ya vendrán explícitos en este, además nos evitara o reducirá los errores en digitación y en la salida de los productos ya sea por cobro o por calidad, debido a que los conceptos de baja son diferentes para cada modalidad se crearan dos formatos uno para cada clase.

El formato actual de Colombina tiene la siguiente estructura:

Grafica 33. Formato actual

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	CONCEPTO DE BAJA

Formato único averías por cobro:

Cuadro 16. Formato único averías.



Fecha: _____

CÓDIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	DP	PL	BS	LT	CONCEPTO DE BAJA			
							IN	PA	MM	OTRO

DP: Doypack; **PL:** Plegadiza; **BS:** Bolsa; **LT:** Lata; **IN:** Incompleto; **PA:** Partidas; **MM:** Mala manipulación.

Formato único averías por calidad:

Cuadro 17. Formato único averías por calidad.



Fecha: _____

CÓDIGO	DESCRIPCION	CANTIDAD	DP	PL	BS	LT	CONCEPTO DE BAJA			
							PE	AB	RV	OTRO

DP: Doypack; **PL:** Plegadiza; **BS:** Bolsa; **LT:** Lata; **PE:** Pegue; **AB:** Abollado; **RV:** Revenido.

CRONOGRAMA

Cuadro 18. Cronograma formatos averías

Actividades	Octubre				
	21	22	23	24	25
Diseño del documento	■				
Creación averías calidad		■	■		
Creación averías cobro				■	■

Fuente: archivo propio

PRESUPUESTO

Cuadro 19. Presupuesto formatos averías

HACER UN DOCUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN DE CAUSALES DE DEVOLUCIONES COMO INSTRUMENTO ESTADÍSTICO PARA LA REDUCCIÓN DE LAS MISMAS.			
	Cantidad	Valor	Subtotal
Recursos Humanos			
Asesor	1	\$ 100.00	\$ 100.000
Recursos técnicos			
Microsoft Word	1	\$ 0	\$0
TOTAL			\$ 100.000

Fuente: archivo propio

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de la práctica empresarial como trabajo de grado en la empresa COLOMBINA S.A en la ciudad de Bucaramanga, se logró poner en marcha la propuesta de un plan estratégico para mejorar la eficiencia y eficacia de las diferentes tareas y actividades desarrolladas en el departamento de logística de la misma.

El desarrollo del análisis DOFA para la empresa, logro determinar aspectos claves de su situación como la alta devolución de productos por defectos en empaque representa un riesgo en la perdida de la productividad. Ya que requiere tiempos de verificación, el difícil escenario competitivo para la unidad de negocio de las pastas, está en el punto en que las directivas pueden dejar de representar esta marca, la ausencia de distritos comerciales en todas las ciudades de Colombia. Le está permitiendo a la competencia abarcar de forma más agresiva distintas ciudades del país, debido a los constantes problemas socio-políticos en el área de trasportes a nivel nacional se han generado pérdidas, demoras en entrega y bajo nivel de rotación de inventarios en bodega.

Por lo tanto, el presente estudio logro definir un plan estratégico para la empresa mediante la elaboración de una matriz DOFA, la cual permitió definir las estrategias para el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades de la empresa y la prevención de los efectos de sus debilidades y amenazas.

De igual forma se estableció un modelo prospectivo que define las estrategias de poder y de éxito en la empresa con el desarrollo de una base de datos como herramienta de reducción de tiempo en las recogidas de los productos en buen y mal estado solicitada por los clientes, un documento de recolección de información de causales de devoluciones como instrumento estadístico para la reducción de las mismas y un formato único para la revisión de los productos averiados que registren devolución por parte de los transportadores.

RECOMENDACIONES

Como autor del presente trabajo de grado recomiendo a las directivas de COLOMBINA S.A, implementar el plan estratégico propuesto monitorear los resultados de manera que se tenga conocimiento de la situación de la empresa y su entorno, basado en información real y oportuna.

Igualmente se le recomienda al gerente alimentar la base de datos con las recogidas diarias de manera que esta herramienta se ha de gran utilidad para la empresa y la respuesta oportuna de los clientes que solicitan este servicio.

ALCANCES DE LA PRÁCTICA

Con esta práctica aplicamos todos los temas estudiados hasta el momento, razón por la cual se pueden mostrar resultados específicos a lo largo del proceso, contribuyendo a mejorar la gestión gerencial de la organización creando nuevas oportunidades y alcanzando los objetivos y metas corporativas.

Este proceso de investigación tiene que contribuir al desarrollo gerencial de la empresa.

Este proyecto no pretende ser constituido únicamente como un trabajo de grado, si no que espera convertirse en un libro guía de consulta para la empresa **COLOMBINA**, que sea un documento invaluable; un soporte serio que plasma la bitácora de cada acción o tarea con los objetivos y proyectos de la organización.

Esta práctica nos afianza en los conocimientos científicos e instrumentales en la resolución de problemas relativos a la administración empresarial.

BIBLIOGRAFIA

- <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/diagnostico-empresarial-1076310>
- http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac
- <http://planeacion-estrategica.blogspot.com/>
- Diplomado de alta gerencia trabajo de grado universidad de pamplona.
- http://www.prospectiva.eu/curso-prospectiva/programas_prospectiva/micmac
- http://www.prospectiva.eu/zaharra/Micmac_instrucciones.pdf
- <https://support.office.com/es-es/article/Crear-una-nueva-base-de-datos-32a1ea1c-a155-43d6-aa00-f08cd1a8f01e>
- <https://support.office.com/es-es/article/Crear-una-consulta-de-creaci%C3%B3n-de-tabla-96424f9e-82fd-411e-aca4-e21ad0a94f1b>
- <https://exceltotal.com/tablas-dinamicas-en-excel/>
- <https://support.office.com/es-es/article/Crear-una-tabla-din%C3%A1mica-para-analizar-datos-de-una-hoja-de-c%C3%A1lculo-a9a84538-bfe9-40a9-a8e9-f99134456576>