

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA DE ABASTECIMIENTO DEL  
CENTRO NACIONAL DE DISTRIBUCION (CND) PARA LAS  
GRANDES CADENAS COMERCIALES EN EL AREA  
METROPOLITANA DEL CENTRO OCCIDENTE – CASO PEREIRA**

**PAOLA ANDREA AMAYA VELASQUEZ  
LUIS ALBERTO HERRERA ALVAREZ  
EDGAR ROBINSON VARGAS ESPITIA  
ANDRES MAURICIO OSPINA ADARVE**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA RISARALDA  
2008**

**PLAN DE MEJORAMIENTO DEL AREA DE ABASTECIMIENTO DEL  
CENTRO NACIONAL DE DISTRIBUCION (CND) PARA LAS  
GRANDES CADENAS COMERCIALES EN EL AREA  
METROPOLITANA DE PEREIRA**

**PAOLA ANDREA AMAYA VELASQUEZ  
LUIS ALBERTO HERRERA ALVAREZ  
EDGAR ROBINSON VARGAS ESPITIA  
ANDRES MAURICIO OSPINA ADARVE**

**Director del Proyecto:**

**DR. WALTER IVAN GARCÍA MORALES  
ESPECIALISTA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**Directora del Programa:**

**DRA. GLORIA TERESA GUTIERREZ MERINO  
ESPECIALISTA EN ALTA GERENCIA Y  
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA**

**UNIVERSIDAD LIBRE SECCIONAL PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA  
PEREIRA RISARALDA**

**2008**

## CONTENIDO

	Pág.
<b>1. RESEÑA HISTÓRICA</b>	<b>1</b>
<b>1.1 LA EMPRESA, UBICACIÓN GEOGRÁFICA, HISTORIA EMPRESARIAL</b>	<b>1</b>
<b>1.1.1 HISTORIA EMPRESARIAL</b>	<b>2</b>
<b>1.2 MISIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1.3 VISIÓN</b>	<b>3</b>
<b>1.4 VALORES</b>	<b>3</b>
<b>1.5 POLÍTICAS CORPORATIVAS</b>	<b>4</b>
<b>1.6 POLÍTICAS DE CALIDAD</b>	<b>6</b>
<b>1.7 FUNCIONALIDAD</b>	<b>7</b>
<b>1.8 ORGANIGRAMA</b>	<b>7</b>
<b>1.9 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA</b>	<b>8</b>
<b>2. EVALUACIÓN DEL ENTORNO INTERNO</b>	<b>9</b>
<b>2.1 AREA ADMINISTRATIVA</b>	<b>9</b>
<b>2.2 AREA DE MERCADEO</b>	<b>11</b>
<b>2.3. AREA DE PRODUCCIÓN</b>	<b>11</b>
<b>2.4 AREA FINANCIERA</b>	<b>13</b>
<b>2.5 AREA DE ABASTECIMIENTO</b>	<b>15</b>
<b>2.6 AREA DE CARTERA</b>	<b>15</b>
<b>2.7 AREA DE FACTURACION</b>	<b>15</b>
<b>3. EVALUACIÓN DEL ENTORNO EXTERNO</b>	<b>17</b>
<b>3.1 ENTORNO ECONÓMICO</b>	<b>17</b>
<b>3.2 ENTORNO LEGAL – JURÍDICO</b>	<b>19</b>
<b>3.3 ENTORNO POLÍTICO</b>	<b>20</b>
<b>3.4. ENTORNO CULTURAL- TENDENCIA SOCIOCULTURAL</b>	<b>21</b>

3.5.	ENTORNO TECNOLOGICO- TENDENCIA TECNOLOGICA	23
3.6	ENTORNO AMBIENTAL O ECOLOGICO	25
3.7	ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN	27
3.8	ANÁLISIS DEL SECTOR	28
3.8.1	COMPETIDORES EXISTENTES	32
3.8.2.	COMO ESTA CREADA LA CADENA DE VALOR DE LA EMPRESA	33
3.9	EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER	35
3.9.1	LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	35
3.9.2	PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	36
3.9.3	PODER DE NEGOCIACION PARA LOS COMPRADORES	36
3.9.4	AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	37
3.9.5	LA POSICION ESTRATEGICA	37
4.	DIAGNÓSTICO DEL ÁREA DE MEJORA MEDIANTE LA MATRIZ DAFO	39
4.1	DEBILIDADES	39
4.2	AMENAZAS	39
4.3	FORTALEZAS	40
4.4	OPORTUNIDADES	40
4.5	CONSTRUCCIÓN DE LA MATRIZ DAFO	41
5.	PLAN DE MEJORAMIENTO	45
5.1	ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS	45
5.2	DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO	46
6.	CONCLUSIONES	52
7.	RECOMENDACIONES	53
8.	ANEXOS	54

## **RESEÑA HISTORICA**

### **1.1 LA EMPRESA, UBICACIÓN GEOGRÁFICA, HISTORIA EMPRESARIAL.**

Nestle de Colombia S.A. es una empresa productora y comercializadora de productos alimenticios. Dosquebradas es un municipio colombiano en el departamento de Risaralda donde se ubica el CND (Centro Nacional de distribución) ubicada en la Cra. 29 # 10-350, vecino a la ciudad capital del departamento (comunicado a través del Viaducto César Gaviria Trujillo), Pereira. Dosquebradas es la segunda ciudad del departamento y uno de los principales centros industriales de Colombia. Tiene una población aproximada de 200.000 habitantes. El nombre de la ciudad se debe a la existencia de dos ríos: Santa Teresita y Las Garzas. Dada su cercanía a la capital del departamento y la presencia de un buen número de estaderos, discotecas y sitios de recreación, el sector de la Badea en Dosquebradas es conocida como la zona rosa de Pereira, este sector tiene características similares a la vía del sector de la Calera en Bogotá. El sector educativo es bastante destacado, siendo la ciudad del departamento con los mejores planteles oficiales. Cuatro centros educativos son privados de los cuales tres son católicos.

Hasta el Municipio de Dosquebradas también llega el Transporte Público y el Transporte Masivo (Megabus) de la ciudad de Pereira.

#### **1.1.1 HISTORIA EMPRESARIAL**

- 1922 Los productos son conocidos en Colombia desde finales del siglo XIX, cuando eran importados desde Francia.
- 1930 Se establece un distribuidor propio.

- 1944 La sociedad conformada por Nestle S.A., compañía suiza, y Borden Inc., compañía norteamericana, constituyen la Industria Nacional de Productos Alimenticios S.A., INPA, de propiedad de Nestle, y la Compañía Colombiana de Alimentos Lácteos S.A., CICOLAC.

Se inicia la construcción de la primera fábrica en el país en el Municipio de Bugalagrande, al norte del Valle del Cauca.

- 1971 Entra a formar parte de la organización Comestibles La Rosa S.A., productora de galletas y chocolates, localizada en el municipio de Dosquebradas, Risaralda. Igualmente se adquiere la Empresa Productos Lácteos Suizer y su planta localizada en Facatativa, luego Chambourcy.
- 1974 Se inicia la construcción de una planta de precondensación de leche en Florencia, Caquetá.
- 1982 Se disuelve la sociedad Borden, conformada por Nestle S.A. y Borden Inc. La primera opera la Fábrica de Bugalagrande y decide cambiar su razón social a Industria CND de Productos Alimenticios S.A. La segunda opera la fábrica de CICOLAC, Valledupar.
- 1984 Adquisición del 100% de la participación de Com. La Rosa S.A.
- 1993 Nestle adquiere la propiedad de CICOLAC Ltda. con su fábrica ubicada en Valledupar.
- 2002 Nestle adquiere el negocio de Ralston Purina, hoy CND Purina PetCare de Colombia S.A
- 2004 La Fabrica CICOLAC es adquirida por Dairy Partners Americas (DPA), resultado de un joint venture entre Nestlé y Fonterra.

## **1.2 MISION**

Evolucionar de una manera respetada y confiable compañía de alimentos a una respetada y confiable compañía de alimentos, nutrición, salud y bienestar.

## **1.3 VISION**

Ser la compañía líder en el mercado, reconocida por los consumidores por ofrecer productos alimenticios innovadores y de calidad en todas las etapas de su vida, que genere crecimiento rentable y sostenible del negocio en beneficio de colaboradores, accionistas, clientes y proveedores.

## **1.4 VALORES**

- Compromiso con una fuerte ética en el trabajo, la integración, la honestidad y la calidad.
- Relaciones personales basadas en la confianza y el respeto mutuo, lo que implica una actitud sociable hacia los demás, junto con la habilidad de comunicar abierta y sinceramente.
- Una manera personalizada y directa de relacionarse entre sí, lo que implica un alto nivel de tolerancia frente a las ideas y opiniones de los demás, así como un fuerte compromiso para la cooperación activa con ellos.
- Un enfoque más pragmático de los negocios, lo que supone ser realista y basar las decisiones en hechos.
- Apertura y curiosidad frente a futuras tendencias tecnológicas dinámicas, cambios en los hábitos de los consumidores, nuevas ideas y

oportunidades de negocios, manteniendo al mismo tiempo el respeto por los valores básicos, las actitudes y los comportamientos humanos.

- Orgullo de contribuir a la reputación y a los resultados de la Compañía, lo que significa un alto sentido de la calidad y de los logros a largo plazo en el trabajo diario, por encima de la forma y de la ganancia rápida.
- Lealtad a la Compañía e identificación con ella.

### **1.5 POLITICAS CORPORATIVAS**

Desde su fundación en 1866, la organización ha conseguido: ganarse la confianza de los consumidores mediante la calidad de sus productos; respetar las tradiciones sociales, políticas y culturales de todos los países en los que lleva a cabo sus actividades; adoptar una perspectiva a largo plazo para la toma de decisiones estratégicas, la cual tiene en cuenta los intereses de sus accionistas, consumidores, empleados, empresas con las que comparte intereses de negocio y proveedores industriales, así como los de todas las economías en las que opera.

- a-** El compromiso de compañía con un Manejo Corporativo sólido se remonta a los comienzos de la Empresa. Hoy, y tal como indican legislaciones y recomendaciones internacionales sobre el creciente interés público por este asunto.
- b-** Responder a las necesidades del consumidor. Nestlé aspira a crear valor sostenible a largo plazo respondiendo de forma fiable a las necesidades de nutrición, disfrute y alta calidad del consumidor.



- c-** En Salud y nutrición infantil llevar a cabo continuas investigaciones científicas y proyectos de desarrollo para mejorar las fórmulas infantiles en aquellos casos en que sea necesaria una alternativa segura a la leche materna.
- d-** Apoyar y respetar la protección de los derechos humanos internacionales dentro de su ámbito de influencia y asegura que sus propias compañías no son cómplices en casos de violaciones de los derechos humanos.
- e-** Los colaboradores son el activo más valioso de la empresa. La participación a todos los niveles se basa en una comunicación transparente, tanto sobre asuntos específicos del negocio como acerca de las actividades de la Compañía en general. La Empresa se muestra receptiva a las sugerencias y propuestas para realizar cambios encaminados a mejorar su actuación.
- f-** Proteger la niñez rechazar cualquier forma de explotación infantil. La Empresa no emplea a jóvenes que no hayan alcanzado la edad de haber terminado la escolaridad obligatoria, según la definición de las autoridades competentes.
- g-** Las relaciones empresariales se fundamentan en la honestidad, integridad y lealtad en todas las vertientes de sus actividades y espera encontrar idénticos principios en las empresas con las que se relaciona y en sus proveedores de materiales, bienes y servicios.
- h-** Desarrolla, diseña y opera sus instalaciones, y lleva a cabo sus actividades, teniendo en cuenta una utilización eficaz y sostenible de los recursos renovables, una reducción del impacto ambiental adverso y de la

generación de residuos y una eliminación segura y responsable de los materiales de desecho.

- i- El agua es un recurso universal indispensable para la vida. La compañía reconoce que el manejo responsable de los recursos hídricos mundiales es una necesidad absoluta. Preservar la cantidad y la calidad del agua constituye un reto no sólo frente al medio ambiente, sino también teniendo en cuenta factores de índole agrícola, económicos, políticos, sociales, culturales y emocionales.
  
- j- Apoyar métodos y sistemas de producción agrícolas que sean sostenibles; es decir, aquellos que cumplen los requisitos económicos, ecológicos y sociales a largo plazo; se aprovisiona de materias primas agrícolas a través de los canales comerciales o a través de los propios agricultores, y no es activa en la producción propia de materias primas agrícolas.

## **1.6 POLITICAS DE CALIDAD**

La calidad es una de las piedras angulares. Cada día, millones de personas en todo el mundo muestran la confianza en la compañía escogiendo sus productos. Esta confianza está basada en la imagen y reputación de calidad que ha sido construida a lo largo de muchos años. La Política y los Principios de Calidad, los estándares obligatorios y las herramientas recomendadas para su implementación están recogidos en el Sistema de Calidad que se aplica en todo el Grupo.

## **1.7 FUNCIONALIDAD**

Nestlé es una compañía productora de alimentos con un alto posicionamiento en el mercado que se ha caracterizado desde su fundación por brindar productos de la más alta calidad y nutrición. A través de sus órganos de planeación, administración, dirección y control, este elemento ha sido esencial para el desarrollo y éxito de la organización, ante todo a la hora de toma de decisiones.

Ya que sus operaciones son centralizadas en oficina central ubicada en la ciudad de Bogotá, pues debido al volumen de la operación en las cadenas de abastecimiento la producción es asignada de allí teniendo como prioridad las grandes cadenas.

Otra característica relevante es que cuenta con el personal e infraestructura adecuado para llevar a cabo la operación de abastecimiento.

### 1.8 ORGANIGRAMA

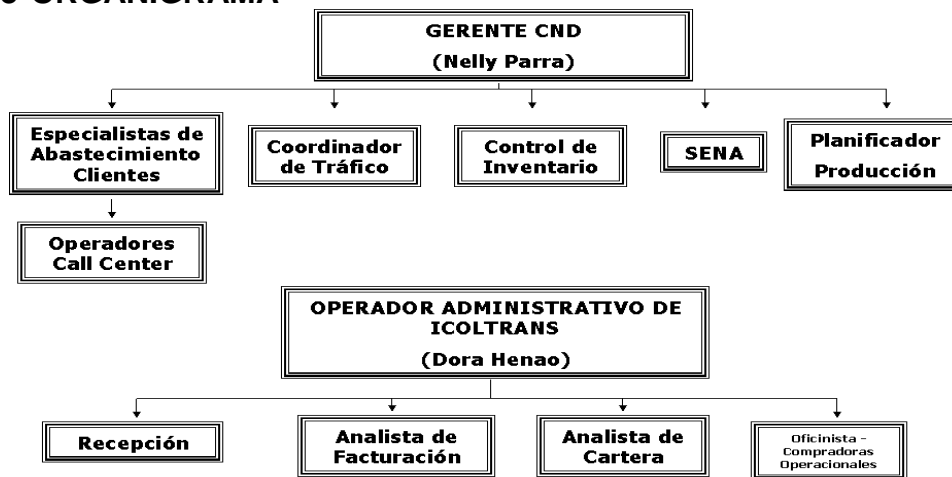


Grafico No. 1. Organigrama.

### 1.9 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA

El equipo de trabajo administrativo se encuentra conformado por un gerente y cuatro EASC (Especialista de abastecimiento servicio al cliente) dividida en cuatro zonas (Occidente, Noroccidente, centro y suroccidente, (1) planificador de producción. Y a su vez este equipo de Icoltrans lo conforman diez (10) analistas de facturación en la cual se dividen las labores cuatro (4) procesan Devoluciones de producto, rechazos y soporte en la digitación de pedido, una (1) es encargado del modulo de despachos y las cinco personas (5) restantes se encargan de la recepción de pedidos por vía EDI, AFV y digitación de pedidos manuales, ruteo y emisión de facturas. Los analistas de cartera lo conforman 10 personas las cuales están divididos por territorios, cadenas, droguerías e instituciones, el Call Center esta conformado por (5) personas para servicio al cliente.

# **1. EVALUACION DEL ENTORNO INTERNO**

## **2.1 AREA ADMINISTRATIVA**

En el CND son conscientes que el éxito de la compañía depende de la capacidad para atraer, motivar y desarrollar personas con la actitud y las aptitudes profesionales que les permitan establecer una relación a largo plazo con la compañía.

Al observar el desarrollo y crecimiento que ha conseguido el CND en los 63 años de trayectoria, este es el resultado de una dirección administrativa encaminada a un objetivo, que esta dirigido a las cadenas de abastecimiento para que el producto llegue hasta el consumidor final.

Esto se ha logrado gracias al uso de la capacidad instalada que tiene la organización y la calidad en la que se elaboran sus productos.

Las relaciones personales en el CND son basadas en la confianza y el respeto mutuo, lo que implica una actitud sociable hacia los demás, junto con la habilidad de comunicar abierta y sinceramente.

El CND tiene su apoyo de la casa matriz ubicada en Suiza, son los que asignan los recursos y fijan los parámetros y políticas para su funcionamiento.

En este año la casa matriz realizo una inversión e implementación de la plataforma tecnológica como es la aplicación del sistema SAP muy utilizado

por las multinacionales minimizando costos y manejando exactitud en la información.

El CND está convencido de que el talento humano es lo más valioso que tiene la Compañía. Ello se refleja en su actitud y en el sentido de responsabilidad hacia su personal.

No es una empresa anónima que comercializa sus productos para consumidores anónimos. Al contrario, es una empresa humana, preocupada en responder a las necesidades de los seres humanos en todo el mundo. Para atraer, motivar y desarrollar personas con la actitud y las aptitudes profesionales que les permitan establecer una relación a largo plazo con la compañía.

Sus principios de gestión y liderazgo apoyan una cultura que, en lo referente a las relaciones humanas, se basa en el respeto y la confianza, la transparencia y la honestidad, la comunicación abierta y la disposición para cooperar y ayudar. Por esto, buscan personas que se identifiquen con estos pilares y que estén comprometidas con el mejoramiento continuo y con su proceso de desarrollo personal y profesional.

El proceso de selección externa en la organización es realizado con el apoyo de un grupo de profesionales externos; quienes, en conjunto con los líderes y el equipo de gestión humana de la organización, se aseguran de realizar procesos transparentes y selección y desarrollo para los futuros integrantes de la organización.

Una de las debilidades con la que cuenta la compañía se basa en los procesos de producción para el abastecimiento.

## **2.2 ÁREA DE MERCADEO**

El CND posee un área de mercadeo bien estructurada por una fuerza de ventas bien calificada divididas por zonas, droguerías, grandes cadenas, supermercados, macros aliados, instituciones y restaurantes. Cada área es atendida por un vendedor al cual se encargará de promover las ventas y de aumentar la participación en el mercado.

Esto hace que el CND se encuentre bien posesionado en el mercado como una organización productora y comercializadora de productos alimenticios.

Además de contar con excelentes pautas publicitarias, cada una de ellas se enfocan a la familia colombiana.

## **2.3 ÁREA DE PRODUCCIÓN**

Su área de producción se encuentra constituida en 3 fabricas ubicadas en:

### **Oficina Central**

En estas oficinas están centralizadas las tareas administrativas de la empresa, en la misma funciona la Presidencia Región Bolivariana.

Ubicada en la Transversal 18 # 96-41. Cundinamarca, Bogotá D.C.



**Foto No. 1. FABRICA BUGALAGRANDE.**

Fábrica especializada en la elaboración de Nescafé, Milo, Culinarios Maggi, Leche en Polvo y Bebidas Instantáneas.



**Foto No. 2. FABRICA DOSQUEBRADAS.**

Fábrica especializada en Confites: Chocolates, galletas y waffer.





**Foto 3. FABRICA VALLEDUPAR.**

Se encarga de la Fabricación de Leche en polvo.

En síntesis podemos afirmar, que el CND cuenta con el recurso humano y tecnológico necesario para atender los requerimientos del mercado actual los niveles de crecimiento con el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, la plataforma tecnológica que se implemento muestra todo el proceso denominado order to cash en la cual si se rompe un proceso la cadena de abastecimiento se vera afectada. Aunque esta implementación del nuevo sistema ubica al CND en la vanguardia y competitividad de las multinacionales.

## **2.4 AREA FINANCIERA**

El área financiera se encuentra centralizada en la Oficina Central donde se encuentran los procesos y la toma de decisiones.

El CND acaba de realizar una inversión en un software muy completo como es el SAP el cual dispone de toda la información que necesita la compañía contable y financiero; este programa recién instalado en la compañía le permite obtener datos confiables en un menor costo, lo cual permite tener la contabilidad al día, aspecto que ha sido fundamental para que la administración tome decisiones de manera rápida y eficaz para el desarrollo de la organización.

2008 Nestlé fabrica un 7,7% de las confiterías comidas en el mundo.

2007 Nestlé vende un 14% de los hielos consumidos en el mundo.

2006 Nestlé es el primer fabricante mundial de productos lácteos.

2006 Nestlé vende un 25% de los alimentos médicos comprados en el mundo, numero dos mundiales.

2006 Nestlé es el primer fabricante mundial de leche en polvo, de café soluble, de alimentos para animales, y el segundo fabricante mundial de helados.

2006 Gerber Gerber vende un 79% de los alimentos para bebés comprados en los Estados Unidos.

2006 Nestlé posee 8000 marcas y comercializa 130.000 productos diferentes. . En 2006, Nestle fabricó 48 millones de toneladas de comida en 481 fábricas.

2004 Nestlé es el primer grupo agroalimentario del mundo. Nestlé tiene 511 fábricas en 86 países, 208 en Europa, 170 en América, 133 en Asia, Oceanía y África.

2004 Nestlé vende un 56% del chocolate comido a Brasil.

2004 Nestlé vende un 6% de los productos alimentarios congelados comidos en Francia.

## **2.5 AREA DE ABASTECIMIENTO**

Los especialistas de servicio al cliente se encuentran divididos por zonas como son: Occidente, Noroccidente, centro y suroccidente en la cual tienen la responsabilidad de asignar el stock suficiente para el abastecimiento de grandes cadenas como prioridad y por consiguiente mercado regular, instituciones, restaurantes etc.

Los especialistas programan la reunión con el planificador Supply Chaín quien les dará el panorama de la programación de la producción de las referencias que comercializa la compañía de allí cada especialista comunica al gerente de canal cuales son las referencias críticas y no críticas para que la fuerza de ventas procedan a las ventas y comercialización de los productos, según las zonas.

## **2.6 AREA DE CARTERA**

En el área cartera se realiza análisis por cada cliente cual es su comportamiento en las compras y aplicación de pagos referenciados realizados a la cuenta de la compañía.

Análisis, revisión y seguimiento a cartera vencida, saldo y gestión de cobro. Elaboración de regularizaciones y PA por acuerdos comerciales (Negociación, averías, acuerdos de volúmenes, exhibiciones) según autorización de la gerencia Nacional de ventas, contraloría comercial y contabilidad de Brasil.

## **2.7 AREA DE FACTURACION**

En el área de facturación se reciben los pedidos EDI, CEN manuales y AFV, se procede a la asignación de stock según los trenes de entrega fijados

por zonas y agendas para las grandes cadenas y comercio regular. Después se procede al ruteo de pedidos con el cual se genera el picking para separar la mercancía solicitada y asignada para cada cliente, posterior a esto se emite la guía de acompañamiento en la orden perfecta de facturación y el vehículo sale con la mercancía cargada para ser entregada.

La elaboración de todo tipo de salidas varias que se hacen para los eventos que organiza la fuerza de ventas para sus clientes como son los aniversarios, lanzamiento de un producto, promoción y mercadeo.

Elaboración de notas crédito se hace cuando el cliente rechaza la mercancía por falta de dinero, producto averiado o mala presentación y planes de evacuación son de la mercancía que se recoge por baja rotación de producto y el rechazo de los clientes que no tienen dinero.

Modulo de despacho (Ingreso de importados, carta porte de fabricas, bloque de mercancía por vencimiento, liberaciones y exportaciones)

## **2. EVALUACION DEL ENTORNO EXTERNO**

### **3.1 ENTORNO ECONOMICO**

#### **Competencia**

La compañía es partidaria de la economía de mercado y, por consiguiente, compite en el mercado de manera leal y reconoce que otras empresas tienen el mismo derecho a obrar de igual forma.

La Empresa apoya el desarrollo de legislaciones sobre competencia que protejan estos principios.

En especial:

Se establece su política comercial de manera independiente y no fija precios de acuerdo o en connivencia con sus competidores, no asigna clientes, territorios o mercados de productos de acuerdo o en connivencia con sus competidores; se comporta de manera leal con sus clientes y proveedores, de acuerdo con la legislación sobre competencia; considerará las fusiones y adquisiciones como un medio para mejorar su eficacia, no para limitar la competencia; los pagos comerciales de la compañía están basados en la eficiencia del cliente y en los servicios prestados.

Durante los últimos años, el sector del comercio en Colombia, especialmente el de las grandes cadenas de almacenes, ha experimentado un crecimiento inusitado, consolidándose como uno de los sectores más dinámicos de la economía nacional. Lo anterior se ha dado en un contexto en el que, dada la

feroz competencia por conquistar mayores porciones del mercado, los supermercados se han visto en la obligación de modernizar sus instalaciones, abrir nuevos locales, lanzar nuevas y mucho más agresivas estrategias comerciales y publicitarias y, en ocasiones, reducir sus márgenes de ganancia para financiar su costosa expansión.

Las grandes cadenas nacionales han venido asociándose con inversionistas extranjeros, lo que ha llevado a cambiar el formato de ventas, estableciendo en las principales ciudades del país puntos de venta con más de 10.000 metros cuadrados. En el caso de las tiendas tradicionales, se está generando todo tipo de cooperativas de distribución, estableciendo nuevas formas de autoservicio y de desarrollo del comercio, como las franquicias y el comercio electrónico.

El sector de los servicios de distribución ha contribuido significativamente al aumento de la productividad global de muchas economías, tanto desarrolladas como en vías de desarrollo, durante las dos últimas décadas. Entre los principales aspectos de su evolución cabe mencionar los siguientes: sector de un sistema basado en el almacenamiento a una red de distribución.

- La utilización de tecnologías de mejora de la productividad que han llevado al de flujo rápido (por ejemplo, mediante el uso de tecnologías de la información y las comunicaciones en los procesos de exploración y de gestión de existencias);
- La innovación no tecnológica (por ejemplo, las reformas orgánicas y de los procesos de gestión, incluida una mayor integración en el sistema de logística);

- La adopción generalizada de tecnologías que ahorran mano de obra; la contratación externa;
- El aumento de la competencia y su efecto catalizador para la racionalización;
- La respuesta del sector a los cambios sociales y demográficos (tales como el aumento del número de consumidores con ingresos elevados y poco tiempo disponible).

De esta manera, y como resultado de esas innovaciones, “los servicios de distribución han pasado a formar parte de una “cadena de valor” integrada, en lugar de ser simplemente elementos de una función secuencial de distribución en la relación entre productores y consumidores.”

Finalmente, Las negociaciones en los diferentes acuerdos internacionales están logrando parcialmente una mayor liberalización en el mercado de la distribución, eliminando los obstáculos al comercio y las reglamentaciones innecesarias.

### **3.2 ENTORNO LEGAL – JURIDICO**

El marco legal esta constituidos por decretos y normas para la manipulación de alimentos.

Actividad Económica: Producción y distribución de productos alimenticios.

Código: 3153002, elaboración de productos lácteos, incluye solamente fabricación no artesanal de productos y/o derivados de lácteos, elaboración de leche condensada y/o polvo, planta pasteurizada y otra clase de alimentos.

Artículo 1: La empresa se compromete a dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes, para garantizar los mecanismos que aseguren una adecuada y oportuna prevención de los accidentes de trabajo y enfermedades profesionales , de conformidad con los artículos 34, 57, 58, 108, 205, 206, 217, 220, 221, 282, 288, 348, 349, 350 y 351 del Código sustantivo del trabajo, la ley 9 de 1979, resolución 2400 de 1979 , decreto 614 , resolución no. 1016 de 1989, resolución 6398 de 1991, y decreto de 1994 y demás normas de control que se establezcan.

Artículo 2: La empresa se obliga a promover y garantizar la constitución y funcionamiento del Comité Paritario de salud Ocupacional de conformidad con lo establecido por el Decreto 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986 y resolución 1016 de 1989 y decreto 1295 de 1994.

- Decreto 202/2000, de 11 de febrero. Artículo 2, 3. 4 y 5.

### **3.3 ENTORNO POLITICO**

Desde la independencia, Colombia se ha caracterizado por una dualidad social: una monopolización de los poderes económicos, políticos, culturales por un nivel de subsistencia. La injusticia social, imperante desde el periodo de la colonia, se profundizó durante el periodo neoliberal. Según el informe del PNUD del 2007, 17 millones de colombianos y colombianas viven en la pobreza y seis millones están en la indigencia teniendo que vivir con menos de un dólar por día y la distancia entre los más ricos y los más pobres va creciendo.



Colombia tiene uno de los índices de desigualdad más altos de América Latina, siendo un país rico con un crecimiento anual del 7 %. La lógica neoliberal que promueve un crecimiento espectacular de más o menos 20 % de la población se aplica perfectamente al país. El 0.3 % de la población es propietaria de más de la mitad de las tierras agrícolas.

Dicha medida ha obstaculizado el abastecimiento de alimentos para los habitantes locales, ha imposibilitado la libre movilización, particularmente en zonas ribereñas en las que el único medio de transporte es la lancha ó “panga”, ha condicionado la entrada de medicamentos y elementos de ayuda humanitaria, lo cual ha puesto en mayores condiciones de vulnerabilidad a dichas poblaciones y ha tenido efectos devastadores sobre las pequeñas economías locales que no han encontrado los medios para comercializar sus productos.

Estas son solo algunas de las manifestaciones de esta crisis humanitaria, cuyo panorama se amplía al considerar los diferentes tipos de violencias ejercidas diariamente, como las masacres, torturas y desapariciones forzadas, así como la difícil situación de hacinamiento que presentan diferentes centros penitenciarios del país, que ha llevado a esta población a vivir condiciones indignas de alimentación, salud y habitabilidad.

### **3.4 ENTORNO CULTURAL – TENDENCIA SOCIOCULTURAL**

A pesar de que desde tiempos antiguos la humanidad ha creído que existe una fuerte asociación entre alimentación y salud, y de que la dieta siempre

ha estado asociada a las condiciones sociales, el comer saludablemente es distintivo de las sociedades modernas. Se trata de un asunto problemático - según algunos autores, cargado políticamente- y en el que abundan elementos ideológicos. El comer se ha vuelto no solo una cuestión de salud, sino también de moda y atracción física en la época del culto a la figura.

Varios aspectos señalan la importancia de explorar el conocimiento social sobre un tema como el comer saludablemente. En primer lugar, se encuentran las relaciones entre salud y comida. Las relaciones entre dieta y cáncer y dieta y enfermedades coronarias, por ejemplo, hacen que las actividades de promoción de la salud y prevención de la enfermedad sean considerablemente importantes. La nutrición pública es prioridad en casi todos los países del mundo e incluye la educación sobre comer saludablemente. El tema de la obesidad se presenta en los medios de comunicación de masas como amenaza global ligada a la opulencia de las sociedades industriales la aparición de productos y palabras, por ejemplo, nutrasweet, olestra, fibra, colesterol, libre de grasa, light, vegetarianos, omega tres, etc., obliga a las personas a familiarizarse con lo desconocido para tener control sobre lo que sucede en el ambiente. El comer es entonces un asunto histórico y cultural; conlleva transformaciones en sistemas de conocimientos y prácticas.

Estudiar el comer saludablemente ofrece una oportunidad excelente para el estudio de la vida social. En términos transversales y longitudinales, las formas de comer dicen mucho sobre las relaciones, estructuras, expectativas y aspiraciones de una sociedad. Las representaciones del comer incluyen creencias, ideologías, identidades, prácticas culturales; el comer revela

identidad, conflictos y pasado. La literatura latinoamericana ha mostrado esta pasión en las novelas Como agua para chocolate (Laura Esquivel) y Afrodita (Isabel Allende). En la primera, Tita, la protagonista, emplea la comida como medio de comunicación. En la segunda, Allende dibuja las relaciones entre comida y sensualidad.

El comer saludablemente muestra las dinámicas de traducción de la ciencia en sentido común y la asimilación en lo cotidiano de objetos relativamente novedosos por parte de grupos sociales. Cómo distintos grupos sociales estructuran su entendimiento del comer saludablemente es un requisito fundamental para promover y comunicar salud. Farr (1995) considera útil el enfoque de las representaciones sociales para la implementación de políticas públicas y el desarrollo de estrategias de mercadeo y comunicación social.

La investigación exploró la estructura de las representaciones sociales del comer saludablemente mediante un estudio comparativo de cuatro grupos y dos contextos en Colombia, urbano y rural, profesional y no-profesional, para indagar por las formas particulares y comunes en las que los grupos interactúan con la comida saludable como objeto de controversia pública.

### **3.5 ENTORNO TECNOLÓGICO – TENDENCIA TECNOLÓGICA**

Internet, Tecnología de Información aplicada a la Cadena de Abastecimiento.

La rápida interacción mediante el uso del Internet, Intranet y Extranet. El proceso de la cadena de abastecimiento y las actividades de soporte desde

la perspectiva del Internet. Uno de los puntos a destacar en especial atención es el factor tiempo ya que es un elemento clave en la toma de decisiones, entregas y respuestas.

La aplicación de tecnologías de información en conceptos como la transferencia electrónica de fondos (EFT), el sistema de intercambio electrónico de datos (EDI), tarjetas electrónicas para clientes, correo electrónico, e-bids, catálogos electrónicos, inventarios compartidos, comunicación electrónica con proveedores etc. han ayudado a lograr ventajas competitivas en diferentes organizaciones. Estos sistemas ayudan a la reducción de costos y a establecer barreras tecnológicas para competidores potenciales.

Cabe señalar que la complejidad de los sistemas implementados para la administración de la cadena de abastecimiento no garantiza la eficiencia de la misma. A mi consideración estos sistemas deberán ser lo más sencillo posible con el fin de aumentar el número de usuarios potenciales, facilitar su integración a otros sistemas y minimizar su mantenimiento. Además deberán ser flexibles ya que en un ambiente tan dinámico como la cadena de abastecimiento es necesario evolucionar y modificar los sistemas junto con ella.

Estos sistemas se clasifican como sistemas de soporte para la toma de decisiones (DSS) y podrán ser diseñados in house con el objetivo de que se consideren todas las características que los integrantes del departamento de logística y de otras áreas crean relevantes. Los integrantes de dichos departamentos también deberán ser multifuncionales y nunca perder de vista los objetivos de la empresa ya que en muchas ocasiones los intereses departamentales se contraponen entre sí y pierden de vista el objetivo final del negocio.

La resistencia al cambio para el uso de sistemas de vanguardia como el Internet será un factor importante a tomar en cuenta en el cual el departamento de recursos humanos, la dirección y el staff gerencial deberán aplicarse ya que el éxito de los sistemas esta estrechamente ligados a la actitud del personal para su implementación y uso adecuado.

Es incuestionable que el crecimiento del Internet es un fenómeno significativo. No sólo hay un crecimiento exponencial en el intercambio de mercancías y de servicios sobre el Internet, sino que también el Internet ha cambiado la manera en que la información puede ser alcanzada y utilizada.

El Internet ha realizado un cambio fundamental en la naturaleza de la información de la cadena de abastecimiento dentro de las organizaciones. La tecnología del Internet también ha cambiado la visibilidad de los procesos en la cadena de abastecimiento entendiendo la visibilidad como la información sobre procesos y a la capacidad para obrar recíprocamente con estos procesos pudiéndose afirmar que todos los socios de la cadena de abastecimiento tienen que ser tomados en cuenta para cosechar las ventajas comerciales ofrecidas por la nueva tecnología.

### **3.6 ENTORNO AMBIENTAL O ECOLOGICO**

Esta compañía con gran trayectoria en el mercado de productos alimenticios con respecto al medio ambiente se compromete a aplicar en todo el mundo, prácticas comerciales respetuosas del entorno, tomando en consideración la necesidad de preservar los recursos naturales y economizar la energía.

El agua es un recurso universal indispensable para la vida ya que reconoce que el manejo responsable de los recursos hídricos mundiales es una necesidad absoluta.

Preservar la cantidad y la calidad del agua constituye un reto no sólo frente al medio ambiente, sino también teniendo en cuenta factores de índole agrícola, económicos, políticos, sociales, culturales y emocionales.

Como compañía destacada del sector de alimentación y bebidas, considera que el agua es una prioridad clave para la fabricación de sus productos alimenticios, para la preparación de éstos por parte de los consumidores y también para el agua embotellada contribuye dentro de sus posibilidades a garantizar un adecuado aprovisionamiento global de agua de alta calidad a largo plazo, apoyando el uso sostenible del agua mediante controles estrictos de su utilización en las actividades de la compañía y esforzándose por mejorar continuamente la gestión de los recursos hídricos.

Como política el Agua complementa sobre el Medio Ambiente e incorpora los siguientes puntos:

Dirige su red mundial de investigación y desarrollo hacia:

La innovación y renovación de sus productos y procesos, incluyendo los métodos de fabricación que reducen el consumo de agua y la generación de aguas residuales; la investigación científica que se lleva a cabo en el Instituto del Agua Perrier Vittelvse centra en los aspectos fisiológicos y cualitativos del agua.

Las materias primas agrícolas necesitan agua. Si bien, en líneas generales, no participa en la obtención de materias primas.

La compañía apoya y fomenta los métodos de explotación agrícola sostenibles y respetuosos con el medio ambiente, incluyendo las mejores prácticas posibles para el uso y conservación del agua y tecnología genética en este contexto. Como materia prima para la transformación de los alimentos, el agua debe reunir las características exigidas por la legislación local y satisfacer los criterios de calidad internos.

### **3.7 ENTORNO DE LA ORGANIZACIÓN**

Colombia es un país de regiones con diferentes culturas y costumbres caracterizado por la influencia de las ciudades principales como Bogotá, Medellín y Cali, sobre las cuales giran las demás ciudades tanto económico como socialmente. Socialmente el pueblo Colombiano esta compuesto de la siguiente forma:

#### **Se considera**

<b>Clase</b>	<b>Porcentaje</b>
Baja baja	6.5%
Baja	25.1%
Media	43.1%
Típica Media Baja	17.0%
Media Alta-Alta	7.7%

Tabla 1. Distribución de la Población Colombiana según Estratos Sociales.

El consumo entonces depende del nivel económico. Otros elementos que influyen Sobre el consumo son: El rango de edad y la composición de consumo en los hogares.

### 3.8 ANALISIS DEL SECTOR

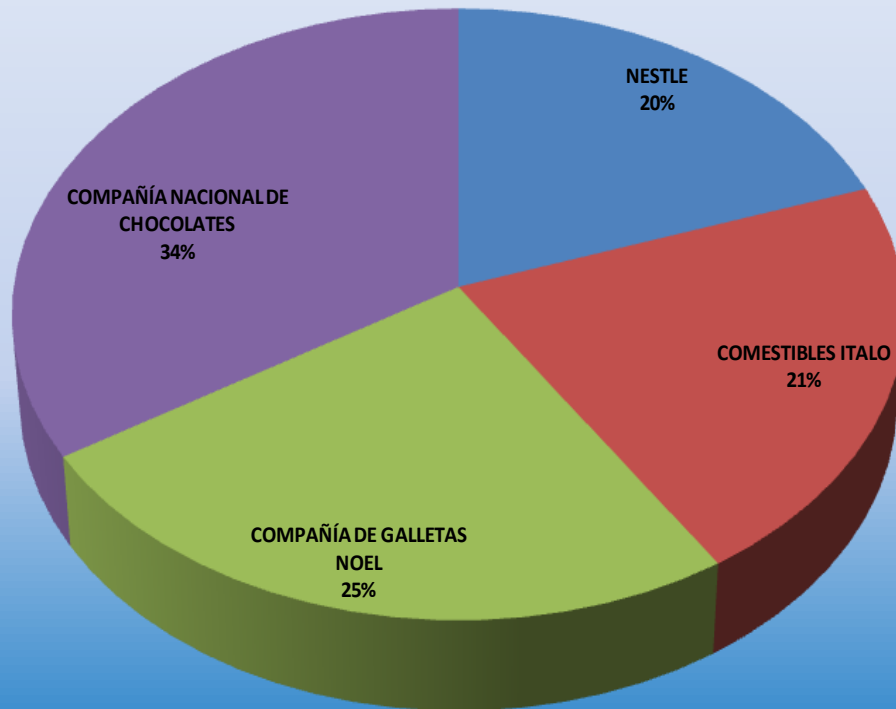
La distribución del consumo en Colombia esta determinada de la siguiente manera:

CONCEPTO	PARTICIPACIÓN
Alimentos y Bebidas	35.00%
Vivienda	33.00%
Vestuario	9.00%
Transporte y	
Comunicaciones	6.80%
Educación	6.70%
Otros	6.00%
Salud	3.90%

**Tabla 2. Participación del Sector en el Mercado.**



**PARTICIPACION PORCENTUAL DE VENTAS EN EL EJE CAFETERO  
ENE 2008 - SEPT 2008**



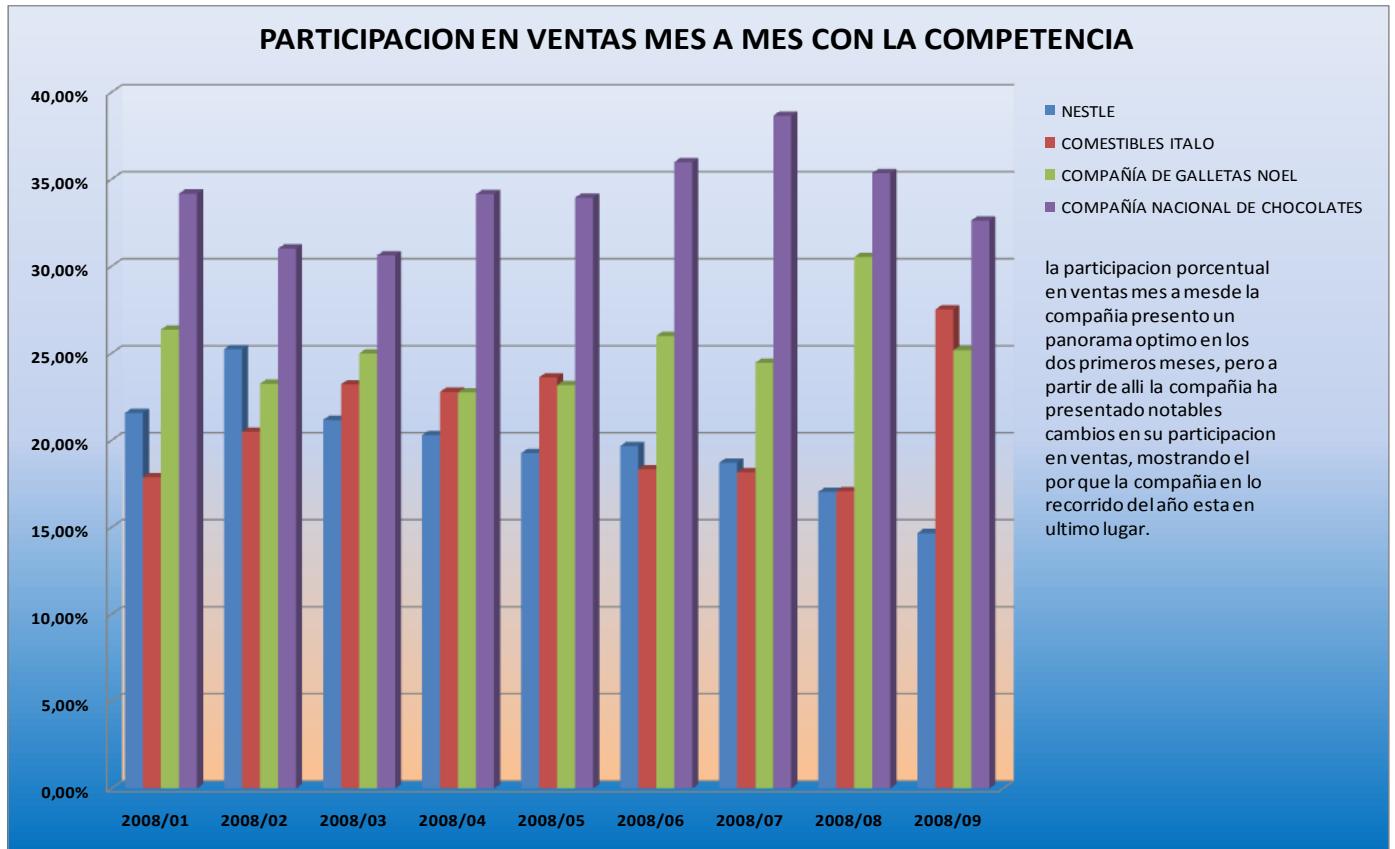
La participación de la compañía en el mercado frente a los principales competidores directos, en lo recorrido desde enero del 2008 hasta septiembre del 2008, es un poco preocupante ya que la multinacional se encuentra en el último lugar en ventas si comparamos con las otras compañías con productos similares., en un mercado donde la competencia es cada vez mayor.

**Grafico 2. La compañía se ubica en el sector de alimentos.**

PERIODO	2008/01	2008/02	2008/03	2008/04	2008/05	2008/06	2008/07	2008/08	2008/09
NESTLE	\$ 5,427	\$ 6,721	\$ 6,655	\$ 5,436	\$ 5,323	\$ 4,835	\$ 5,353	\$ 4,162	\$ 5,138
COMESTIBLES ITALO	\$ 4,499	\$ 5,459	\$ 7,300	\$ 6,101	\$ 6,526	\$ 4,508	\$ 5,196	\$ 4,173	\$ 9,639
COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL	\$ 6,631	\$ 6,193	\$ 7,856	\$ 6,095	\$ 6,402	\$ 6,390	\$ 6,994	\$ 7,459	\$ 8,819
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES	\$ 8,598	\$ 8,262	\$ 9,629	\$ 9,144	\$ 9,379	\$ 8,844	\$ 11,054	\$ 8,636	\$ 11,431
	\$ <b>25.155</b>	\$ <b>26.635</b>	\$ <b>31.440</b>	\$ <b>26.776</b>	\$ <b>27.630</b>	\$ <b>24.577</b>	\$ <b>28.597</b>	\$ <b>24.430</b>	\$ <b>35.027</b>

PERIODO	2008/01	2008/02	2008/03	2008/04	2008/05	2008/06	2008/07	2008/08	2008/09
NESTLE	21,57%	25,23%	21,17%	20,30%	19,27%	19,67%	18,72%	17,04%	14,67%
COMESTIBLES ITALO	17,89%	20,50%	23,22%	22,79%	23,62%	18,34%	18,17%	17,08%	27,52%
COMPAÑÍA DE GALLETAS NOEL	26,36%	23,25%	24,99%	22,76%	23,17%	26,00%	24,46%	30,53%	25,18%
COMPAÑÍA NACIONAL DE CHOCOLATES	34,18%	31,02%	30,63%	34,15%	33,94%	35,98%	38,65%	35,35%	32,63%
	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

**Tabla 3. Ventas enero a septiembre de 2008.**



**Grafico 3. Participación en ventas mes a mes con la competencia.**

**Fuente: Construcción Propia.**

### **3.8.1 COMPETIDORES EXISTENTES**

Esta industria está compuesta por diferentes competidores que participan en el mercado de acuerdo al tipo de negocio que la compañía desarrolla entre los que tenemos:

- **Negocio: Galletería**

Competidores: Noel, Nabisco Royal Colombiana, Splendid Colombina, Colombina, Italo, Ramo, Tecnoquimicas, Superalimentos, Alicort, Arluy, greco.

- **Negocio: cereales:**

**Competidores : Kellogs**

- **Negocio: Confitería**

Competidores: industrias Gran Colombia, Charms, Superalimentos, Warner Lamber, Adams.

- **Negocio: Chocolates:**

Competidores: Nacional de chocolates, m&m, mars, Italo, Colombina.

- **Negocio: Culinarios**

**Competidores: Quala**

- Negocio: Café.

Competidores: Buendía día, sello Rojo, Mariscal.

### 3.8.2 ¿Cómo esta Creada La Cadena de Valor de la Empresa?

La empresa esta ubicada en el sector de productos alimenticios denominada Nestle la cadena de valor se constituye así:

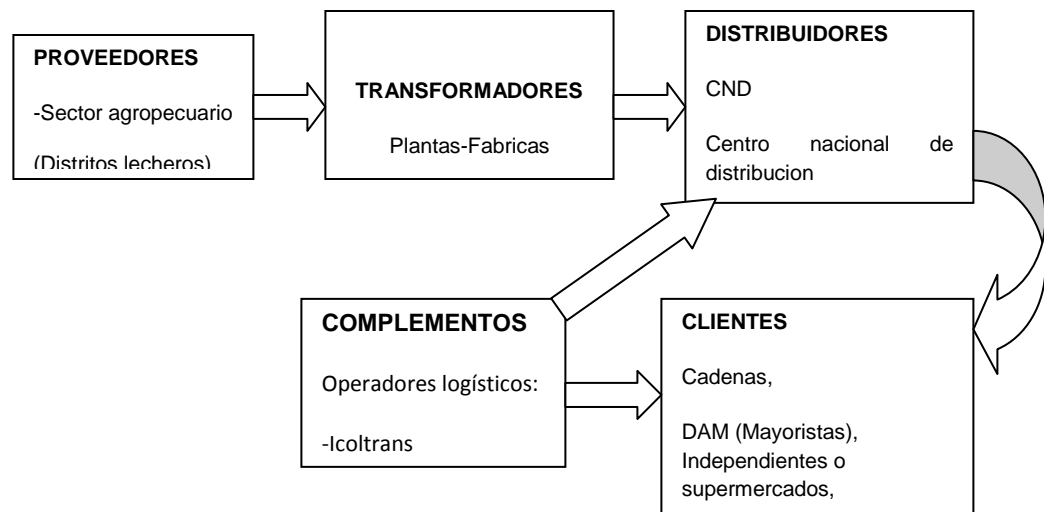


Grafico 4. Cadena de valor Empresa Nestlé. Fuente: Construcción propia.

- **Proveedores:**

Se encuentran ubicados en el sector agropecuario, están organizados por distritos lecheros ubicados en San Vicente del Caguan, Doncello, Florida y Valparaíso (Zona Caquetá).

Allí los precios de la leche están regulados por las políticas establecidas por la compañía a cambio de esto, ellos reciben incentivos económicos por la entrega del producto (Calidad, Temperatura, Fletes, Cantidad)

Los productos importados son suministrados por fábricas ubicadas en Alemania, Holanda tales como Nan 1 y 2.

- **Transformadores:**

Las plantas que se crearon en cada distrito para el proceso del producto transformándolo en leche en polvo y de allí se envía como materia prima a las fábricas para su proceso.

Las fábricas ubicadas en punto estratégico para la elaboración y entrega del producto en el menor costo y tiempo posible.

- **Distribuidores:**

Es el Centro Nacional de Distribución (CND) bodega de gran tamaño, además funciona como punto de estratégico para almacenamiento y distribución de la mercancía enviada por las fabricas (B/grande, La Rosa, Valledupar (DPA).

- **Clientes:**

Cadenas, DAM (Mayoristas), Independientes o supermercados, Macroalidos (Fuerza de ventas), Droguerías, Institucionales (Hospitales, clínicas etc.).

- **Complementos:**

La operación logística es soportada por transportadoras como: ICOLTRANS es el encargado de la entrega de la mercancía en los Puntos de trasbordo y los clientes.

### **3.9 EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS DE PORTER**

Nestlé es una compañía multinacional que ofrece un gran portafolio de productos, donde tomaremos uno de ellos para su análisis en el modelo de Michael Porter.

Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Nestle es una empresa líder en su portafolio de productos pero su línea de leche infantil (Nan y Nestógeno) presenta competidores fuertes como lo son Wyteth, Parmalat, Mead Johnson que ofrece los mismos requerimientos nutricionales en los niños.

Además con el tratado de libre comercio (TLC) se eliminan las barreras arancelarias para nuevos productos de leches de mercados internacionales ofreciéndole al consumidor más variedad y precio.

#### **3.9.1 La rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores se presenta por la ubicación de los productos dentro de los autoservicios, allí deben tener claro la plaza, promoción, precio, producto, publicidad con la que se diseña cada estrategia de mercadeo para los consumidores.

Esto se presenta en la segmentación del mercado ya que la línea de leches se encuentra segmentada por edades y por estratos 4, 5 y 6. El consumidor busca todos los requerimientos nutricionales para el crecimiento y desarrollo de sus hijos.

### **3.9.2 Poder de negociación de los proveedores**

La negociación con los proveedores estratégicos esta agrupada por distritos lecheros que organizo Nestlé para su compra bajo unas políticas que se establecieron para la adquisición del producto.

Esta idea surge de ver la competencia y el precio alto que se pagaba por acceder a dicho producto.

Ellos se encuentran ubicados en una región estratégica para la compañía por que allí no ahí competencia, ubicada en San Vicente del Caguan, Doncello, Florida y Valparaíso (Zona Caquetá).

### **3.9.3 Poder de negociación para los compradores**

En cuanto al poder de negociación el mercado de lácteos en la organización Nestlé esta segmentado el mercado para Cadenas, DAM (Mayoristas), Independientes o supermercados, Macroalidos (Fuerza de ventas), Droguerías, Institucionales (Hospitales, clínicas etc.)

Donde tiene una prelación por decirlo así en primera instancia las cadenas pues no se puede generar no atendido.



Los compradores esta adquiriendo Calidad, precio y valor agregado como son los nutrientes que aportan al ser humano para su desarrollo.

#### **3.9.4 Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Nestlé es una empresa que es líder en el mercado generando ventaja competitiva, un producto como la leche tiene la debilidad de poder ser sustituido por otro producto de menor costo y buen complemento nutricional como es la leche de soya.

Las leches están segmentadas por edad y estrato 4, 5, y 6 no permite el ingreso de la población de estrato 1 y 2.

Con el TLC ingresarán al mercado nuevas leches para todas las condiciones económicas aumentando la posibilidad de amenazas de productos de la competencia.

#### **3.9.5 La posición estratégica**

La estrategia competitiva en la que se encuentra ubicada la organización es de diferenciación ya que en el caso de los lácteos ofrece gran variedad para toda la familia.

Pero debe de diseñar una estrategia para la entrada de nuevos competidores externo para su liderazgo en el mercado.

01	COMERCIO EXTERIOR	33	AUTOSERCICIOS CASH & CARRY
07	MICRODISTRIBUIDORES F.S.	41	TIENDAS
08	AUTOSERVICIOS F.S.	50	DISTRIBUIDORES FUERZA DE VTAS
09	OPERADORES VENDING		DISTRIBUIDORES ALIADOS
10	CONVENIENCE STORES	51	ALIADOS ESPECIALES
11	HORECA (HOTELES, RESTAUR. CAFETER.)	52	MICROEMPRESARIOS
		53	DHN AUTOVENTA
12	Q.S.R. (Quik Service Restaurant)	55	ABARROTEROS
13	DISTRIBUIDORES ALIADOS F.S.	56	CLIENTES EN CRECIMIENTO
14	CONTRACT CATERES	57	MAYORISTAS CONFITEROS
15	INSTITUCIONES DEL GOBIERNO	58	DHN PREVENTA
16	MAYORISTAS SFV FS.	59	DROGUERIAS
17	DISTRIBUIDORES CFV F.S.	60	DISTRIB. Y MAY. DROGAS
18	VENDING	61	VENTAS AL PERSONAL
19	REUTILIZADORES INDUSTRIALES	80	VENTAS POR DEPOSITO
20	INSTITUCIONES	81	VENTAS NPPC
30	CADENAS NACIONALES	82	CUENTAS ESPECIALES
31	SUPERM. INDEPENDIENTES	84	USO OFICINA CENTRAL
32	COOPERAT. COMISARIA, CAJAS COMPENSACIÓN.	89	

**Tabla 4. Codificación de Mercados.**

## **4. DIAGNOSTICO DEL AREA DE MEJORA MEDIANTE MATRIZ DAFO (DEBILIDADES – AMENAZAS – FORTALEZAS – OPORTUNIDADES)**

### **4.1 DEBILIDADES**

Precios altos y elásticos D1

Desabastecimiento en las grandes cadenas D2

Producción baja para los requerimientos de la demanda D3

Demora en las entregas del producto de las referencias criticas D4

Planta de personal reducida D5

### **4.2 AMENAZAS**

Alto índice de desempleo A1

Inestabilidad económica A2

Inestabilidad política falta de regularizaciones A3

Ingreso de nuevos competidores A4

Ingreso de productos importados A5

Productos sustitutos A6

Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos A7

Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores A8.

### **4.3 FORTALEZAS**

Infraestructura sólida respaldada por inversión del casa matriz para

disminuir riesgos F1

Calidad reconocida de sus productos F2

Diversidad en su línea de producto F3

Buena relación de sus empleados F4

Excelente presentación de sus productos F5

Liquidez F6

Servicio al cliente F7

Innovación en tecnología F8

### **4.4 OPORTUNIDADES**

Desarrollo de nuevos productos O1

Desarrollo de nuevos mercados O2

Fortalece y mejora posicionamiento O3

Conocimiento del mercado y competencia O4

Atender a grupos adicionales de clientes O5

Crecimiento rápido del mercado O6

Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores

atractivos O7.

## 4.5 CONSTRUCCION DE MATRIZ DAFO

	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos productos</li> <li>• Desarrollo de nuevos mercados</li> <li>• Fortalece y mejora posicionamiento</li> <li>• Conocimiento del mercado y competencia</li> <li>• Atender a grupos adicionales de clientes</li> <li>• Crecimiento rápido del mercado</li> <li>• Eliminación de barreras comerciales en mercados exteriores atractivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto índice de desempleo</li> <li>• Inestabilidad económica</li> <li>• Inestabilidad política falta de regularizaciones</li> <li>• Ingreso de nuevos competidores</li> <li>• Ingreso de productos importados</li> <li>• Productos sustitutos</li> <li>• Incremento de barreras y requisitos reglamentarios costosos</li> <li>• Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura sólida respaldada por inversión del casa matriz para disminuir riesgos</li> <li>• Calidad reconocida de sus productos</li> <li>• Diversidad en su</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la solidez que ofrece la organización para explorar nuevos mercados</li> <li>• Aprovechar la instalaciones de las fabricas para producir los productos importados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprovechar la capacidad financiera de la compañía, para implementar tecnología frente a la competencia.</li> <li>• Aprovechar el posicionamiento de la compañía para crear productos sustitutos</li> </ul>

<p>línea de producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena relación de sus empleados</li> <li>• Excelente presentación de sus productos</li> <li>• Clima organizacional optimo</li> <li>• Liquidez</li> <li>• Servicio al cliente</li> <li>• Innovación en tecnología</li> </ul>		
<p><b>DEBILIDADES</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DO</b></p>	<p><b>ESTRATEGIAS DA</b></p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios altos y elásticos</li> <li>• Desabastecimiento en las grandes cadenas</li> <li>• Producción baja para los requerimientos de la demanda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invertir en una nueva planta para producir las referencias que son críticas y ocasionan el desabastecimiento.</li> <li>• Aprovechar la segmentación del mercado para atender los nichos de mercados que no han sido explorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"><li>• Demora en las entregas del producto de las referencias criticas</li><li>• Planta de personal reducida</li></ul>		
---	--	--



## 5. PLAN DE MEJORAMIENTO

### 5.1. ANÁLISIS DE LAS DEBILIDADES DETECTADAS

Debilidad	Razones
Precios altos y elásticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los productos son estratificados</li> <li>• No hay nicho de mercadeo para estratos 1y 2.</li> </ul>
Desabastecimiento en las grandes cadenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento en la demanda en las grandes cadenas</li> <li>• Planeacion de producción base a las ventas del año anterior.</li> </ul>
Producción baja para los requerimientos de la demanda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacidad de producción no alcanza a cubrir los requerimientos de la demanda</li> <li>• Poco tiempo invertido a actividades de planeación.</li> <li>• Deficiencias en la segmentación del mercado.</li> </ul>
Demora en las entregas del producto de las referencias criticas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No hay disposición del producto en la entrega</li> <li>• Generación de pedidos no atendidos</li> <li>• Pedidos incompletos.</li> <li>• Gestión agresiva de la competencia.</li> </ul>
Planta de personal reducida	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas orientadas a la maximización de la rentabilidad.</li> </ul>

## 5.2. DISEÑO DEL PLAN DE MEJORAMIENTO

Área:	PRODUCCIÓN					
Objetivo:	MEJORAR LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO PARA LAS GRANDES CADENAS.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
Precios altos y elásticos D1	<ul style="list-style-type: none"> <li>Creación de área de mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Definición estructura del área.</li> <li>Fijación de remuneración.</li> <li>Aprobación estructura y remuneración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento en gastos de personal.</li> <li>Incremento en planta de personal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nómina.</li> </ul>	Dic-2008	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia general</li> <li>Consejo de administración.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de recursos al área de mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación recursos tecnológicos.</li> <li>Asignación recursos financieros.</li> <li>Asignación recursos humanos.</li> <li>Convocatoria, selección y contratación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de equipos.</li> <li>Ejecución presupuestal mensual.</li> <li>Número de personas del área.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Inventario</li> <li>Nómina.</li> </ul>	En-e-2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia general.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asignación de funciones y responsabilidades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Modificación manual de funciones.</li> <li>Aprobación de manual.</li> <li>Socialización</li> </ul>			Feb-2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>Subgerencia</li> <li>Gerencia general.</li> <li>Subgerencia</li> </ul>

Área:	PRODUCCIÓN					
Objetivo:	MEJORAR LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO PARA LAS GRANDES CADENAS.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
		y asignación de responsabilidades.				ia.
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración de plan de mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diagnóstico.</li> <li>• Elaboración matriz DOFA.</li> <li>• Segmentación</li> <li>• Mix de mercadeo</li> <li>• Elaboración de estrategias.</li> <li>• Elaboración plan de acción.</li> <li>• Aprobación plan de mercadeo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diez estrategias planteadas.</li> </ul>	Documento plan de mercadeo.	Marzo – Mayo de 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• División de mercadeo.</li> <li>• Consejo de administración.</li> <li>• Gerencia.</li> <li>• Subgerencia.</li> </ul>

Área:	PRODUCCIÓN					
Objetivo:	MEJORAR LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO PARA LAS GRANDES CADENAS.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
Desabastecimiento en las grandes cadenas <b>D2</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Realización de actividades de promoción.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contratación de promotores comerciales.</li> <li>Elaboración plan de medios.</li> <li>Elaboración de material publicitario.</li> <li>Distribución de publicidad y difusión comercial en diferentes medios.</li> <li>Elaboración campañas de afiliación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de promotores contratados.</li> <li>Cantidad de material.</li> <li>Número de medios utilizados.</li> <li>Participación en el mercado.</li> <li>Número de afiliaciones mensuales.</li> <li>Afiliaciones por promotor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planilla de contratos.</li> <li>Factura de publicidad.</li> <li>Plan de medios.</li> <li>Investigación de mercado.</li> <li>Aplicativo.</li> </ul>	Ju n- 20 09	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gerencia</li> <li>Subgerencia</li> <li>Área de mercadeo.</li> </ul>

Área:	PRODUCCIÓN					
Objetivo:	MEJORAR LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO PARA LAS GRANDES CADENAS.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño de programas de fidelización de asociados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaboración plan de incentivos por antigüedad como asociado.</li> <li>• Elaboración publicidad del plan.</li> <li>• Distribución de publicidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cantidad mensual de retiro de asociados.</li> <li>• Variación mensual y anualizada</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicativo</li> </ul>	Jun-2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Subgerencia</li> <li>• Area de mercadeo.</li> </ul>
Producción baja para los requerimientos de la demanda <b>D3</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra e importación de maquinaria para aumento de producción.</li> <li>• Elaboración de un plan estratégico de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consecución de recursos para maquinaria</li> <li>• Reingeniería de procesos de producción y de calidad.</li> <li>• Encuestas y estudios detallados de mercadeo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de maquinaria renovada.</li> <li>• Aumento del número de productos por línea de negocio</li> <li>• Aumento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de inventarios</li> <li>• Mayor rotación de inventarios</li> </ul>	Jun - 2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Subgerencia</li> <li>• Jefe de producción</li> </ul>

Área:	PRODUCCIÓN					
Objetivo:	MEJORAR LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO PARA LAS GRANDES CADENAS.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
	<p>producción.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan estratégico de mercadeo orientado a la segmentación</li> </ul>		<p>en el índice de ventas por segmento</p>			
<p>Demora en la entrega del producto en las referencias críticas</p> <p><b>D4</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de inventarios y entrega oportuna</li> <li>• Agilizar y modernizar sistema de pedidos y facturación</li> <li>• Rediseño del sistema</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Implementar Sistemas de control en bodega y en despachos</li> <li>• Implementar nuevo sistema de pedidos y facturación</li> <li>• Capacitación a personal en temas de logística, manejo de inventarios y facturación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en tiempo de elaboración de facturas</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento de inventarios</li> <li>• Mayor rotación de inventarios</li> <li>•</li> </ul>	<p>Ju - 2009</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerencia</li> <li>• Subgerencia</li> <li>• Jefe de logística</li> <li>•</li> </ul>

Área:	PRODUCCIÓN					
Objetivo:	MEJORAR LA GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO PARA LAS GRANDES CADENAS.					
Debilidad	Actividades	Tareas	Indicadores	Medio para verificar	Fecha	Responsable
	de logística (bodega,, inventario y despacho )	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuerte campaña de ventas y mercadeo</li> </ul>				
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecimiento del área de mercadeo de la compañía</li> </ul>					

## 6. CONCLUSIONES

- ❖ La CND ha logrado una posición de sólido liderazgo entre las CTNs en general y, en especial, de la industria de alimentos, en América Latina. Y si bien esta región aporta una porción menor de los ingresos por ventas de la corporación, significa al mismo tiempo un potencial mercado en expansión para sus inversiones, que deberá consolidar en los próximos años si desea mantener una presencia importante frente a las empresas de la competencia.
- ❖ Podemos concluir que la adecuada administración de la cadena de abastecimiento y el uso de la tecnología de información darán las ventajas competitivas a las empresas que buscan su desarrollo en los mercados globalizados. El uso del Internet, Intranet y Extranet es un ejemplo del uso de esta tecnología más sin embargo requiere un proceso continuo y dinámico de renovación ya que los requerimientos y elementos de la cadena de abastecimiento son cambiantes a través del tiempo y el firme compromiso de la dirección y su staff deben presentarse para lograr este fin.
- ❖ Insistimos que los elementos y conceptos que integran esta cadena de abastecimiento son muchos y diversos, lo cual complica su administración. Por lo tanto las empresas debe apoyarse en los sistemas de información y en la tecnología de información para poder administrar dicha cadena.
- ❖ Garantizar la satisfacción de los clientes, porque ellos son los más importantes.
- ❖ El éxito se basa en la calidad.



## **7. RECOMENDACIONES**

Implementar el Plan de Mejoramiento en el Centro Nacional de Distribución – CND, para garantizar una mejor efectividad en la Cadena de Abastecimiento logrando la satisfacción del cliente y una mayor rentabilidad de la compañía.

## 8. ANEXOS