

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SURTIPOLLO DEL MUNICIPIO DE
PIENDAMÓ - CAUCA PARA EL AÑO 2017- 2018**

**LUIS FERNANDO CAICEDO MEJÍA
CÓD.: 201354526
JESSICA ELICETH LÓPEZ TRUJILLO
CÓD.: 201261426**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y DE LA ESTRUCTURA
ORGANIZACIONAL PARA LA EMPRESA SURTIPOLLO DEL MUNICIPIO DE
PIENDAMÓ - CAUCA PARA EL AÑO 2017- 2018**

**LUIS FERNANDO CAICEDO MEJÍA
CÓD.: 201354526
JESSICA ELICETH LÓPEZ TRUJILLO
CÓD.: 201261426**

Trabajo de grado para optar el título de Administrador de Empresas

**Director
DIEGO FERNANDO VIVAS TAMAYO
Administrador de Empresas**



**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
PALMIRA
2018**

DEDICATORIA

Dedico este trabajo principalmente a Dios por permitir que este momento llegara. A mi padre que a pesar de haberlo perdido a muy temprana edad ha estado siempre guiándome y apoyándome desde el cielo. A mi familia, que gracias a su apoyo incondicional me enseñaron a ser la persona que soy, una persona creyente de Dios y a hacer las cosas con amor. A mi pareja que me dio fuerzas para terminar este proceso tan importante en mi vida. A los profesores que me guiaron en mi proceso de formación. A mi compañero de tesis que gracias a su apoyo hizo que esta experiencia se convirtiera en una de las más especiales.

Jessica Eliceth López Trujillo

Cuando emprendemos metas en la vida recorremos caminos con obstáculos que son difíciles de transitar, pero siempre existirán personas que hagan que estos sean más fáciles. En mi caso agradezco a DIOS, quien fue el que me concedió el entendimiento y la sabiduría, a mi señora madre, que con esfuerzo me dio el sustento económico, apoyo moral e inyectó ganas y motivación en mí para llegar a ser el profesional que estoy consiguiendo ser. Agradezco a los docentes, quienes me impartieron sus conocimientos, a mis compañeros de clase, los cuales recorrieron conmigo este camino lleno de aprendizaje, a mi colega de trabajo de grado, quien se encaminó conmigo en esta bonita experiencia y a mi director de tesis quien guio el presente trabajo de la mejor manera.

Luis Fernando Caicedo Mejía

Tabla de contenido

RESUMEN.....	Pág. 12
1. ANTECEDENTES.....	13
1.1 ESTADO DEL ARTE.....	13
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	17
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	18
2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
3. OBJETIVOS.....	19
3.1 OBJETIVO GENERAL	19
3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	19
4. JUSTIFICACIÓN.....	20
4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA.....	20
4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA	20
4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA.....	20
5. MARCO REFERENCIAL	21
5.1 MARCO CONTEXTUAL	21
5.2 MARCO CONCEPTUAL	22
5.3 MARCO TEÓRICO	24
5.4 MARCO JURÍDICO.....	35
5.4.1 Código de Comercio.....	35
5.4.2 Ley 1480 de 2011.....	36
5.4.3 Ley 9 de 1979	36
5.4.4 Decreto 1500 de 2007.....	37
5.4.5 Resolución 1229 de 2013.....	38
5.4.6 Resolución 2674 de 2013.....	38
6. METODOLOGÍA	40
6.1 TIPO DE ESTUDIO.....	40
6.1.1 Según los datos empleados	40
6.1.2 Según el objeto de estudio	40
6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA.....	41
6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	41
6.3.1 Encuesta	41

6.3.2	Observación directa	41
6.4	HERRAMIENTAS DE APOYO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
6.5	ETAPAS METODOLÓGICAS	42
7.	modelo de planeación estratégica.....	43
7.1	IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA.....	43
7.1.1	Identificación	43
7.1.2	Historia	43
7.2	ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ	44
7.2.1	Análisis del Entorno.....	44
7.2.2	Análisis del Sector	46
7.2.3	Encuesta dirigida a proveedores	47
7.2.4	Análisis del macro ambiente de la empresa Surtipollo de Piendamó .	55
7.2.5	Evaluación de factores externos	57
7.3	ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ .	58
7.3.1	Análisis de encuesta realizada a los empleados de la empresa	59
7.3.2	Análisis de encuesta realizada a 50 consumidores de SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ.....	70
7.3.3	Perfil de Capacidad Interna.....	75
7.3.4	Evaluación de Factores Internos	76
7.3.5	Análisis Financiero	77
7.3.6	Cadena de valor	83
8.	REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ.....	84
8.1	FILOSOFÍA	84
8.2	VALORES CORPORATIVOS	84
8.3	PRINCIPIOS CORPORATIVOS	85
8.3.1	Misión.....	85
8.3.2	Visión	85
8.4	POLÍTICAS ORGANIZACIONALES	86
9.	diseño de la estructura organizacional y PROPUESTAS de mejoras administrativa.....	88
9.1	ASIGNACIÓN DE FUNCIONES	89
9.1.1	Área: Administrativa	89

9.1.2	Área: Ventas	90
9.2	PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL	94
9.2.1	Derechos de los empleados:	95
9.2.2	Deberes de los empleados:	95
9.2.3	Jornada laboral	95
9.3	PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL	102
9.3.1	Estrategias de mercadeo	102
9.3.2	Propuesta para control interno	106
9.3.3	Indicadores de gestión	108
10.	CONCLUSIONES	111
11.	RECOMENDACIONES	112
11.1	Señales para la seguridad y salud en el trabajo.	112
	BIBLIOGRAFÍA	115
	ANEXOS	119

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Categorías del PCI	29
Cuadro 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM	30
Cuadro 3. Matriz DOFA	31
Cuadro 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter	46
Cuadro 5. Perfil de oportunidades y amenazas- POAM	55
Cuadro 6. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)	57
Cuadro 7. Matriz de Perfil Competitivo	57
Cuadro 8. Perfil de capacidad interna – PCI	75
Cuadro 9. Perfil de capacidad competitiva	76
Cuadro 10. Matriz EFI	76
Cuadro 11. Análisis horizontal	77
Cuadro 12. Análisis horizontal	79
Cuadro 13. Balance General año 2016	80
Cuadro 14. Estado de Resultados año 2016	81
Cuadro 15. Capacidad financiera	82
Cuadro 16. Capacidad tecnológica	82
Cuadro 17. Capacidad del talento humano	82
Cuadro 18. Cadena de valor	83
Cuadro 19. Descripción del cargo. Administrador	89
Cuadro 20. Descripción del cargo. Vendedor y Auxiliar de Caja	90
Cuadro 21. Cronograma de actividad semanal de la empresa Surtipollo de Piendamó para vendedores	91
Cuadro 22. Planilla de descuento de productos tomados por parte de los empleados para descuento por nómina	93
Cuadro 23. Análisis estratégico de la empresa	96
Cuadro 24. Portafolio de productos de Bucanero S.A.	98
Cuadro 25. Planilla de supervisión y control interno de alimentos	106
Cuadro 26. Categorías de los productos	107
Cuadro 27. Información de los clientes	107
Cuadro 28. Formas de pago por parte de los clientes	107
Cuadro 29. Proveedores	108
Cuadro 30. Productos	108
Cuadro 31. Indicadores de gestión	109
Cuadro 32. Cadena de valor	110
Cuadro 33. Señales de prohibición	112
Cuadro 34. Señales de información	113

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Localización del municipio de Piendamó en el departamento del Cauca	21
Figura 2. Enfoque de sistemas	24
Figura 3. Estado actual de los pisos	61
Figura 4. Organigrama funcional	88
Figura 5. Organigrama con descripción de funciones	89
Figura 6. Implementación de un logo	102
Figura 7. Propuesta de distribución de los espacios	103
Figura 8. Promociones	105

LISTA DE GRÁFICOS

pág.

Gráfico 1. Su organización cuenta con la disponibilidad de inventario necesario para satisfacer la demanda actual de Surtipollo de Piendamó	47
Gráfico 2. Cree que como proveedores están en condiciones de surtir un mayor volumen de productos para el caso en que la empresa Surtipollo de Piendamó llegase a aumentar su demanda de pedidos con un crecimiento anual de 10%	48
Gráfico 3. Su empresa tiene la capacidad de reducir los tiempos de entrega de mercancía en caso de que Surtipollo de Piendamó adopte una estrategia de justo a tiempo	49
Gráfico 4. Considera que la relación comercial de su empresa con Surtipollo de Piendamó es sólida	49
Gráfico 5. Cuáles son las modalidades de pago que ofrece su empresa a Surtipollo de Piendamó	50
Gráfico 6. De requerir un crédito Surtipollo de Piendamó su empresa, cual es el cupo de crédito que ustedes podrían otorgar	51
Gráfico 7. Cuál es el plazo máximo con el que contaría Surtipollo de Piendamó para financiar el pago en caso de la otorgación de un crédito con su empresa	52
Gráfico 8. Su empresa estaría dispuesta a colaborar de alguna manera con Surtipollo de Piendamó, en caso de que quiera implantar alguna estrategia de mercadeo	53
Gráfico 9. Que aspectos de la cadena de suministro, considera usted como proveedor que se pueda mejorar	54
Gráfico 10. Tiene capacidad su empresa de dotar a Surtipollo de Piendamó, con alguna de las siguientes modalidades	54
Gráfico 11. Cree usted que las instalaciones de Surtipollo de Piendamó, son las apropiadas para llevar a cabo su trabajo de una manera eficiente	59
Gráfico 12. Cuál de los siguientes aspectos se deberían mejorar dentro de las instalaciones de Surtipollo de Piendamó	60
Gráfico 13. Cómo es la relación con su jefe directo	62
Gráfico 14. Cree que su salario se ajusta al salario promedio del sector	63
Gráfico 15. Conoce sus funciones dentro de Surtipollo de Piendamó	63
Gráfico 16. Tiene usted algún contrato escrito con Surtipollo de Piendamó	64
Gráfico 17. Recibe usted por parte de su empleador alguno de los siguientes beneficios	65
Gráfico 18. Cual es para usted la principal motivación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente	65
Gráfico 19. Usted ha recibido algún tipo de capacitación por parte de su empleador para el desarrollo de sus funciones	66
Gráfico 20. Hay algún tipo de condición física que pueda atentar contra su salud o integridad física dentro de Surtipollo de Piendamó	67
Gráfico 21. Ante un incremento en las ventas, usted considera que la empresa	

cuenta con la capacidad de satisfacer una mayor demanda	68
Gráfico 22. Considera que el manejo de los productos en el establecimiento de comercio cumple con los siguientes estándares de salubridad	68
Gráfico 23. Existe una persona encargada de supervisar y/o coordinar las actividades de los empleados	69
Gráfico 24. Considera que en Surtipollo de Piendamó tienen en cuenta sus ideas y opiniones	70
Gráfico 25. Considera que Surtipollo de Piendamó le ofrece un buen servicio	70
Gráfico 26. Considera que Surtipollo de Piendamó le brinda productos de buena calidad	71
Gráfico 27. Cree que el precio de los productos ofrecidos por la empresa Surtipollo de Piendamó, son adecuados para la economía familiar	72
Gráfico 28. Considera que Surtipollo de Piendamó debería mejorar alguno de los siguientes aspectos en cuanto infraestructura	72
Gráfico 29. Se encuentra conforme con el horario de atención que le brinda Surtipollo de Piendamó	73
Gráfico 30. Se encuentra conforme con el portafolio de productos que Surtipollo de Piendamó le ofrece	74
Gráfico 31. Como califica usted el servicio de domicilio que le ofrece Surtipollo de Piendamó	74
Gráfico 32. Ingresos por ventas	79
Gráfico 33. Cuál de los siguientes medios es de su agrado, para recibir información acerca de promociones, descuentos y precios de los productos	104

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo A. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Surtipollo de Piendamó del municipio de Piendamó Cauca	119
Anexo B. Encuesta dirigida a los consumidores de la empresa Surtipollo de Piendamó del municipio de Piendamó Cauca	122
Anexo C. Encuesta dirigida a los proveedores de la empresa Surtipollo de Piendamó del municipio de Piendamó Cauca	124
Anexo D. Carta a proveedor Bucanero S.A.	126
Anexo E. Estados Financieros	127

RESUMEN

El presente documento de estudio muestra los resultados obtenidos a partir de la investigación que se realizó en la empresa Surtipollo ubicada en el municipio de Piendamó en el departamento del Cauca, con el fin de diseñar un plan estratégico y de estructura organizacional para mejorar los procesos de la empresa. La investigación se llevó a cabo a partir de la información suministrada principalmente por la propietaria Ana Soelia Mejía Alfonzo, y se complementó a través de la observación efectuada por el equipo investigador y la aplicación de una encuesta a los empleados, consumidores y proveedores, lo cual permitió realizar un análisis interno y externo de la organización, donde se pudo determinar las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

De acuerdo al análisis que se realizó en Surtipollo de Piendamó se pudo determinar que a pesar de no contar con una misión, visión, objetivos, políticas, asignación de funciones, metas y estrategias, la empresa ha logrado sostenerse en el mercado; sin embargo, se evidencia la necesidad de la implementación de un plan estratégico y una estructura organizacional que permita a la empresa complementar y mejorar cada uno de sus procesos con el fin de ser más eficiente y competitiva en el mercado, ampliando de manera directa su reconocimiento en el municipio de Piendamó y zonas aledañas.

Palabras claves: Planeación estratégica, estructura organizacional.

1. ANTECEDENTES

1.1 ESTADO DEL ARTE

Se llevó a cabo la revisión bibliográfica a diferentes estudios que se han realizado hasta el momento, relacionados con el problema que el equipo de investigación pretende abordar con el presente trabajo, en aras de identificar los aspectos establecidos sobre el tema, así como las teorías analizadas, los enfoques metodológicos que fueron aplicados, y de esta manera poder determinar el aporte a la solución del tema planteado, pero al mismo tiempo fijar lo propio al conocimiento, a continuación se relacionan las investigaciones más significantes, según los propios criterios.

Nombre: Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A. del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena				
Apellido autor	Objetivo general	Metodología	Resultados	Conclusiones
Yagual. R. ¹	Determinar la influencia de la Estructura Organizacional en la Gestión Administrativa, mediante el diagnostico interno y externo, para el diseño organizacional de la empresa Carol tour S.A. del Cantón Salinas, provincia de Santa Elena	La presente investigación se desarrollará considerando la investigación cualitativa y cuantitativa. La población involucrada correspondió a una cantidad de 1375 personas que utilizan los diferentes servicios turísticos que ofrece la empresa, los cuales se destacan en su mayoría por diferentes tipos de servicios en diversas épocas del año.	Los resultados que se obtuvieron a través de la encuesta de investigación identificó la necesidad de elaborar el diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A ya que la empresa carece de una estructura organizacional y de los demás elementos que conforman el diseño organizacional.	La sociedad donde se encuentra ubicada la empresa no se interesa por estar al tanto de los sitios turísticos con los que cuenta el cantón Salinas entro de la provincia de santa Elena. La competitividad dentro del cantón salinas, es la que a muchas empresas impiden llegar a la efectividad por que el entorno es muy cambiante en todo sentido sin embargo con el diseño organizacional se espera una estabilidad o un desarrollo de menos a más por parte de la operadora de turismo Carol Tour S.A.

¹ YAGUAL. R. Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A. del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena año 2013. Tesis. Administración de Empresas. Costa Rica: Universidad Estatal Provincia de Santa Elena. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Administración, Provincia de Santa Elena, 2013.

Nombre del documento: Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S.				
Apellido autor	Objetivo general	Metodología	Resultados	Conclusiones
Guadalupe, I ²	Diseñar un plan a través del modelo de planeación estratégica, propuesto por Joaquín Rodríguez Valencia, que haga posible la definición de acciones concretas orientando a la organización hacia el logro de sus objetivos.	La investigación se considera de tipo aplicada con un enfoque cuantitativo y alcance descriptivo. Se llevó a la práctica la metodología de planeación estratégica, definiendo el modelo específico aplicable a las características del restaurante.	La gestión estratégica traducida en indicadores facilitó el alcance de las metas, el recorrido de una dirección previamente pensada y la aspiración de lograr un involucramiento total, todo esto integrado en distintos periodos de tiempo. Bajo esta perspectiva el resultado obtenido se reflejó en que se lograron integrar las principales actividades de la empresa, vinculando los planos financieros, comerciales y operativos que harán del resultado el éxito y permanencia de la organización	Con base en el estudio realizado se determina que la hipótesis planteada se cumple y es aceptada como verdadera, por lo tanto se confirma que “al implementarse el plan estratégico el restaurante Luna Bruja resolverá los problemas operativos y tendrá una visión más amplia y clara de lo que desea y cómo lograrlo”. En el desarrollo del trabajo de investigación se plantearon objetivos, en donde se plasmaron los resultados parciales y el resultado final esperado. Una vez concluida la investigación y analizada la información resultante se procedió a elaborar el plan estratégico para el restaurante Luna Bruja, por consiguiente se considera que los objetivos inicialmente establecidos fueron logrados.

² GUADALUPE, I. Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S. Tesis. Maestría en Administración. México: Baja California. Instituto Tecnológico de la Paz. División de estudios de posgrado e investigación, 2014.

Nombre del documento: Diseño de la estructura organizacional para la empresa Salitre Maramao's Club S.A. de Bogotá				
Apellido autor	Objetivo general	Metodología	Resultados	Conclusiones
Guerrero y Perico ³ .	Diseñar la estructura organizacional para la empresa SALITRE MARAMAO'S CLUB S.A. mediante la observación y el análisis interno y externo de la misma.	Es un estudio descriptivo por que se identifican y relacionan las características y elementos necesarios para proponer una estructura administrativa, por medio de técnicas específicas de recolección de la información como lo es la observación y la aplicación de encuestas. La alternativa metodológica se basó en la observación directa y el análisis de encuestas que elaboraron y aplicaron en empresas de similares características	En la parte productiva se encontraron debilidades en el nivel de coordinación e integración con otras áreas, el motivo ya antes mencionado es la falta de direccionamiento estratégico que permita a cada de los colaboradores de la empresa trabajar por un mismo objetivo. Analizando el perfil de capacidad del talento humano se identificó que existen más debilidades que fortalezas de categoría alta debido a que la empresa no brinda estabilidad a sus empleados por que el nivel de remuneración no es el mejor, no existen programas ni actividades de motivación por lo tanto el grado de ausentismo y rotación del personal es alto.	Se encontró que la empresa Salitre Maramao's Club S.A. posee un gran número de falencias de carácter administrativo que han afectado el desarrollo y crecimiento de la misma, creando incertidumbre e inseguridad organizacional. Quedó Esta claro que la estructuración administrativa y el direccionamiento estratégico van ligados al compromiso, participación y evaluación constante de resultados, permitiendo de esta manera corregir preventivamente procesos, proyecciones y acciones que vayan en contra del cumplimiento del direccionamiento estratégico.

³ GUERRERO CASTRO, Diana Milena y PERICO QUIMBAYA, Alexandra. Diseño de la estructura organizacional para la empresa Salitre Maramao's Club S.A. de Bogotá. Tesis. Administración de Empresas. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas, 2008.

Nombre del documento: Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda				
Apellido autor	Objetivo general	Metodología	Resultados	Conclusiones
Cano del Castillo y Cifuentes ⁴ .	Diseñar e implementar un plan estratégico para la empresa Disempack Ltda.	Metodológicamente, esta será una investigación descriptiva toda vez que se abordará el problema mediante un análisis de las variables que lo originan, presentando una relación no explicativa de los efectos y consecuencias del problema, y planteando luego el escenario ideal sobre la base de las estrategias que se determinen y se acudirá a técnicas específicas para la recolección de la información	En las proyecciones financieras se obtuvieron resultados de viabilidad para el proyecto, permitiendo justificar la implementación de las estrategias plasmadas y su éxito potencial.	Por medio del diagnóstico empresarial, su análisis y posterior aplicación del plan estratégico se pudo cumplir la totalidad de los objetivos (general y específicos) y metas que se formularon al inicio del proyecto; se pudieron comprobar las hipótesis y se dio solución a los problemas encontrados en el análisis DOFA, por medio de la Planeación Estratégica propuesta por los investigadores

⁴ CANO DEL CASTILLO, Andrés Felipe y CIFUENTES SALAZAR, Diana Alejandra. Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda. Trabajo de grado. Administración de Empresas. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas, 2011.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

La empresa Surtipollo de Piendamó ha permitido que se realice el estudio de asesoría, por esta razón facilitó la información requerida para establecer el problema que es objeto de investigación del presente proyecto. Por consiguiente se pudo establecer que pese a que la empresa Surtipollo de Piendamó ha permanecido 11 años en el mercado se le han presentado algunas dificultades en los procesos administrativos que no han permitido crecer de acuerdo a la expectativa de la propietaria, la empresa se ha formado y estructurado por el quehacer diario y no por un análisis técnico que le permita identificar la opción que mejor se ajuste a sus necesidades, la planeación estratégica de la empresa está en cabeza de su propietaria la señora Ana Soelia Mejía Alfonzo, quien es una empresaria empírica, que direcciona a su empresa con base en las situaciones que se presentan en el día a día, las cuales no se fundamentan en una planeación y en una estructura organizacional alineada con las necesidades puntuales de la empresa respecto a la realidad del contexto del mercado; de hecho se evidencia que la empresa adolece de una misión, visión, objetivos, políticas, metas, estrategias, objetivos empresariales, manual de funciones, organigrama y normas ni escritas ni conocidos por los colaboradores de la organización lo cual se convierte en una debilidad para la empresa.

La adopción de la planificación estratégica, es crucial si una organización quiere lograr ventajas dentro de su mercado. En un entorno caracterizado por una volatilidad constante, donde la competitividad no es una opción, sino una obligación, y donde los oferentes mejor preparados son los que sobreviven, es esencial, que el empresario pueda identificar o tenga conocimiento de su potencial y de su debilidad, en virtud de asumir con posibilidades de éxito, estos retos. En este mismo orden y dirección, resulta inadmisibles que una empresa desestime las posibilidades de establecer elementos diferenciadores que le permitan obtener ventajas competitivas sobre sus pares.

De manera semejante sucede con el hecho de no contar con una estructura organizacional bien definida, al adolecer de una disposición organizacional formal, los empleados podrían no saber fácilmente a quién reportarse oficialmente en las distintas situaciones y podría no ser claro quién tiene la responsabilidad final acerca de algo. Precisamente, la estructura organizacional mejora la eficiencia operativa brindando claridad a los empleados de todos los niveles de la empresa. Al tener en cuenta esto, los departamentos trabajan más como mecanismos cabalmente sincronizados, enfocando el tiempo y la energía en tareas productivas. Una estructura detallada también puede dar una guía para las promociones internas, permitiendo que las empresas creen pistas de crecimiento sólidas para los empleados iniciales.

En suma, esta coyuntura interna de índole administrativa generada por la omisión de un proceso formal de planeación estratégica y de estructura organizacional, ha imposibilitado emprender acciones de mejoramiento de la administración de los recursos que conducirían a esta organización a maximizar las utilidades de sus accionistas, a garantizar la sostenibilidad en el mercado donde opera y a obtener un mayor crecimiento en el mismo.

2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Qué acciones se hace necesario emprender para diseñar un plan estratégico y de estructura organizacional que permita a la empresa Surtipollo de Piendamó mejorar sus niveles de competitividad?

2.2 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

- ¿Cómo se encuentra la empresa Surtipollo de Piendamó respecto a su ámbito externo?
- ¿Cómo se encuentra la empresa Surtipollo de Piendamó respecto a su ámbito interno?
- ¿Cómo reformular el direccionamiento estratégico de la empresa Surtipollo de Piendamó que permita mejorar sus niveles de competitividad?
- ¿Cómo diseñar una estructura organizacional y adicionalmente plantear propuestas de mejora para la empresa Surtipollo de Piendamó?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan estratégico y una estructura organizacional para la empresa Surtipollo de Piendamó del municipio de Piendamó - Cauca para el año 2017-2018.

3.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Realizar un análisis externo de la empresa Surtipollo de Piendamó a partir de la aplicación de herramientas de medición y de evaluación para el año 2017-2018
- Desarrollar un análisis interno de la empresa Surtipollo de Piendamó a partir de la aplicación de herramientas de medición y de evaluación para el año 2017-2018
- Reformular el direccionamiento estratégico de la empresa Surtipollo de Piendamó que permita mejorar sus niveles de competitividad.
- Diseñar una estructura organizacional y plantear propuestas de mejora organizacional para la empresa Surtipollo de Piendamó.

4. JUSTIFICACIÓN

4.1 JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

Toda empresa u organización enmarcada en un contexto moderno, se encuentra en competencia constante: ya sea en relación con los factores productivos, con los clientes, con los ingresos con qué hacer frente a los costos, etc. Los empresarios se ven en consecuencia, obligados a tomar decisiones para conducir el diseño de la estrategia a la práctica. Según Ramírez y Cabello (1997)⁵, la primera herramienta que una empresa debe de implementar para transformarse en una organización competitiva es la planeación estratégica, pues por medio de ella es posible determinar muy claro a dónde quiere ir, de tal manera que, partiendo de donde se encuentra, pueda fijar los derroteros o estrategias necesarios para lograr su misión. En el caso puntual de la empresa sujeto de estudio (Surtipollo), la investigación fue realizada con el propósito de aportar al conocimiento existente sobre la aplicación de los principios de la planeación estratégica y de estructura organizacional.

4.2 JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Para lograr los objetivos de esta investigación de carácter descriptivo, se acudió al empleo de técnicas cuantitativas como la encuesta y su procesamiento en software Office para la tabulación e interpretación de la información recolectada, y de técnicas cualitativas muy particulares como la observación participante, adicionalmente se utilizaron herramientas y matrices propias de la Planeación estratégica y de estructura organizacional. Con ello se pretendía conocer cómo se encontraba la organización sujeto de estudio, en sus ámbitos interno y externo,. Así, los resultados de la presente investigación se apoyaron en técnicas de investigación consecuentes con la necesidad específica de esta organización.

4.3 JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

Con base en los objetivos de este estudio, la aplicación de principios de planeación estratégica y de estructura organizacional permitió encontrar soluciones concretas a problemas de gestión administrativa, y de estructura interna, que venían incidiendo negativamente en los resultados de la empresa. Para Surtipollo, el empleo de estas herramientas administrativas potencializa la posibilidad de mejorar ostensiblemente el nivel de competitividad de la organización.

⁵ RAMÍREZ, D. y CABELLO, M. (1997). Empresas Competitivas. México. Editorial McGraw Hill

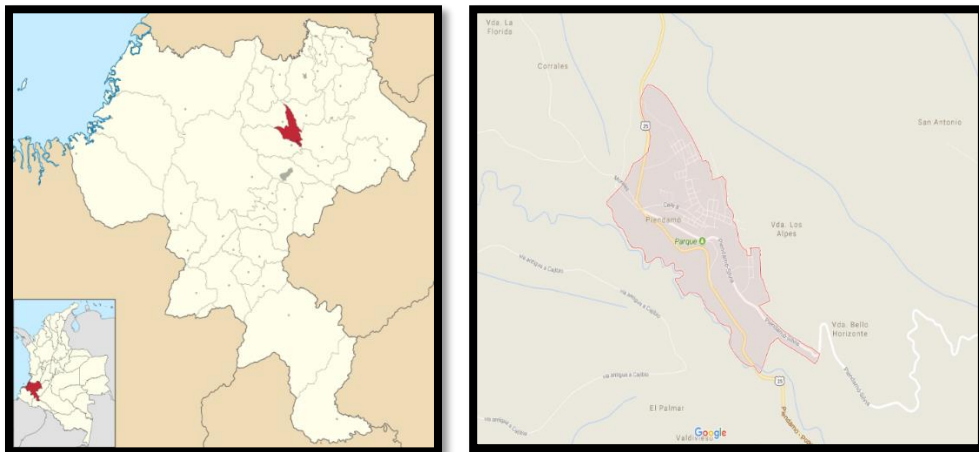
5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO CONTEXTUAL

La empresa Surtipollo de Piendamó se encuentra ubicada en el municipio de Piendamó, departamento del Cauca. Piendamó fue Fundado en el año 1525 por el señor Pedro Antonio Sandoval, y su ubicación geográfica fue estratégicamente situada, debido a una estación de ferrocarril que funcionaba en la zona, y que en su momento comunicaba a ciudades importantes como Santiago de Cali y Popayán. Esta localidad es conocida como un puerto terrestre, ya que por su ubicación central, muchas personas habitantes de municipios aledaños como Cajibío, morales, Silvia, Caldono, Totoro y Mondomo encuentran en Piendamó una gran fuente económica, en donde llegan a comercializar productos de pan coger y a realizar sus compras. En la actualidad Piendamó tiene 44, 535 habitantes, distribuidos de la siguiente manera:

- Población rural: 29.839 habitantes.
- Población Urbana: 14.696 habitantes.

Figura 1. Localización del municipio de Piendamó en el departamento del Cauca



Fuente: Localización del municipio de Piendamó en el departamento del Cauca [en línea]. Colombia: Google.maps. [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: https://www.google.com.co/search?q=Localizaci%C3%B3n+del+municipio+de+Piendam%C3%B3+en+el+departamento+del+Cauca&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi1iYLa5uvWAhVCYiYKHWqNBBQQ_AUICigB&biw=1600&bih=745#imgsrc=ZdzT3vXGaK4qaM.

Al ser Piendamó un eje central para la economía caucana, lugar en donde muchas personas, no solo habitantes del Municipio si no de localidades cercanas realizan sus compras para satisfacer las necesidades básicas, la señora Ana Soelia Mejía Alfonzo, emprendió su negocio en este amplio mercado potencial y la mejor manera de aprovecharlo según ella era brindando productos básicos de la canasta familiar y esencialmente carnes de pollo, ya que son productos alimenticios, económicos y beneficiosos para el ser humano lo cual hacen que estos sean altamente demandados. En el año 2006 fue fundado Surtipollo de Piendamó por la señora Ana Soelia Mejía Alfonzo, su actividad principal es la distribución y comercialización de carnes de pollo y como actividad secundaria la empresa comercializa granos, abarrotes y bebidas al detal. La empresa inicio sus actividades con recursos propios de la propietaria, y en un local alquilado, exactamente en el centro del Municipio de Piendamó y en la dirección calle 8 número 5-02. Surtipollo de Piendamó abrió sus puertas al público con dos personas (la propietaria, y su pareja sentimental), Un enfriador pequeño y una estantería de madera. Gracias a la labor constante de la señora Ana mejía y su pareja sentimental por rentabilizar el negocio brindando un buen servicio y precios cómodos para la economía familiar, la empresa a través del tiempo ha ampliado su cobertura de mercado a tal punto de que hoy en día la fuerza de trabajo que requiere es de 5 personas, (La señora Ana Soelia Mejía Alfonzo, y 4 personas ajenas a su núcleo familiar), se cuenta con 4 refrigeradores para almacenamiento de carnes de pollo y un refrigerador de bebidas y lácteos.

5.2 MARCO CONCEPTUAL

Muchos autores reconocen el diseño de un plan estratégico como un proceso sistemático, con una secuencia de pasos que son necesarios para lograr el objetivo, de igual forma describen la importancia de una estructura organizacional en el desarrollo empresarial y sus componentes. En este mismo orden y dirección la planeación representa la elección que realizan los directivos de las metas apropiadas para la organización y el curso de acción para alcanzarlas⁶. Esos “cursos de acción” no son otra cosa que las estrategias, o aquellas decisiones que toman los gerentes y que van encaminadas en forma dinámica y secuencial a cumplir dicho propósito.

Técnicamente “la planeación estratégica es el proceso mediante el cual, quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación actual de la empresa,

⁶ JONES y GEORGE. Administración contemporánea [en línea]. Colombia: Frente Estudiantil, 2008. [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%F3n%20Contempor%E1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. 2008. p. 8

así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”⁷.

En atención a hacer uso de este tipo de planificación, una de las herramientas más características de este proceso es la matriz DOFA, un análisis esquemático que surgió de una investigación conducida por el Instituto de Investigaciones Stanford entre 1960 y 1970; sus orígenes nacen de la necesidad de descubrir las fallas de la planificación corporativa; la investigación fue financiada por las empresas del Fortune 500; entre los miembros del equipo de investigadores no aparece George Steiner. Esta matriz de: amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas mejor conocida como matriz (DOFA)⁸, es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los líderes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y debilidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, estrategias de debilidades y amenazas. Observar los factores internos y externos clave es la parte más exigente para desarrollar una matriz DOFA y requiere juicios sólidos, además de que no existe una serie mejor de adaptaciones.

Tan importante como aplicar los principios y herramientas de la planificación estratégica resulta el diseñar una estructura organizacional, puesto que a partir de este ordenamiento jerárquico de funciones y responsabilidades del recurso humano es que logra la obtención de los objetivos predeterminados, tomado en cuenta la filosofía organizacional (misión, visión, valores y objetivos estratégicos), así como los otros recursos; materiales, financieros y tecnológicos. En consecuencia toda empresa necesariamente deberá tener clara su estructura organizacional, que según Jones & George, es el resultado de organizar, es decir, que existe una coordinación de actividades donde cada uno de los miembros de la organización colaboran en la consecución de las metas de la empresa, con el fin de aprovechar los recursos de la mejor manera⁹.

“Una estructura social formal, racionalmente organizada, implica normas de actividad definidas con claridad en las que, idealmente cada serie de acciones está funcionalmente relacionadas con los propósitos de la organización”¹⁰.

Hecha la observación anterior, cada Gerente, Administrador o Director de una empresa deberá definir directrices y específicamente políticas corporativas, que representan la declaración de principios generales que la empresa se compromete

⁷ SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Limitada. 1994. p. 55

⁸ CODINA, A. (2009). *Deficiencias en el uso del DOFA causas y sugerencias*.

⁹ JONES y GEORGE. Óp., cit., Disponible en Internet:

http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%F3n%20Contempor%E1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. 2008. p. 11

¹⁰ RODRIGUEZ, D. M. (2007). Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. 2-3.

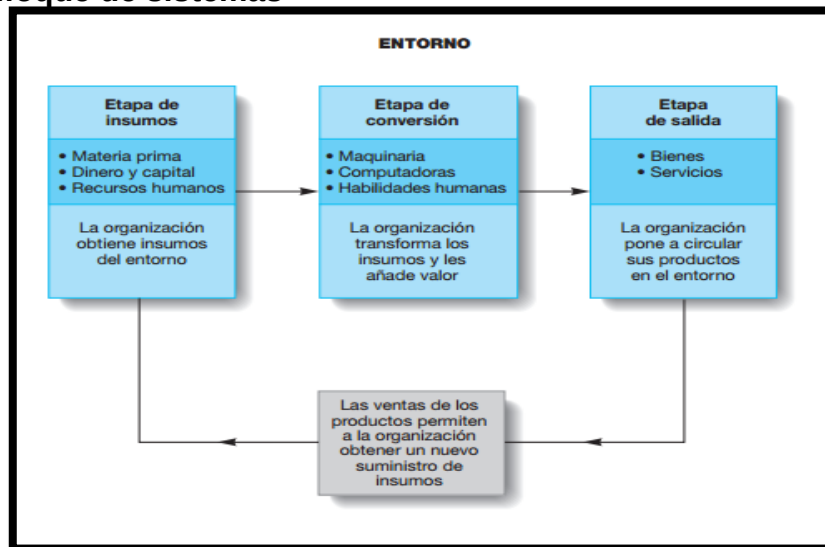
a cumplir.

5.3 MARCO TEÓRICO

Los siguientes referentes teóricos pretenden vincular lógica y coherentemente los conocimientos, conceptos, variables y proposiciones existentes que se trataran en la investigación, con base en el objeto de estudio.

En este mismo orden y dirección lo primero que hay que contextualizar es que la organización a intervenir hace parte un macrosistema, admitiendo como veraces los principios de la teoría del enfoque de sistemas, donde las organizaciones se conciben como un ser vivo que está en continua interacción con el medio ambiente. De hecho, Jones y George¹¹, en la década de 1960 Daniel Katz, Robert Kahn y James Thompson, definieron a la organización como un sistema abierto, ya que toma recursos del exterior para transformarlo en bienes o servicios, creando un ciclo. (Ver Figura 2).

Figura 2. Enfoque de sistemas



Fuente: JONES y GEORGE. Administración contemporánea [en línea]. Colombia: Frente Estudiantil, 2008. [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%F3n%20Contempor%E1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. 2008. p. 61.

Después de lo anterior expuesto, es menester aceptar que un contexto moderno, las organizaciones son un todo que se encuentran en un medio de continuos cambios y deben adaptarse a ellos, para poder sobrevivir, por tal motivo se deben comprender todos los factores internos y externos que afectan el funcionamiento organizacional.

¹¹ JONES y GEORGE. Óp., cit., Disponible en Internet: http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%F3n%20Contempor%E1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. p. 61.

Es allí donde se advierte la necesidad de que las empresas de vanguardia tengan bien definida su visión empresarial, partiendo de un cabal ordenamiento de las funciones y responsabilidades de su recurso humano, con base en las exigencias propias de cada organización.

Según Dávila¹², una estructura organizacional corresponde a la división del trabajo donde al personal se le asignan diferentes tareas o puestos, también existe una jerarquía o rangos donde cada una de las posiciones que están ocupadas por el personal tiene un reglamento el cual les indica como debe ser su comportamiento dentro de la organización, existiendo tres funciones de las estructuras organizacionales:

- Las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales.
- Las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización.
- Las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder, donde se toman decisiones y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones.

Ahora bien; con el fin de incrementar la eficiencia y el desempeño de las organizaciones, Taylor en su teoría destacó que para aumentar la eficiencia productiva en las organizaciones se debe racionalizar y estandarizar las actividades mediante la descomposición de las tareas de una forma ordenada y estandarizada y también nombro en su teoría la importancia del control y coordinación del trabajo por medio de una jerarquía de personal, dando a entender los primeros indicios por los cuales es tema de este estudio, planeación estratégica y estructura organizacional para el logro de los objetivos de las organizaciones. De otra parte, y centrado en el propósito de incrementar la eficiencia en el lugar de trabajo, Taylor estableció los siguientes principios¹³.

- Principio 1: estudiar la manera en que los trabajadores desempeñan sus tareas, para recopilar todos los conocimientos informales sobre el trabajo que posee cada empleado, y experimentar cómo mejorar la forma de hacer el trabajo.
- Principio 2: codificar los nuevos métodos de realizar las tareas en forma de reglas escritas y procedimientos de operación estandarizados.

¹² DÁVILA, C. Teorías organizacionales y administración. Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 2001.

¹³ TAYLOR citado por JONES y GEORGE. Óp., cit., Disponible en Internet: http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%F3n%20Contempor%E1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. p. 43-44.

- Principio 3: seleccionar cuidadosamente a los trabajadores que posean las habilidades y destrezas que concuerden con las necesidades de la tarea, y entrenarlos para realizarlas de acuerdo con las reglas y los procedimientos establecidos.
- Principio 4: establecer un nivel justo o aceptable de desempeño en la tarea y luego crear un sistema de pago que premiara el desempeño que superara el nivel aceptable.

Conforme a Daft, la estructura organizacional se compone de las siguientes dimensiones:

- Formalización, que corresponde a la documentación escrita de los procedimientos, manuales, políticas, descripción de cargos, actividades, lo cual suele ser más común en las grandes organizaciones, y poco común en microempresas.
- Especialización, refiriéndose a la división de las tareas organizacionales en la concentración de tareas específicas. Si la especialización que se lleva a cabo al interior de una empresa es baja, los colaboradores realizarán varias actividades a la vez.
- Jerarquía de autoridad, que hace alusión al nivel de orden de mando del control de una empresa, puede ser representada con un organigrama.
- Centralización, que hace énfasis en la toma de decisiones dentro del nivel jerárquico, si la toma de decisiones se lleva a cabo en los niveles superiores de la jerarquía la empresa se encuentra centralizada.
- Profesionalismo, que está representado por los niveles de estudios o capacitaciones con las que cuentan los empleados.
- Las razones de personal, tratándose a la asignación de tareas, funciones y cargos de las actividades que se llevan a cabo al interior de una organización¹⁴.

Pero no solamente la gestión administrativa interna se mejora teniendo una estructura organizacional bien definida, las organizaciones deben pensar endógena pero también exógenamente. En este propósito las empresas deberán “si o si” tener en cuenta el influjo externo, y estratégicamente tener armas

¹⁴ DAFT, R. Teoría y diseño organizacional. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A., 2010. p. 14-17.

suficientes y oportunas para enfrentar con éxito los avatares de la globalización, la competencia y internacionalización de los mercados.

En relación con este último derrotero, la planeación estratégica emerge como uno de los instrumentos más importantes para que las organizaciones puedan proyectar en el tiempo el cumplimiento de sus objetivos de largo plazo mediante el aprovechamiento de sus capacidades para influenciar el entorno y asimilar – hasta crear- las oportunidades del ambiente en beneficio de éstas una a importancia de una planeación estratégica radica en identificar sistemáticamente las oportunidades y peligros que surgen en el futuro. Estos, combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros.

Para Serna la planeación estratégica “es un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”¹⁵.

Jones y George definen tres pasos del proceso de planeación y explican la relación existente entre estrategia y planeación¹⁶.

Planeación: es el proceso que determinan los directivos o gerentes para establecer metas y funciones acorde con la misión de la empresa.

Estrategia: son aquellas decisiones que toman los gerentes y que van encaminadas con acción, con el firme propósito de alcanzar las metas.

- El primer paso de la planeación es la Determinación de la misión y metas organizacionales, es decir la definición del tipo de negocio y el establecimiento de metas.
- El segundo paso de planeación es la formulación de la estrategia, es decir el Diagnóstico de la situación en la que se encuentra la empresa y el desarrollo de estrategias.
- El tercer paso de la planeación es la implementación de la estrategia, en este último paso se asignan los recursos y las responsabilidades que permitan alcanzar las metas.

Como se va implementar el instrumento en la organización objeto de estudio (Surtipollo de Piendamó) según las premisas de la planeación estratégica se deben responder las siguientes preguntas:

¹⁵ SERNA, H. Planeación y Gestión Estratégica. Bogotá: 3R Editores. 2008.10ma Ed.

¹⁶ Ibíd., p. 264.

- ¿En qué situación está la empresa?
- ¿Qué quiere ser en el futuro?
- ¿Qué se quiere lograr?
- ¿Hacia dónde quiere ir la empresa?
- ¿Cómo se lograra?

La planeación estratégica tiene seis componentes fundamentales:

- Los estrategas: son aquellas personas a quienes corresponde la toma de decisiones en la organización, a los cuales les corresponde la definición de políticas y objetivos de la empresa.
- El direccionamiento: está integrado por los principios corporativos, la misión y la visión de la organización.
- El diagnóstico: a partir del direccionamiento se determina la situación actual de la empresa tanto internamente como externamente.
- Las opciones: después definido el direccionamiento y realizado el diagnóstico y el análisis DOFA de la compañía, se exploran las opciones que la empresa tiene en cuanto a sus debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.
- La formulación estratégica: las opciones estratégicas deberán convertirse en planes de acción concretos con definición de responsables.
- La auditoría estratégica: es la medición del desempeño de la organización¹⁷.

La planeación estratégica a su vez se apoya en herramientas tanto cualitativas como cuantitativas que posibilitan el desarrollo de su secuencia lógica de fases, estas son algunas de las más relevantes: el perfil de capacidad interna PCI, el perfil de oportunidades y amenazas POAM, la matriz DOFA, y sus submatrices, Matriz de Evaluación de Factores Externos EFE, la matriz de Evaluación de Factores Internos, y la matriz de Perfil Competitivo.

En referencia a la clasificación anterior y de conformidad en analizar los factores internos de esta comercializadora (Surtipollo de Piendamó), se definirá inicialmente el perfil de capacidad interna PCI, el cual será una de las primeras herramientas a utilizar para esta investigación, ya que permitirá identificar los aspectos positivos y negativos que afectan el funcionamiento de la empresa

¹⁷ SERNA. Óp., cit., p. 55-65.

Surtipollo de Piendamó.

Según Humberto Serna¹⁸ existen las siguientes categorías del PCI

- La capacidad directiva
- La capacidad competitiva
- La capacidad financiera
- La capacidad tecnológica
- La capacidad de talento humano

Cuadro 1. Categorías del PCI

PÉRFIL DE CAPACIDAD INTERNA	Análisis Interno					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA						
CAPACIDAD COMPETITIVA						
CAPACIDAD FINANCIERA						
CAPACIDAD TECNOLÓGICA						
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO						

Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Limitada, 1994. p. 169.

De acuerdo a Serna¹⁹ el perfil POAM, también es una herramienta recomendada a las empresas para identificar las amenazas y oportunidades que rodean a la empresa, es decir la relación de la empresa con el entorno.

Los factores a identificar son:

- Económico: tasas de interés, política cambiaria, inflación, acuerdo de libre comercio.
- Político: estado político del país, participación de la ciudadanía, política de estímulo a las Mipymes.
- Social: violencia, desempleo, desplazamiento, nivel de inseguridad y delincuencia.

¹⁸ Ibíd., p. 169

¹⁹ Ibíd., p. 150.

- Tecnológico: facilidad de acceso a las nuevas tecnologías, telecomunicaciones, resistencia al cambio tecnológico, nuevas tecnologías industriales.
- Competitivo: monopolios, nuevos mercados, globalización.
- Geográfico: vías en buen estado, transporte, condiciones climáticas y ambientales.

Cuadro 2. Perfil de Oportunidades y Amenazas POAM

PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS POAM	Análisis Externo					
	FORTALEZA			DEBILIDAD		
ECONOMICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
POLITICO						
SOCIAL						
TECNOLOGICO						
COMPETITIVO						
GEOGRAFICO						

Fuente: SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Limitada, 1994. p. 150

Si bien no obedece a los principios básicos de la Planeación Estratégica, la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), FODA O SWOT por sus siglas en inglés (Strenghts, Weanesses, Opportunites and Threatness) es quizás el instrumento más utilizado en este proceso, pues permite evaluar los diferentes factores del entorno interno y externo de la empresa, es utilizada con el fin de identificar las amenazas, fortalezas, debilidades y oportunidades para prever el futuro de la organización y así mismo les permita a los gerentes tomar decisiones y estrategias en cuanto al estado actual de la empresa.

Según Jones y George (2008)²⁰ definen el análisis DOFA como “El Ejercicio de planeación mediante el cual los gerentes identifican las fuerzas (F), las oportunidades (O), las debilidades (D) internas de la organización y las amenazas (A) externas en el entorno que afectan a la organización.”

Jones y George también señalan que el paso a seguir después de la identificación de las fortalezas y debilidades es identificar las oportunidades y amenazas con el

²⁰ JONES y GEORGE. Óp., cit., Disponible en Internet: http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%F3n%20Contempor%E1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. p. 273.

fin de aprovechar esas oportunidades y contrarrestar las amenazas²¹.

En resumen todo análisis DOFA consta de cuatro pasos a seguir:

- Identificación de las fortalezas y debilidades
- Identificación de las oportunidades y amenazas
- Realización de la matriz
- Planteamiento de estrategias a emplear

Según Ponce Talancon²² en su artículo “Una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales”, señala como identificar cada uno de los factores externos e internos donde las fortalezas son todas aquellos factores positivos que la empresa tiene, por ejemplo las habilidades y capacidades de cada una de las personas que forman parte de ella, los recursos con los cuales cuenta y le permite ser competente ante las otras empresas. Las debilidades las definen como factores que hacen a la organización vulnerable.

Ponce también señala que las oportunidades corresponden a esas fuerzas externas que no son controladas por la empresa pero que le permite su crecimiento y mejora continua, siendo las amenazas lo contrario, estas son fuerzas externas que no pueden ser controladas por la organización pero que de alguna u otra manera pueden afectar el funcionamiento de la empresa.

Cuadro 3. Matriz DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Capacidades fundamentales en áreas claves.	• No hay una dirección estratégica clara.
• Recursos financieros adecuados.	• Instalaciones obsoletas.
• Buena imagen de los compradores.	• Rentabilidad inferior al promedio
• Un reconocido líder en el mercado	• Falta de oportunidad y talento gerencial.
• Estrategias de las áreas funcionales bien ideadas.	• Seguimiento deficiente al implantar la estrategia.

²¹ Ibíd., Disponible en Internet:

http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%F3n%20Contempor%E1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. p. 273

²² PONCE TALANCON, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales [en línea]. Colombia: Eumed. Contribuciones a la Economía, septiembre 2006 [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/ce/>.

Cuadro 3. (Continuación).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Acceso a economías de escala.	• Abundancia de problemas operativos internos.
• Aislada (Por lo menos hasta cierto grado) de las fuertes presiones competitivas.	• Atraso en investigación y desarrollo.
• Propiedad de la tecnología.	• Línea de productos demasiado limitada.
• Ventajas en costos.	• Débil imagen en el mercado.
• Mejores campañas de publicidad.	• Débil red de distribución.
• Habilidades para la innovación de productos.	• Habilidades de mercadotecnia por debajo del promedio.
• Dirección capaz.	• Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia.
• Posición ventajosa en la curva de experiencia.	• Costos unitarios generales más altos en relación con los competidores clave.
• Mejor capacidad de fabricación.	
• Habilidades tecnológicas superiores	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Atender a grupos adicionales de clientes.	• Entrada de competidores foráneos con costos menores
• Ingresar en nuevos mercados o segmentos.	• Incremento en las ventas y productos sustitutos.
• Expandir la línea de productos para satisfacer una gama mayor de necesidades de los clientes.	• Crecimiento más lento en el mercado.
• Diversificarse en productos relacionados.	• Cambios adversos en los tipos de cambio y las políticas comerciales de gobiernos extranjeros.
• Integración vertical (hacia adelante o hacia atrás).	• Requisitos reglamentarios costosos.
• Eliminación de barreras comerciales en mercados foráneos atractivos.	• Vulnerabilidad a la recesión y ciclo empresarial
• Complacencia entre las compañías rivales.	• Creciente poder de negociación de clientes o proveedores
• Crecimiento en el mercado más rápido.	• Cambio en las necesidades y gustos de los compradores
	• Cambios demográficos adversos.

Fuente: Los autores a partir de THOMPSON. Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía. México: McGraw Hill, 1998.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter se relaciona estrechamente con la naturaleza de la Planeación Estratégica, puesto que precisamente propone un marco de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector en específico, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector. Cada modelo es estructurado bajo la eficacia y eficiencia de las cinco fuerzas.

La teoría de Porter o Modelo de las cinco fuerzas es una herramienta utilizada en la administración, dada por el profesor Michael Porter en el año 1980, quien fue reconocido por materia de competitividad y estrategia empresarial.

Este modelo permite a las organizaciones crear estrategias para tener éxito en el mercado, ya que en un entorno tan cambiante y exigente las organizaciones se ven enfrentadas a responder con rapidez a dichos cambios para mantenerse en el mercado.

La teoría de Porter consiste en la formulación de estrategias a partir de la relación de la empresa con su entorno. Según Porter citado por Quintero y Sánchez "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos."²³

Porter señala esas cinco fuerzas como amenazas que afectan las utilidades de una organización que compiten en el mismo sector. Jones & George (2008)²⁴

- Rivalidad entre competidores: Cuando las compañías bajan los precios o hacen campañas publicitarias con el fin de ganar clientes, las utilidades del sector disminuye.
- Poder de negociación de los proveedores: cuando los proveedores crean un monopolio, los precios aumentan generando así menos utilidades a las compañías. También cuando los proveedores crean acuerdos con compañías con el fin de controlar los precios y la oferta y la demanda.
- Poder de negociación de los consumidores: por ejemplo, cuando existen pocos clientes mayoristas que compren los productos, estos pueden pedir descuentos generando así menos utilidades a la empresa.

²³ QUINTERO, Johana y SÁNCHEZ, José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico Telos [en línea]. Colombia: Redalyc, 2006, 8 (Septiembre-Diciembre). [Consultado 10 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>

²⁴ JONES y GEORGE. Óp., cit., Disponible en Internet: http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%F3n%20Contempor%E1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. p. 277

- Amenaza de ingreso de productos sustitutos: cuando un producto puede ser reemplazado por otro con características similares.
- Amenaza de entrada de nuevos competidores: cuando en un sector no hay barreras de entrada, hace que nuevas compañías ingresen con facilidad y se genere mayor competencia.

Según Porter existen dos formas para obtener mayores utilidades, las cuales son: diferenciar el producto, es decir, incrementar su valor agregado, como por ejemplo en: calidad, diseño, empaque, servicio. Otra forma es disminuir los costos con el fin de atraer nuevos clientes.

Las formas para lograr una ventaja competitiva para bajar los costos o diferenciar los productos de otros son:

- Alcanzar una eficiencia superior
- Alcanzar una calidad superior
- Alcanzar una innovación, rapidez y flexibilidades superiores
- Alcanzar un nivel superior de respuesta a los clientes

Finalmente, en este recorrido por las principales teorías que fundamentan esta investigación, no podía faltar la preponderancia estratégica de definir la cadena de valor para Surtipollo de Piendamó.

Técnicamente, la cadena de valor es una secuencia o serie de actividades funcionales que se requieren para el funcionamiento de una empresa. Está compuesta por eslabones en secuencia, de tal manera que si llegase a ocurrir algún error en uno de esos eslabones, toda la cadena de valor se vería afectada. La cadena de valor permite ver a la empresa a partir de todas las actividades que desarrolla y cuáles de esas actividades se deben mejorar para obtener ventaja frente a la competencia.

Según Porter, esta parte de las estrategias de diferenciación o disminución de costos.

La cadena de valor genérica según Porter está constituida por tres elementos básicos (citado por Quintero y Sánchez)²⁵:

Las Actividades Primarias, son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística, comercialización y los servicios de post-venta.

²⁵ QUINTERO. Óp., cit., Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>.

Las Actividades de Soporte, se componen por la administración de los recursos humanos, compras de bienes y servicios, desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).

El Margen, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

5.4 MARCO JURÍDICO

Surtipollo de Piendamó es una empresa que pertenece al sector comercial. Dentro del marco legal colombiano la organización se encuentra establecida de la siguiente manera:

- Nombre comercial: Surtipollo de Piendamó.
- Tipo de organización: Persona natural.
- Registro Mercantil: N° 00089055 del 16 de Marzo de 2006.
- Actividad económica principal: Comercio de carnes al por menor.
- Actividad comercial secundaria: Establecimiento no especificado de comercio al por menor de productos cuyo surtido está compuesto principalmente de alimentos (víveres en general), bebidas o tabaco.
- Identificación Tributaria: 66678625-3 Perteneciente al régimen Común.

Surtipollo de Piendamó debe regirse por las siguientes normas jurídico-legales estipuladas en la república de Colombia:

5.4.1 Código de Comercio

El Código de comercio establece la normatividad por la cual deben regirse todas las empresas que se rigen por el sector comercial. Según artículo 19²⁶ de las obligaciones de los comerciantes son:

- Matricularse en el registro mercantil.
- Inscribir en el registro mercantil todos los actos, libros y documentos respecto de los cuales la ley exija esa formalidad.

²⁶ CÁMARA DE COMERCIO. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Bogotá: CCB, 1971.

- Llevar contabilidad regular de sus negocios conforme a las prescripciones legales.
- Conservar, con arreglo a la ley, la correspondencia y demás documentos relacionados con sus negocios o actividades.
- Denunciar ante el juez competente la cesación en el pago corriente de sus obligaciones mercantiles.
- Abstenerse de ejecutar competencia desleal

5.4.2 Ley 1480 de 2011

Donde la Superintendencia de Industria y Comercio, establece en el estatuto del consumidor según artículo 1°, lo siguiente:

- La protección de los consumidores frente a los riesgos para su salud y seguridad.
- El acceso de los consumidores a una información adecuada - de acuerdo con los términos de esta Ley que les permita hacer elecciones bien fundadas.
- La educación del consumidor.
- La libertad de constituir organizaciones de consumidores y la oportunidad para esas organizaciones de hacer oír sus opiniones en los procesos de adopción de decisiones que las afecten.
- La protección especial a los niños, niñas y adolescentes, en su calidad de consumidores, de acuerdo a lo establecido con el código de infancia y adolescencia²⁷.

5.4.3 Ley 9 de 1979

Por medio de la cual establece las medidas sanitarias en los lugares de trabajo²⁸:

Artículo 98: En todo lugar de trabajo en que se empleen procedimientos, equipos, maquinas, materiales o sustancias que den origen a condiciones ambientales que puedan afectar la salud y seguridad de los trabajadores o su capacidad normal de

²⁷ COLOMBIA. Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Bogotá. 2011.

²⁸ COLOMBIA Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Bogotá. 1979.

trabajo, deberán adoptarse medidas de higiene y seguridad necesarias para controlar en forma efectiva los agentes nocivos, y aplicarse a los procedimientos de prevención y control correspondientes”.

Artículo 244: Para la instalación y funcionamiento de establecimientos industriales o comerciales, relacionados con alimentos o bebidas se requerirá licencia sanitaria expedida conforme a la Ley.

Artículo 246: Solamente los establecimientos que tengan licencia sanitaria podrán elaborar, producir, transformar, fraccionar, almacenar, expender, importar o exportar alimentos o bebidas.

Artículo 261: En los establecimientos comerciales las actividades relacionadas con alimentos o bebidas, como fraccionamiento elaboración, almacenamiento, empaque y expendio, deben efectuarse en áreas que no ofrezcan peligro de contaminación para los productos.

Artículo 263: Los establecimientos en que se produzcan, elaboren, transformen, fraccionen, expenden, consumen o almacenen productos de fácil descomposición contarán con equipos de refrigeración adecuados y suficientes.

Artículo 288: Todos los alimentos y bebidas deben provenir de establecimientos autorizados por el ministerio de salud o autoridad delegada y que cumplan con las disposiciones de la presente ley y sus reglamentaciones.

Artículo 289: Los alimentos que no requieran de empaque o envase se almacenarán en forma que se evite su contaminación o alteración, para evitar riesgos higiénicos sanitarios al consumidor.

5.4.4 Decreto 1500 de 2007

El cual establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación.

Artículo 35. Inscripción sanitaria de expendios y almacenamiento. Todo establecimiento dedicado al almacenamiento o expendio de carne y productos cárnicos comestibles y derivados cárnicos deberá inscribirse ante la entidad territorial de salud por medio de formulario único de inscripción expedido por el Ministerio de la Protección Social. Esta inscripción no tendrá ningún costo. Una vez inscrito el expendio, la autoridad sanitaria competente realizará visitas de inspección para verificar las condiciones sanitarias del establecimiento²⁹

²⁹ COLOMBIA. Decreto 1500 de 2007. Por el cual se establece el reglamento técnico a través del

5.4.5 Resolución 1229 de 2013

Por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia, y control sanitario para productos de uso y consumo humano³⁰. En esta resolución se hace referencia a un enfoque de riesgos asociados al uso y consumo de bienes y servicios con el fin de garantizar la salud de todos los consumidores, no solo en mataderos o productores de animales para consumo sino también en los establecimientos que comercializan y expenden este tipo de productos.

5.4.6 Resolución 2674 de 2013

Por la cual se reglamenta el artículo 126 de la ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones³¹, donde se establecía que los alimentos que se fabriquen, envasen o importen para su comercialización nacional, requerirán de notificación, permiso o registro sanitario. En la resolución 2674 se establecen los lineamientos que debe cumplir todo establecimiento destinado a la fabricación, procesamiento, preparación, envase, almacenamiento, distribución, comercialización y expendio de alimentos en cuanto a la edificación e instalaciones (localización y accesos, abastecimiento de agua, disposición de residuos sólidos y líquidos, instalaciones sanitarias, pisos y drenajes, iluminación, ventilación, paredes, techos y puertas), equipos, personal manipulador de alimentos, aseguramiento y control de la calidad e inocuidad y transporte.

Artículo 30. Distribución y comercialización. Durante las actividades de distribución y comercialización de alimentos y materias primas debe garantizarse el mantenimiento de las condiciones sanitarias de estos. Toda persona natural o jurídica que se dedique a la distribución o comercialización de alimentos y materias primas será responsable del mantenimiento de las condiciones sanitarias de los mismos.

Parágrafo 1. Los alimentos y materias primas que requieran refrigeración durante su distribución, deben mantenerse a temperaturas que aseguren su adecuada conservación hasta el destino final.

Parágrafo 2. Cuando se trate de alimentos y materias primas que requieran

cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. Bogotá, 2007

³⁰ COLOMBIA. Resolución 1229 de 2013, por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia, y control sanitario para productos de uso y consumo humano. Bogotá. 2013.

³¹ COLOMBIA. Resolución 2674 de 2013. por la cual se reglamenta el artículo 126 de la ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 2013.

congelación, estos deben conservarse a las temperaturas necesarias de acuerdo a las características del producto³².

32 Ibid.

6. METODOLOGÍA

En este apartado es necesario aclarar que se tomaron en cuenta dos tipos de metodología, la directamente relacionada con la investigación, y la inherente a la secuenciación de los pasos del modelo de planeación estratégica a diseñar.

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Este trabajo se llevó a cabo mediante la siguiente metodología de estudio

6.1.1 Según los datos empleados

De acuerdo al objeto de estudio se realizó uso de una investigación cualitativa con el fin de conocer el entorno interno y externo de la empresa para determinar el plan estratégico y la estructura organizacional de acuerdo a la información recolectada.

Según R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado y P. Baptista Lucio definen el enfoque cualitativo como “la recolección de datos sin medición numérica para descubrir o afinar preguntas de investigación en el proceso de interpretación” 33.pág. 16. Y el enfoque cuantitativo lo definen como “La recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”³⁴.

6.1.2 Según el objeto de estudio

De acuerdo al objeto de estudio se usara del modelo de investigación descriptiva. Según Cazau³⁵ “En un estudio descriptivo se seleccionan una serie de cuestiones, conceptos o variables y se mide cada una de ellas independientemente de las otras, con el fin, precisamente, de describirlas. Estos estudios buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno”. Por lo tanto, concretamente este trabajo abarcará el problema de investigación por medio de la medición de cada una de las variables dependientes que dan origen al problema, es decir la determinación de relaciones de causa y efecto entre variables.

³³ HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México: McGraw Hill, 2006. p. 16.

³⁴ Ibíd., p. 15.

³⁵ CAZAU, Pablo. Introducción a la investigación en ciencias sociales [en línea]. 3 ed. Buenos Aires. 2006 [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>. p. 27.

6.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objeto del presente proyecto de investigación, corresponde a 4 clientes internos, 200 clientes externos y 14 proveedores principales. La muestra poblacional correspondiente a los consumidores se seleccionó aleatoriamente, a través del tipo de muestreo por conveniencia.

6.3 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para efectos de lograr unos resultados acordes con la realidad, se aplicarán los instrumentos de medición correspondientes a la encuesta y la observación directa.

6.3.1 Encuesta

La investigación implementa el método de encuesta, definido por Hernández, Cantín, López y Rodríguez³⁶, como una técnica primaria de obtención de información, sobre la base de un conjunto objetivo, coherente y articulado de preguntas, garantizado así, que la información proporcionada por una muestra específica, se constituya en objeto de análisis, a partir de métodos cuantitativos, de manera que sus resultados sean extrapolables con determinados errores y confiados a una población. La encuesta estará conformada por preguntas cerradas, la cual será sometida a prueba en la Universidad del Valle a 10 estudiantes con el fin de ser revisada y aprobada por parte del equipo investigador para ser aplicada a los proveedores, clientes internos y clientes externos, para adelantar la tarea de identificar los aspectos que permitan dar respuesta a los cuestionamientos determinados para la investigación.

6.3.2 Observación directa

Refiriendo a Rivas, (1993), dicha técnica hace alusión al ejercicio de establecer un contacto directo con los elementos o caracteres en los cuales se presenta el fenómeno que se pretende investigar, considerando así mismo a los resultados obtenidos como datos estadísticos originales; por lo tanto, también es considerada como investigación tipo primaria. Caso concreto para la empresa Surtipollo de Piendamó, mediante la observación directa se determinaran los problemas existentes, de tal manera que junto con las demás herramientas e instrumentos para la recolección de datos, dará como resultado un diagnóstico determinado, para el diseño de un plan estratégico y una estructura organizacional.

³⁶ HERNÁNDEZ, S., CANTÍN, N., LÓPEZ y RODRÍGUEZ, M. Métodos de Investigación. Asunción, Paraguay, 2014.

6.4 HERRAMIENTAS DE APOYO A LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

En el presente proyecto de investigación se hará uso de las siguientes herramientas de medición: El perfil de la capacidad interna PCI, el perfil de las oportunidades y amenazas POAM, la teoría de las cinco fuerzas de Porter, la cadena de valor y el DOFA, las matrices EFE y EFI con el fin de evaluar factores internos y externos de la organización.

6.5 ETAPAS METODOLÓGICAS

Etapa	Herramientas utilizadas
Análisis externo	Modelo de las Fuerzas competitivas de Porter
<i>Nivel de satisfacción</i>	Encuesta dirigida a proveedores
<i>Análisis del macro ambiente de la empresa</i>	Perfil de Oportunidades y Amenazas-POAM
<i>Evaluación de factores externos</i>	Matriz de Evaluación de Factores Externos-Matriz EFE
<i>Análisis de la competencia</i>	Matriz del Perfil Competitivo
Análisis Interno	Encuesta realizada a los empleados de la empresa
<i>Capacidad interna</i>	Perfil de Capacidad Interna PCI
<i>Capacidad de la competencia</i>	Perfil de Capacidad de la competencia PCC
<i>Situación financiera</i>	Análisis financiero
<i>Capacidad de repuesta</i>	Cuadro relacionado
<i>Capacidad tecnológica</i>	Cuadro relacionado
<i>Capacidad del Talento Humano</i>	Cuadro relacionado
<i>Cadena de Valor</i>	Esquema relacionado
Reformulación del direccionamiento estratégico	Análisis DOFA
	Estrategias resultantes
Diseño de la estructura organizacional y propuestas de mejoras administrativa	Marketing Mix (Mezcla de mercadotecnia)
	Indicadores de gestión

7. MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

7.1 IDENTIFICACIÓN E HISTORIA DE LA EMPRESA

7.1.1 Identificación



Surtipollo de Piendamó es una empresa del sector comercial dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar y distribución de carnes de pollo al por mayor y detal, ubicada en el municipio de Piendamó departamento del Cauca.

7.1.2 Historia

Hace aproximadamente 10 años, la comerciante caucana Ana Soelia Mejía Alfonzo, constituyó formalmente la Comercializadora de Pollo Surtipollo de Piendamó, la cual fue registrada así para diferenciarla de otro tipo de comercializadoras y distribuidoras que poseen esta misma razón social en diversas partes del país.

Inicialmente la Sra. Mejía había pensado comercializar pescado y huevos, pero al ver la demanda progresiva de pollo en esta municipalidad, se decidió por continuar con una sola línea de productos. En esta década ha probado con diferentes proveedores, pero en los últimos siete años ha establecido un acuerdo comercial estable con Pollos Bucanero, por ser una empresa reconocida y de inobjetable calidad.

7.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO DE LA EMPRESA SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ

En el presente capítulo se llevara a cabo un análisis del entorno externo de la empresa SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ. Se llevó a cabo inicialmente un análisis del entorno a nivel internacional, y departamental, y posteriormente un análisis del sector fundamentado en las cinco fuerzas competitivas de Porter. Se complementó este análisis exógeno, aplicando una encuesta a los principales proveedores de la empresa, las preguntas fueron estructuradas con base en conocer las relaciones comerciales y las posibles estrategias que se podrían tomar. Para este apartado se hizo uso de la matriz POAM, la matriz EFE y el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

7.2.1 Análisis del Entorno

Internacional

El desarrollo del sector de la carne de pollo, creciente a nivel mundial entre 2015 y 2016, fue particularmente significativo y rápido en Europa del Este y el Sudeste Asiático³⁷.

Cabe señalar también que los volúmenes producidos seguirán siendo superiores a los de 2014 y que, al igual que Australia, es probable que los Estados Unidos registren menos colocaciones en octubre, noviembre y diciembre.

En cuanto al mercado europeo, hay dos tendencias distintas: los países del norte aspiran a un menor volumen de carne, pero más valor agregado, mientras que a los países del centro y del este les interesan un mayor volumen.

En cuanto a la carne de pollo, en 2015 China consumió 12kg al año por persona, menos que el consumo europeo estimado en 23 kg al año por persona. Según las previsiones de Rabobank, China se verá obligada a aumentar sus importaciones. Se espera que las importaciones chinas crezcan un 30% en 2016 y un 50% en 2017.

Nacional

El sector avícola nacional apunta en 2017 a mover negocios por 17,5 billones de pesos, medio billón más que en 2016, al sumar encadenamientos que se generan por empaques, transporte, medicamentos, alimento, comercialización, entre otros

³⁷ <http://www.avicultura.com/2017/09/14/el-sector-avicola-creciente-y-cambiante/>

rubros.

Así lo señaló ayer al periódico EL COLOMBIANO³⁸ Andrés Valencia Pinzón, presidente de la Federación Nacional de Avicultores (Fenavi), quien estimó que la producción de huevo crecerá ligeramente menos del 5 %, al tiempo que la carne de pollo lo hará a cerca del 5,2 %.

Por esa misma condición, se espera repunte el consumo de carne de pollo, con todo y lo que pueda afectar el consumo de los hogares que la inflación siga alta y el efecto de la reforma tributaria con el aumento de la tarifa general de IVA de 16 % al 19 %.

“Si en 2016 hubo 800 millones de aves encasetas (en galpones), entre las de engorde y ponedoras, para 2017 esperamos que la producción supere por primera vez los 1,5 millones de toneladas de carne y los 13 mil millones de huevos”, proyectó el dirigente.

Regional

Por su parte, Valle del Cauca y Cauca, que en los últimos años han ganado participación tras el fortalecimiento empresarial, registran los mayores crecimientos promedio anuales en la producción de carne de pollo (17,3%) y huevo (7,5%), entre 2013 y 2016, de acuerdo con datos de la Cámara de Comercio de Cali.

Solo por mencionar algunos nombres, Incubadora Santander, Pollos El Bucanero (Valle del Cauca), Pollo Andino, Savicol, Avícola El Guamito, Operadora Avícola y Campollo trabajan para ponerse a tono con las necesidades del mercado³⁹.

Los anteriores registros tanto a nivel orbital como regional ofrecen un panorama muy promisorio para los intereses de Surtipollo, como quiera que dicha organización se encuentra ubicada en el departamento del Cauca, región que ha incrementado la demanda de pollo, y porque su principal proveedor Pollos Bucanero ha fortalecido su productividad en los último lustro.

³⁸ <http://www.elcolombiano.com/negocios/economia/sector-avicola-tendra-ano-record-en-2017-fenavi-BB5737571>

³⁹ <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/como-va-la-industria-avicola-en-colombia/242959>

7.2.2 Análisis del Sector

Para este apartado se hizo un análisis de las cinco (5) fuerzas competitivas de Porter, que se resumen en el cuadro siguiente (Cuadro 14)

Cuadro 4. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

	PERCEPCIÓN			IMPACTO		
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Competencia en el mercado de los proveedores		X			X	
Diferenciación de los productos de los proveedores			X		X	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Productos estandarizados sin diferenciación	X			X		
Información de los productos a disposición de los clientes			X	X		
Cientes mayoristas	X			X		
AMENAZA DE NUEVOS COMPETIDORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Barreras a la entrada			X	X		
Acciones del gobierno			X	X		
AMENAZA DE INGRESO DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ingreso de productos sustitutos		X			X	
Productos sustitutos a bajos precios			X			X
LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Rivalidad de competidores actuales		X			X	
Barreras a la salida			X			X
Rivales parecidos en tamaño			X	X		
Estrategias de mercadeo		X		X		

Fuente: Elaboración propia.

Poder de negociación de los proveedores: el principal proveedor de Surtipollo de Piendamó es Bucanero S.A., la cual es una marca reconocida en la zona y cuenta con un alto reconocimiento, también existen otras marcas como Galpón, Pollo A, Don pollo, Mac Pollo. Desde que Surtipollo de Piendamó ha iniciado sus actividades ha entablado una relación sólida con sus proveedores específicamente de carnes de pollo, ya que al ser una empresa mayorista y que realiza grandes volúmenes de pedidos a sus proveedores obtiene precios y descuentos especiales.

Poder de negociación de los clientes: según la actividad económica de la empresa Surtipollo de Piendamó es posible establecer que los productos que brinda la empresa al mercado son de consumo básico de la canasta familiar, por tal motivo se convierten en productos estandarizados, sin mucha diferenciación en el mercado y de fácil adquisición. La empresa cuenta con clientes que realizan compras al por mayor, quienes reciben descuentos de acuerdo a la cantidad de compra, adicionalmente la empresa brinda a la comunidad en general precios asequibles y competitivos a las demás empresas del sector.

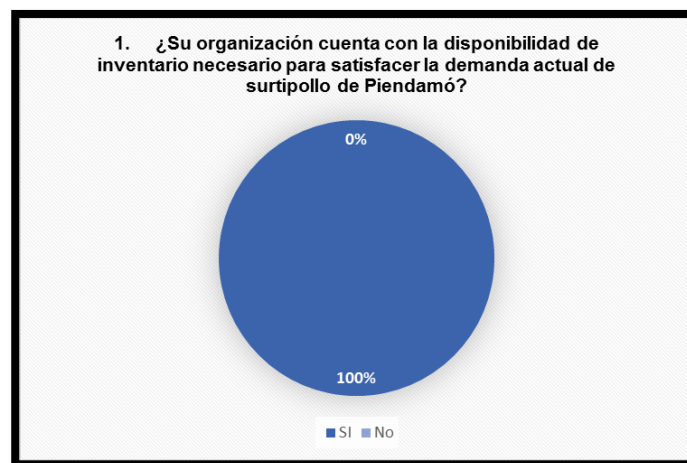
Amenaza de nuevos competidores: el mercado en el cual se ubica Surtipollo de Piendamó es altamente demandado, lo cual hace que este sea un mercado de fácil acceso ya que nuevos competidores desean ingresar a un mercado con un número alto de compradores potenciales, representando una amenaza para la empresa. El ingreso de productos cárnicos importados representados por el Tratado de Libre Comercio que sean de una menor calidad y a precios más bajos representa una amenaza para la empresa.

Amenaza de ingreso de productos sustitutos: siendo Surtipollo de Piendamó principalmente una empresa comercializadora de carnes de pollo este producto tiene gran acogida por sus propiedades alimenticias y por tener un precio cómodo para las familias lo cual se ha convertido en uno de los alimentos del consumo diario, por lo tanto el impacto que podría generar la entrada de otros productos sustitutos es bajo.

La rivalidad entre competidores: Uno de los principales competidores de Surtipollo de Piendamó es Tienda La Esquina, el cual es una empresa que cuenta con amplios canales de distribución, manejan precios accesibles, cuentan con capital tecnológico y también es altamente reconocida por la comunidad de Piendamó, no obstante se evidencia que según la actividad principal al ofrecer productos altamente demandados hace que demás empresas que tienen otras actividades diferentes a la comercialización y distribución de pollo ofrezcan este tipo de productos en la zona.

7.2.3 Encuesta dirigida a proveedores

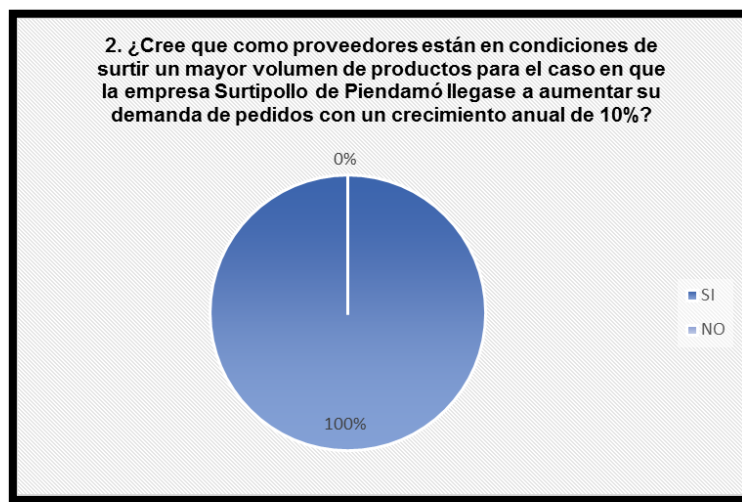
Gráfico 1. Su organización cuenta con la disponibilidad de inventario necesario para satisfacer la demanda actual de Surtipollo de Piendamó



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los proveedores encuestados, respondieron que actualmente tienen la capacidad de cumplir con la demanda establecida por parte de la empresa, por tal motivo es posible evidenciar que Surtipollo de Piendamó no presenta ningún inconveniente respecto a la oferta por parte de sus Proveedores, ya que estos cuentan con la capacidad de satisfacer la demanda actual de pedidos estipulados por la empresa.

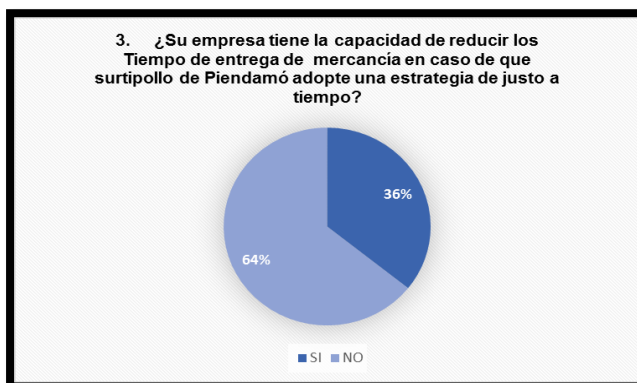
Gráfico 2. Cree que como proveedores están en condiciones de surtir un mayor volumen de productos para el caso en que la empresa Surtipollo de Piendamó llegase a aumentar su demanda de pedidos con un crecimiento anual de 10%



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los proveedores encuestados de Surtipollo de Piendamó respondieron que están en condiciones de surtir un mayor volumen de productos, en el caso de que la empresa llegase a aumentar su demanda de pedidos con un incremento anual del 10%. Surtipollo de Piendamó cuenta con el respaldo por parte de sus proveedores, para el caso en que la empresa tenga una proyección de crecimiento en ventas de un 10% anual.

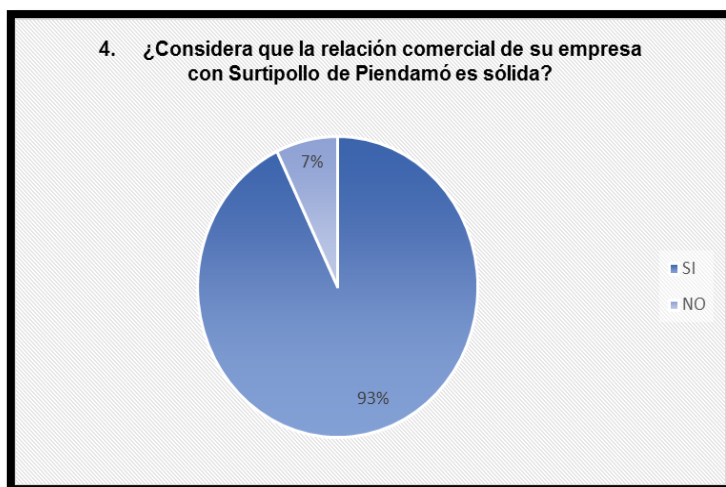
Gráfico 3. Su empresa tiene la capacidad de reducir los tiempos de entrega de mercancía en caso de que Surtipollo de Piendamó adopte una estrategia de justo a tiempo



Fuente: Elaboración propia.

El 64% de los proveedores encuestados de Surtipollo de Piendamó, respondieron que no tienen la capacidad de reducir los tiempos de entrega de mercancía en el caso de que la empresa adopte una estrategia de justo a tiempo, por otro lado el 36% de los proveedores encuestados de Surtipollo de Piendamó respondieron que si tienen la capacidad de reducir los tiempos de entrega, en el caso de que la empresa adopte una estrategia de justo a tiempo. Un porcentaje relevante de proveedores no tienen la capacidad de reducir los tiempos de entrega de mercancía, y un porcentaje menos relevante cuentan con la capacidad de reducirlos, lo cual significa que si la empresa quiere adoptar una estrategia de Justo a tiempo se debe estudiar el 36% de proveedores que están dispuestos a ajustarse a los requerimientos.

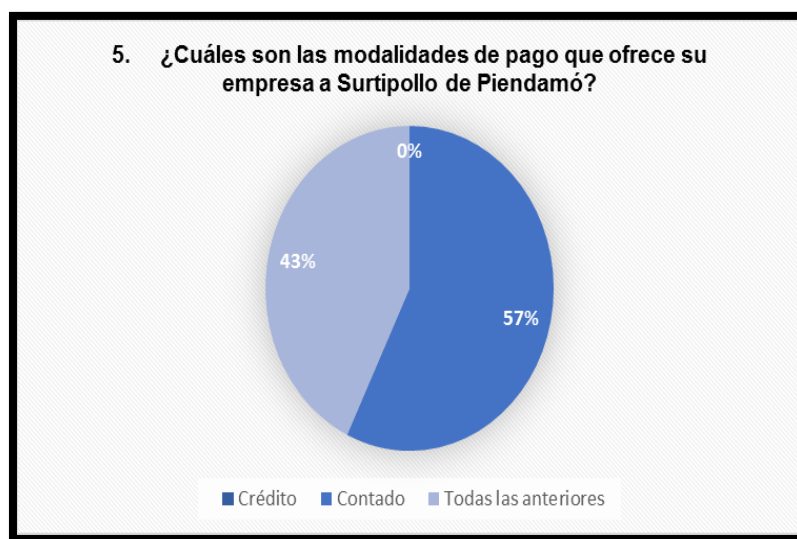
Gráfico 4. Considera que la relación comercial de su empresa con Surtipollo de Piendamó es sólida



Fuente: Elaboración propia.

El 93% de los proveedores encuestados respondieron que las relaciones comerciales de sus empresas con Surtipollo de Piendamó son sólidas. El 7% de los proveedores respondieron que las relaciones comerciales de sus empresas con Surtipollo de Piendamó no son sólidas. Es posible concluir que Surtipollo de Piendamó tiene una relación estable con sus proveedores, lo cual no representa ningún riesgo en sus relaciones comerciales.

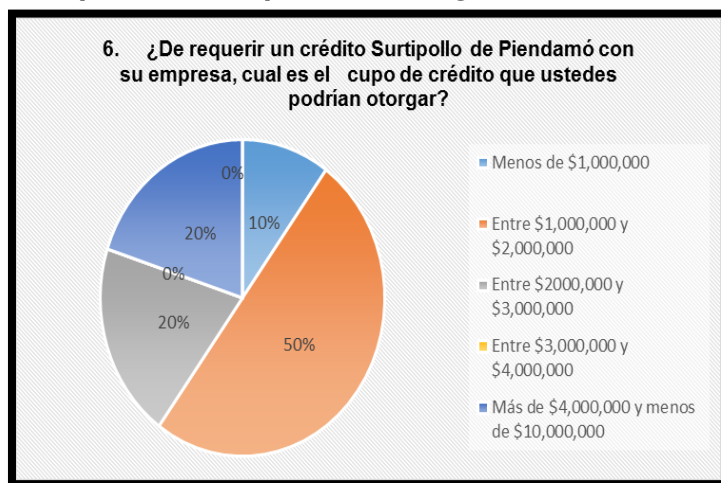
Gráfico 5. Cuáles son las modalidades de pago que ofrece su empresa a Surtipollo de Piendamó



Fuente: Elaboración propia.

El 57% de los proveedores de Surtipollo de Piendamó respondieron que solo ofrecen modalidad de pago de contado. El 43% de los proveedores de Surtipollo de Piendamó, respondieron que ofrecen dos modalidades de pago a la empresa (crédito y contado). Según el resultado obtenido se puede establecer que en la actualidad Surtipollo de Piendamó es menos respaldado con créditos por parte de sus proveedores, sin embargo un porcentaje considerable brinda la posibilidad de que se realice pagos a crédito.

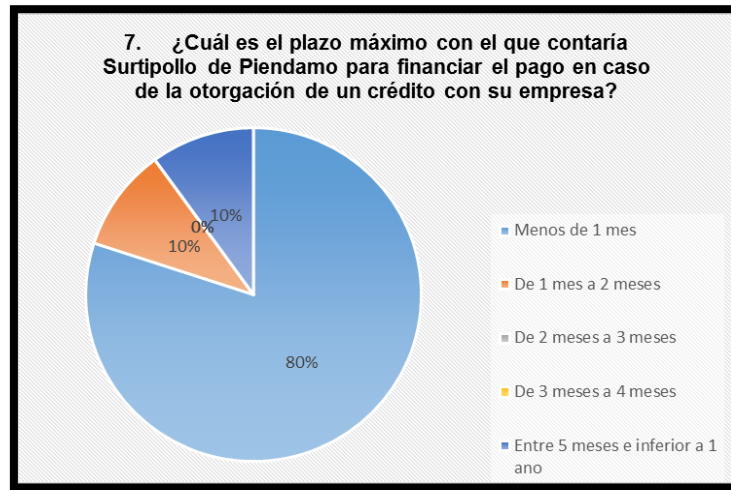
Gráfico 6. De requerir un crédito Surtipollo de Piendamó su empresa, cual es el cupo de crédito que ustedes podrían otorgar



Fuente: Elaboración propia.

- El 10% de proveedores encuestados respondieron que el cupo de crédito que podrían otorgar en caso de que Surtipollo de Piendamó requiera un crédito es de menos de \$1, 000,000 de pesos COP.
- El 50% de proveedores encuestados respondieron que el cupo de crédito que podrían otorgar En el caso de que Surtipollo de Piendamó requiera un crédito se encuentra entre \$1, 000,000 y \$2, 000,000 de pesos COP.
- El 20% de proveedores encuestados respondieron que el cupo de crédito que podrían otorgar En el caso de que Surtipollo de Piendamó requiera un crédito se encuentra entre \$2, 000,000 y \$3, 000,000 de pesos COP.
- El 20% de proveedores encuestados respondieron que el cupo de crédito que podrían otorgar En el caso de que Surtipollo de Piendamó requiera un crédito se encuentra entre \$4, 000,000 y \$10, 000,000 de pesos COP.

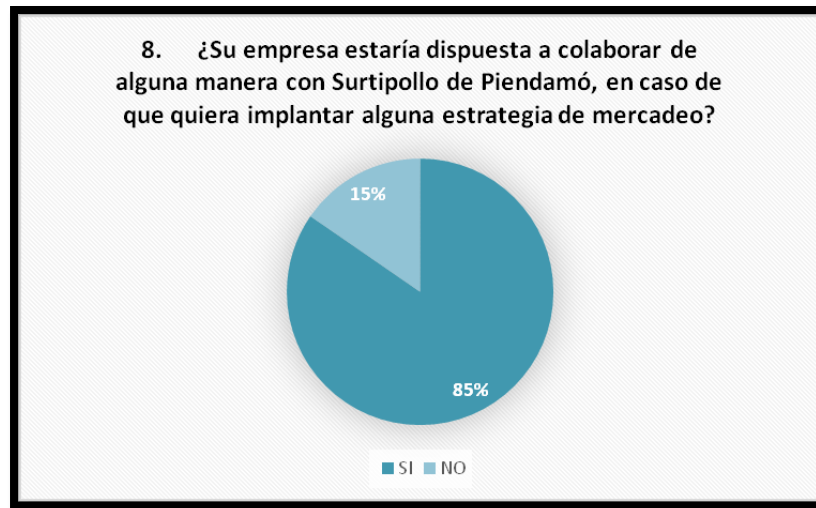
Gráfico 7. Cuál es el plazo máximo con el que contaría Surtipollo de Piendamó para financiar el pago en caso de la otorgación de un crédito con su empresa



Fuente: Elaboración propia.

- El 80% de los proveedores de Surtipollo de Piendamó respondieron que el plazo con el que contaría Surtipollo de Piendamó para financiar el pago en caso de la otorgación de un crédito con su empresa es de Menos de 1 mes.
- El 10% de los proveedores de Surtipollo de Piendamó respondieron que el plazo con el que contaría la empresa para financiar el pago en caso de la otorgación de un crédito con su empresa sería de 1 mes a dos meses.
- El 10% de los proveedores de Surtipollo de Piendamó respondieron que el plazo con el que contaría la empresa para financiar el pago en caso de la otorgación de un crédito con su empresa sería de 5 meses e inferior a 1 año.

Gráfico 8. Su empresa estaría dispuesta a colaborar de alguna manera con Surtipollo de Piendamó, en caso de que quiera implantar alguna estrategia de mercadeo

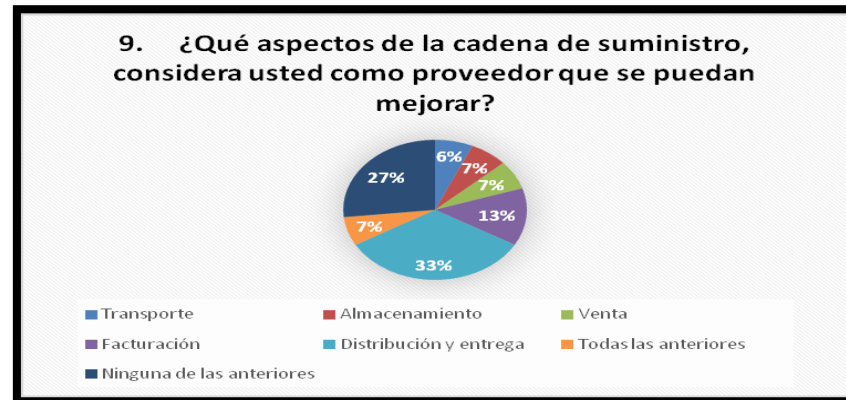


Fuente: Elaboración propia.

- El 85% de los proveedores principales de Surtipollo de Piendamó respondieron que si están dispuestos a colaborar con la empresa, en caso de quiera realizar una estrategia de mercadeo.
- El 15% de los proveedores principales de Surtipollo de Piendamó respondieron que no están dispuestos a colaborar con la empresa, en caso de quiera realizar una estrategia de mercadeo.

Según los resultados obtenidos se puede concluir que los proveedores si están dispuestos a implantar una estrategia de mercadeo con la empresa Surtipollo de Piendamó, lo cual es una oportunidad a aprovechar por la empresa.

Gráfico 9. Que aspectos de la cadena de suministro, considera usted como proveedor que se pueda mejorar

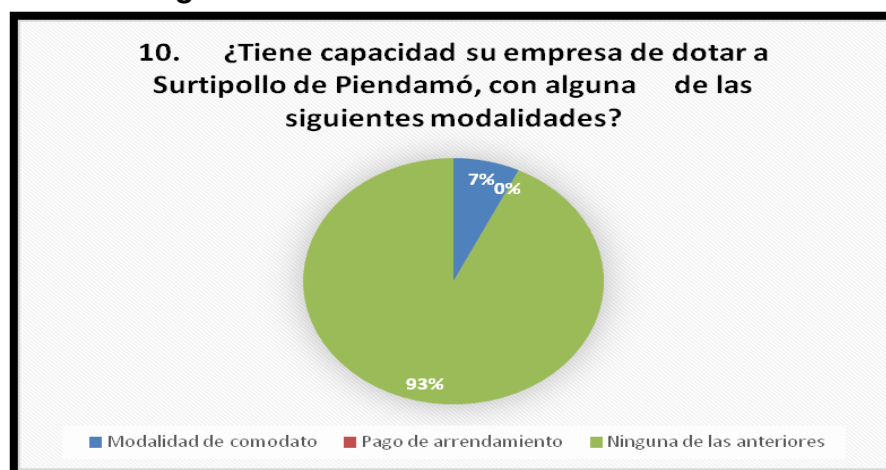


Fuente: Elaboración propia.

Las opciones más relevantes contestadas por los proveedores son: la distribución y entrega con un 33%, la facturación con un 13%, el transporte con un 7%, el almacenamiento con un 7%, la venta con un 7%, todas las anteriores con un 7% y ninguna de las anteriores con un 27%.

Según la percepción de los proveedores es posible establecer que se podría mejorar algunos aspectos concernientes al a transporte, almacenamiento, distribución y entrega, facturación y venta.

Gráfico 10. Tiene capacidad su empresa de dotar a Surtipollo de Piendamó, con alguna de las siguientes modalidades



Fuente: Elaboración propia.

- El 93% de los proveedores encuestados respondieron que su empresa no tiene la capacidad de dotar a Surtipollo de Piendamó con pago de arrendamiento o modalidad de pago de comodato.

- El 7% de los proveedores encuestados respondieron que su empresa si podría dotar a Surtipollo de Piendamó con modalidad de comodato.

Según los resultados obtenidos es posible establecer que Surtipollo de Piendamó no cuenta con gran respaldo por parte de sus proveedores para obtener alguna modalidad de comodato o pago de arrendamiento.

7.2.4 Análisis del macro ambiente de la empresa Surtipollo de Piendamó

Cuadro 5. Perfil de oportunidades y amenazas- POAM

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
ECONÓMICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Creación de nuevos impuestos				X			X		
Crecimiento del sector	X						X		
Variación de la inflación					X			X	
Tasas de interés orientadas al crédito microempresarial.	X						X		

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
POLÍTICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Cambios en las reglamentaciones de expendio y comercialización de carnes.						X			X
Estado político del país						X		X	

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
SOCIAL	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Nivel de inseguridad y delincuencia				X			X		
Incremento del índice de desempleo					X			X	

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
TECNOLÓGICO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Facilidad de acceso a nuevas tecnologías		X					X		
Utilización de tecnologías de punta por parte de la competencia				X			X		
Velocidad en el desarrollo tecnológico			X						X

Cuadro 5. (Continuación).

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Entrada de nuevos competidores						X	X		
Alianzas estratégicas			X				X		
Importación de carnes del exterior en Colombia				X			X		

	OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
Ubicación estratégica	X						X		
Vías de acceso al Municipio en buen estado	X						X		
Políticas de preservación del medio ambiente						X		X	

Fuente: Elaboración propia.

Oportunidades: el sector está en continuo crecimiento, según informe presentado por la Federación Nacional de Avicultores (FENAVI) el sector avícola aumentará en un 5.6% para el presente año, por lo tanto el consumo de carnes de pollo se incrementará⁴⁰. Las tasas de interés que brinda entidades bancarias de desarrollo empresarial como BANCOLDEX es una gran oportunidad para la empresa, ya que esta está orientada a promover la productividad y competitividad de las empresas de todos los tamaños ofreciendo diferentes modalidades de crédito y cupos especiales de crédito⁴¹. El acceso a la tecnología es una oportunidad que la empresa puede acceder fácilmente a adquirir herramientas tecnológicas que faciliten los procesos que se llevan a cabo en la empresa.

Amenazas: la inversión extranjera en el país:

- Inversionistas extranjeros que compran empresas nacionales, y que reestructuren las políticas internas de las organizaciones, afectando las relaciones comerciales con las empresas nacionales.

⁴⁰ REVISTA PORTAFOLIO. Este año aumentará la producción de pollos y huevos [en línea]. Colombia marzo 6 de 2017. [consultado 6 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/el-sector-avicola-crecera-503863>.

⁴¹ BANCOLDEX. Desarrollo empresarial [en línea]. Colombia: Bancoldex. [consultado octubre 6 de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.bancoldex.com/contenido/categoria.aspx?catID=243>.

- Empresas Extranjeras que ingresen al mercado nacional, con carnes de pollo de baja calidad y a menores precios (TLC).

Los cambios de políticas fiscales en el país que pueden afectar el desempeño de la organización.

La implementación de nuevas reglamentaciones en cuanto al expendio y comercialización de carnes se ha convertido actualmente en un factor importante ya que estos son reguladores del funcionamiento normal de las empresas, lo cual se debe estar atento a los cambios de las normas establecidas por el gobierno para no caer en una multa o sanción por el incumplimiento de las mismas.

El análisis externo llevado a cabo en la empresa Surtipollo de Piendamó permite al equipo investigador conocer cuáles son las oportunidades a aprovechar y las amenazas a afrontar por la empresa, ya que la empresa al estar en interacción con su entorno, su crecimiento en el mercado depende no solo de los factores internos sino también de los que están fuera de los límites de la empresa que son importantes para sacar ventaja ante la competencia y seguir en el mercado.

7.2.5 Evaluación de factores externos

Cuadro 6. Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos)

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Oportunidades			
Crecimiento del sector	0.18	3	0.54
Tasas de interés orientadas al crédito microempresarial.	0.24	4	0.96
Facilidad de acceso a nuevas tecnologías	0.15	3	0.45
Amenazas			
Inversiones extranjeras	0.12	3	0.36
Cambio en políticas fiscales	0.11	2	0.22
Entradas de nuevos competidores	0.20	2	0.40
	1.00		2.93

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 2.93 está por arriba de la media de 2.50., y adicionalmente el ponderado de las oportunidades fue de 1.95 > 0.98 de las amenazas, lo que genera buenas expectativas

Cuadro 7. Matriz de Perfil Competitivo

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO							
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PONDERACION	LA TIENDA DEL POLLO		CAMPOLLO		SURTIPOLLO	
		Clasif.	Result	Clasif.	Result	Clasif.	Result
a	b	c	d	e	f	g	h
PARTICIPACION EN EL MERCADO	0,1	4,0	0,4	4,0	0,4	4,0	0,4
COMPETITIVIDAD EN PRECIOS	0,1	3,0	0,3	2,0	0,2	3,0	0,3
CANALES DE DISTRIBUCION	0,2	2,0	0,4	3,0	0,6	4,0	0,8
CALIDAD DEL PRODUCTO	0,4	4,0	1,6	3,0	1,2	3,0	1,2
VARIEDAD	0,2	2,0	0,4	2,0	0,4	4,0	0,8
TOTAL RESULTADO PONDERADO	1,0	--	3,1	--	2,8	--	3,5

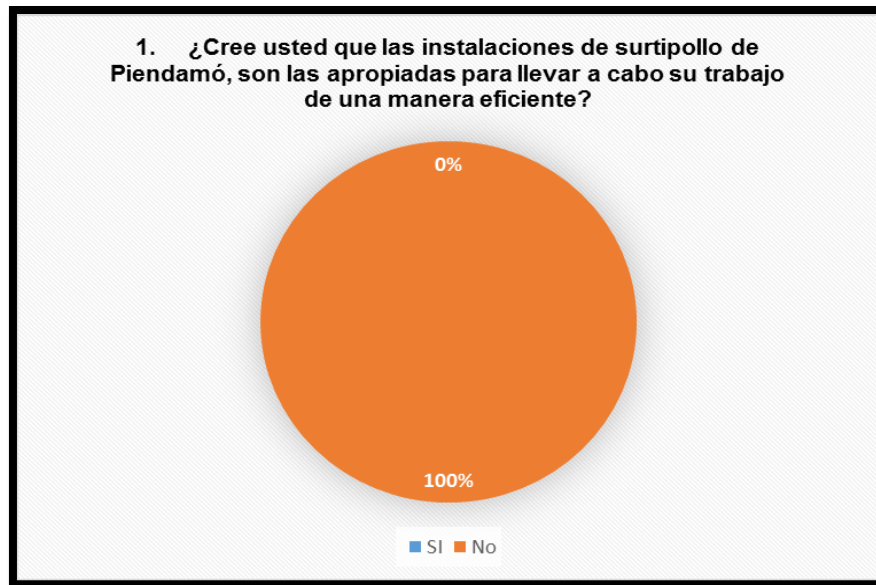
Como bien puede apreciarse, Surtipollo es el oferente de mayor dinámica comercial de esta municipalidad.

7.3 ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ

En el presente capítulo se realizará un análisis interno de la empresa Surtipollo de Piendamó, para identificar las debilidades y fortalezas. Se hará uso de la matriz de perfil de capacidad interna (PCI), la matriz EFI y se analizará la cadena de valor actual. La información se obtendrá por medio del empleo de herramientas de medición como: Encuesta y la observación directa. La información financiera requerida por el equipo investigador fue facilitada por la propietaria de la empresa. Las encuestas fueron elaboradas con base a conocer, la situación actual en cuanto a: recursos humanos, infraestructura y manejo administrativo.

7.3.1 Análisis de encuesta realizada a los empleados de la empresa

Gráfico 11. Cree usted que las instalaciones de Surtipollo de Piendamó, son las apropiadas para llevar a cabo su trabajo de una manera eficiente

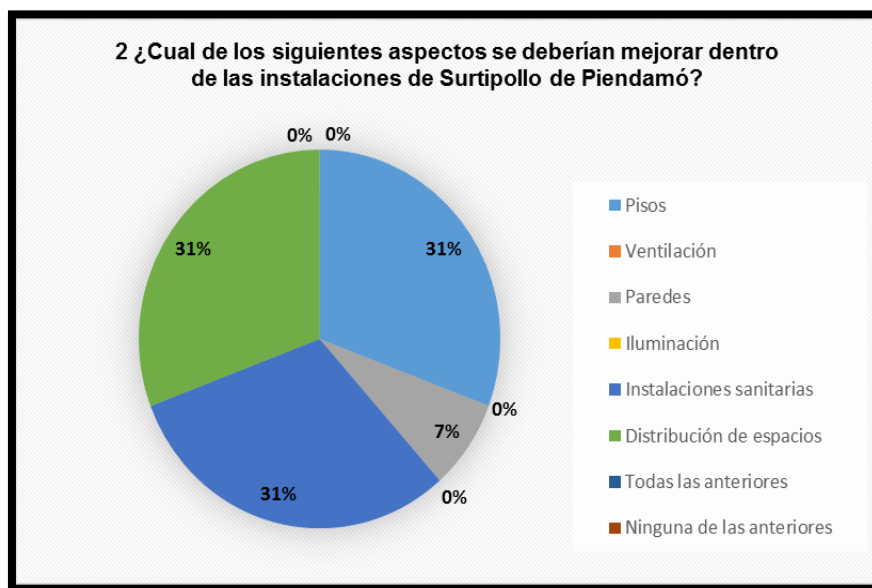


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados de Surtipollo de Piendamó consideran que las instalaciones no son las más adecuadas para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente. Se evidencia que el personal de la empresa no está conforme con las instalaciones que actualmente cuenta la empresa, pues estas no son las más adecuadas.

Con base a la información suministrada por parte de la propietaria se puede determinar que desde que ella inicio sus actividades comerciales hace 10 años, no se ha realizado ninguna modificación en cuanto a la infraestructura del establecimiento.

Gráfico 12. Cuál de los siguientes aspectos se deberían mejorar dentro de las instalaciones de Surtipollo de Piendamó



Fuente: Elaboración propia.

Opción múltiple: las opciones más relevantes contestadas por los empleados son: los pisos con un 31%, la distribución de espacios con un 31% y las instalaciones sanitarias con un 31%. Y un porcentaje menos relevante en cuanto a las paredes con un 7%.

Con base en la información suministrada por los empleados se procede con la obtención de información adicional de forma tal que permita ampliar la información de la encuesta respecto a este punto el cual es importante para el buen funcionamiento de la organización.

Los hallazgos encontrados fueron los siguientes:

El tamaño del local en donde funciona la empresa es de 49 m², mediante la modalidad de arrendamiento. Las áreas más relevantes en las cuales se realizó el proceso de análisis son:

Bodega: el área de la bodega de la empresa tiene un espacio de 14 m², en ella se almacenan dos enfriadores los cuales no se encuentran en funcionamiento, se consultó sobre si estos serán utilizados a lo cual indican que los conservan para ser reparados y que se encuentran ahí hace aproximadamente 24 meses, además son propiedad de la empresa Bucanero S.A. El área no se encuentra demarcada, ni cuenta con las normas mínimas de señalización de seguridad y salud en el

trabajo. Las condiciones físicas del área no son las más adecuadas en cuanto a los pisos e instalaciones eléctricas.

Instalaciones sanitarias: mediante identificación visual se pudo observar, que el baño para el uso del personal, no se encuentra en las mejores condiciones de funcionamiento, ya que aparte de suplir las necesidades del personal, este también es utilizado para el lavado de utensilios de aseo como escobas, trapeadores y limpiones.

Área de ventas: el área designada para las ventas es de aproximadamente 35 m². En esta área se ubican 5 refrigeradores, 1 anaquel, 1 vitrina de mostrador y también convergen los clientes, el personal y la mercancía. Por tal motivo se convierte en un área limitada, y de acuerdo con la percepción del personal dificulta la eficiencia en las actividades que realizan.

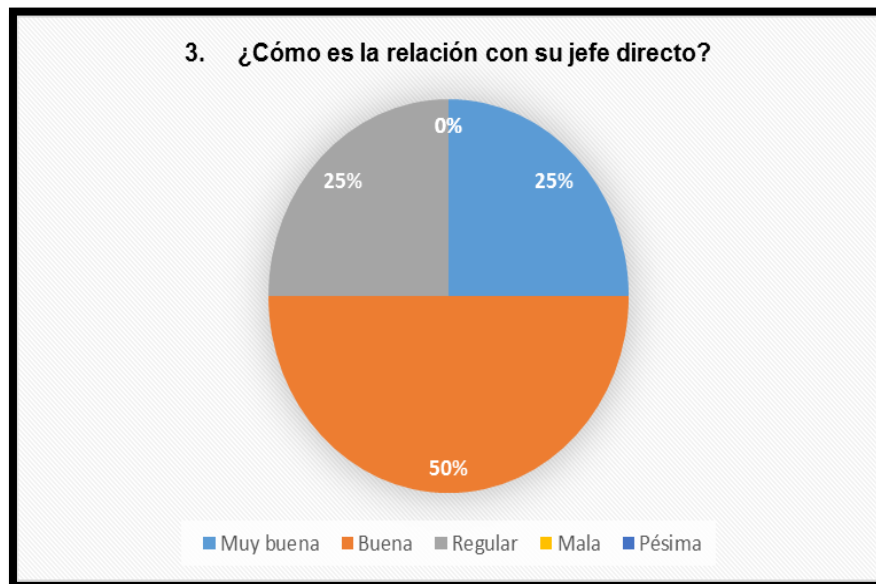
Pisos: uno de los aspectos estructurales que se pudieron identificar del local mediante la observación y la evidencia adjunta, es el estado de los pisos los cuales se encuentran deteriorados, esto dificulta el uso de ayudas mecánicas para la movilización de los productos y el desplazamiento del personal.

Figura 3. Estado actual de los pisos



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 13. Cómo es la relación con su jefe directo

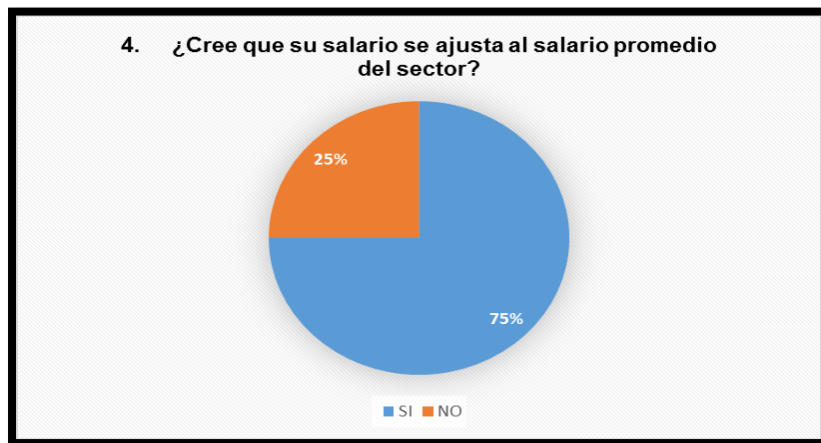


Fuente: Elaboración propia.

- El 25% de los empleados respondieron que la relación con su jefe directo es Muy buena.
- El 50% de los empleados respondieron que la relación con su jefe directo es buena.
- El 25% de los empleados respondieron que la relación con jefe directo es Regular.

Según los resultados obtenidos se establecen que la mayor parte correspondiente a un 75% de los empleados están en un rango de relación con su jefe de muy buena a buena y el 25% considera que su relación con su jefe directo es regular.

Gráfico 14. Cree que su salario se ajusta al salario promedio del sector

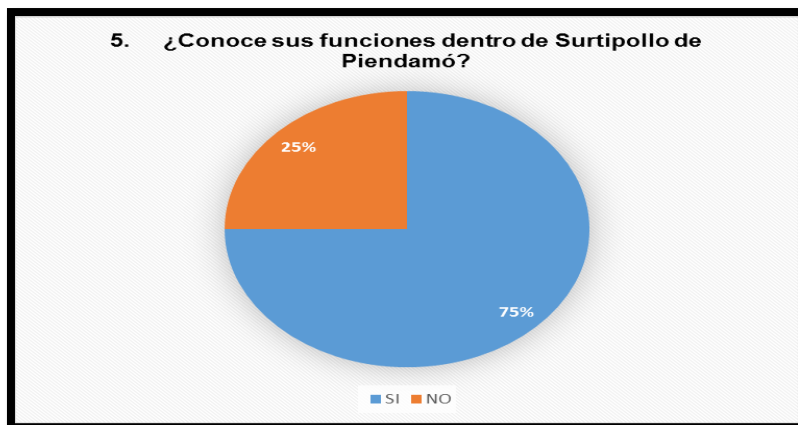


Fuente: Elaboración propia.

- El 75% de los empleados respondieron que su salario si se ajusta al salario promedio del sector.
- El 25% de los empleados respondieron que su salario no se ajusta al salario promedio del sector.

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que mayor porcentaje de los empleados consideran que su salario se ajusta al salario promedio del sector con un 75%, sin embargo el 25% de los empleados consideran que su salario no se ajusta al salario promedio del sector, en términos generales se puede concluir que el salario que ofrece Surtipollo de Piendamó corresponde al salario que ofrece las demás empresas de la zona.

Gráfico 15. Conoce sus funciones dentro de Surtipollo de Piendamó

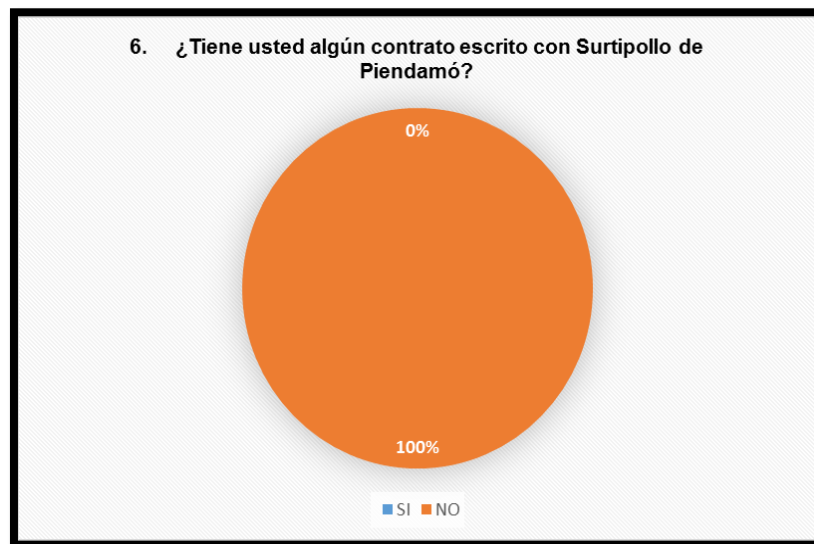


Fuente: Elaboración propia

- El 75% de los empleados respondieron que si conocen sus funciones.
- El 25% de los empleados respondieron que no conocen sus funciones.

Según los resultados es posible establecer que 3 empleados que corresponde al 75% de los encuestados respondieron que si conocen sus funciones y el 25% que corresponde a 1 empleado no conoce sus funciones. De acuerdo a los hallazgos encontrados por el equipo investigador a través de la observación directa se pudo establecer que pese a que los empleados de la empresa dicen conocer sus funciones se presentan algunas inconsistencias en la administración del personal, particularmente los días de mayor ingreso de inventario, donde no hay eficiencia del personal para el almacenaje de mercancías.

Gráfico 16. Tiene usted algún contrato escrito con Surtipollo de Piendamó

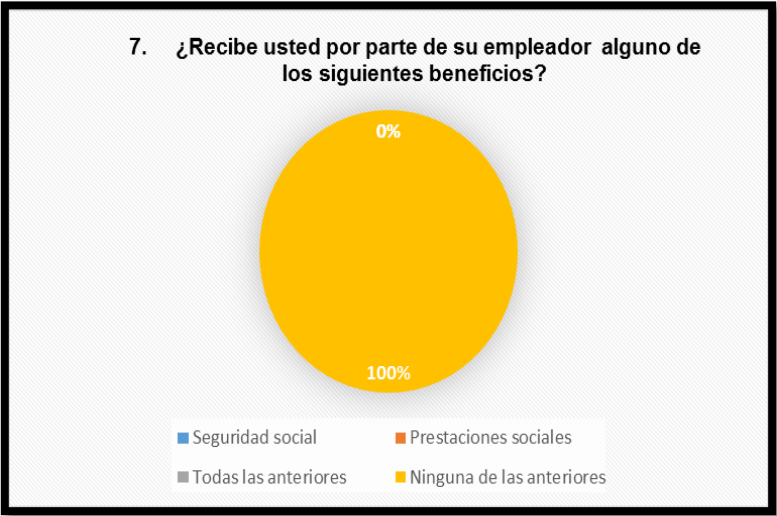


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados respondieron que no tienen un contrato escrito con Surtipollo de Piendamó.

Según el resultado, los trabajadores no tienen un contrato escrito con la empresa, los empleados realizan turnos rotativos de acuerdo a las demandas establecidas del mercado, sin embargo no hay ningún tipo de contratación escrita que establezca los términos legales de un tipo de contrato empleador-empleado.

Gráfico 17. Recibe usted por parte de su empleador alguno de los siguientes beneficios

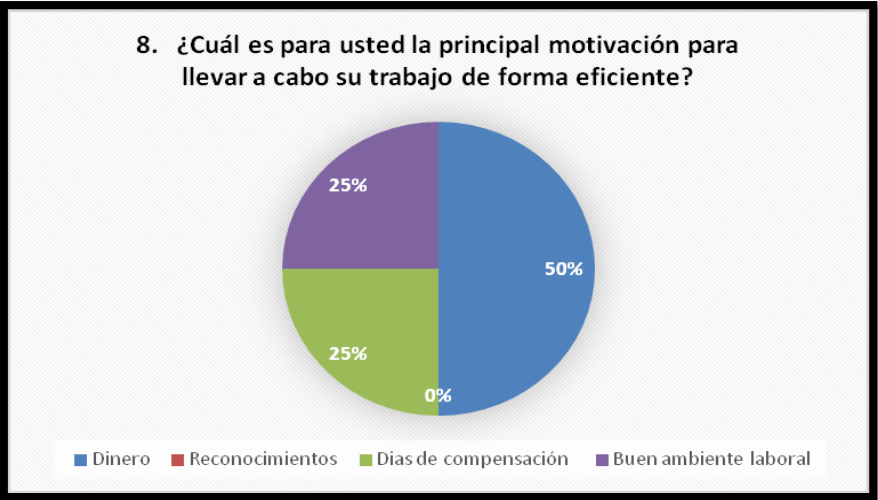


Fuente: Elaboración propia.

EL 100% de los empleados respondieron que no reciben ningún beneficio mencionados en las opciones de respuesta.

Según el resultado ningún empleado recibe los beneficios que son obligatoriedad por parte de los empleadores, lo cual puede generar desmotivación del recurso humano para permanecer en la empresa y disminuir la eficiencia en sus funciones.

Gráfico 18. Cual es para usted la principal motivación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente

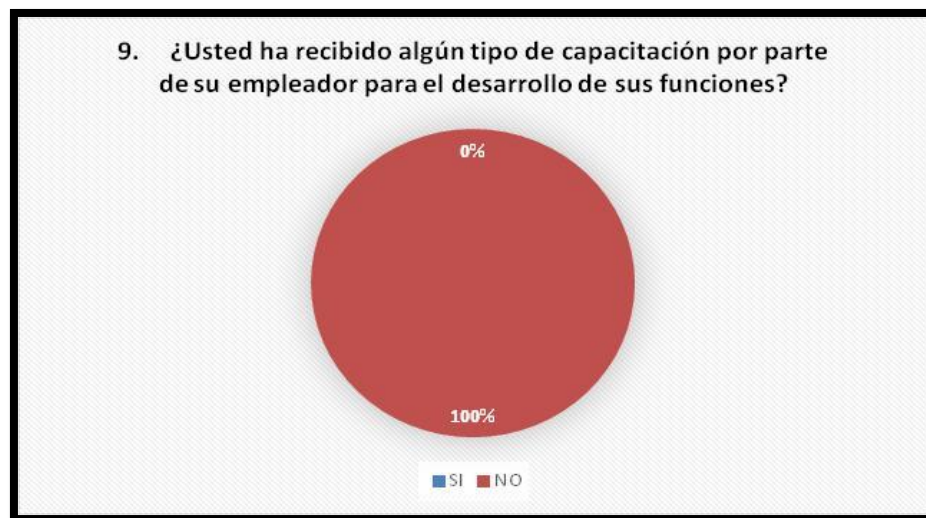


Fuente: Elaboración propia

- El 50% de los empleados respondieron que la principal motivación para llevar a cabo el trabajo de forma eficiente es el dinero.
- El 25% de los empleados respondieron que la principal motivación para llevar a cabo el trabajo de forma eficiente son los días de compensación.
- El 25% de los empleados respondieron que la principal motivación para llevar a cabo el trabajo de forma eficiente es el buen ambiente laboral.

Según los resultados obtenidos se denota que la principal motivación para llevar a cabo el trabajo de forma eficiente por parte de los empleados de Surtipollo de Piendamó es el dinero, sin embargo existen otros porcentajes considerables que muestran otros motivantes por parte de los empleados como los días de compensación y el buen ambiente laboral.

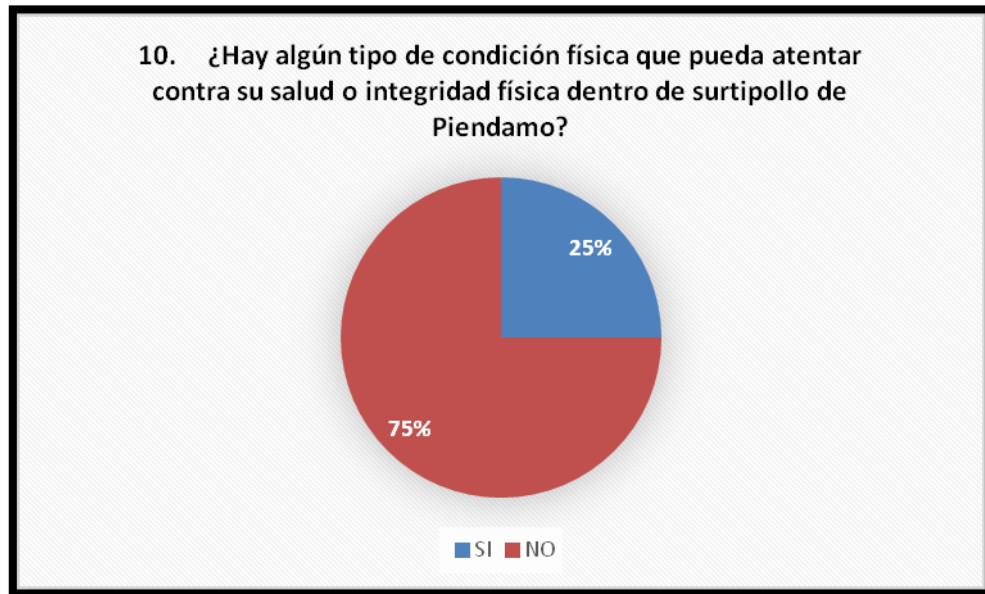
Gráfico 19. Usted ha recibido algún tipo de capacitación por parte de su empleador para el desarrollo de sus funciones



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados respondieron que no han recibido por parte de su empleador capacitaciones para el desarrollo de sus funciones.

Gráfico 20. Hay algún tipo de condición física que pueda atender contra su salud o integridad física dentro de Surtipollo de Piendamó

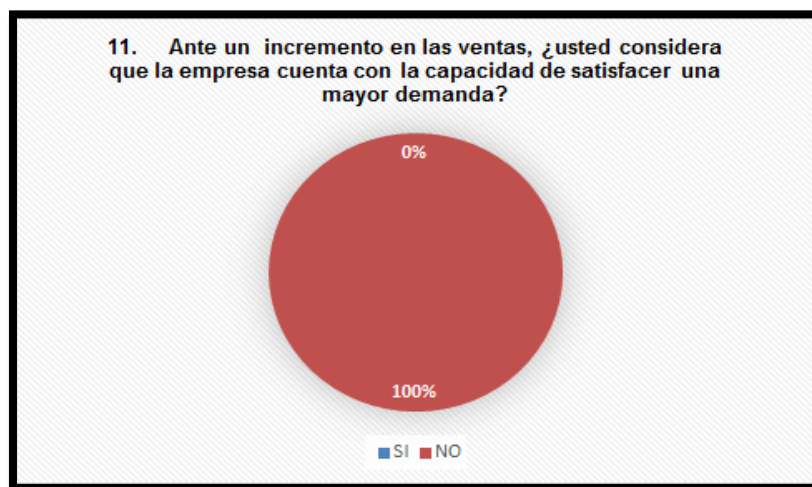


Fuente: Elaboración propia.

- El 75% de los empleados respondieron que no están expuestos a ningún tipo de condición física que pueda afectar contra su salud o integridad física.
- El 25% de los empleados respondieron que si están expuestos a condiciones físicas que puedan afectar contra su salud o integridad física.

Según los resultados obtenidos, el mayor porcentaje de los empleados que corresponde a un 75% dijeron que no están expuestos a ningún tipo de condición física que pueda afectar contra su salud o integridad física dentro de la empresa Surtipollo de Piendamó sin embargo un 25% que representa a una persona respondió que sí está expuesta. De acuerdo a lo anterior se pudo constatar que no existe ninguna condición que pueda afectar contra la salud o integridad física del personal, no obstante se pudo observar algunas debilidades en cuanto a la infraestructura de la empresa.

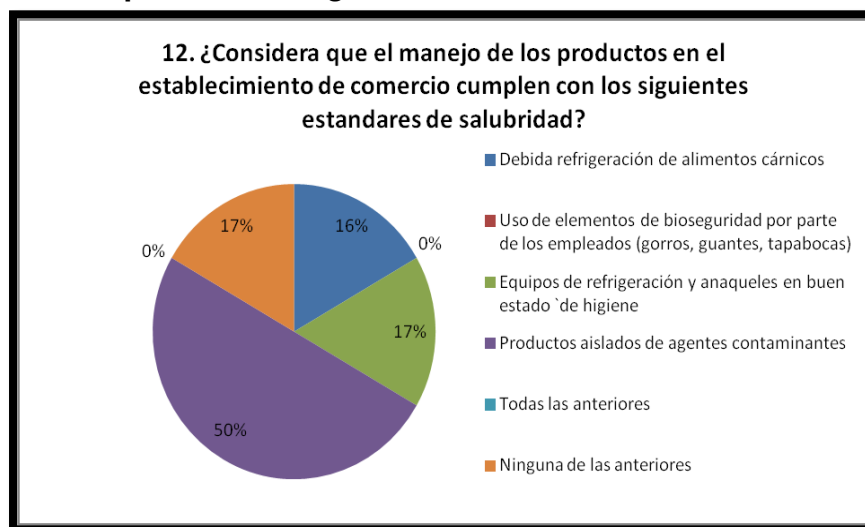
Gráfico 21. Ante un incremento en las ventas, usted considera que la empresa cuenta con la capacidad de satisfacer una mayor demanda



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados respondieron que la empresa no estaría en condiciones de cumplir con una mayor demanda. Según lo planteado por los empleados de la empresa y mediante la observación directa se pudo determinar que ante un incremento en las ventas la empresa no contaría con la capacidad de satisfacer una mayor demanda, lo cual representa la pérdida de una oportunidad de un mayor crecimiento.

Gráfico 22. Considera que el manejo de los productos en el establecimiento de comercio cumple con los siguientes estándares de salubridad



Fuente: Elaboración propia.

Opción múltiple: la opción más elegida por el personal de la empresa es la opción productos aislados de agente contaminantes con un 50%, seguida de equipos de refrigeración y anaqueles en buen estado de higiene con un 17%, la opción debida refrigeración de alimentos cárnicos con un 16% y la opción ninguna de las anteriores con un 17%.

De acuerdo a los hallazgos efectuados por el equipo investigador, se pudo establecer que la empresa salvaguarda los productos de agentes contaminantes, conserva los productos con una debida refrigeración, hay buena higiene en los anaqueles y equipos de refrigeración, no obstante se pudo determinar que el personal de la empresa no hace uso de dotación como guantes, tapabocas, uniformes y calzado cerrado.

Gráfico 23. Existe una persona encargada de supervisar y/o coordinar las actividades de los empleados

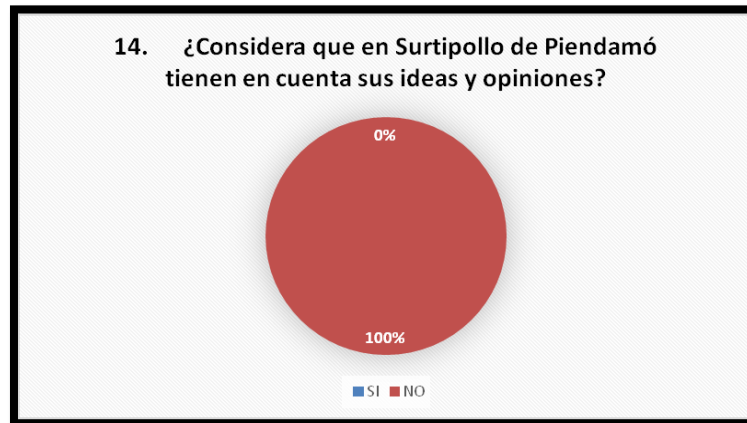


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados respondieron que no existe una persona encargada de supervisar y/o coordinar sus actividades.

Según los resultados obtenidos es posible establecer que no existe una persona encargada de supervisar y coordinar las actividades que se llevan a cabo en el interior de la empresa Surtipollo de Piendamó.

Gráfico 24. Considera que en Surtipollo de Piendamó tienen en cuenta sus ideas y opiniones



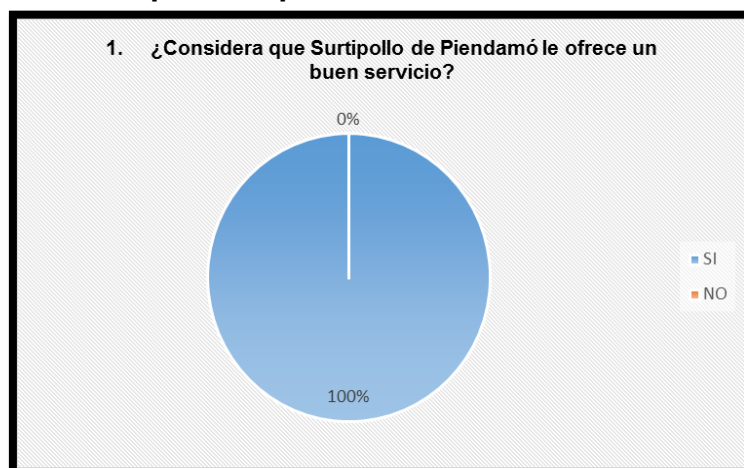
Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los empleados respondieron que no son tenidas en cuenta sus opiniones e ideas en la empresa Surtipollo de Piendamó.

Los resultados arrojados por esta pregunta demuestran que la empresa no tiene un plan relacionado con aporte de ideas por colaboradores que contribuyan al mejoramiento continuo.

7.3.2 Análisis de encuesta realizada a 50 consumidores de SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ

Gráfico 25. Considera que Surtipollo de Piendamó le ofrece un buen servicio

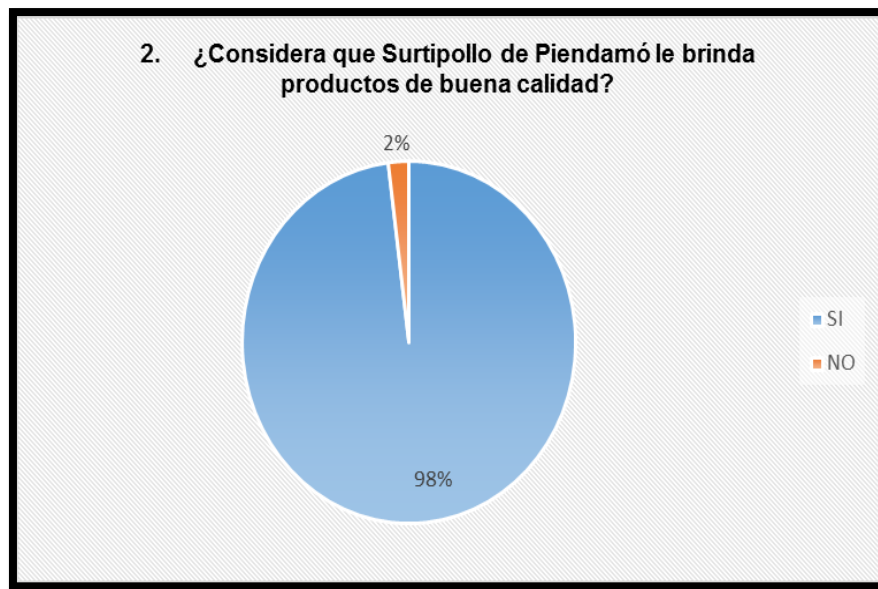


Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los consumidores encuestados respondieron que Surtipollo de Piendamó si ofrece un buen servicio.

Se puede apreciar que los consumidores están conformes con los servicios que le presta la empresa Surtipollo de Piendamó, un factor por el cual la organización ha permanecido en el mercado local.

Gráfico 26. Considera que Surtipollo de Piendamó le brinda productos de buena calidad

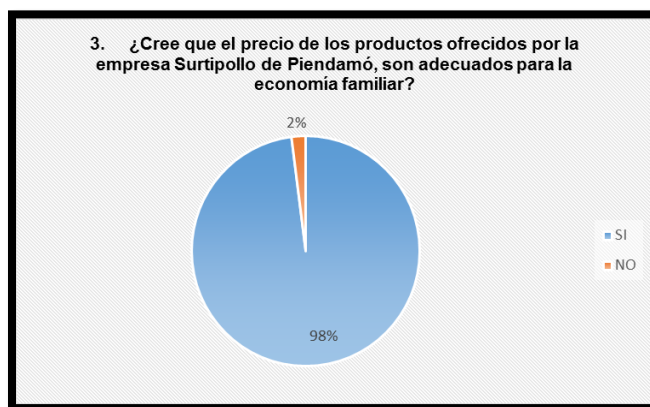


Fuente: Elaboración propia.

- El 98% de los consumidores encuestados respondieron que Surtipollo de Piendamó brinda productos de buena calidad.
- El 2 % de los consumidores encuestados respondieron que los productos no son de buena calidad.

Según el resultado se puede establecer que los consumidores consideran que los productos que Surtipollo de Piendamó les ofrece son de buena calidad, lo cual es una fortaleza para la empresa.

Gráfico 27. Cree que el precio de los productos ofrecidos por la empresa Surtipollo de Piendamó, son adecuados para la economía familiar

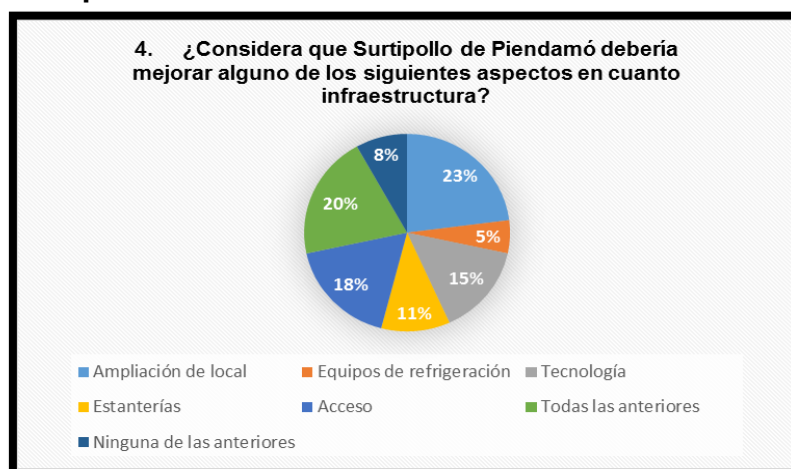


Fuente: Elaboración propia.

- El 98% de los consumidores encuestados respondieron que los precios ofrecidos por la empresa Surtipollo de Piendamó son adecuados para la economía familiar.
- El 2% de los consumidores encuestados respondieron que los precios no son adecuados para la economía familiar.

La ventaja competitiva que tiene la empresa en la actualidad son los precios cómodos para la económica familiar, lo cual es otro factor que ha hecho que la empresa se mantenga en el mercado y además sea una fortaleza.

Gráfico 28. Considera que Surtipollo de Piendamó debería mejorar alguno de los siguientes aspectos en cuanto infraestructura

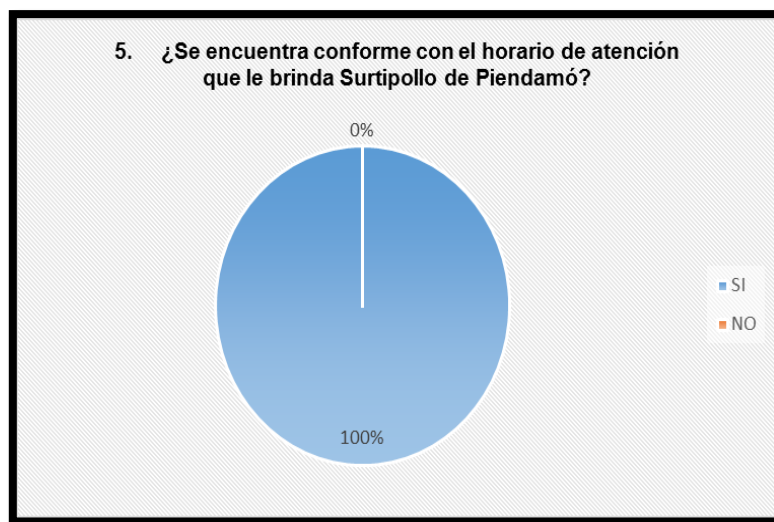


Fuente: Elaboración propia.

Opción múltiple: según los resultados obtenidos por los consumidores encuestados de acuerdo a las opciones de mejoramiento en cuanto a infraestructura corresponden a los siguientes: 23 % ampliación de local, 5% equipos de refrigeración, 15% tecnología, 11% estanterías, 18% acceso, 20% todas las anteriores y un 8% ninguna de las anteriores.

Por lo anterior se puede establecer que la empresa Surtipollo de Piendamó tiene algunas falencias en cuanto a infraestructura que se deben mejorar.

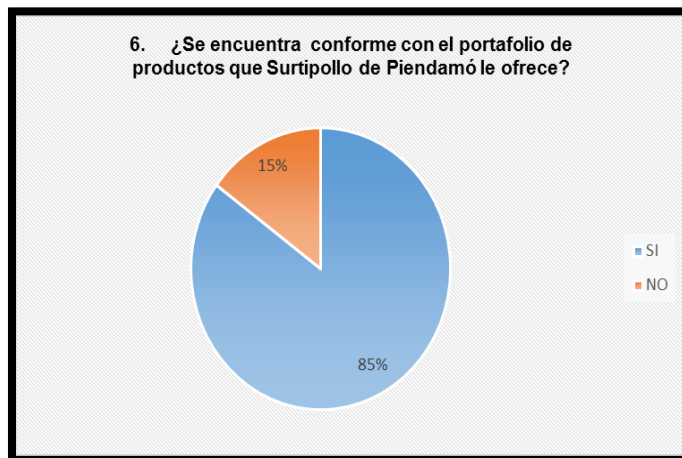
Gráfico 29. Se encuentra conforme con el horario de atención que le brinda Surtipollo de Piendamó



Fuente: Elaboración propia.

El 100% de los consumidores encuestados respondieron que se encuentran conformes con el horario de atención que les brinda Surtipollo de Piendamó. No existe ninguna inconformidad por parte de los consumidores en cuanto al horario establecido por la empresa.

Gráfico 30. Se encuentra conforme con el portafolio de productos que Surtipollo de Piendamó le ofrece

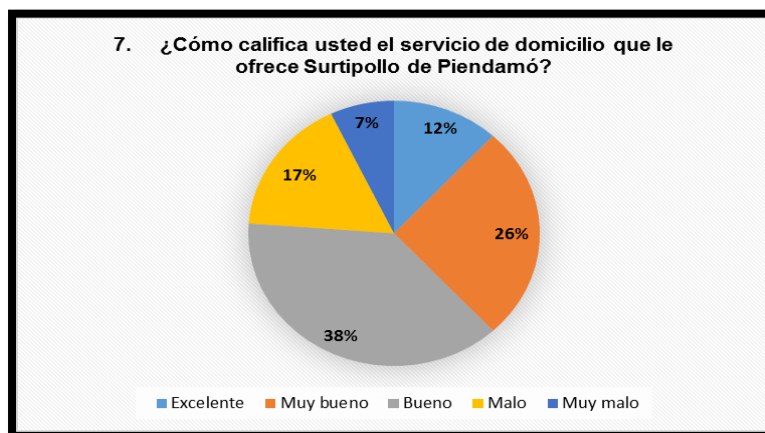


Fuente: Elaboración propia.

- El 85% de los consumidores encuestados respondieron que se encuentran satisfechos con el portafolio de productos que la empresa Surtipollo de Piendamó les ofrece.
- El 15% de los consumidores encuestados respondieron que no se encuentran satisfechos con el portafolio de productos que la empresa les ofrece.

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que el mayor número de los consumidores se encuentran conformes con el portafolio de productos que Surtipollo de Piendamó les ofrece.

Gráfico 31. Como califica usted el servicio de domicilio que le ofrece Surtipollo de Piendamó



Fuente: Elaboración propia.

El 12% de los consumidores encuestados respondieron que el servicio de domicilio que le ofrece Surtipollo de Piendamó es excelente.

El 26% de los consumidores encuestados respondieron que el servicio de domicilio que le ofrece Surtipollo de Piendamó es muy bueno.

El 38% de los consumidores encuestados respondieron que el servicio de domicilio que le ofrece Surtipollo de Piendamó es bueno.

El 17% de los consumidores encuestados respondieron que el servicio de domicilio que le ofrece Surtipollo de Piendamó malo.

El 7% de los consumidores encuestados respondieron que el servicio de domicilio que le ofrece Surtipollo de Piendamó es muy malo.

Según los resultados obtenidos se puede evidenciar que el mayor número de los consumidores se encuentran conformes con el servicio de domicilio que le ofrece Surtipollo de Piendamó, no obstante se evidencia que existe un número de consumidores que no se encuentran satisfechos con respecto a este servicio que la empresa les ofrece.

7.3.3 Perfil de Capacidad Interna

Cuadro 8. Perfil de capacidad interna – PCI

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Estructura organizacional formal				X			X		
Valores Corporativos establecidos				X				X	
Metas organizaciones establecidas				X			X		
Misión Organizacional establecida				X				X	
sistemas de control establecidos				X			X		
sistemas de dirección eficaces					X				X
sistemas de Coordinación eficaces					X				X
Uso de políticas de calidad				X				X	
Uso de estrategias organizaciones				X				X	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a la capacidad directiva de la empresa se puede evidenciar que debido a las fallas administrativas que presenta actualmente la empresa no se encuentra fortalezas al respecto, por tal motivo se presentan debilidades en el manejo administrativo. Se hace necesario que la empresa establezca una dirección administrativa que se encargue de la planeación estratégica de la empresa.

Cuadro 9. Perfil de capacidad competitiva

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD COMPETITIVA									
Atención y servicio al consumidor	x						x		
Calidad de los productos	x						x		
Lealtad y satisfacción del cliente		x					x		
Precios bajos		x							x
Portafolio de productos			x					x	
Servicios domiciliarios						x		x	
Estrategia de mercadeo				x				x	
Valor agregado de Productos					x				x

Fuente: Elaboración propia.

La empresa Surtipollo de Piendamó tiene amplias fortalezas en cuanto a su capacidad competitiva, puesto que se puede observar que los consumidores están satisfechos con el servicio, calidad y precios que la empresa ofrece, generando así una lealtad y alta satisfacción por parte de ellos. Con relación a las debilidades de Surtipollo de Piendamó se puede mejorar en cuanto al servicio de domicilio y realizar estrategias de mercadeo que permitan aprovechar nuevas oportunidades y agregar valor a la empresa.

7.3.4 Evaluación de Factores Internos

Cuadro 10. Matriz EFI

Factores críticos para el éxito	Peso	Calificación	Total ponderado
Fortalezas			
Atención y servicio al consumidor	0.14	3	0.42
Calidad de los productos	0.20	4	0.80
Precios bajos	0.08	4	0.32
Debilidades			1.54
Deficiencia en la gestión administrativa	0.22	4	0.88
Miopía empresarial	0.16	3	0.48
Deficiencia en la gestión de marketing	0.20	3	0.60
	1.00		3.5

Nota: (1) Las calificaciones indican el grado de eficacia con que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

(2) El total ponderado de 3.5 está por arriba de la media de 2.50., y adicionalmente el ponderado de las fortalezas fue de 1.54 < 1.96 de las debilidades, lo que amerita acciones inmediatas de índole estratégico para revertir la situación de desfavorable a favorable.

7.3.5 Análisis Financiero

Para conocer la situación financiera de la empresa, se realizó un análisis del estado de resultados, y el balance general de los años 2015 y 2016 (Anexo F). Se efectuó un análisis horizontal de ambos periodos, y un análisis vertical para el balance general y el estado de resultados de 2016. (Ver Cuadro 6).

Cuadro 11. Análisis horizontal

			Análisis Horizontal	
Balance General	2015	2016	Variación Absoluta	Variación relativa
Activo				
Disponibles				
caja y banco	\$ 7.450.000	\$ 5.647.000	-\$ 1.803.000	-24%
Deudores			\$ -	
cuentas por cobrar	\$ 4.000.000		-\$ 4.000.000	-100%
Acciones y aportes				
Propiedad planta y equipo				
Edificios	\$ -	\$ -		
Maquinaria y equipos	\$ 46.965.000	\$ 23.657.000	-\$ 23.308.000	-50%
Muebles y enseres	\$ 6.500.000	\$ 10.746.000	\$ 4.246.000	65%
Equipos de computación y comunicación	\$ 2.000.000		-\$ 2.000.000	-100%
Flotas y equipos de transporte	\$ -			
Depreciación acumulada	-\$ 465.000	-\$ 1.568.000	-\$ 1.103.000	237%
Inventario de mercancías				
Mercancías varias en el almacén	\$ 30.950.000	\$ 70.675.000	\$ 39.725.000	128%
Total activos	\$ 97.400.000	109.157.000	\$ 11.757.000	12%
Pasivos				
Cuentas por pagar				
Costos y gastos por pagar				
Obligaciones financieras	0			
Proveedores	\$ 12.255.000	\$ 10.020.000	-\$ 2.235.000	-18%
Servicios	0	\$ 550.000	\$ 550.000	
Otras cuentas por pagar	0	\$ -	\$ -	
Total pasivo	\$ 12.255.000	\$ 10.570.000	-\$ 1.685.000	-14%
Patrimonio				
Capital social				
Aporte inicial capital del almacén	\$ 10.000.000	\$ 10.000.000	\$ -	0%
Patrimonio personal	\$ 40.129.000	\$ 38.715.000	-\$ 1.414.000	-4%
Resultado del ejercicio				
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 35.016.000	\$ 49.872.000	\$ 14.856.000	42%
Total patrimonio	\$ 85.145.000	\$ 98.587.000	\$ 13.442.000	16%
Total pasivo y Patrimonio	\$ 97.400.000	\$ 109.157.000	\$ 11.757.000	12%

Fuente: Elaboración propia.

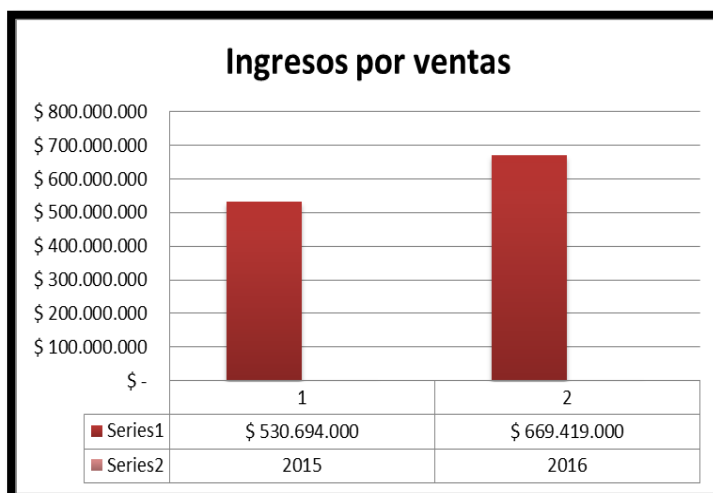
- El disponible de la empresa disminuyó del año 2015 al 2016 en \$1.803.000 pesos, con una variación porcentual del -24%.
- Las cuentas por cobrar cerraron en el año 2016, sin saldos. Por tal motivo se puede establecer que el sistema de cobro de cartera que tiene la empresa fue eficiente para el último cierre contable.
- La maquinaria y equipo de la compañía, disminuyo \$23.308.000, con una variación porcentual del -50%, debido al retiro de bienes que presento la empresa a partir del año 2016.
- Respecto a la cuenta de equipos de cómputo se evidencia, la salida para el año 2016 de bienes de este tipo.
- Se evidencia que la empresa aumento el inventario del 2016 con respecto al año 2015, con una variación absoluta de \$39.525.000 y una variación relativa del 128%, la empresa se ha logrado capitalizar con respecto al inventario, por medio de la ampliación de portafolios.
- Los activos de la empresa tuvieron una variación positiva del 12%, ello es explicado por el aumento de existencia de mercancía en el almacén.
- La empresa no ha contraído obligaciones financieras con entidades de financiamiento.
- Los saldos a proveedores disminuyeron en \$2.235.000 pesos, y una variación relativa del -18%.
- El patrimonio total aumento con respecto al año 2015.

Cuadro 12. Análisis horizontal

			Análisis Horizontal	
Estado de resultados	2015	2016	Variación Absoluta	Variación relativa
Ingresos				
Ingresos por ventas	\$ 530.694.000	\$ 669.419.000	\$ 138.725.000	26%
Total ingresos	\$ 530.694.000	669.419.000	\$ 138.725.000	26%
Costos de ventas				
Compras a proveedores	\$ 480.474.000	\$ 599.127.000	\$ 118.653.000	25%
Utilidad bruta en ventas	\$ 50.220.000	\$ 70.292.000	\$ 20.072.000	40%
Gastos operacionales				
De administración				
Empleados	\$ 10.567.000	\$ 10.523.000	-\$ 44.000	0%
Gastos financieros		0	\$ -	
De servicios				
Públicos	\$ 2.825.000	\$ 7.657.000	\$ 4.832.000	171%
Otros servicios	\$ 943.000	\$ 632.000	-\$ 311.000	-33%
Diversos				
Gastos de depreciación	\$ 465.000	\$ 1.103.000	\$ 638.000	137%
Útiles Papelería y fotocopias	\$ 180.000	\$ 285.000	\$ 105.000	58%
Gastos de publicidad	\$ 55.000	\$ -	-\$ 55.000	-100%
Otros	\$ 169.000	\$ 220.000	\$ 51.000	30%
Total Gastos operacionales	\$ 15.204.000	\$ 20.420.000	\$ 5.216.000	34%
Utilidad o pérdida del ejercicio	\$ 35.016.000	49.872.000	\$ 14.856.000	42%

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico 32. Ingresos por ventas



Fuente: Elaboración propia.

Los ingresos por ventas aumentaron en \$138.725.000 Millones de pesos, con una variación relativa del 26%, gracias a la conservación y obtención de nuevos los clientes, atreves de la ventaja competitiva en precios. Por ende los saldos en las cuentas de cuentas a proveedores se incrementaron al igual que los servicios públicos y la utilidad del ejercicio.

Cuadro 13. Balance General año 2016

Balance general año 2016		
Analisis Vertical		
Activo		
Disponible		
caja y banco	\$ 5.647.000	5%
Deudores		
cuentas por cobrar		
Acciones y aportes		
Propiedad planta y equipo		
Edificios	\$ -	
Maquinaria y equipos	\$ 23.657.000	22%
Muebles y enseres	\$ 10.746.000	10%
Equipos de computación y comunicación		
Flotasy equipos de transporte		
Depreciacion acumulada	-\$ 1.568.000	-1%
Inventario de mercancías		
Mercancías varias en el almacen	\$ 70.675.000	65%
Total activos	109.157.000	100%
Pasivos		
Cuentas por pagar		
Cotos y gastos por pagar		
Obligaciones financieras		
Proveedores	\$ 10.020.000	95%
Servicios	\$ 550.000	5%
Otras cuentas por pagar	\$ -	
Total pasivo	\$ 10.570.000	100%
Patrimonio		
Capital social		
Aporte Inicial capital del almacen	\$ 10.000.000	10%
Patrimonio personal	\$ 38.715.000	39%
Resultado del ejercicio		
Utilidad o perdida del ejercicio	\$ 49.872.000	51%
Total patromonio	\$ 98.587.000	100%
Total pasivo y Patrimonio	\$ 109.157.000	

Fuente: Elaboración propia.

- Los inventarios corresponden de la mercancía del almacén corresponden al 65% del total de los activos de la empresa, el cual es un porcentaje relevante.
- La maquinaria y equipo con los cuales cerro el último periodo contable la empresa representan el 22% de los activos totales.
- El 95% de los pasivos que tiene la empresa, son las cuentas a proveedores.
- La utilidad del ejercicio del año 2016, representa el 51% del patrimonio.

Cuadro 14. Estado de Resultados año 2016

Estado de resultados Año 2016		
Análisis Vertical		
Ingresos		
Ingresos por ventas	\$ 669.419.000	
Total ingresos	669.419.000	
Costos de ventas		
Compras a proveedores	\$ 599.127.000	89%
Utilidad bruta en ventas	\$ 70.292.000	11%
Gastos operacionales		
De administración		
Empleados	\$ 10.523.000	2%
Gastos financieros	0	0
De servicios		
Públicos	\$ 7.657.000	1%
Otros servicios	\$ 632.000	0%
Diversos		
Gastos de depreciación	\$ 1.103.000	0%
Útiles Papelería y fotocopias	\$ 285.000	0%
Gastos de publicidad	\$ -	\$ -
Otros	\$ 220.000	0%
Total Gastos operacionales	\$ 20.420.000	3%
Utilidad o pérdida del ejercicio	49.872.000	7%

Fuente: Elaboración propia.

Las compras a proveedores representan el 89% de los ingresos totales del 2016, y la utilidad del ejercicio el 7%.

Cuadro 15. Capacidad financiera

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD FINANCIERA									
Acceso a financiación por medio de terceros	X							X	
Capacidad de financiamiento propio					X		X		

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al análisis financiero realizado se puede determinar que la empresa no ha contraído obligaciones financieras, lo cual puede representar la pérdida de una oportunidad de a mayor expansión, de igual forma se puede evidenciar que la mayor parte de los activos representan a las mercancías varias en el almacén. No hay una retención de utilidades que permita realizar inversiones futuras.

Cuadro 16. Capacidad tecnológica

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD TECNOLÓGICA									
Uso de nuevas tecnologías					X			X	
Capacidad de innovación					X		X		

Fuente: Elaboración propia.

Se puede evidenciar que la empresa SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ realiza la facturación de las ventas manualmente, lo cual indica que no existe ningún uso de herramientas informáticas que permitan llevar a cabo los procesos de una manera eficiente.

Cuadro 17. Capacidad del talento humano

	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Motivación en el trabajo						X		X	
Estabilidad laboral				X			X		
Buen clima laboral						X	X		
Capacitación				X			X		

Fuente: Elaboración propia.

Se evidencia que la capacidad del talento humano de la empresa presenta debilidades, ya que no existe una estructura donde se definan funciones, un manual interno, un cronograma de horarios y capacitación para el desarrollo de sus actividades de una manera eficiente, adicionalmente existen unas debilidades en cuanto a la infraestructura y procesos administrativos que pueden afectar el clima laboral.

7.3.6 Cadena de valor

Cuadro 18. Cadena de valor

INFRAESTRUCTURA		Area establecimiento: 49m2 Equipos: 5 Refrigeradores, 1 anaquel, 1 vitrina de mostrador, 2 equipos de refrigeracion con fallas técnicas. De acuerdo a la distribucion de espacios existen areas que estan en desuso y que son de desaprovechamiento para la empresa. No hay un proceso de planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar.		
RECURSOS HUMANOS		Colaboradores sin funciones establecidas. No se cuenta con un proceso de reclutamiento y selección de personal. No se realiza capacitación al personal.		
TECNOLOGÍA		No se realiza adquisición de nuevas tecnologías. No hay innovación en cuanto a tecnologías.		
COMPRAS		Inventarios de acuerdo al requerimiento de la empresa.		
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	COMERCIAL Y MARKETING	SERVICIO POST-VENTA
Recepción de inventario. Garantía de cadena de frio de los productos cárnicos.	Marcación de precios en los productos. Organización de productos en equipos de refrigeración y estanterías.	Servicio y asesoría a los clientes. Entrega de pedidos. Facturación de pedidos.	No se realiza ningún tipo de publicidad. No hay Estrategias de precios.	No se cuenta con un seguimiento de clientes y proveedores.

MARGEN

Fuente: Elaboración propia.

Del análisis interno llevado a cabo en la empresa Surtipollo de Piendamó permite al equipo investigador conocer los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa y así mismo poder establecer los objetivos en el plan estratégico y las estrategias que le permita a la empresa potenciar o aprovechar las fortalezas con las que cuenta actualmente e implementar mejoras para disminuir las debilidades. Todo esto con el fin de que la empresa siga manteniéndose en el mercado, mejorando su competitividad a través de las estrategias que se planteen para su mejor funcionamiento y un mayor crecimiento.

8. REFORMULACIÓN DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA EMPRESA SURTIPOLLO DE PIENDAMÓ

En el presente capítulo, se desarrollará el plan estratégico y la estructura organizacional que el equipo investigador diseñó para la empresa Surtipollo de Piendamó con base al análisis interno y externo llevado a cabo en la empresa, también se propondrán estrategias que ayuden al buen funcionamiento de la empresa.

8.1 FILOSOFÍA

Personal capacitado para el desarrollo de sus funciones: capacitar y generar un sentido de pertenencia en los colaboradores para que estos cumplan sus funciones de la mejor manera.

Responsabilidad con el cliente: el cliente es el principal activo de la organización, por tal motivo se debe conocer los intereses que estos tengan para satisfacer de la mejor manera sus necesidades.

Calidad y mejoramiento continuo: brindar un excelente servicio y buscar formas de innovarlo lo cual permita satisfacer constantemente las necesidades de los clientes.

8.2 VALORES CORPORATIVOS

- **Credibilidad:** se realizan todas las funciones con transparencia y rectitud, generando lealtad por parte de los clientes.
- **Responsabilidad:** las acciones de la compañía están encaminadas a servir a sus clientes, colocando empeño en brindar productos de alta calidad y de las mejores marcas.
- **Compromiso:** firmeza por cumplir a los clientes con sus requerimientos.
- **Servicio:** es un deber de la empresa brindar un servicio de alta calidad a los clientes internos y externos para garantizar una relación estable a través del tiempo.
- **Respeto:** se atiende y se valora a los clientes y colaboradores logrando la

armonía en el día a día.

- Honestidad: se obra con justicia, rectitud e integridad en las actividades que se desarrollan a diario en la organización.
- Trabajo en equipo: el equipo de trabajo está orientado hacia la colaboración mutua, el compañerismo y el liderazgo participativo para alcanzar los objetivos.

8.3 PRINCIPIOS CORPORATIVOS

- Brindar buena calidad del servicio y compromiso con la organización
- Brindar apoyo al talento humano a través de la confianza, capacitación y un buen liderazgo.
- Generar una buena comunicación al interior de la organización y tener en cuenta las ideas y opiniones de los colaboradores.
- Generar productividad por medio de la coordinación y división de funciones para alcanzar los objetivos.
- Mantener un espíritu innovador con el fin de ser más eficaces y agregar valor a la organización.

8.3.1 Misión

Surtipollo de Piendamó es una empresa del sector comercial dedicada a la comercialización de productos de la canasta familiar y distribución de carnes de pollo al por mayor y detal, a través de un excelente servicio, confiabilidad y calidad de productos, satisfaciendo de esta manera las necesidades del consumidor y aportando al desarrollo económico del municipio de Piendamó departamento del Cauca.

8.3.2 Visión

Para el año 2022, Surtipollo de Piendamó se habrá consolidado como una empresa líder en el mercado, reconocida por un alto nivel de competencia e innovación, expandiendo su cobertura en los municipios aledaños a la localidad de Piendamó Departamento del Cauca.

8.4 POLÍTICAS ORGANIZACIONALES

Políticas administrativas y financieras

- Llevar un control del inventario.
- Invertir en nuevas mejoras para la empresa ya sea en tecnología, capital físico y recursos humanos.
- La dirección estratégica deberá crear y plantear estrategias con el fin de mejorar los procesos de la empresa.

Políticas de calidad

- Productos de excelencia en calidad.
- Recurso humano integral y capacitado.
- Compromiso con el cumplimiento de las normas de salubridad.
- Instalaciones físicas en óptimas condiciones.

Políticas con el consumidor

- Brindar una excelente atención y asesoría al consumidor acerca de los productos que ofrece la empresa.
- Ser respetuoso con el consumidor, escuchando sus percepciones, ideas e inquietudes con el fin de satisfacer sus necesidades.

Política de procedimientos internos

- El personal debe ser eficiente en el almacenaje de los productos cárnicos y en la organización de los granos, abarrotes, bebidas y lácteos en cada una de las estanterías y refrigeradores.
- Los alimentos cárnicos deben ser refrigerados con su temperatura adecuada para garantizar su calidad.

Objetivos a corto plazo:

- Identificar las necesidades de los clientes, agregando valor a los productos y seguir brindando un excelente servicio.
- Instaurar un manual de procesos y funciones con el fin de que se mejore la eficiencia de los trabajadores.
- Implementar un plan de sugerencias, peticiones, quejas y reclamos por parte de los consumidores.
- Implementar estrategias de mercadeo con el fin de impulsar la fuerza de venta.
- Brindar dotación a los empleados para hacer aseguramiento de calidad por medio del uso de elementos de protección como guantes, tapabocas, gorra y calzado cerrado.
- Señalización de rutas e implementación de equipos para la seguridad y salud en el trabajo.

Objetivos a largo plazo

- Realizar adecuación y mejoras de infraestructura.
- Incrementar la participación en el mercado con un incremento del 10% anual.
- Crear alianzas estratégicas con proveedores y competidores.
- Generar valor agregado y proyectar una buena imagen de la organización.

Metas Financieras

- Hacer retención de utilidades con el fin de hacer inversiones futuras.

Meta con clientes

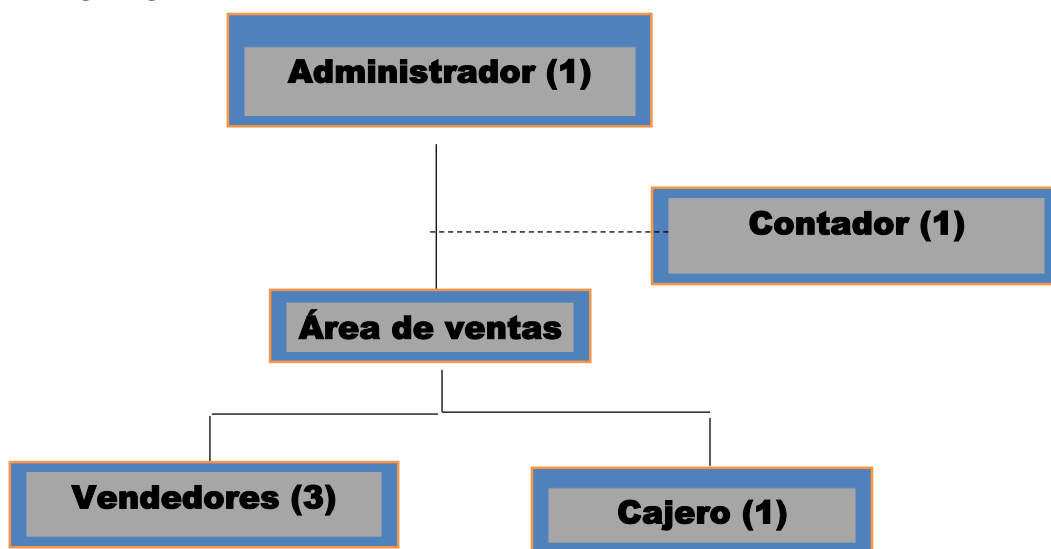
- Abrir nuevas sucursales de venta en municipios aledaños de Piendamó.

9. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL Y PROPUESTAS DE MEJORAS ADMINISTRATIVA

En este apartado y con base en la revisión de funciones, y responsabilidades de acuerdo a los procesos administrativos, operativos, logísticos, contables, financieros y comerciales que se desarrollan en esta Comercializadora, se plantean los siguientes esquemas de jerarquización organizacional

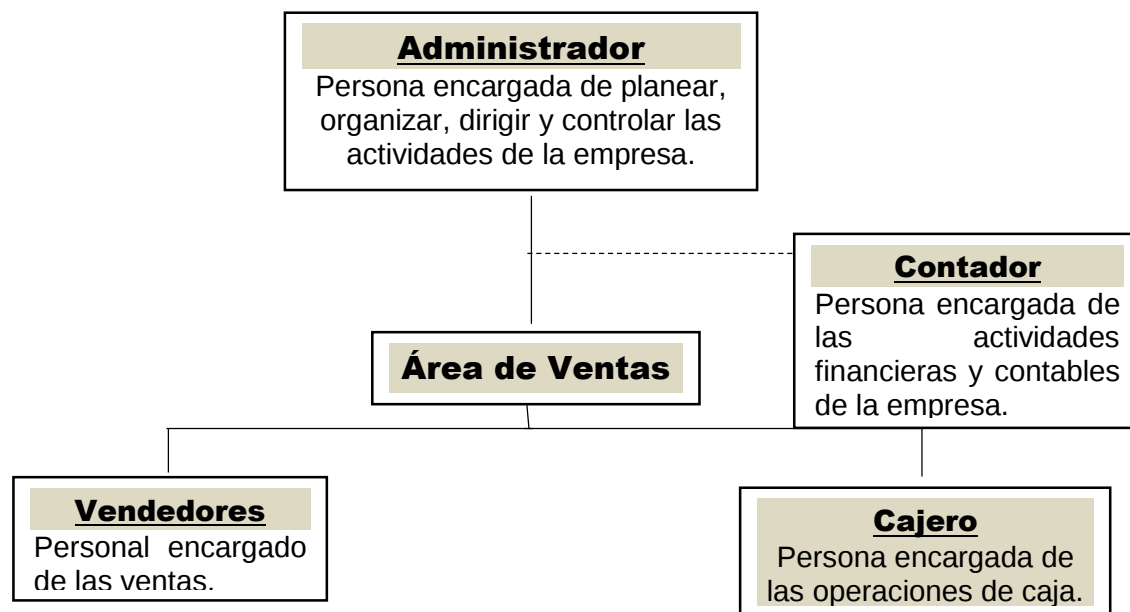
Organigrama funcional:

Figura 4. Organigrama funcional



Fuente: Elaboración propia.

Figura 5. Organigrama con descripción de funciones



Fuente: Elaboración propia.

9.1 ASIGNACIÓN DE FUNCIONES

9.1.1 Área: Administrativa

Propósito: El área administrativa estará en función de un administrador de empresas quien es la persona encargada de planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar cada una de las actividades que se lleven a cabo en la organización.

Cuadro 19. Descripción del cargo. Administrador

Nombre del cargo	Requisitos del cargo	Descripción de funciones
Administrador	Profesional en administración de empresas, con experiencia Mínima de 2 años en cargos administrativos.	• Establecimiento y cumplimiento de metas y estrategias organizaciones • Coordinación y control de las actividades de la empresa • Asignación de gastos administrativos. • Selección y contratación del personal.

		• Capacitación de los empleados. • Trámites legales y extralegales de la empresa • Gestión documental • Suministrar información al contador para el ejercicio contable • Pago de Nómina a empleados • Establecimiento de precios • Manejo de libros de diario • Servicio de atención al cliente por medio llamadas telefónicas • Negociación con proveedores • Seguimiento a clientes por medio de base datos • Tesorería y manejo de cartera (Conciliaciones bancarias, pago a proveedores) • Supervisión y control de inventario
--	--	---

Fuente: Elaboración propia.

9.1.2 Área: Ventas

Propósito: El área de ventas está en función del personal que cuya responsabilidad es Impulsar la fuerza de ventas y brindar apoyo a labores operativas de la empresa.

Cuadro 20. Descripción del cargo. Vendedor y Auxiliar de Caja

Nombre del cargo	Requisitos del cargo	Descripción de funciones
Vendedor	Persona bachiller con experiencia mínima de un año en ventas de mostrador.	- Almacenamiento de inventario - Servicio y atención al cliente - Empaque y despacho de domicilios - Venta de mercancía - Limpieza y aseo del establecimiento. - Operaciones de caja
Auxiliar de Caja	Persona bachiller con experiencia mínima de un año en labores de caja.	• Manejo de dinero producto de las ventas • Realización de arqueos de caja • Información al consumidor acerca de productos

		• Recibimiento de llamadas (toma de pedidos por teléfono) • Registro de los productos en caja • Verificación de pedidos con factura de venta. • Diligenciamiento de planillas de crédito a clientes • Traspaso de dinero a tesorería. • Brindar información de planilla de clientes por concepto de crédito al administrador.
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 21. Cronograma de actividad semanal de la empresa Surtipollo de Piendamó para vendedores

LUNES	
Número de vendedores	2
Funciones	Almacenamiento de inventario
	Servicio y atención al cliente
	Empaque y despacho de domicilios
	Venta de mercancía
	Limpieza y aseo del establecimiento.
	Diligenciamiento de planilla de supervisión y control de inventario.
	Operaciones de caja
MARTES	
Número de vendedores	2
Funciones	Almacenamiento de inventario
	Servicio y atención al cliente
	Empaque y despacho de domicilios
	Venta de mercancía
	Limpieza y aseo del establecimiento.
	Diligenciamiento de planilla de supervisión y control de inventario.
	Operaciones de caja

MIÉRCOLES	
Número de vendedores	3
Funciones	Almacenamiento de inventario
	Venta de mercancía
	Servicio y atención al cliente
	Limpieza y aseo del establecimiento
	Diligenciamiento de planilla de supervisión y control de inventario.

JUEVES	
Número de vendedores	2
Funciones	Almacenamiento de inventario
	Venta de mercancía
	Servicio de atención al cliente
	Limpieza y aseo del establecimiento
	Diligenciamiento de planilla de supervisión y control de inventario.
	Operaciones de caja

VIERNES	
Número de vendedores	3
Funciones	Almacenamiento de inventario
	Venta de mercancía
	Servicio de atención al cliente
	Limpieza y aseo del establecimiento
	Diligenciamiento de planilla de supervisión y control de inventario.

SÁBADO	
Número de vendedores	3
Funciones	Almacenamiento de inventario
	Venta de mercancía
	Servicio de atención al cliente
	Limpieza y aseo del establecimiento
	Diligenciamiento de planilla de supervisión y control de inventario.

DOMINGO	
Número de vendedores	1
Funciones	Almacenamiento de inventario
	Venta de mercancía
	Servicio de atención al cliente
	Limpieza y aseo del establecimiento
	Diligenciamiento de planilla de supervisión y control de inventario.
	Operaciones de caja

Fuente: Elaboración propia.

Nota: El auxiliar de caja llevara a cabo sus funciones los días miércoles, viernes y sábados

Reglamento de trabajo:

- Cumplimiento con el horario de trabajo.
- Los empleados tendrán que notificar sus incapacidades e inhabilidades al administrador.
- Los empleados tendrán que cumplir a cabalidad con sus funciones.
- Los vendedores deben hacer uso de los elementos de protección para llevar a cabo sus funciones y adecuada manipulación de los productos cárnicos.
- No se permite fumar en las instalaciones.
- No se permite el consumo de bebidas alcohólicas dentro de las instalaciones.
- Los empleados no podrán tomar ninguna clase de alimentos sin la debida autorización por parte del administrador, siempre y cuando autorice el descuento por nómina.

Cuadro 22. Planilla de descuento de productos tomados por parte de los empleados para descuento por nómina

CEDULA	NOMBRE	FECHA	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN PRODUCTO	PRECIO	TOTAL \$	FIRMA

Fuente: Elaboración propia.

Firma Administrador _____

- Mantener el orden y la limpieza del establecimiento (paredes, pisos, estanterías, puertas e instalaciones sanitarias).
- Al finalizar la jornada se debe realizar la limpieza de cada uno de los equipos de refrigeración con el fin de seguir los estándares de salubridad.
- No hacer uso de tecnologías que generen distracción en el horario de trabajo como tablets, celulares, mp3, ipads.
- No colocar objetos de ninguna clase diferentes a los productos en venta y herramientas de trabajo sobre los equipos de refrigeración y estanterías.
- El personal debe notificar al administrador cualquier anomalía en el funcionamiento de los equipos de refrigeración.
- Mantener una buena higiene personal.
- No toser cerca de los productos.

9.2 PROCESO DE SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL

- Recepción de hojas de vida por parte del administrador, donde se tendrá en cuenta la experiencia de los aspirantes en empresas del mismo sector comercial.
- Evaluación de pruebas psicotécnicas.
- Filtro y selección de candidatos.
- Exámenes médicos (optometría, audiometría, examen médico laboral y vacunación contra el tétano).
- Requisición de documentación.
- Afiliación a la seguridad social.
- Elaboración y firma de contrato por ambas partes.
- Inducción para el desarrollo de actividades.

9.2.1 Derechos de los empleados:

- Derecho a la ocupación efectiva, donde realizaran sus funciones de acuerdo a lo establecido inicialmente por el empleador, respetando su dignidad e intimidad.
- Derecho a la capacitación continua para el desarrollo adecuado de sus funciones.
- Derecho a un buen ambiente laboral.
- Derecho a ser escuchado y recibir apoyo por parte de la empresa en caso de presentar alguna calamidad personal.
- Derecho a recibir la remuneración de acuerdo a lo pactado en fecha y lugar convenidos.
- Derecho a no ser discriminado para el empleo, por razones de religión, sexo, orientación sexual, edad, origen racial e ideas políticas.
- Derecho a recibir todos los beneficios de ley.

9.2.2 Deberes de los empleados:

- Cumplir con las instrucciones para llevar a cabo sus funciones.
- Cumplir con la totalidad de las tareas asignadas para el día.
- No desarrollar actividades concurrentes con la empresa que ponga en riesgo su desempeño y de los demás.
- Cumplir con las medidas de seguridad en cuanto al uso de elementos de protección e higiene del establecimiento.

9.2.3 Jornada laboral

Las personas que tengan contrato de trabajo fijo será de ocho (8) horas diarias de domingo a domingo con derecho a un día de descanso y los vendedores que sean contratados bajo modalidad de pago por horas su horario de trabajo depende del requerimiento de la empresa para cumplir con la demanda del día.

Cuadro 23. Análisis estratégico de la empresa

FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Consumidores satisfechos con el servicio que brinda la empresa. • Consumidores satisfechos con la calidad de los productos que brinda la empresa. • Consumidores satisfechos con los precios que brinda la empresa	• Instalaciones no adecuadas del establecimiento de comercio. • Los empleados no reciben capacitaciones por parte de la empresa. • No existe una persona encargada de coordinar y supervisar las actividades de los empleados.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
• Proveedores con capacidad de Surtir Mayor volumen de Productos para el caso en que la empresa aumente sus ventas anualmente en un 10% • Crecimiento del sector de comercialización de carnes de pollo. • Proveedores disponen de colaboración comercial con la empresa en el caso de implementar una estrategia de mercadeo	• Ingreso de nuevos competidores y productos sustitutos en el sector. • Cambios en las reglamentaciones de expendio y comercialización de carnes. • incremento inflacionario

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias FO

- Continuar con el buen servicio, buenos precios para la economía familiar , y calidad de productos.
- Hacer uso de herramientas de mercadeo con la colaboracion de los proveedores, lo cual ayude a promover e impulsar una buena imagen de la empresa haciendo publicidad del establecimiento y de sus productos.
- Capacitar al personal interno para el buen funcionamiento de cada una de las actividades y así brindar un servicio a los clientes de alta calidad.

Estrategias FA

- Buscar alianzas estratégicas con el fin de generar mayor competitividad ante el mercado.

- Estar al tanto de las nuevas reglamentaciones establecidas por el gobierno con relación al expendio y comercialización de carnes con el fin de ser implementadas y cumplir a los clientes con el servicio y productos de alta calidad.
- Ante los incrementos inflacionarios en el país, la empresa debe reforzar su servicio con los clientes, aunque los productos que ofrece la empresa son productos de la canasta familiar se podrían ver afectadas las ventas en caso de una variación inflacionaria, por tal razón la empresa a través de un portafolio de productos que satisfaga las necesidades de los clientes tendría ventaja ante este factor.

Estrategias DA

- Adecuación del establecimiento de comercio mejorando aspectos de infraestructura según la resolución 2674 de 2013 donde indica cómo deben ser las instalaciones, equipos y personal manipulador.
- Brindar capacitación al personal interno con la ayuda de instituciones como el SENA, el INVIMA las cual ofrecen asesorías a las empresas para el desarrollo de cursos ya sean presenciales o virtuales y de esta manera se cumpla con las normas establecidas por el gobierno para el expendio y comercialización de carnes de pollo.

Estrategias DO

- Aprovechar las oportunidades que los proveedores brindan a la empresa en cuanto a la realización de estrategias de mercadeo para llamar la atención de más clientes y garantizar la sostenibilidad de la empresa.
- Con el crecimiento del sector se requiere realizar adecuación del establecimiento con el fin de generar ventaja competitiva.
- La búsqueda de una mayor participación en el mercado.

Portafolio de productos

De acuerdo al análisis efectuado del diagnóstico interno se pudo determinar que los clientes se encuentran satisfechos con el portafolio de productos que ofrece la empresa ya que brinda productos de las mejores marcas. El principal proveedor de las carnes de pollo de la organización es la empresa Bucanero S.A. ya que es la marca más elegida a la hora de la compra de los consumidores.

A continuación se describe el portafolio de productos que la empresa comercializa de la marca Bucanero. (Ver Cuadro 24).

Cuadro 24. Portafolio de productos de Bucanero S.A.

Cárnicos	
Descripción	Presentación
Costillar Campesino	 A yellow plastic tray containing several pieces of raw chicken ribs. A label with the Bucanero logo and 'COSTILLAR CAMPESINO' is attached to the center.
Gallina	 A whole raw chicken wrapped in a clear plastic bag with a yellow and red label featuring the Bucanero logo and 'GALLINA'.
Higados en bandeja	 A yellow plastic tray filled with raw chicken livers. A label with the Bucanero logo and 'POLLO HIGADO' is attached to the center.
Media gallina campesina	 A black plastic tray containing several pieces of raw chicken, including wings and thighs. A label with the Bucanero logo and 'MEDIA GALLINA CAMPESINA' is attached to the center.
Medio Pollo Campesino	 A black plastic tray containing several pieces of raw chicken, including wings and thighs. A label with the Bucanero logo and 'MEDIO POLLO CAMPESINO' is attached to the center.
Carne Molida de pollo	 A cylindrical metal can of ground chicken. The label is yellow and red with the Bucanero logo and 'CARNE MOLIDA DE POLLO'.
Salchicha Manguera por lb	 A bundle of three large, orange-colored sausages wrapped in a red and yellow label with the Bucanero logo and 'MEGA MANGUERA'.

Cuadro 24. (Continuación).

Cárnicos	
Descripción	Presentación
Ala costillar x4	
Alas x8	
Ala BBQ	
Chorizo x 10	
Chuzo por 10 unidades	
Corazones en bandeja	
Bandeja de costillar blanco	

Cuadro 24. (Continuación).

Cárnicos	
Descripción	Presentación
Recorte con pechuga	
Rabadilla en bolsa x kilo	
Recorte en bolsa x libra	
Surtido en bandeja	
Viscera por unidad	

Cuadro 24. (Continuación).

Cárnicos	
Descripción	Presentación
Mollejas en Bandeja	
Bandeja de Muslos x5	
Pechugas agranel	
Bandeja de pechuga por 2 unidades	
Patas y pescuezo	
Pollo campesino	
Pollo pequeño	

Fuente: Los autores a partir de BUCANERO S.A. Productos [en línea]. Colombia: Bucanero S.A., 2016. [consultado enero de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.pollosbucanero.com/productos>.

9.3 PROPUESTAS DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL

9.3.1 Estrategias de mercadeo

La señora Ana Soelia Mejía se ha encargado de tener una ventaja competitiva respecto a su competencia de comercialización de carnes de pollo, ello es debido al volumen de pedidos que realiza la empresa a sus proveedores, por lo cual obtiene descuentos y precios especiales, por tal motivo Surtipollo de Piendamó puede ofrecer buenos precios a sus consumidores. Como estrategia la señora Ana Soelia Mejía, se ha encargado de eliminar de su portafolio de productos aquellos que no tienen buena participación en el mercado y generan baja rentabilidad.

El método que maneja la dirección administrativa de la empresa, es ofrecer descuentos especiales para clientes mayoristas, lo cual ha funcionado de una manera positiva para la empresa. Aun así para generar un mayor reconocimiento en el mercado local se proponen las siguientes estrategias para reforzar la imagen que tiene la empresa y agregar valor.

Figura 6. Implementación de un logo



Fuente: Elaboración propia.

Precio:

- Seguir ofertando los productos con precios cómodos para la canasta familiar
- Seguir realizando descuentos a clientes mayoristas.
- Brindar créditos a los clientes y ejercer un control de cartera.
- Ofrecer diferentes formas de pago (efectivo, pago electrónico)

Plaza:

- Realizar un mejoramiento del lugar en cuanto a la distribución de espacios para que los clientes dispongan de un espacio más confortable.

Figura 7. Propuesta de distribución de los espacios



Fuente: Elaboración propia.

1: Refrigeradores

2: Lavadero para lavado de trapeador.

3: Baño

Zona A: Espacio para los clientes, esta zona contara con 4 metros cuadrados Adicionales

Zona B: Área destinado para el personal

Acceso: Zona de descarga de mercancía

Nota: los anaqueles se ubicaran en los costados de las paredes sobre los refrigeradores con el fin de un mayor aprovechamiento de espacios.

- Hacer un mejoramiento de las estanterías que tiene actualmente la empresa y

hacer uso de estrategias de merchandising:

- Ubicación estratégica de los productos.
- Decoración de estanterías.
- Exhibición de productos estratégicamente con el fin de captar la atención del consumidor e impulsar la acción de compra.

- Ejercer un control de despacho de mercancías.

Promoción: en la encuesta aplicada a los consumidores se realizó la siguiente pregunta con el fin de conocer cuál sería la estrategia para brindar información a los clientes acerca de promociones, descuentos y precios de los productos que ofrece la empresa.

Gráfico 33. Cuál de los siguientes medios es de su agrado, para recibir información acerca de promociones, descuentos y precios de los productos



Fuente: Elaboración propia.

Los resultados obtenidos según elección por los consumidores para recibir información acerca de promociones, descuentos y precios de los productos son: a través de llamadas telefónicas con un 30%, avisos publicitarios con un 16%, correo electrónico con un 19%, volantes 22%, todas las anteriores 11% y ninguna de las anteriores 2%.

De acuerdo a los resultados se puede evidenciar que a los clientes de Surtipollo

de Piendamó están dispuestos a recibir información acerca de promociones, descuentos y precios de los productos por cualquiera de los medios, siendo principalmente de agrado por llamada telefónica y volantes, lo cual se lograría con el seguimiento de una base de datos de clientes y la implementación de publicidad a través de volantes.

Propuesta: Hacer uso de estrategias de telemercadeo, hacer uso de volantes y publicidad con promociones y descuentos.

Figura 8. Promociones



Fuente: Elaboración propia.

- Realización de ofertas 2 x 1
- Realización de rifas anuales para clientes especiales
- Regalar recetarios a los consumidores
- Regalar calendarios cada fin de año a los consumidores.

Producto:

- Ofrecer productos complementarios de las carnes de pollo (salsas y aliños en todas las gamas)
- Implementar empaques como, bolsas de papel ecológicas con el logo e información de la empresa

9.3.2 Propuesta para control interno

Planilla de control del estado de los productos a la venta. Con el fin de llevar un control de la calidad de los productos se plantea la siguiente planilla para ser diligenciada por los vendedores identificando fecha de vencimiento y estado de cada uno de los lotes, el control de los productos cárnicos debe realizarse diario y de los productos como granos, abarrotes, lácteos, dulces y bebidas debe realizarse semanalmente para hacer aseguramiento de la calidad.

Cuadro 25. Planilla de supervisión y control interno de alimentos

PLANILLA DE SUPERVISIÓN Y CONTROL INTERNO DE ALIMENTOS								
Control diario de productos cárnicos								
Productos	Marca	Fecha de vencimiento	Estado del Producto		Cantidad			Observación
			Cumple	No cumple	Lote completo		Unidades, kilos, libras	
					SI	NO		
Recortes con pechuga								
bandejas de pechugas x 2 unidades								
Bandeja de alas x8								
bandeja de costillar								
Bandejas de alas con costillar								
bandeja de surtido								
chorizo por 5								
chorizo por 10								
mortadelas								
PP								
menudencias								
Filetes de pechuga								
a la con costillar x 20 unidades								
Pernil agranel por unidad								
Pernil x 10 unidades en paquete								
Pernil x 5 unidades en paquete								
Caja de pernil x 5 libras								
Pechugas agranel								
Vendedor:								

CONTROL SEMANAL DE GRANOS, ABARROTES, LÁCTEOS, DULCES Y BEBIDAS						
Categoría	Especificación del producto	Fecha de vencimiento	Marca	Cantidad	Estado	Observación
Granos						
Abarrotes						
Lácteos						
Dulces						
Bebidas						
Vendedor:						

Fuente: Elaboración propia.

Base de datos: se propone la siguiente base de datos para un seguimiento a los procesos más relevantes de la empresa, como productos, ventas, clientes y vendedores.

Cuadro 26. Categorías de los productos

Idcategor	Descripción	Haga clic para agregar
1	LÁCTEOSYBEBIDAS	
2	CÁRNICOS	
3	ABARROTES	
4	GRANOS	
5	ASEO	
6	DULCESYCONFITERIA	
(Nuevo)		

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 27. Información de los clientes

Idcliente	Nombre	Dirección	Teléfono	Correo	
45789023	EL BARATILLO	piendamo centro	(312)384-7990	marioestafan347@gmail.com	📧(1)
48576017	TIENDA EL CARMEN	calle 5 # 5-02	(313)456-7235	mariaisabel1982@gmail.com	📧(0)
48581011	ALBA LUCIA INSUASTI	calle 9# 3-04	(300)290-5421		📧(0)
66623467	JULIA MARIA CUNCUE	vereda el hogar	(312)890-2341		📧(0)
66678232	TIENDA LA FAMA	calle principal	(321)457-8231	johanallil@gmail.com	📧(0)
66678625	ANA TROCHEZ	calle 8 #5 -02	(315)272-0212	atrochez@gmail.com	📧(0)
66757372	LA SENSACIÓN	pienda linda	(312)856-4526		📧(0)
1061678365	ESTEBAN BURBANO GOMEZ	calle 9#3-05	(310)000-9000	eburbanofut@hotmail.com	📧(0)
1061736877	CARNES Y CARNES	piendamo centro	(310)538-9488		📧(0)
1061757602	ALBA LUCIA INSUATI	carrera 9 # 23-15	(313)702-0036		📧(0)
1061760121	ANIBAL TUNUBALA	verda san emilio	(312)789-5723		📧(0)
1061762120	COOPERATIVA NAZARENO	vereda el hogar	(312)789-5723		📧(0)
1113011486	MERCAR	tunia	(316)470-6312	jeisonmania23@hotmail.com	📧(0)
1113036060	ANGEL GABRIEL GOMEZ	calle 9 # 17-12	(300)677-7708	angabriel08@gmail.com	📧(0)
1113651121	MARCELINA GUTIERREZ	calle 39 # 15a-12	(310)500-0918		📧(0)

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 28. Formas de pago por parte de los clientes

+	1	CREDITO
+	2	CONTADO

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 29. Proveedores

	Idproveedor	Nombre	Correo	Dirección	Teléfono
+	800197463	BUCANERO S.A	henrrybu@correobucanero.com	VILLA GORGONA CALI	(315)594-7921
+	830091684	COCACOLA	ventas.cocacola@femsa.com	POPAYAN	(300)358-9425
+	830515216	FRITO LAY	ventasfritolay@grupofritolay.com	RECTA BOGOTA-FUSAGASUGA	(312)795-1268
+	860025900	ALPINA	ventas@alpina.com	KM 3 VIA BRISENO BOGOTA	(423)836-3212
+	890200474	HUEVOS KIKES	kikes@kikes.com	CALI	(315)489-5788
+	890201881	MACPOLLO	luismacpollo@gmail.com	LA FLORESTA CALI	(312)789-2530
+	890903939	POSTOBON	ventas.postobonsur@postobon.c	POPAYAN	(310)459-7952
+	890904478	COLANTA	leche@colanta.com	CALI	(444)555-5555
+	900069224	SANFERNANDO	ventassanfernando@sanfernandi	CALI	(574)839-2290
+	910054869	DISTRIJAZZ	distri@jazz.com	POPAYAN CENTRO	(318)429-0015
+	980576121	POLLO A	yilian.polloa@gmail.com	CALI	(315)248-9502
+	984952221	DISAGIL LTDA	vendedor@disagil.com	CALLE 9# 27-36 POPAYAN	(319)345-8766

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 30. Productos

	Idproducto	Descripción	Precio	Idcategoria	Idmarca	Idunidadc	Haga clic para agregar
+	1	RECORTE CON PECHUGA	\$ 4.000,00	2	1	1	
+	2	RECORTE CON PECHUGA	\$ 3.500,00	2	2	1	
+	3	RECORTE CON PECHUGA	\$ 3.000,00	2	3	1	
+	4	BANDEJA DE PECHUGA	\$ 8.900,00	2	1	1	
+	5	BANDEJA DE PECHUGA	\$ 7.800,00	2	2	1	
+	6	BANDEJA DE ALITAS	\$ 3.500,00	2	1	1	
+	7	BANDEJA DE ALITAS	\$ 6.500,00	2	3	1	
+	8	BOLSA PATAPESCUEZO	\$ 1.800,00	2	1	1	
+	9	BOLSA PATAPESCUEZO	\$ 1.500,00	2	2	1	
+	10	BOLSA PATAPESCUEZO	\$ 1.300,00	2	3	1	
+	11	BOLSA PATAPESCUEZO	\$ 1.200,00	2	4	1	
+	12	PERNIL	\$ 1.000,00	2	1	1	
+	13	PERNIL	\$ 1.800,00	2	2	1	
+	14	PERNIL	\$ 2.000,00	2	3	1	
+	15	VISCERAS	\$ 500,00	2	1	1	
+	16	VISCERAS	\$ 350,00	2	2	1	

Fuente: Elaboración propia.

La base de datos servirá para ejercer un control del proceso comercial, además servirá para impulsar las propuestas de promoción a través del seguimiento a los clientes, ya que la base de datos tendrá información como teléfono, dirección y correo electrónico.

9.3.3 Indicadores de gestión

Se propone a la dirección estratégica de la empresa que haga uso de los siguientes indicadores de gestión con el propósito de que se optimice la utilización

de los recursos de la empresa.

Cuadro 31. Indicadores de gestión

	Indicador	Formula	Unidad de medida	Periodo de medición	Responsable
ATENCIÓN AL CLIENTE	Satisfacción del cliente	(Clientes satisfechos/clientes encuestados)*100	%	mensual	Administrador
	Cumplimiento de entrega a clientes	(Total de pedidos no entregados a tiempo/Total de pedidos despachados)*100	%	mensual	Administrador
	Devoluciones de pedidos	(N° de ventas devueltas/N° Total de ventas)*100	%	mensual	Administrador
COMERCIAL	Ventas	(N° de ventas/N° de vendedores)*100	%	mensual	Administrador
TALENTO HUMANO	Ausentismo	(N° Horas ausentismo/N° de horas programadas)*100	%	mensual	Administrador
	Capacitación	(N° de personas capacitadas/Total de trabajadores)*100	%	anual	Administrador
	Nivel de satisfacción de los empleados	(Empleados satisfechos/Empleados encuestados)*100	%	mensual	Administrador
FINANCIEROS	Razones de liquidez				
	Capital de trabajo neto	(Activo corriente/pasivo corriente)*100	%	Anual	Administrador
	Prueba acida	[(Activo corriente-inventarios)/Pasivo corriente]*100	%	Anual	Administrador
	Solidez	(Activo total/Pasivo Total)*100	%	anual	Administrador
	Razones de rentabilidad				
	Margen de utilidad	(Utilidad neta/Ventas netas)*100	%	anual	Administrador
	Rentabilidad del activo	(Utilidad neta/Activo Total)*100	%	anual	Administrador
	Rentabilidad del patrimonio	(Utilidad neta/Patrimonio)*100	%	anual	Administrador
	Razón de la deuda corriente	(Pasivo corriente/Activo total)*100	%	anual	Administrador
	Razones de actividad				
	Rotación proveedores	(ventas/cuentas por pagar)*100	%	anual	Administrador
	Rotación cartera	(Ventas/cuentas por cobrar)*100	%	anual	Administrador

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 32. Cadena de valor

INFRAESTRUCTURA		Adecuación de establecimiento: Adecuación de espacios. Marcación de señales de información y prohibición según normas de seguridad y salud en el trabajo. Direccionamiento estratégico, implementación de un ciclo planear, organizar, dirigir y controlar a cargo de un administrador. Implementación de una planeación estratégica.		
RECURSOS HUMANOS		Personal: Administrador, vendedores, auxiliar de caja. Proceso de selección, contratación, afiliación, inducción, capacitación y pago de salarios. Motivación a los empleados. Implementación de una estructura organizacional.		
TECNOLOGÍA		Análisis de las necesidades de la empresa. Adquisición en implementación de tecnologías.		
COMPRAS		Llevar lista de inventarios. Requisición de productos a proveedores		
LOGÍSTICA INTERNA	OPERACIONES	LOGÍSTICA EXTERNA	COMERCIAL Y MARKETING	SERVICIO POST-VENTA
Recepción y almacenaje de inventario. Garantía de cadena de frío de los productos cárnicos.	Marcación de precios en los productos. Organización de productos en equipos de refrigeración y estanterías.	Servicio y asesoría a los clientes. Entrega de pedidos. Facturación de productos vendidos.	Publicidad a través de volantes. Entrega de bolsas ecológicas con el logo de la empresa. Rifas anuales. Estrategias de merchandising	Seguimiento a clientes y a proveedores a partir de una base de datos.

MARGEN

Fuente: Elaboración propia.

10. CONCLUSIONES

- Pese a que la empresa Surtipollo de Piendamó es una empresa rentable se encontraron debilidades en los procesos administrativos que no han permitido a la organización ser más eficaz.
- Una ventaja competitiva que tiene actualmente la organización es la ventaja de precios gracias a sus relaciones estables con sus proveedores y consumidores, no obstante la empresa no hace una planificación estratégica que permita aprovechar al máximo las oportunidades y estar a la defensiva con las amenazas del entorno.
- Se hace indispensable realizar mejoras en los procesos administrativos que tiene actualmente la empresa mediante la implementación de una planeación estratégica por parte de la dirección administrativa que permita alcanzar las expectativas de su propietaria.
- La realización del proyecto le permitió al equipo investigador poner en práctica los conocimientos adquiridos durante su proceso de formación académica y además afianzar sus conocimientos.
- El proyecto se llevó a cabo con el fin de brindar una propuesta a la dirección administrativa para que de esta forma se pueda mejorar las dificultades que actualmente presenta la organización.

11. RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la organización implementar en las instalaciones señales de prohibición y de información. De acuerdo al decreto 1072 del 2015 donde se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo en el artículo 2.2.4.6.25. Prevención, preparación y respuesta ante emergencias⁴². Señalan la implementación de acciones factibles para reducir la vulnerabilidad de la empresa frente a posibles riesgos

11.1 Señales para la seguridad y salud en el trabajo.

Esta señalización debe estar ubicada a la vista de todos los empleados y personal externo de la empresa.

Cuadro 33. Señales de prohibición

Indicación	Símbolo
Prohibido Fumar	
Prohibido el paso	

Fuente: Elaboración propia.

⁴² MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 1072 de 2015 [en línea]. Bogotá: MinTrabajo, 2015. [consultado octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>.

Cuadro 34. Señales de información

Indicación	Símbolo
Ubicación de extintor	
Ubicación de salida de emergencia	
Ubicación de botiquín	

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda a la empresa que lleve a cabo un cambio de pisos, según lo establecido por el INVIMA, los pisos debe ser contruidos en materiales no tóxicos, impermeables, lavables, no absorbentes, sus superficies deben ser lisas, y contar con una pendiente necesaria para llevar a cabo el drenaje de los residuos provenientes de las carnes (Decreto 1500 de 2007). Adicionalmente se mejorara la eficiencia de la empresa y se podrá mejorar el servicio brindado a los consumidores.

Se recomienda a la empresa que haga una adecuación del baño, ya que según el INVIMA estos deben contar con:

- Los servicios sanitarios deben contar con implementos de uso de higiene personal, dispensadores de jabón, papelera de baño, implementos para el secado de manos (Decreto 1500 de 2007).

Los servicios sanitarios deben contar con un extractor de olores y no debe estar expuestos a las áreas donde se manipulan alimentos cárnicos (Decreto 1500 de 2007).

Se recomienda a la empresa que entregue dotación necesaria a sus empleados para la manipulación de alimentos cárnicos, según lo establecido por el INVIMA, el personal debe utilizar tapabocas, calzado cerrado, uso de guantes, y buenas prácticas higiénicas, según se encuentra estipulado por el INVITA en la

Resolución 3009 de 2010:

Se recomienda realizar una contratación formal de los empleados con el fin de garantizar la afiliación a la seguridad social y pago de prestaciones sociales.

Se recomienda realizar una adecuación de espacios del establecimiento con el fin de aprovechar espacios en desuso y así mismo generar un ambiente agradable y más amplio para los clientes internos y externos de la empresa.

Se recomienda a la dirección administrativa, presentar una carta al departamento comercial de la compañía Bucanero S.A. con el fin de que se realice una reposición de los equipos de refrigeración que se adquirieron por modalidad de comodato los cuales se encuentran sin funcionamiento y de esta manera la empresa tenga una mayor capacidad para almacenaje de carnes de pollo. (Ver Anexo D).

Se recomienda realizar un proyecto de lluvia de ideas por parte de los empleados, las cuales al ser aprobadas por la propietaria del establecimiento, estos sean premiados con un estímulo.

BIBLIOGRAFÍA

BANCOLDEX. Desarrollo empresarial [en línea]. Colombia: Bancoldex. [consultado octubre 6 de 2017]. Disponible en Internet: <https://www.bancoldex.com/contenido/categoria.aspx?catID=243>.

BUCANERO S.A. Productos [en línea]. Colombia: Bucanero S.A., 2016. [consultado enero de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.pollosbucanero.com/productos>.

CÁMARA DE COMERCIO. Decreto 410 de 1971. Por el cual se expide el Código de Comercio. Bogotá: CCB, 1971.

CANO DEL CASTILLO, Andrés Felipe y CIFUENTES SALAZAR, Diana Alejandra. Diseño e Implementación de un Plan Estratégico para la Empresa Disempack Ltda. Trabajo de grado. Administración de Empresas. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de Ciencias Administrativas y Contables. Programa de Administración de Empresas, 2011.

CAZAU, Pablo. Introducción a la investigación en ciencias sociales [en línea]. 3 ed. Buenos Aires. 2006 [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS.pdf>.

COLOMBIA Ley 9 de 1979. Por la cual se dictan Medidas Sanitarias. Bogotá. 1979.

------. Decreto 1500 de 2007. Por el cual se establece el reglamento técnico a través del cual se crea el Sistema Oficial de Inspección, Vigilancia y Control de la Carne, Productos Cárnicos Comestibles y Derivados Cárnicos Destinados para el Consumo Humano y los requisitos sanitarios y de inocuidad que se deben cumplir en su producción primaria, beneficio, desposte, desprese, procesamiento, almacenamiento, transporte, comercialización, expendio, importación o exportación. Bogotá, 2007.

------. Ley 1480 de 2011. Por medio de la cual se expide el Estatuto del Consumidor y se dictan otras disposiciones. Bogotá. 2011.

COLOMBIA. Resolución 1229 de 2013, por la cual se establece el modelo de inspección, vigilancia, y control sanitario para productos de uso y consumo humano. Bogotá. 2013.

----- . Resolución 2674 de 2013. Por la cual se reglamenta el artículo 126 de la ley 019 de 2012 y se dictan otras disposiciones. Bogotá, 2013.

DAFT, R. Teoría y diseño organizacional. México, D.F.: Cengage Learning Editores, S.A., 2010. 17 p.

DÁVILA, C. Teorías organizacionales y administración. Bogotá, Colombia: McGraw Hill, 2001.

Este año aumentará la producción de pollos y huevos [en línea]. Colombia: Portafolio, marzo 6 de 2017. [consultado 6 de octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.portafolio.co/economia/el-sector-avicola-crecera-503863>.

GUADALUPE, I. Plan estratégico para el restaurante “Luna Bruja” en la Paz, B.C.S. Tesis. Maestría en Administración. México: Baja California. Instituto Tecnológico de la Paz. División de estudios de posgrado e investigación, 2014.

GUERRERO CASTRO, Diana Milena y PERICO QUIMBAYA, Alexandra. Diseño de la estructura organizacional para la empresa Salitre Maramao’s Club S.A. de Bogotá. Tesis. Administración de Empresas. Bogotá: Universidad de la Salle. Facultad de Administración de Empresas, 2008.

HERNÁNDEZ SAMPIERI, Roberto, FERNÁNDEZ COLLADO, Carlos y BAPTISTA LUCIO, María del Pilar. Metodología de la investigación. 4 ed. México: McGraw Hill, 2006. 626 p.

HERNÁNDEZ, S., CANTÍN, N., LÓPEZ y RODRÍGUEZ, M. Métodos de Investigación. Asunción, Paraguay, 2014.

JONES y GEORGE. Administración contemporánea [en línea]. Colombia: Frente

Estudiantil, 2008. [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: http://www.frenteestudiantil.com/upload/material_digital/libros_varios/industrial/Administraci%C3%B3n%20Contempor%C3%A1nea%20-%20Jones%20-%206ta.pdf. 2008. p. 8

Localización del municipio de Piendamó en el departamento del Cauca [en línea]. Colombia: Google.maps. [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: https://www.google.com.co/search?q=Localizaci%C3%B3n+del+municipio+de+Piendam%C3%B3+en+el+departamento+del+Cauca&source=lnms&tbn=isch&sa=X&ved=0ahUKEwi1iYLa5uvWAhVCYiYKHWqNBBOQ_AUICigB&biw=1600&bih=745#imgrc=ZdzT3vXGaK4qaM.

Los retos que enfrentan las Mipymes en Colombia. [en línea]. Colombia: Dinero, [Consultado 5 de mayo de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/pymes/articulo/los-retos-que-enfrentan-las-mipymes-en-colombia/241586>.

MINISTERIO DE TRABAJO. Decreto 1072 de 2015 [en línea]. Bogotá: MinTrabajo, 2015. [consultado octubre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=62506>.

PONCE TALANCON, H. La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales [en línea]. Colombia: Eumed. Contribuciones a la Economía, septiembre 2006 [consultado junio de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.eumed.net/ce/>.

QUINTERO, Johana y SÁNCHEZ, José. La cadena de valor: Una herramienta del pensamiento estratégico Telos [en línea]. Colombia: Redalyc, 2006, 8 (Septiembre-Diciembre). [Consultado 10 de septiembre de 2017]. Disponible en Internet: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=99318788001>.

RIVAS, G. E. Estadística general. Caracas: Universidad Central de Venezuela, 1977.

SERNA, Humberto. Gerencia Estratégica. Bogotá, Colombia: Panamericana Editorial Limitada. 1994. 255 p.

THOMPSON. Dirección y administración estratégicas, conceptos, casos y lecturas, "Análisis SWOT. Qué es necesario buscar para medir los puntos fuertes, débiles, las oportunidades y las amenazas de una compañía. México: McGraw Hill, 1998.

VARGAS, José. Los desafíos del diseño organizacional e institucional en un medio ambiente globalizador. Diseño organizacional [en línea]. Lima, 2006. Vol. 9, N° 18, diciembre 2006. [consultado 16 de junio de 2017]. Disponible en Internet: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/publicaciones/administracion/n18_2006/a07.pdf.

VELÁZQUEZ, Francisco. Estudios gerenciales. La estrategia, la estructura y las formas de asociación: fuentes de ventaja competitiva para las pymes colombianas [en línea]. Cali: ICESI, No. 93 Sep.-Dic 2004. [Consultado 16 de junio de 2017]. Disponible en Internet: https://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/rt/printerFriendly/149/html.

YAGUAL. R. Diseño organizacional para la empresa operadora de turismo Carol Tour S.A. del cantón Salinas de la Provincia de Santa Elena año 2013. Tesis. Administración de Empresas. Costa Rica: Universidad Estatal Provincia de Santa Elena. Facultad de Ciencias Administrativas. Escuela de Administración, Provincia de Santa Elena, 2013.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta dirigida a los empleados de la empresa Surtipollo de Piendamó del municipio de Piendamó Cauca

Esta encuesta se realiza con la intención de establecer los lineamientos adecuados para diseñar un plan estratégico y una estructura organizacional a la empresa Surtipollo de Piendamó del Departamento del Cauca para el año 2017, será realizada por Luis Fernando Caicedo Mejía y Jessica Eliceth López Trujillo estudiantes de la universidad del valle sede Palmira para la realización de su trabajo de investigación y optar al título profesional en administración de empresas, los datos obtenidos en esta encuesta es información confidencial y netamente académica.

1. ¿Cree usted que las instalaciones de Surtipollo de Piendamó, son las apropiadas para llevar a cabo su trabajo de una manera eficiente?

A) SI ☐

B) NO ☐

2. ¿Cuál de los siguientes aspectos se deberían mejorar dentro de las instalaciones de Surtipollo de Piendamó? Opción múltiple.

A) Pisos

B) Ventilación

C) Paredes

D) Iluminación

☐
☐
☐
☐

E) Instalaciones sanitarias

F) Distribución de los espacios

G) Todas las anteriores

H) Ninguna de las anteriores

☐
☐
☐
☐

3. ¿Cómo es la relación con su jefe directo?

A) Muy buena

B) Buena

C) Regular

D) Mala

E) Pésima

☐
☐
☐
☐
☐

4. ¿Cree que su salario se ajusta al salario promedio del sector?

A) SI ☐

B) NO ☐

5. ¿Conoce sus funciones dentro de Surtipollo De Piendamó?

A) SI ☐

B) NO ☐

6. ¿Tiene usted algún contrato escrito con Surtipollo De Piendamó?

A) SI ☐

B) NO ☐

7. ¿Recibe usted por parte de su empleador alguno de los siguientes beneficios?

A) Seguridad social

B) Prestaciones sociales

C) Todas las anteriores

D) Ninguna de las anteriores

☐
☐
☐
☐

8. ¿Cuál es para usted la principal motivación para llevar a cabo su trabajo de forma eficiente?

A) Dinero

B) Reconocimientos

C) Días de compensación

D) Buen ambiente laboral

☐
☐
☐
☐

9. ¿Usted ha recibido algún tipo de capacitación por parte de su empleador para el desarrollo de sus funciones?

A) SI ☐

B) NO ☐

10. ¿Hay algún tipo de condición física que pueda atentar contra su salud o integridad física dentro de Surtipollo De Piendamó?

A) SI ☐

B) NO ☐

11. ¿considera que la empresa cumple con la demanda establecida por los consumidores?

A) SI ☐

B) NO ☐

12. ¿Considera que el manejo de los productos en el establecimiento de comercio, cumplen con los siguientes estándares de salubridad?

- A) Debida refrigeración de alimentos cárnicos ☐
- B) Uso de elementos de bioseguridad por parte de los empleados(gorros, guantes, tapabocas) ☐
- C) Equipos de refrigeración y anaqueles en buen estado de higiene. ☐
- D) Productos aislados de agentes contaminantes ☐
- E) Todas las anteriores ☐
- F) Ninguna de las anteriores ☐

13. ¿existe una persona encargada de supervisar y/o coordinar las actividades de los empleados?

- A) SI ☐ B) NO ☐

14. ¿Considera que en SURTIPOLO DE PIENDAMÓ tienen en cuenta sus ideas y opiniones?

- A) SI ☐ B) NO ☐

Anexo B. Encuesta dirigida a los consumidores de la empresa Surtipollo de Piendamó del municipio de Piendamó Cauca

Esta encuesta se realiza con la intención de establecer los lineamientos adecuados para diseñar un plan estratégico y una estructura organizacional a la empresa Surtipollo De Piendamó del Departamento del cauca para el año 2017, será realizada por Luis Fernando Caicedo Mejía y Jessica Eliceth López Trujillo estudiantes de la universidad del valle sede Palmira para la realización de su trabajo de investigación y optar al título profesional en administración de empresas, los datos obtenidos en esta encuesta es información confidencial y netamente académica.

1. ¿Considera que Surtipollo De Piendamó le ofrece un buen servicio?
A) SI ☐ B) NO ☐
2. ¿Considera que Surtipollo De Piendamó le brinda productos de buena calidad?
A) SI ☐ B) NO ☐
3. ¿Cree que el precio de los productos ofrecidos por la empresa Surtipollo De Piendamó, son adecuados para la economía familiar?
A) SI ☐ B) NO ☐
4. ¿Considera que Surtipollo De Piendamó debería mejorar alguno de los siguientes aspectos en cuanto infraestructura? Opción múltiple.
A) Ampliación de local ☐ E) Acceso ☐
B) Equipos de refrigeración ☐ F) Todas las anteriores ☐
C) Tecnología ☐ G) Ninguna de las anteriores ☐
D) Estanterías ☐
5. ¿Se encuentra conforme con el horario de atención que le brinda Surtipollo De Piendamó?
A) SI ☐ B) NO ☐
6. ¿Se encuentra conforme con el portafolio de productos que Surtipollo De Piendamó le ofrece?
A) SI ☐ B) NO ☐
7. ¿Cómo califica usted el sistema de domicilios que le ofrece Surtipollo De Piendamó?
A) Excelente ☐
B) Muy bueno ☐

- C) Bueno ☐
- D) Malo ☐
- E) Muy malo ☐

8. ¿Cuál de los siguientes medios es de su agrado, para recibir información acerca de promociones, descuentos y precios de los productos? Opción múltiple.

- A) Teléfono ☐
- B) Correo electrónico ☐
- C) Volantes ☐
- D) Avisos publicitarios ☐
- E) Todas las anteriores ☐
- F) Ninguna de las anteriores ☐

Anexo C. Encuesta dirigida a los proveedores de la empresa Surtipollo de Piendamó del municipio de Piendamó Cauca

Esta encuesta se realiza con la intención de establecer los lineamientos adecuados para diseñar un plan estratégico y una estructura organizacional a la empresa Surtipollo De Piendamó del Departamento del cauca para el año 2017, será realizada por Luis Fernando Caicedo Mejía y Jessica Eliceth López Trujillo estudiantes de la universidad del valle sede Palmira para la realización de su trabajo de investigación y optar al título profesional en administración de empresas, los datos obtenidos en esta encuesta es información confidencial y netamente académica.

1. ¿Su organización cuenta con la disponibilidad de inventario necesario para satisfacer la demanda actual de Surtipollo De Piendamó?

A) SI ☐

B) NO ☐

2. ¿Cree que como proveedores están en condiciones de surtir un mayor volumen de productos para el caso en que la empresa Surtipollo De Piendamó llegase a aumentar su demanda de pedidos con un crecimiento anual de 10%?

A) SI ☐

B) NO ☐

3. ¿Su empresa tiene la capacidad de reducir los Tiempo de entrega de mercancía en caso de que Surtipollo De Piendamó adopte una estrategia de justo a tiempo?

A) SI ☐

B) NO ☐

4. ¿Considera que la relación comercial de su empresa con Surtipollo De Piendamó es sólida?

A) SI ☐

B) NO ☐

5. ¿Cuáles son las modalidades de pago que ofrece su empresa a Surtipollo De Piendamó?

A) Crédito

B) Contado

C) Todas las anteriores ☐

6. ¿De requerir un crédito Surtipollo De Piendamó con su empresa, cual es el cupo de crédito que ustedes podrían otorgar?

- A) Menos de \$1.000.000
- B) Entre \$1.000.000 y \$2.000.000
- C) Entre \$2.000.000 y \$3.000.000
- D) Entre \$3.000.000 y \$4.000.000
- E) Más de \$4.000.000 y menos de \$10.000.000
- F) Más de \$10.000.000 y menos de \$15.000.000

7. ¿Cuál es el plazo máximo con el que contaría Surtipollo De Piendamó para financiar el pago en caso de la otorgación de un crédito con su empresa?

- A) Menos de un mes
- B) De 1 mes a 2 meses
- C) De 2 meses a 3 meses
- D) De 3 meses a 4 meses
- E) Entre 5 meses e inferior a 1 año

8. ¿Su empresa estaría dispuesta a colaborar de alguna manera con Surtipollo De Piendamó, en caso de que quiera implantar alguna estrategia de mercadeo?

A) SI ☐

B) NO ☐

9. ¿Qué aspectos de la cadena de suministro, considera usted como proveedor que se puedan mejorar? Opción múltiple.

- A) Transporte
- B) Almacenamiento
- C) Venta
- D) Facturación
- E) Distribución y entrega
- F) Todas las anteriores
- G) Ninguna de las anteriores

10. ¿Tiene capacidad su empresa de dotar con equipos e infraestructura a Surtipollo De Piendamó, con alguna de las siguientes modalidades?

- A) Modalidad de comodato
- B) Pago de arrendamiento
- C) Ninguna de las anteriores

Anexo D. Carta a proveedor Bucanero S.A.

Señores:

BUCANERO S.A.

Cordial saludo,

Por medio de la presente se solicita comedidamente una reposición de dos equipos de refrigeración, que su empresa dio a disposición hace 7 años a la empresa Surtipollo De Piendamó, con el propósito de impulsar la fuerza de ventas de productos de su compañía. Los refrigeradores se encuentran fuera de servicio, debido a fallas técnicas, por tal motivo se requiere de una reposición de estos equipos con el fin de impulsar mayormente las ventas de productos de la marca Bucanero S.A. Esperamos pronta y positiva respuesta a dicha solicitud. De antemano agradecemos su atención prestada.

Atentamente:

ANA SOELIA MEJÍA ALFONZO

Representante legal

Anexo E. Estados Financieros

ANA SOELIA MEJIA ALONSO NIT No 66.678.625-3 BALANCE GENERAL DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015		
ACTIVO		
DISPONIBLE		7.450.000
CAJA Y BANCO	7.450.000	
DEUDORES		4.000.000
CUENTAS POR COBRAR	4.000.000	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		55.000.000
EDIFICIOS	0	
MAQUINARIA Y EQUIPO	46.965.000	
MUEBLES Y ENSERES	6.500.000	
EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	2.000.000	
FLOTA Y EQUIPO DE TRANSPORTE	0	
DEPRECIACION ACUMULADA	(465.000)	
INVENTARIO DE MERCANCIAS		30.950.000
MERCANCIAS VARIAS ALMACEN	30.950.000	
TOTAL ACTIVOS		97.400.000
PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR		
COSTO Y GASTOS POR PAGAR		12.255.000
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	
PROVEEDORES	12.255.000	
SERVICIOS	0	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0	
TOTAL PASIVO		
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		50.129.000
APORTE INICIAL CAPITAL ALMACEN	10.000.000	
PATRIMONIO PERSONAL	40.129.000	
RESULTADO DEL EJERCICIO		35.016.000
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	35.016.000	
TOTAL PATRIMONIO		85.145.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		97.400.000
ANA SOELIA MEJIA ALONSO SURTIPOLLO PIENDAMO NIT No 66.678.625-3  HERNANDO YIP ESCALLON CONTADOR PUBLICO T.P. No 32677-T		

ANA SOELIA MEJIA ALONSO
NIT No 66.678.625-3
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2015

INGRESOS		
INGRESOS POR VENTAS	530.694.000	
TOTAL INGRESOS		<u>530.694.000</u>
MENOS COSTO DE VENTAS		<u>480.474.000</u>
COMPRAS A PROVEEDORES	480.474.000	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u><u>50.220.000</u></u>
MENOS GASTOS OPERACIONALES		
DE ADMINISTRACION		<u>10.567.000</u>
EMPLEADOS	10.567.000	
GASTOS FINANCIEROS	0	
DE SERVICIOS		<u>3.768.000</u>
PUBLICOS	2.825.000	
OTROS SERVICIOS	943.000	
DIVERSOS		<u>869.000</u>
GASTOS DEPRECIACION	465.000	
UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	180.000	
GASTOS DE PUBLICIDAD	55.000	
OTROS	169.000	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		<u>15.204.000</u>
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		<u><u>35.016.000</u></u>

ANA SOELIA MEJIA ALONSO
SURTIPOLLO PIENDAMO
NIT No 66.678.625-3


HERNANDO YIP ESCALLON
CONTADOR PUBLICO
T.P. No 32677-T

ANA SOELIA MEJIA ALONSO
NIT No 66.678.625-3
ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

INGRESOS		
INGRESOS POR VENTAS	669.419.000	
TOTAL INGRESOS		<u>669.419.000</u>
MENOS COSTO DE VENTAS		<u>599.127.000</u>
COMPRAS A PROVEEDORES	599.127.000	
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS		<u><u>70.292.000</u></u>
MENOS GASTOS OPERACIONALES		
DE ADMINISTRACION		<u>10.523.000</u>
EMPLEADOS	10.523.000	
GASTOS FINANCIEROS	0	
DE SERVICIOS		<u>8.289.000</u>
PUBLICOS	7.857.000	
OTROS SERVICIOS	832.000	
DIVERSOS		<u>1.608.000</u>
GASTO DEPRECIACION	1.103.000	
UTILES PAPELERIA Y FOTOCOPIAS	285.000	
GASTOS DE PUBLICIDAD	0	
OTROS	220.000	
TOTAL GASTOS OPERACIONALES		<u>20.420.000</u>
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO		<u><u>49.872.000</u></u>

Ana S Mejia

ANA SOELIA MEJIA ALONSO
SURTIPOLLO PIENDAMO
NIT No 66.678.625-3



HERNANDO YIP ESCALLON
CONTADOR PUBLICO
T.P. No 32677-T

ANA SOELIA MEJIA ALONSO
NIT No 66.678.625-3
BALANCE GENERAL
DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2016

ACTIVO		
DISPONIBLE		5.647.000
CAJA Y BANCO	5.647.000	
DEUDORES		0
CUENTAS POR COBRAR	0	
ACCIONES Y APORTES	0	
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		32.835.000
EDIFICIOS	0	
MAQUINARIA Y EQUIPO	23.657.000	
MUEBLES Y ENSERES	10.746.000	
DEPRECIACION ACUMULADA	-1.568.000	
INVENTARIO DE MERCANCIAS		70.675.000
MERCANCIAS VARIAS ALMACEN	70.675.000	
TOTAL ACTIVOS		109.157.000
PASIVOS		
CUENTAS POR PAGAR		
COSTO Y GASTOS POR PAGAR		10.570.000
OBLIGACIONES FINANCIERAS	0	
PROVEEDORES	10.020.000	
SERVICIOS	550.000	
OTRAS CUENTAS POR PAGAR	0	
TOTAL PASIVO		
PATRIMONIO		
CAPITAL SOCIAL		43.715.000
APORTE INICIAL CAPITAL ALMACEN	10.000.000	
PATRIMONIO PERSONAL	38.715.000	
RESULTADO DEL EJERCICIO		49.872.000
UTILIDAD O PERDIDA DEL EJERCICIO	49.872.000	
TOTAL PATRIMONIO		98.587.000
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		109.157.000

Ana Soelia Mejia

ANA SOELIA MEJIA ALONSO
SURTIPOLLO PIENDAMO
NIT No 66.678.625-3



HERNANDO YIP ESCALLON
CONTADOR PUBLICO
T.P. No 32677-T